

О. Б. Моргулець

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОСЛУГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2012

УДК 338.46(075.8)

ББК 65.290-2я73

М 79

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(Лист № 1/11-5659 від 06.07.2011 р.)*

Рецензенти:

Маркіна І. А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Полтавського університету споживчої кооперації України;

Романюк М. Д. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, декан економічного факультету Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Бай С. І. – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.

Моргулець О. Б.

М 79 Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

ISBN 978-611-01-0304-6

Навчальний посібник детально розкриває навчальний матеріал програми нормативної професійно-орієнтованої дисципліни «Менеджмент у сфері послуг». У посібнику розглянуто теоретичні засади сервісного менеджменту, його специфіку, цілі, завдання і методи. Особлива увага приділена основним функціям менеджменту та його зв'язуючим елементам. Також розкрито питання групової динаміки, влади, впливу та лідерства в управлінні, організаційної культури підприємств обслуговування та ефективності сервісного менеджменту. З метою оцінювання знань та практичного засвоєння матеріалу кожний розділ навчального посібника містить контрольні запитання для самоперевірки, практичні вправи та тестові завдання.

Посібник призначений для студентів, аспірантів та викладачів, а також для спеціалістів, робота яких пов'язана з діяльністю і управлінням у сфері послуг.

УДК 338.46(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-611-01-0304-6

© Моргулець О. Б., 2012.

© Центр учбової літератури, 2012.

ЗМІСТ

Передмова	7
Частина 1. СФЕРА ПОСЛУГ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ	9
<i>Розділ 1. Економічна сутність та особливості послуг як товару</i>	<i>9</i>
1.1. Роль сфери послуг в економічній системі країни	10
1.2. Поняття і сутність послуги	15
1.3. Особливості послуги як специфічного виду товару	18
1.4. Підприємства сфери послуг як соціально-економічна система	23
<i>Розділ 2. Класифікація і загальна характеристика основних видів послуг</i>	<i>33</i>
2.1. Класифікація і систематизація послуг	33
2.2. Загальна характеристика основних видів послуг	41
2.2.1. Торговельні послуги	41
2.2.2. Побутові послуги	42
2.2.3. Соціально-культурні послуги	44
2.2.4. Житлово-комунальні послуги	46
2.2.5. Транспортні послуги	48
2.2.6. Послуги зв'язку	49
2.2.7. Інформаційно-консультативні, ліцензійні та фінансові послуги	50
2.3. Життєвий цикл послуг	52
<i>Розділ 3. Ринок послуг України</i>	<i>59</i>
3.1. Теоретичні засади функціонування ринку послуг	59
3.2. Особливості ринку послуг	63
3.3. Інфраструктура ринку послуг	65
3.4. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України.	68
<i>Розділ 4. Конкуренція на ринку послуг</i>	<i>82</i>
4.1. Сутність конкуренції на ринку послуг	82
4.2. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг.	85
4.3. Позиціонування послуг на ринку.	89
4.4. Економіко-правове регулювання діяльності підприємств на ринку послуг	91

Частина 2. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ . . . 103

Розділ 5. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг . . . 103

5.1. Сутність менеджменту сервісного підприємства	104
5.1.1. Поняття менеджменту.	104
5.1.2. Ціль та завдання менеджменту у сфері послуг	107
5.1.3. Рівні управління сервісного підприємства	110
5.2. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування	112
5.2.1. Менеджмент як система	112
5.2.2. Функції та процес управління сервісного підприємства	113
5.2.3. Методи управління сервісним підприємством	115
5.3. Становлення і розвиток менеджменту як науки.	116
5.3.1. Історія виникнення менеджменту.	116
5.3.2. Еволюція управління як науки	119
5.3.3. Наукові підходи до управління.	121

Розділ 6. Планування діяльності сервісного підприємства 129

6.1. Сутність і особливості планування у сфері послуг	129
6.2. Види планування у сфері послуг	132
6.3. Місія та цілі сервісного підприємства	134
6.4. Аналіз оточуючого середовища сервісного підприємства	139
6.5. Принципи планування у сфері послуг	143

Розділ 7. Стратегічне планування у сфері послуг 150

7.1. Концепція стратегічного планування	150
7.2. Поняття стратегії та її класифікація	157
7.3. Основні види стратегій.	160
7.3.1. Корпоративні стратегії.	160
7.3.1.1. Стратегії концентрованого росту	161
7.3.1.2. Стратегії інтегрованого росту	161
7.3.1.3. Стратегії диверсифікації	162
7.3.1.4. Стратегії скорочення	163
7.3.2. Конкурентні стратегії.	164
7.4. Основні чинники вибору стратегії організації	165

Розділ 8. Процес організації менеджменту у сфері послуг 173

8.1. Поняття організації, як функції менеджменту	173
8.2. Організаційна структура управління: типи і характерні особливості	177
8.2.1. Ієрархічні (механістичні) структури	178
8.2.2. Адаптивні (органічні) структури	181
8.3. Основи проектування сервісного підприємства.	183
8.3.1. Розподіл праці і спеціалізація	183
8.3.2. Департаментизація і кооперація	184

8.3.3. Зв'язки в організації і координація	185
8.3.4. Масштаб підпорядкованості і контролю	186
8.3.5. Ієрархія в організації	187
8.3.6. Централізація і децентралізація управління.	188
8.3.7. Диференціація та інтеграція підрозділів організації	189
8.4. Життєвий цикл підприємства сфери обслуговування	190

Розділ 9. Мотивація як функція менеджменту. 199

9.1. Сутність поняття «мотивація» та мотиваційний процес.	199
9.2. Теорії мотивації	204
9.2.1. Первинні теорії мотивації	205
9.2.2. Змістовні теорії мотивації	206
9.2.3. Процесуальні теорії мотивації	208
9.3. Особливості, помилки та принципи мотивування на підприємствах сфери обслуговування	210

Розділ 10. Управлінський контроль сервісного підприємства 219

10.1. Сутність контролю і його значення в управлінні сервісним підприємством	219
10.2. Види і методи контролю у сфері послуг	221
10.3. Процес контролю: сутність і зміст основних етапів	224
10.4. Принципи ефективного контролю сервісної діяльності	227
10.5. Контроль якості послуг	230

Частина 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ 237

Розділ 11. Розробка і прийняття управлінських рішень у сфері послуг 237

11.1. Сутність і класифікація рішень у менеджменті сфери послуг.	238
11.2. Підходи до прийняття управлінських рішень	242
11.3. Фактори, що впливають на розробку і прийняття управлінських рішень	246
11.4. Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень	248
11.5. Моделі і методи розробки управлінських рішень	252

Розділ 12. Організація комунікаційних процесів у сфері обслуговування 261

12.1. Сутність і види комунікацій в управлінні сервісним підприємством	261
12.2. Процес комунікацій	261
12.3. Комунікаційні мережі та стилі	270
12.4. Комунікаційні бар'єри і шляхи їх подолання	277
12.5. Особливості комунікаційної політики у сфері послуг	284

Розділ 13. Групова динаміка і основи формування колективу сервісного підприємства	294
13.1. Сутність поняття «колектив», його структура, функції та основи формування і етапи розвитку	294
13.2. Формальні і неформальні групи, їхня характеристика і роль в управлінні	298
13.3. Фактори, що впливають на ефективність групи	302
13.4. Управління конфліктними ситуаціями в групі	303
13.4.1. Сутність поняття «конфлікт» і причини його виникнення	305
13.4.2. Основні види конфліктних ситуацій	309
13.4.3. Методи і стилі управління конфліктними ситуаціями	311
Розділ 14. Влада і лідерство в управлінні	322
14.1. Влада і вплив в управлінні	322
14.1.1. Теорії влади, її сутність і основи	322
14.1.2. Форми влади	325
14.1.3. Вплив. Переконавання і участь, як перспективні форми впливу	329
14.2. Лідерство	331
14.2.1. Сутність лідерства і його основні ознаки	331
14.2.2. Теорії лідерства та їхня еволюція	334
14.3. Стилi управління	342
Розділ 15. Культура сервісного підприємства	353
15.1. Організаційна культура сервісного підприємства	353
15.1.1. Поняття організаційної культури	353
15.1.2. Види організаційних культур	357
15.2. Культура менеджменту сервісного підприємства	361
15.2.1. Зміст культури менеджменту	361
15.2.2. Відповідальність в менеджменті	365
15.2.3. Етика менеджменту в сфері обслуговування	367
15.3. Соціально-психологічний клімат сервісного підприємства	371
15.4. Ефективність менеджменту сервісного підприємства	373

ПЕРЕДМОВА

Сфера послуг сьогодні — це одна з найперспективніших галузей економіки, що швидко розвивається. Вона охоплює торгівлю і транспорт, фінанси і страхування, комунальне господарство, освітні та медичні установи, шоу-бізнес тощо. У розвинутих країнах сфера послуг є найбільшим сектором економіки. У ній працює в середньому 65-75 % зайнятого населення, на неї припадає 50 % обсягів капіталовкладень, 63-74 % ВВП. Активно розвивається сфера послуг як виробничо-комерційна система і в Україні (частка послуг у ВВП перевищує 40 %), де працює понад 55 % зайнятих в економіці людей.

На сьогоднішній день, радикальні перетворення та проблеми в економіці України вимагають від молодих спеціалістів глибокого розуміння сутності ринкових процесів та економічно-організаційного механізму функціонування сучасних підприємств сфери обслуговування. Метою написання навчального посібника «Менеджмент у сфері послуг» є формування у майбутніх фахівців системи знань та практичних навичок організації надання послуг та управління підприємствами сфери обслуговування, а також забезпечення можливості використання одержаних знань для підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування вітчизняних підприємств цієї сфери господарювання.

Предметом навчального посібника «Менеджмент у сфері послуг» є загальні засади розвитку організаційно-економічних процесів, а також характерні для сфери послуг принципи, механізми і форми організації процесів управління виробництвом та реалізацією послуг. Об'єкт посібника охоплює широкий діапазон процесів, операцій, організаційних форм, технологічних схем пов'язаних з управлінням діяльністю підприємств сфери обслуговування.

Завданнями навчального посібника є:

- розкриття організаційно-економічних засад менеджменту сфери послуг, що закладено в основу сучасного управління розвитком підприємств сектору обслуговування;
- формування цілісної системи знань про способи, методи, форми організації виробництва та реалізації послуг у ринковому середовищі;
- вивчення інструментарію і методів аналізу процесів організації та управління діяльністю в сфері обслуговування, оцінки і оптимізації її основних параметрів;

— ознайомлення та узагальнення практичного досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств сфери обслуговування;

— вироблення практичних навичок у майбутніх фахівців щодо організації, управління, раціоналізації, диверсифікації процесів реалізації послуг;

— формування знань і вмінь з розроблення і організування виконання планів, програм, конкурентних стратегій на ринку послуг.

Навчальний посібник «Менеджмент у сфері послуг» охоплює організаційні та економічні знання, які формують уявлення про складові системи та характеризують комплексний механізм менеджменту у сфері обслуговування. Зазначений посібник може допомогти студентам оволодіти знаннями теоретичних основ менеджменту невиробничої сфери, узагальнити практику управління і визначення конкретних шляхів ефективного використання ресурсів підприємства сфери обслуговування.

ЧАСТИНА 1

СФЕРА ПОСЛУГ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

Розділ 1. Економічна сутність та особливості послуг як товару

Розділ 2. Класифікація і загальна характеристика основних видів послуг

Розділ 3. Ринок послуг України

Розділ 4. Конкуренція на ринку послуг

Розділ 1

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПОСЛУГ ЯК ТОВАРУ

План викладу та засвоєння матеріалу

1.1. Роль сфери послуг в економічній системі країни

1.2. Поняття і сутність послуги

1.3. Особливості послуги як специфічного виду товару

1.4. Підприємства сфери послуг як соціально-економічна система

В темі розкрито основні поняття та терміни пов'язані з діяльністю у сфері послуг. Розглянуто характерні риси послуги як продукту чи товару, а також функції її особливості сфери послуг та її значення в економіці країни. Приділено увагу еволюції наукових поглядів на природу послуги. Визначено відмінності сервісних підприємств від промислових.

Ключові терміни і поняття

послуга, сфера послуг, мінливість і невідчутність послуги, структура сфери послуг, функції сфери послуг, виробництво послуг, третинний сектор економіки, стандарти обслуговування, сервісне підприємство, клієнт, обслуговуючий персонал, система надання послуг

1.1. Роль сфери послуг в економічній системі країни

Сфера послуг представляє собою сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких у системі суспільного виробництва виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення.

Останні десятиліття характеризуються збільшенням ролі сфери послуг у світовій економіці. Розширюється спектр пропонованих послуг, спостерігається зростання числа зайнятих у цій сфері. У національних економіках розвинутих країн сфера послуг за значущістю посідає головне місце. Скажімо, сьогодні у ФРН у цій сфері зайнято 41 % робочої сили, в Італії — 38 %, у Нідерландах — майже 50 %, у США — 73 %. У сфері послуг зайнято більше половини працездатного населення світу [9].

Для промислово розвинених країн середньорічні темпи приросту ВВП у сфері послуг за останні два десятиліття істотно випереджають темпи приросту ВВП у сфері виробництва товарів (близько 2,5%). Аналогічні тенденції характерні й для ряду країн, що розвиваються, де темпи виробництва в галузях сфери послуг мають ще вищі значення. У світовій економіці також спостерігається постійне збільшення обсягів експортно-імпорتنих операцій у сфері послуг [18]. Така динаміка цілком відповідає тенденції глобалізації світової економічної системи і більшістю авторів розцінюється як ознака формування нового типу економіки, характерного для етапу постіндустріального розвитку.

Так, відповідно до теорії суспільства Д. Белла [2], існує три стадії економічного розвитку суспільства — доіндустріальна, індустріальна і постіндустріальна. В умовах доіндустріального суспільства спостерігається використання робочої сили в добувних галузях: гірничодобувної промисловості, рибальстві, лісництві, сільському господарстві. Індустріальне суспільство, на думку Д. Белла, існує в умовах масового виробництва товарів. Зародження постіндустріального суспільства характеризується домінуванням у робочій силі професійного й технічного класу замість промислового пролетаріату. При цьому, перехід від індустріального до постіндустріального суспільства має кілька етапів:

перший — розвиток промисловості припускає експансію транспорту й суспільних служб як послуг, пов'язаних з рухом товарів;

другий етап — зростання сфери розподілу (оптової й роздрібною торгівлі), фінансового сектору, операцій з нерухомістю і страхуванням в умовах масового споживання благ;

на третьому етапі зростання національного доходу супроводжується зменшенням у населення частки видатків на харчування, а збільше-

ний залишок направляється спочатку на придбання товарів тривалого користування, а потім предметів розкоші, на відпочинок і споживання інших послуг.

Слід зазначити, що в умовах постіндустріального суспільства такі особливості сфери послуг, як високий динамізм, територіальна сегментація й локальний характер, висока швидкість обороту капіталу внаслідок короткого виробничого циклу, їхня висока чутливість до ринкової кон'юнктури у зв'язку з неможливістю транспортувати й складування послуги, у процесі надання послуг відбувається особистий контакт виробника і споживача, індивідуальність і нестандартність надаваних послуг, висока диференціація продукту в одній галузі, невідповідність інформації у виробника і споживача [14].

Таким чином, сфера послуг визначається такими основними чинниками:

- економічними (зміна доходів населення, рівень цін, інфляція);
- науково-технічними;
- психологічними (суспільна думка, споживчі переваги, сприйнятливість споживачів до реклами);
- соціально-демографічними (динаміка народжуваності і смертності, міграції населення) та іншими.

Функції сфери послуг можна розділити на економічні та соціальні [14]:

➤ *Економічні функції:*

- обслуговування процесу виробництва матеріальних благ;
- відтворення робочої сили;
- створення додаткових матеріальних благ.

➤ *Соціальні функції:*

- задоволення потреб населення в різних видах обслуговування;
- забезпечення зниження витрат і поліпшення умов праці в домашніх господарствах;
- реалізація вільного часу;
- забезпечення безпеки й нормального функціонування держави, охорони громадського порядку.

Під *економічними функціями сфери послуг* розуміється діяльність, спрямована на створення додаткових благ у формі матеріальних послуг, а також діяльність, що обслуговує процес матеріального виробництва і сприяє тим самим зростанню економічного потенціалу суспільства.

Першою економічною функцією є обслуговування процесу виробництва матеріальних благ. Передбачається надання різних послуг сфері матеріального виробництва, що має потребу в послугах транспорту

й зв'язку, правових консультаціях або послугах технічного обслуговування устаткування.

Друга функція, що відноситься до економічних це — відтворення робочої сили — здійснюється за допомогою послуг, що надаються населенню. До них відносяться послуги освітніх і просвітніх закладів і т.д.

До третьої функції відносять створення додаткових матеріальних благ шляхом виробництва на замовлення предметів тривалого користування або відновлення раніше втрачених ними споживчих властивостей. Цю функцію виконують підприємства побутового обслуговування.

Соціальні функції сфери послуг включають, по-перше, задоволення потреб населення в різних видах обслуговування. По-друге, група соціальних функцій забезпечує зниження витрат і поліпшення умов праці в домашніх господарствах завдяки діяльності організацій житлово-комунального й побутового обслуговування.

Рациональне використання вільного часу, реалізується за допомогою послуг культурно-видовищних установ і визначає третю соціальну функцію сфери послуг.

Четверта соціальна функція відноситься до суспільства в цілому і полягає в забезпеченні безпеки і нормального функціонування держави, охороні громадського порядку.

Структура сфери послуг.

Залежно від того, у чому саме проявляються послуги, сферу обслуговування найчастіше умовно ділять на два підсектори:

виробництво матеріальних послуг (транспорт, торгівля, житло-побутове обслуговування та інше.);

виробництво нематеріальних послуг (управління, діяльність армії й органів безпеки, освіта, охорона здоров'я, наука, мистецтво, шоу-бізнес, соціальне обслуговування, маркетинг, аудит, кредитування, страхування і т.п.).

Виробництво матеріальних послуг невідривно пов'язане з матеріальними об'єктами: транспорт змінює положення предметів у просторі, торгівля — їх належність кому-небудь і т.д. На противагу їм, виробництво нематеріальних послуг (знань, безпеки, здоров'я, позитивних емоцій) набагато сильніше відірвано від матеріальних об'єктів. Тут об'єктом впливу стають не інші речі, а безпосередньо людина.

Втім, це протиставлення матеріального/нематеріального дуже відносно: скажімо, у торгівлі продавати можна нематеріальні послуги

(наприклад, при покупці квитка в кінотеатр), а охорона здоров'я неможлива без використання цілком матеріальної апаратури. Багато конкретних видів сервісу з'єднують відразу обидва підсектори: наприклад, туризм включає і транспортні послуги, і культурну освіту (екскурсійне обслуговування). Тому, дотепер, серед фахівців немає єдності з приводу галузевого складу сфери послуг. Наприклад, транспорт одні зараховують до сфери послуг, а інші вважають за необхідне розглядати його як особливу галузь економіки, рівнозначну сільському господарству, промисловості і безпосередньо сфері послуг.

Поряд із традиційним розподілом сфери послуг на підсектори матеріального/нематеріального виробництва, зустрічаються інші класифікації.

В економічній теорії існує поняття «секторальної структури» економіки, в основі якого є поділ економіки на сектори за моделлю Фішера-Кларка. Відповідно до цієї моделі до *первинного сектора* відносяться діяльність, пов'язана з одержанням первинних ресурсів, асоційованих з факторами виробництва типу «земля» (сільське й лісове господарство, рибальство, гірничодобувна промисловість). До *вторинного сектора* відносяться галузі обробної промисловості. *Третинний сектор* охоплює сферу послуг (які Фішер відносив до «нематеріального» виробництва) [14].

У літературі можна також зустріти розподіл сфери послуг на три сектори:

інфраструктурний (транспорт, зв'язок, передача електрики і тепла);
розподільчо-обмінний (торгівля, страхування, фінанси);
соціально-управлінський (управління, наука, освіта, охорона здоров'я, мистецтво).

Оригінальний підхід до структуризації сфери послуг висунув американський економіст-інституціоналіст Дуглас Норт. Щоб підкреслити більшу роль інститутів у житті суспільства, він запропонував виділяти в економіці *трансформаційний сектор* (зміна фізичних характеристик економічних благ) і *трансакційний сектор* (зміна чисто соціальних характеристик — належності економічних благ кому-небудь). При такому підході частина сфери послуг входить у трансформаційний сектор (транспорт, освіта), а частина — у трансакційний (торгівля, управління, фінанси) [18].

Оцінюючи розвиток сфери послуг двох останніх десятиліть у світовому масштабі, можна відзначити, що визначальними факторами є науково-технічна революція й структурно-технологічна перебудова матеріального виробництва. Так, науково-технічна революція стимулює вихід на ринок широкого спектру нових послуг, пов'язаних з ін-

формаційними технологіями, комп'ютеризацією, новими способами комунікацій. У зв'язку з цим розвиток послуг стимулює проведення в багатьох країнах процесів приватизації і реструктуризації сфер діяльності (транспорту, телекомунікацій, фінансових і страхових послуг). Крім цього, науково-технічний прогрес знімає бар'єри при передачі послуг на відстані, надаючи їм міжнародний характер [6].

Також в якості причин, що пояснюють швидкий розвиток сфери послуг, можна виділити такі:

- перетікання працюючих із виробничої сфери в сферу послуг;
- автоматизація сільського господарства, що сприяє вивільненню робочої сили для сектора послуг;
- зростання доходів на душу населення;
- розширення міжнародної торгівлі;
- розширення спектру послуг, що супроводжують виробництво.

У зв'язку з переходом економіки України до ринкових методів господарювання сфера послуг стає, мабуть, єдиним сектором економіки, що в умовах структурної кризи нарощує обсяги виробництва. Це пояснюється тим, що багато послуг, які раніше надавалися споживачам безкоштовно або за символічну плату (тобто фінансувалися з бюджету), переважно стали платними. Це освіта, охорона здоров'я, спортивні послуги, послуги радіо, телебачення тощо. Крім скорочення державного фінансування, сама трансформація економіки викликала до життя появу багатьох нових видів послуг (фінансово-кредитних і консалтингових, аудиторських, брокерських, трастових та інших). У результаті цього посилилася конкуренція між підприємствами сфери послуг. Ринок послуг став привабливим для підприємців тому, що деякі види послуг практично не потребують значного стартового капіталу. Це, з одного боку, дозволяє сподіватися на швидке відтворення вкладень, що важливо в умовах інфляції. З іншого боку, розвиток сервісних підприємств створює необхідні умови для використання праці висококваліфікованих працівників, які опинилися під загрозою безробіття.

Так, для сучасної структури ВВП України по галузях також характерна швидко зростаюча частка сфери послуг, що нині перевищує 40% і забезпечує робочі місця 55% зайнятих в господарстві країни людей. Найбільшими секторами сфери послуг в Україні є торгівля й ремонт автомобілів, транспорт та зв'язок, фінанси і кредит. Швидкими темпами розвиваються туристичний сектор (у т.ч. готельне господарство), побутові послуги, послуги швидкого харчування, ремонтно-будівельні послуги та сектор послуг, пов'язаний з розважальними і видовищними заходами [9].

Разом з тим, розвиток сфери послуг в Україні зазнає постійного впливу як позитивних, так і негативних чинників. Негативними чинниками є: невисокий рівень конкуренції між підприємствами сфери послуг; слабе реагування підприємств сфери послуг державного сектора економіки на мінливі умови в споживчому попиті; недоробки в нормативно-правових актах, що регламентують діяльність організацій сфери послуг та ін. До позитивних чинників можна віднести значне збільшення числа організацій сфери послуг; появу на вітчизняному ринку іноземних конкурентів, що мають досвід організації сфери послуг у своїх країнах; зміцнення недержавного сектора економіки, у тому числі малого й середнього бізнесу тощо.

1.2. Поняття і сутність послуги

З виробниками послуг ми зустрічаємося щодня, а точніше на кожному кроці: авіаперевезення, банківські послуги, парки атракціонів, готелі, перукарні, страхові компанії, телефонний зв'язок, кінотеатри, ресторани та багато іншого. Підприємства, що надають послуги відрізняються великою різноманітністю, але відрізняються від постачальників товарів своїм цільовим ринком, формою організації торгівлі та способом підтримання конкурентоспроможності.

Розвиток менеджменту сфери послуг нараховує майже 40 років. Ключовими завжди були три питання: по-перше, визначення поняття «послуга», по-друге, опис властивих послугам характеристик і нарешті — виявлення відмінностей у діяльності промислових і сервісних підприємств. Найбільший внесок у вивчення цих питань зробили представники так званих Північної, Англійської й Американської шкіл сервісного менеджменту. У середині 80-х років ХХ-го ст. сформувався загальноприйняте нині у світі положення: надання послуг відрізняється від виробництва товарів. У зв'язку з цим, розвиток одержали два напрямки: з одного боку — адаптація «традиційних» методів управління з урахуванням особливостей послуг і з іншого боку — розробка специфічних методів управління.

Поняття «послуга» нараховує десятки трактувань. Найбільший огляд існуючих підходів щодо визначення цього поняття представлено у працях О. Решетняк [4]; В. Гордина і М. Сущинської [11] (табл. 1.1).

Отже, існує чимало визначень поняття «послуги». Аналізуючи їх можна виділити два підходи до визначення послуги: 1) «послуга» як дія, що приносить користь, допомогу іншому; 2) «послуга» як продукт (результат) діяльності сервісного підприємства.

Таблиця 1.1

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОСЛУГ

Автор	Підхід	Джерело
1	2	3
Р. Малері	Послуги — це нематеріальні активи, що виробляються з метою збуту. Нематеріальні активи (або невідчутна цінність) — це цінність, яка не є фізичним об'єктом, але має вартість — грошову оцінку.	Ворачек Х. О состоянии теории маркетинга услуг». // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — №1.
К. Гренроос	Послуга — процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства — постачальником послуг.	Gronroos C. Service management and marketing. West Sussex, 2000.
К. Маркс	Послугу необхідно розуміти, як особливу споживчу вартість, отриману певною працею, так, як і будь-який інший товар; але особливість споживчої вартості послуги полягає в тому, що праця визначає послуги не як річ, а як діяльність.	Маркова В.Д. Маркетинг услуг. — М.: Финансы и статистика, 1996.
Т. Хилл	Послуги — це зміна стану особи або товару, що належать певній економічній одиниці, яка виникає в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої. Іншими словами, це сукупність робіт, що виконуються для задоволення потреб клієнта і мають певну вартість.	Маркова В.Д. Маркетинг услуг. — М.: Финансы и статистика, 1996.
Лавлок К.	Послуга — це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання послуги чи товару.	Лавлок К. Маркетинг послуг: персонал, технологи, стратегії. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.
Норманн Р.	Послуга — це користь, запропонована клієнту організацією сфери послуг.	Service management. Strategy and leadership in Service Business / Ed.R.Norman. — N.Y., 2000.
Котлер Ф.	Під послугою необхідно розуміти будь-який захід або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не призводять до оволодіння будничим. Виробництво послуг може бути, а може і не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді.	Котлер Ф. Основы маркетинга /Пер. с англ./ Общ. Ред. Е.М. Пеньковой. — М.: Прогресс, 1900.

Закінчення табл. 1.1

Автор	Підхід	Джерело
1	2	3
Іванов М.М.	Під послугою розуміється діяльність, направлена на задоволення потреби через надання (виробництво) відповідно до цієї потреби благ.	Іванов Н.Н. Управление сферой услуг: инфраструктурный подход. — СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2001.
Мягков П.А.	Послугою можна вважати діяльність, результати якої не мають матеріального вираження, реалізуються і споживаються в процесі здійснення цієї діяльності.	Мягков П.А. Малые предприятия. — М., 1992.

Сучасний економічний словник трактує послуги як «види діяльності, робіт, у процесі виконання яких не створюється новий, що раніше не існував матеріально-речовинний продукт, але змінюється якість уже наявного, створеного продукту. Це блага, що надаються не у вигляді речей, а у формі діяльності. Таким чином, саме надання послуг створює бажаний результат». У такому трактуванні значення поняття «послуга» близько поняттю «обслуговування». У даному посібнику використовуються обидва підходи до цього поняття.

Послуга — це «невидимий товар» — це «те, що можна купити, але не можна фізично відчувати», що продається не як результат виробництва, а як діяльність.

Досі існує певна дилема — надання послуг є продуктивною чи непродуктивною працею.

Розглянемо значущість цієї проблеми на простому прикладі: лікар вилікував свого пацієнта від грипу (співак проспівав пісню для слухача), а у відповідь

останній його нагодував.

Відбувся обмін однієї речі на іншу. З одного боку — матеріальний предмет, з іншого було надано послугу. Працю, що було витрачено на виробництво їжі, ще фізіократи, а слідом за ними А. Сміт називали продуктивною працею, тобто працею, що створює (збільшує) національне багатство; а праця виробника послуг (медика, співака) — непродуктивною, тобто такою, що не створює багатства, а тільки його перерозподіляє.¹

К. Маркс у IV томі «Капіталу» піддав критичному аналізу і погляди фізіократів, і погляди А. Сміта на проблему продуктивної та непро-

¹ Джерело: Сміт А. Дослідження про природу й причини багатства народів. Т. 1. М., 1935.

дуктивної праці і показав, що праця з виробництва послуг може бути продуктивною, тобто може створювати і збільшувати національне багатство.

Сьогодні ми стикаємося з таким парадоксом. У західних країнах, де марксизм піддавався постійній і часто заслуженій критиці, послуги переважно враховуються в складі ВВП і становлять один з головних пріоритетів державної економічної політики. У нашій же країні, де марксизм довгий час був керівним вченням, утому числі й у сфері економіки, склалося інше ставлення до сфери послуг. Тільки незначна частина послуг в галузях будівництва, транспорту, зв'язку, у сфері обслуговування матеріального виробництва включалася до складу ВВП. Переважна ж частина послуг: житлове і комунальне господарство, побутове обслуговування, охорона здоров'я, освіта, фізкультура і спорт, культура і мистецтво, наука і багато інших — належала до невиробничої сфери і називалася власне сферою послуг. За діючою й дотепер методологією обліку ця сфера розглядається як невиробнича, результати її діяльності не враховуються в національному доході і фінансуються з державного бюджету за залишковим принципом. Проте ми поступово переходимо на міжнародну систему рахунків, змінюються джерела фінансування сфери послуг, але розраховувати на те, що сфера послуг найближчим часом стане пріоритетною для держави, не доводиться. Для успішного розвитку цієї галузі сьогодні сприятливим було б спрощення процедури реєстрації та ліцензування, ведення економічної звітності, кредитування.

Якщо послуга — це результат корисної діяльності, що змінює стан особи або товару, то в умовах ринкової економіки цей результат, безумовно, є товаром, він має і цінову вартість, і корисність. Але це товар специфічний, що має ряд характеристик, які відрізняють послуги від товарів матеріальних.

1.3. Особливості послуги як специфічного виду товару

Послуги, на відміну від інших товарів, виробляються і споживаються в основному одночасно, внаслідок чого виникає цілий ряд особливостей їх виробництва і управління. По-перше, послуги не підлягають збереженню, що дозволяє виробникам зводити свій оборотний капітал до мінімуму, тому що витрати на утримання складських приміщень, зберігання, охорону, закупівлю сировини тощо практично відсутні. По-друге, на ринку послуг набагато гостріше постає проблема регулювання попиту і пропозиції, ніж на ринку інших товарів, тому

що багато операцій у торгівлі пов'язані з торговельним посередництвом і можливостями попереднього, завчасного виробництва і збереження товарів. По-третє, у багатьох випадках продаж послуг потребує підвищеної мобільності від продавця і покупця через те, що багато послуг базуються на безпосередньому контакті виробників і споживачів. Наприклад, вихід на ринки послуг інших регіонів потребує створення в цих регіонах філій виробника послуг.

У силу своєї природи послуги не мають гарантованих стандартів якості. Інакше кажучи, послугам властивий високий ступінь невизначеності. Ця обставина ставить споживача послуг у невідповідне положення тому, що результат послуги, її корисний ефект він зможе оцінити лише після її надання; а виробникам у цих умовах складно здійснювати просування послуг.

Отже головними особливостями послуг як спеціального виду товару є їх невідчутність, невіддільність виробництва і споживання, нездатність до зберігання й висока ступінь невизначеності або мінливості.

Невідчутність (нематеріальний характер) послуг. Це означає, що послуги неможливо продемонструвати, побачити, спробувати, транспортувати, зберігати, упаковувати або вивчати до моменту їх отримання.

Невідчутність послуг створює суттєві проблеми в організації торгівлі ними як для продавців послуг, так і для споживачів. У процесі продажу послуг підприємствам, які їх реалізують, складно продемонструвати клієнтам свій товар (послугу) і ще складніше обґрунтувати її собівартість і ціну продажу. Продавець може тільки описати переваги, які отримає клієнт внаслідок набуття послуги, а якість послуги може бути оціненою тільки після її виконання. Тому в процесі виробництва нематеріальних послуг ефективними є такі прийоми [1; 16]:

— посилення відчутності послуги за допомогою присутності у будь-якій формі елемента товару в ній;

— підкреслення корисності або вигоди, яку одержить споживач послуги;

— зосередження уваги на перевагах технології надання послуги конкретним підприємством;

— залучення до рекламування послуги провідних рекламних агентств, впливових засобів масової інформації та ін.

Невіддільність виробництва і споживання послуг означає, що послуги здебільшого виробляються і споживаються одночасно, тобто розпочинати надання послуг можна тільки після отримання замовлення або з появою клієнта. Саме тому виробництво і споживання послуг тісно взаємопов'язані.

Взаємопов'язаність виробництва і споживання нематеріальних послуг є найхарактернішою особливістю, яка відрізняє їх від інших об'єктів комерційної діяльності. У зв'язку з невіддільністю виробництва і споживання послуг у процесі їх купівлі-продажу контакти між суб'єктом, який надає послуги, і суб'єктом, який набуває їх (клієнтом), можуть мати такі особливості [1]:

— відокремленість послуг від споживача, тобто надання послуг без особистої його присутності (хімічна чистка одягу, прання білизни, ремонт помешкань), а також надання послуг за допомогою письмових комунікацій (навчальний курс), технічних засобів (комп'ютерні інформаційні системи, банко мати);

— невідокремленість послуг від споживача (стоматологічні послуги, послуги з дошкільного виховання, послуги пасажирського транспорту та ін.);

— відокремленість послуг від працівників сфери обслуговування (послуги електронної торгівлі, реалізація товарів за допомогою торговельних автоматів, дистанційна форма навчання та ін.);

— невідокремленість послуг від працівників сфери обслуговування (лікувально-оздоровчі послуги, особисте обслуговування в готелях та ін.).

Включення покупця у процес виробництва і надання послуг означає, що їх реалізація, на відміну від торгівлі товарами, потребує особистої участі, більшої уваги, контактів, отримання інформації від споживача.

Нездатність послуг до зберігання. Послуги неможливо зробити завчасно та зберігати для подальшої реалізації. Наприклад, незайняті кімнати у готелі, непродані авіаквитки не можуть бути відновленими. У зв'язку з цим, якщо потужності щодо надання послуг переважають попит на них, це спричинює зниження дохідності або вартості послуг.

Коливання попиту на послуги поширюється майже на всі їх види і різновиди. Як правило, він змінюється залежно від пори року, днів тижня. Таке коливання може спричинити серйозні проблеми для фірм, що надають певні послуги. Наприклад, влітку зі збільшенням потоку пасажирів необхідно істотно збільшити кількість транспортних засобів, щоб задовольнити попит на пасажирські перевезення. Нездатність послуг до зберігання в умовах постійного попиту не є неподоланою проблемою, оскільки завжди можна оновити технологію, удосконалити систему їх надання, а відтак збільшити обсяги робіт, підвищити їх дохідність. Це потребує від фірм-виробників ефективної, постійно оновленої стратегії, покликаної забезпечити відповідність попиту і пропозиції на послуги різними шляхами.

Мінливість послуг. Ця особливість послуг виражається в тому, що якість послуг коливається в широких межах залежно від їх виробників, часу і місця надання послуг, від існуючих на підприємстві стандартів системи обслуговування, тобто від рівня сервісу на конкретному підприємстві та й від багатьох інших факторів. Для зменшення змінюваності послуг необхідно з'ясувати її причини. Переважно вони пов'язані з відсутністю конкуренції, кваліфікаційним рівнем персоналу й ефективністю заходів щодо підвищення його кваліфікації, розвитком комунікацій і кругообігом інформації, підтримкою менеджерами невиробничої сфери тощо. Не менш важливим джерелом змінюваності послуг є споживач, його унікальність, що зумовлює ступінь індивідуалізації послуг відповідно до потреб клієнтів. Із цим пов'язана необхідність управління поведінкою споживачів у процесі надання послуг, обліку комунікаційних факторів у роботі з ними, а також це унеможливує масовість виробництва багатьох видів послуг.

Саме в силу своєї невизначеності або мінливості, сфера послуг потребує державного регулювання більшою мірою, ніж ринки інших товарів. Найчастіше державне втручання у функціонування ринку послуг викликається не тільки економічними, але й політичними та соціальними причинами. Наприклад, встановлення контролю або домінування будь-яких підприємницьких структур у таких сегментах ринку послуг, як банківська справа, інформація і телекомунікації тощо, може становити реальну загрозу національному суверенітету і безпеці країни. Тому практично у всіх країнах розробляються заходи для державного регулювання сфери послуг і встановлення певних стандартів, що регламентують зміст послуг та якість їх надання. Особливо важливі ці стандарти в таких секторах сфери послуг, як охорона здоров'я, освіта, телекомунікації, діяльність фінансових посередників на фондовому і кредитному ринках тощо.

Стандарт обслуговування — це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, покликаних гарантувати встановлений рівень якості всіх технологічних і торговельних операцій.

Стандарт обслуговування встановлює формальні критерії, за якими оцінюють рівень обслуговування клієнтів і професійну діяльність працівників фірми. Він може бути фірмовим (наприклад, послуги ресторанів «Макдональдс»), галузевим (наприклад, галузевий стандарт освіти встановлює Закон України «Про освіту») і міжнародним (наприклад, готельний сервіс).

Нині більшість вітчизняних сервісних підприємств уже засвоїли основні правила обслуговування клієнтів, які лежать в основі стандартів, це:

- максимальна увага до клієнтів;
- висока якість комплексу послуг;

— постійне підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня спеціалістів та обслуговуючого персоналу;

— грамотне й оперативне застосування форм і методів паблик рилейшинз з метою підвищення популярності в суспільстві.

Більш розширений перелік з дев'яти основних відмінностей послуг дає О.В. Пашук (табл. 1.2). Наведені дані також висвітлюють деякі ключові поняття менеджменту, що формують основу для вивчення матеріалу подальших розділах.

Таблиця 1.2

ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ, ПОВ'ЯЗАНІ З МАРКЕТИНГОМ І МЕНЕДЖМЕНТОМ ПОСЛУГ [10]

Відмінність послуг від товару	Ключові поняття
1	2
1. Клієнти не отримують послуги у власність	Потрібно думати про тимчасові орендні виплати більше, ніж про постійні продажі. Як найкраще оцінити такі орендні виплати. Критерії клієнта, які висуваються при оренді об'єкта, відрізняються від критеріїв, які застосовуються при його купівлі.
2. Продукти послуг невідчутні, невлвовимі, нематеріальні	Необхідно думати як знайти і пов'язати матеріальні докази, як організувати виконання послуг і керувати кожним кроком.
3. Тісна причетність клієнтів до процесу виробництва послуг	Поведінка клієнта і компетентність можуть допомагати або перешкоджати продуктивності. Клієнти можуть мати потребу у керуванні як службовці (у деякому розумінні). Враховуйте можливості для самообслуговування. Місце розташування і години роботи сервісного підприємства повинні бути зручними для клієнтів. Дизайн сервісного підприємства має бути привабливим і приємним.
4. Інші люди можуть формувати частину продукту	Поведінка і манери службовців і клієнте повинні бути керованими, оскільки це впливає на задоволеність клієнта. Продавець послуги — експерт, головний консультант для покупця. Приймайте на роботу обслуговуючий персонал, який володіє (або може бути навчений) як технічними, так і людськими навичками і якостями, мотивуйте їх. Може бути нерозсудливим поєднання різних ринкових сегментів і одночасно місця розташування.

Закінчення табл. 1.2

Відмінність послуг від товару	Ключові поняття
1	2
5. Велика різноманітність при отриманні і виконанні послуг	Контролю якості (особливо послідовного) найважче досягти. Продуктивність може бути поліпшена стандартизацією послуг. Заміна службовців автоматами може зменшувати різноманітність.
6. Багато послуг клієнтам важко оцінити	Потрібно розвивати довіру між клієнтом і підприємством. Навчання клієнтів допоможе їм робити вдалий вибір.
7. Відсутність знарядь виробництва при виробництві послуг	Після того як послуги вироблені, вони зазвичай не можуть зберігатися, тому підприємства повинні розвивати стратегії, щоб задовольнити рівень попиту. Керуйте можливими рівнями, щоб відповідати можливим змінам у попиті. Прибутковість підприємств сфери послуг, що змушені були розширити спектр своєї діяльності, часто є функцією правильного ведення бізнесу у правильний час за правильною ціною.
8. Фактор часу дуже важливий	Необхідно усвідомити обмеженість клієнтів у часі й визначити пріоритети. Визнайте, що втрата часу часто сприймається клієнтами як навмисне затягування часу на надання послуги. Шукайте способи конкурувати у швидкій доставці послуги, мінімізуйте очікування, розширюйте години обслуговування, розгляньте форму обслуговування 24/7. (24 години роботи на добу протягом тижня — семи днів)
9. Системи доставок можуть бути як фізичними, так і електронними	Розгляньте можливості електронного постачання будь-яких елементів обслуговування на основі інформації. Визнайте можливості миттєвої доставки послуги по всьому світу Там, де послуги надаються фізичними каналами, відособлене надання і споживання послуг.

1.4. Підприємство сфери послуг як соціально-економічна система

Сервісне підприємство є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб. Різноманіття застосовуваних ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення

й використання їх для того, щоб забезпечити досягнення намічених цілей підприємства. Внаслідок цього з'являється необхідність глибше розглянути процеси функціонування й розвитку підприємств сфери послуг.

Підприємства сфери послуг являють собою відкриту соціально-економічну систему, що володіє рядом відмінних ознак.

По-перше, підприємство сфери послуг наряду з підприємствами інших галузей є соціально орієнтованими системами, яким властиве цілеспрямована колективна поведінка.

По-друге, ці підприємства створені для надання послуг і тому вбудовані в господарську систему країни. Тим самим, наряду із соціальними ці системи є також економічними, або, вірніше, соціально-економічними системами.

По-третє, діяльність таких систем вимагає залучення різних ресурсів, для чого необхідна організація ресурсного забезпечення й управління ними для одержання очікуваного результату. Лише обґрунтоване застосування методів організації й управління створює умови для успішної роботи підприємств.

Дослідження сервісного підприємства як системи, передбачає розгляд складових елементів, серед яких головними є клієнт (покупець), обслуговуючий персонал, система надання послуг та фізичне середовище. Схема взаємодії цих елементів представлена на рис. 1.1.

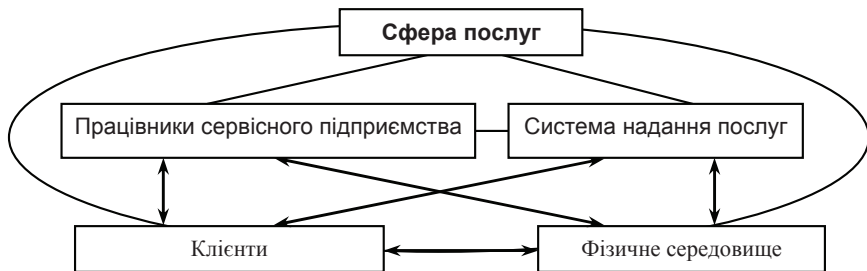


Рис. 1.1. Схема взаємодії елементів системи сервісного підприємства [11]

Клієнт є найважливішим елементом у системі взаємодії. Кінцевою метою процесу надання послуг є задоволення потреб клієнта. Оцінка покупцем якості послуги, його задоволення отриманою послугою і рішення відновити контакт із сервісним підприємством, повторивши покупку, — все це в певній мірі залежить від його сприйняття процесу надання послуги, тобто від виконавця послуги, фізичного оточення та

системи надання. Тому розробка послуги і системи надання повинні бути організовані таким чином, щоб існувала можливість найефективнішого способу задовольнити потреби клієнта.

Обслуговуючий персонал є другим елементом системи надання послуг. Сервісний службовець є обличчям фірми, його слова й дії сприймаються як реалізація політики організації. Крім цього, передбачається, що він повинен діяти від імені та в інтересах покупця, тому що в процесі реалізації послуги покупець довірив себе або своє майно під його відповідальність. На дії виконавця і якість виконання послуги великий вплив здійснює існуюча на підприємстві система доставки й фізичне оточення, тому що службовець змушений протягом усього робочого часу використовувати обладнання підприємства, від справності (швидкості, надійності й ін.) якого може залежати задоволеність клієнта послугою. Зручність і оснащеність робочого місця (фізичне оточення) також сприяють підвищенню продуктивності обслуговуючого персоналу.

Система надання послуг складається з обладнання, засобів обслуговування, внутрішньоорганізаційних правил і організаційної культури. Система надання на сервісних підприємствах повинна розроблятися з урахуванням новітніх досягнень у цій сфері, а також бути орієнтована на зручність клієнта й сервісного службовця, обслуговуючу систему доставки в процесі надання послуги. Більшість підприємств сфери послуг здійснюють надання не однієї, а кількох послуг, які можна розділити на основні й додаткові послуги. Необхідною умовою для задоволеності потреб клієнта є бездоганне виконання основної послуги, надання якісних додаткових послуг не буде мати значення, якщо не буде якісно виконана основна послуга. Тому систему доставки необхідно проектувати, орієнтуючись на основну послугу.

Фізичне оточення містить у собі всі відчутні аспекти купівельно-го пізнання послуги або сервісного підприємства. Фізичне оточення — це обстановка обслуговування, тобто інтер'єр будинку, у якому здійснюється надання послуги, паркування автомобілів, ландшафт, меблі й обладнання, освітлення, температура, рівень шуму в приміщенні, чистота, звукове оформлення, озеленення та ін. Фізичне оточення є дуже важливим фактором для успішної роботи підприємства сфери послуг, особливо для тих підприємств, які надають особисті послуги, при яких обов'язковим є присутність клієнта.

Отже, з позицій системного підходу *підприємство сфери послуг* являє собою відкриту динамічну цілеспрямовану систему, взаємодіючу із зовнішнім економічним середовищем і володіючи властивістю адаптації до її умов. Осмислення цієї характеристики сервісного підприємства приводить до наступних висновків [11].

По-перше, важливо насамперед те, що підприємство не закрите від свого оточення, чутливе до стану зовнішнього середовища й може відгукуватися на нього. Контакти підприємства з оточенням здійснюються по каналах комунікацій між ними. Підприємство має входи, через які зовнішнє середовище впливає на нього, і виходи, за допомогою яких підприємство впливає на своє оточення.

По-друге, підприємство як динамічна система має можливість реагувати на умови внутрішнього і зовнішнього середовища й домагатися досягнення своїх цілей.

По-третє, безперервне функціонування підприємства передбачає наявність у ньому ресурсів, які надходять із зовнішнього середовища через входи й передаються через виходи підприємства. У цьому розумінні діяльність підприємства є не що інше, як перетворення наявних ресурсів.

На прикладі підприємств громадського харчування, можна побачити, що виконання намічених ними цілей стає можливим лише із залученням і перетворенням ресурсів, а кінцевий продукт — послугу. По вхідних каналах підприємства забезпечуються сировиною, напівфабрикатами, продуктами, енергією (електроенергією, теплом і ін.), трудовими, інформаційними, фінансовими й іншими ресурсами, по вихідних каналах у зовнішнє оточення надходять матеріальні (приготовлена їжа), фінансові, інформаційні й інші потоки.

По-четверте, складність і поліфункціональність підприємства диктують необхідність поділу праці серед його частин. Цей поділ проводиться як по горизонталі, так і по вертикалі структури підприємства.

Горизонтальний поділ праці відбувається між частинами підприємства, розташованими на одному рівні («рівноправними»), наприклад, постачальницькі, фінансові, кадрові, збутові служби.

Вертикальний поділ праці пронизує підприємство від верху до низу, тобто забезпечує підпорядкованість між рівнями його структури. Тим самим структура підприємства має характер ієрархії, при якому вищестоящі служби обумовлюють діяльність нижчестоящих, залишаючи останнім певну свободу дій при розробці й виконанні рішень.

Внутрішня будова підприємства харчування, наприклад, має, з одного боку, горизонтальний розріз (приміщення для прийому й зберігання сировини, виробничі, для обслуговування клієнтів, технічні й ін.), а з іншої, — вертикальний (директор, його заступники, завідувач виробництвом, кухарі й т.д.). Горизонтальні зв'язки забезпечують виконання операцій, вертикальні — управління ними для реалізації прийнятих керівництвом рішень.

По-п'яте, завдяки ієрархічному принципу побудови підприємство має достатню динамічність і гнучкістю, а отже, і здатністю до адаптації при зміні зовнішнього й внутрішнього середовища.

По-шосте, цілеспрямована поведінка підприємства, долаючи вплив перешкод за допомогою механізму адаптації, досягається за допомогою управління.

По-сьоме, управління повинно здійснюється за допомогою прийому, передачі, обробки й нагромадження інформації. Інформаційний обмін між елементами підприємства дозволяє координувати їхню поведінку й досягати цілей підприємства.

Питання для самоперевірки

1. У чому проявляється сутність сфери послуг в умовах ринкової економіки?
2. Як здійснюється розподіл сфери послуг за призначенням?
3. Які специфічні функції виконує сфера послуг?
4. Дайте визначення поняття «послуга».
5. У чому полягає економічна суть послуги як товару?
6. Які загальні риси мають послуги?
7. Що означає невідчутність послуги?
8. Як ви розумієте нерозривність виробництва і споживання послуги?
9. Що означає мінливість послуги?
10. Дайте визначення поняття «стандарт обслуговування».
11. У чому полягає сутність нездатності послуги до зберігання?
12. Розкрийте економічну та організаційну сутність діяльності у сфері послуг.
13. Визначте особливості сервісного підприємства як соціально-економічної системи.
14. Охарактеризуйте основні елементи системи сервісного підприємства.

Питання та завдання для практичних занять

1. Опишіть відмінності між товарним ринком і ринком послуг.
2. Проаналізуйте роль клієнта та сервісного службовця в процесі надання послуг.
3. Обговоріть можливість послуг як предмета масового виробництва.

4. Наведіть приклад того, як протягом минулих 10 років комп'ютери і телекомунікаційні технології змінили деякі з послуг, якими ви користуєтесь. Які нові види послуг з'явилися протягом останніх 5 років? Які з них найбільш популярні:

- у старшого покоління
- у людей середнього віку;
- у молоді.

5. Наведіть приклад тих послуг, які в найближчому майбутньому будуть витиснені з ринку споживання нових товарів.

Ситуація для аналізу¹

Ринок послуг хімчисток в Україні (і у Києві зокрема) існує вже давно і за час свого існування мав спади і підйоми у своєму розвитку. Найвідоміші з них засновані за сприяння зарубіжного капіталу, зокрема американська, італійська, німецька та інші хімчистки, тобто ті, що мають достатньо коштів, щоб посилено просувати свої послуги (реклама, створення розгалуженої системи філіалів тощо). Ці хімчистки пропонують послуги високої якості за високими цінами, тому для більшості споживачів вони недоступні.

Інша частина хімчисток — здебільшого не дуже прибуткові підприємства. Вони пропонують обмежений спектр послуг невисокої якості за невисокими цінами. Таким чином, сьогодні на ринку не існує явного лідера.

На даний момент ринок розвивається, проте в більшості підприємств галузі відбувається зниження обсягів збуту послуг, падіння купівельної спроможності та інтересу до послуг хімчисток. Ці явища обумовлені певними причинами.

Раніше послуги хімчисток і пралень користувалися попитом на ринку, і ці заклади вели досить активну роботу. Цьому сприяло, поперше, ставлення людей до цього виду послуг. У багатьох родинах було прийнято віддавати постільну білизну у пральню. Це було зручно (пральні були майже завжди поруч), якість послуг була досить високою (білизну отримували завжди чистою і вирасованою, робота була швидкою, а ціни — доступними. Значний попит виникав і через те, що пральні машини були доступні не всім. Але головне, що навіть маючи

¹ Джерело: Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навчальний посібник. — К.: ВД «Професіонал», 2005. — 560с.

можливість чистити і прати вдома, люди довіряли хімчисткам і пральням. І саме це було запорукою успішного функціонування великої кількості підприємств цієї галузі.

Сьогодні ситуація змінилася. Цей бізнес став менш прибутковим, багато пралень і хімчисток були закриті чи змінили профіль. Головні причини — зниження купівельної, спроможності основної частини населення, значне збільшення вартості послуг і зміна ставлення споживачів до цих послуг.

Хімчистка «Комфорт» діє на ринку Києва порівняно недовго. Проаналізувавши ринок і компанії, які діють на ньому, хімчистка спробувала розробити власну стратегію роботи і зараз має певні успіхи. Однак є у компанії і проблеми.

«Комфорт» пропонує такі послуги:

- чищення виробів із різних тканин;
- чищення виробів із хутра;
- фарбування і підфарбовування виробів;
- дрібний ремонт виробів;
- видалення різних плям;
- чищення меблевих виробів на території замовника;
- доставка та ін.

Хімчистка гарантує клієнтам збереження виробів і забезпечення стійкого результату, використовуючи тільки матеріали, що не шкодять тканинам, не мають неприємного запаху та абсолютно нешкідливі для здоров'я людини. У хімчистці підібрано колектив молодих співробітників, які доступно пояснюють людям технологію роботи хімчисток, розповідають про матеріали, що застосовуються під час чищення і т. ін. Основним завданням компанії є надання послуг, які потрібні людям, на гідному рівні, застосування гнучкої цінової політики.

За умов жорсткої конкуренції фірма «Комфорт» намагається розвивати тривалі та міцні взаємини з клієнтами. Девіз компанії — «Спробувавши «Комфорт», ти не відмовишся від нього». Таким чином компанія намагається «привчити» кожну людину, котра вирішила скористатися послугами хімчистки, до комфорту, простоти, якості та економії свого часу, що і забезпечує компанія «Комфорт».

Створено спеціальну систему ціноутворення, що дозволяє запропонувати кожному клієнту оптимальне для нього сполучення, якості послуги і ціни. Клієнти, що стали постійними, одержують значні переваги і знижки.

Компанія має два філіали: у центрі міста (по вулиці Великій Васильківській) та — у «спальному» районі (Харківський масив). Але цього недостатньо. В результаті розташування хімчистки, (точніше недоста-

тньої кількості філій) більшість людей вважають, що компанія розташована незручно.

Таким чином, головними проблемами для хімчистки є недостатня кількість клієнтів, непоінформованість людей про діяльність і переваги компанії і головне — низький рівень загального користування послугами хімчисток.

Зпитання до ситуації:

1. У чому полягає головна причина недовіри споживачів до послуг вітчизняних хімчисток?
2. Які основні умови успіху підприємця у цьому бізнесі?
3. Як можна залучити широку громаду до користування цим видом послуг?
4. Яких заходів ви б ужили для підвищення конкурентоспроможності «Комфорту»?

Тестові завдання

1. *Особливостями сфери послуг в сучасних умовах господарювання є:*
 - а) нечутливість до ринкової кон'юнктури;
 - б) можливість транспортування послуг;
 - в) високий динамізм розвитку;
 - г) універсальний характер послуг;
 - д) індивідуальність і нестандартність надання послуг.
2. *Головними факторами розвитку сфери послуг є:*
 - а) ріст доходів на душу населення;
 - б) науково-технічний прогрес;
 - в) автоматизація сільського господарства;
 - г) розвиток міжнародної торгівлі послугами;
 - д) структурно-технічна перебудова виробництва.
3. *До економічних функцій сфери послуг відносяться:*
 - а) створення додаткових матеріальних благ;
 - б) відтворення робочої сили;
 - в) зниження витрат праці в домашніх господарствах;
 - г) забезпечення безпеки держави;
 - д) обслуговування матеріального виробництва.
4. *Додаткові матеріальні блага створюють такі види послуг:*
 - а) освіта і наука;
 - б) транспорт і зв'язок;
 - в) побутове обслуговування;

- г) фінанси і страхування;
 - д) усі види послуг.
5. *Розподільчо-обмінний сектор сфери послуг включає:*
- а) транспорт і зв'язок;
 - б) торгівлю і фінанси;
 - в) науку і освіту;
 - г) управління і страхування;
 - д) охорону здоров'я і безпеку держави.
6. *Послуга — це...*
- а) результат діяльності сервісного підприємства;
 - б) невидимий товар;
 - в) те, що можна купити, але не можна відчутти;
 - г) користь, що надається у формі діяльності;
 - д) усі відповіді вірні;
 - е) усі відповіді невірні.
7. *Особливість послуги, що полягає в коливання її якості це:*
- а) невідривність виробництва і споживання;
 - б) невідчутність;
 - в) мінливість;
 - г) неможливість зберігання;
 - д) індивідуальність.
8. *Стандарти обслуговування розробляються для:*
- а) збільшення відчутності послуг;
 - б) можливості їх збереження і транспортування;
 - в) зменшення мінливості послуг;
 - г) підвищення ефективності управління ними;
 - д) можливості відділення виробництва і споживання послуг.
9. *Головними елементами системи сервісного підприємства є:*
- а) покупець, продавець, система надання і фізичне оточення;
 - б) клієнт, сервісний службовець і система надання;
 - в) клієнт, система надання, обслуговуючий персонал і політика фірми;
 - г) покупець, продавець, культура обслуговування;
 - д) жодна відповідь невірна.
10. *До позитивних чинників розвитку сфери послуг України можна віднести:*
- а) появу на українському ринку іноземних конкурентів;
 - б) нормативно-правову базу, що регулює діяльність сфери послуг;
 - в) зміцнення малого і середнього бізнесу;
 - г) невисокий рівень конкуренції;
 - д) рівень життя населення.

Використана література

1. Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. пос. /За ред. Апопія В.В. — К.: ВЦ «Академія», 2006. — 312 с.
2. Балаева О.Н. Организация сферы услуг: экономика и управление: Конспект лекций. — М.: Высшая школа экономики, 2002. — 51 с.
3. Болотніков А.О. Стандартизація і сертифікація товарів і послуг: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005. — 144 с.
4. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.
5. Губанов О.В. Управление, прогнозирование, информационные технологии в сервисной деятельности. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. — 285 с.
6. Демидова Л. С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // Мировая экономика и международные отношения, 1999, № 2. — С. 23-28.
7. Євдокимова І.М. Сфера послуг за сучасних умов: аналіз і прогнозування / Науково-дослідний економічний ін.-т. — К., 1995. — 156 с.
8. Куценко В.І., Трілленберг Г.І. Менеджмент сфери послуг / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. — К., 2007. — 459 с.
9. Моргулець О.Б., Клещя Л.М. Сфера послуг України: реалії сьогодення. // Вісник КНУТД, 2009. — № 3. — С. 154-159.
10. Пацук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2005. — 560 с.
11. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. — Х.: Фактор, 2008. — 544 с.
12. Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів / О.М. Роїна (упор.). — К.: КНТ, 2007. — 457 с.
13. Сфера сервиса: особенности развития, направления и методы исследования / В.Н. Соловьев, В.А. Бабурин, Б.В. Корнейчук и др. В.А. Бабурин (науч. ред.). — СПб, 2001. — 303 с.
14. Сфера услуг и проблемы занятости населения / В.В. Котилко, Л.С. Морозов (ред.); Инс-т региональной экономики и муниципального управления, Мос. гос. ун-т сервиса. — М.: МГУ сервиса, 2001. — 112 с.
15. Сфера услуг: менеджмент: Учебн. пособ. / кол.авт.; под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
16. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник. — К.: Центр навч. літер., 2003. — 192 с.
17. Шканова О.М. Маркетинг послуг: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 304 с.
18. http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/SFERA_USLUG.html

Розділ 2

КЛАСИФІКАЦІЯ І ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСЛУГ

План викладу та засвоєння матеріалу

2.1. Класифікація і систематизація послуг

2.2. Загальна характеристика основних видів послуг

2.2.1. Торговельні послуги

2.2.2. Побутові послуги

2.2.3. Соціально-культурні послуги

2.2.4. Житлово-комунальні послуги

2.2.5. Транспортні послуги

2.2.6. Послуги зв'язку

2.2.7. Інформаційно-консультативні, ліцензійні та фінансові послуги

2.3. Життєвий цикл послуг

З метою пізнання, аналізу, узагальнення відмінних ознак кожного виду послуг в темі детально розглядається їх класифікація, знання якої є важливою умовою ефективного управління процесом створення і надання послуг. Розглянуто систематизацію послуг, яка здійснюється залежно від їх специфічних особливостей та організації торгівлі ними в конкретній сфері споживання, виокремлюючи за певними категоріями відповідні групи. Відображено характеристику основних видів послуг.

Ключові терміни і поняття

класифікація послуг, групи послуг, вид і різновид послуг, систематизація послуг, класифікаційні ознаки, специфічні особливості, закономірності виокремлення груп, торговельно-посередницькі, фінансові, побутові, соціально-культурні, житлово-комунальні, послуги транспорту і зв'язку

2.1. Класифікація і систематизація послуг

Класифікація послуг — це процес розподілу видів та різновидів послуг на окремі класи і категорії. Класифікація необхідна для того, щоб:

- визначити найважливіші характеристики послуг, які відрізняють їх одну від одної і тому заслуговують спеціалізації;
- розглянути, в якій мірі ці виділені характеристики властиві іншим класам;

- поліпшити розуміння послуги, як економічної категорії.

Кожний вид послуг можна розглядати окремо як специфічну сферу діяльності з лише їй властивими особливостями, а всю сферу послуг можна представити як сукупність цих видів діяльності. Традиційно у світовій практиці до основного переліку послуг входять: транспорт, страхування, банківські та інші фінансові операції, будівництво та інжиніринг, зв'язок, інформаційно-обчислювальні послуги, операції з найму робочої сили, прокат фільмів і телепрограм, рекламу, бухгалтерську справу, освіту, консультування з питань управління, юридичні, технічні та інші професійні послуги.

В Україні склалося дещо інше визначення галузей сфери послуг: частину з перелічених послуг завжди включали до матеріального виробництва, іншу більшу частину послуг зараховували до нематеріального виробництва, а деякі види послуг донедавна практично були відсутні на українському ринку або офіційно не визнавалися (операції з нерухомістю, валютою, репетиторство та ін.).

Так, транспорт, зв'язок, будівництво в нашій економіці завжди зараховували до матеріального виробництва. До сфери послуг (невиробничої сфери) відносили: житлове і комунальне господарство; побутове обслуговування населення; охорону здоров'я і соціальне забезпечення; фізкультуру і спорт; освіту; науку і наукове обслуговування; культуру і мистецтво; кредитування; страхування; державне управління і оборону; некомерційні організації з обслуговування домашніх господарств.

Згідно з діючою досі методологією обліку (методологією балансу народного господарства) ці галузі сфери послуг розглядаються як не-виробничі і результати їх діяльності не враховувалися в сукупному суспільному продукті і національному доході країни. Переважне число галузей сфери послуг фінансувалося з державного бюджету, причому виділення коштів відбувалося, як правило, за залишковою ознакою.

Швидкий розвиток сфери послуг в Україні почався в 90-ті роки ХХ ст. Перехід економіки країни до ринкових методів господарювання спричинив появу нових видів послуг, що посилює конкуренцію між сервісними підприємствами. Сфера послуг стала привабливою для підприємців, оскільки деякі галузі практично не вимагають великого стартового капіталу (наприклад, консультаційні послуги), інші у зв'язку з їх нерозвиненістю дозволяють отримувати засновникам надприбуток (фінансові послуги). У зв'язку зі швидким розвитком та збільшенням питомої ваги послуг в економіці загострилася проблема статистичної оцінки діяльності в даній сфері. Зараз ми поступово переходимо на міжнародну методологію обліку і статистики, тому проблема статистичної оцінки сфери послуг актуальна нині для України.

У світі спостерігається тенденція до виділення певних класів послуг, які відрізняються один від одного, а послуги всередині цих класів мають ідентичні проблеми і можливості. Але для такого виділення необхідно скласти список відмітних характеристик, які допоможуть у визначенні класів і розділенні послуг за цими класами. Класифікація послуг і вдосконалення їх обліку — важлива проблема у всіх країнах світу.

Очевидно, що можуть бути різні підходи до класифікації послуг. Загальний підхід до класифікації послуг запропонував Ловелок. Головне в його класифікації — на кого (на що) направлені послуги, чи є вони відчутними, чи ні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ОСНОВА КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ [19]

Основні класи послуг	Сфери послуг
1. Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси і перукарні, спортивні заклади, ресторани і кафе
2. Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і утримання устаткування, охорона, підтримання чистоти і порядку, пральні, хімічистки, ветеринарні послуги
3. Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Освіта, радіо-, телевізійне віщання, інформаційні послуги, театри, музеї
4. Невідчутні дії з невідчутними активами	Банки, юридичні і консультаційні послуги

Наведена класифікація є основною класифікацією послуг у сфері так званого нематеріального виробництва. Звичайно, її можна доповнювати і розвивати. Скажімо, послуги можна класифікувати за ступенем контакту зі споживачем, за ступенем регулювання законодавчими і нормативними актами, за трудомісткістю, за сегментами споживачів та за іншими характеристиками.

Найважливішою характеристикою послуг, як зазначалося раніше, є їх невідчутність, тобто нематеріальний характер. Порівняння послуг за ступенем їх невідчутності наведено у таблиці 2.2.

Чим менше виражена ознака матеріальності у послугах, тим менше їх менеджмент схожий на менеджмент виробничих підприємств. Нематеріальні послуги (наприклад, подорож, лікування, стрижка та ін.)

можна оцінити тільки після їх отримання. При цьому важко підтримувати постійний рівень обслуговування споживачів, які користуються певною послугою.

Таблиця 2.2

ПОРІВНЯННЯ ПОСЛУГ ЗАЛЕЖНО ВІД СТУПЕНЯ ЇХ НЕВІДЧУТНОСТІ [21]

Матеріальні	Нематеріальні
Ремонт техніки	
Перевезення	
Ресторани	
Лікарні	
	Перукарні
	Готелі
	Консалтинг
	Освіта

Послуги, що надаються в процесі продажу товарів, пов'язані з експлуатацією товару, його ремонт (виробничі і торгові послуги) та передбачають наявність реального об'єкта, мають відчутний характер. Тому управління ними схоже з виробничим.

Таким чином, класифікація послуг дозволяє поліпшити їх розуміння, виділити відмінні риси кожного виду послуг, визначити специфіку методів управління. Найповніша класифікація послуг представлена в підручнику під редакцією В.В. Апопії, у працях В.Е. Гордіна і М.Д. Сущинської. Узагальнюючи їх дослідження послуги можна класифікувати за такими найпоширенішими критеріями:

1) специфіка поняття «послуга»:

- товар як об'єкт комерційної діяльності (платні послуги);
- дія, спрямована на те, щоб принести користь споживачу (безоплатні послуги);

2) склад послуги:

- прості (одиничні) послуги, цінність яких формується в результаті однорідного виду діяльності (транспортні, освітні, ветеринарні послуги);
- складні послуги, що складаються із комплексу одиничних послуг, утворюючи додаткову цінність для споживача (туристичні послуги включають транспортні, готельні, екскурсійні, послуги громадського харчування тощо);

3) місце послуги у суспільному виробництві:

- послуги, скеровані на виробниче споживання (транспортне перевезення вантажів, інжиніринг та ін.);

— послуги, скеровані на особисте споживання (туризм, готельний сервіс та ін.);

4) роль у суспільстві та в інфраструктурі економіки:

— послуги, які задовольняють споживчі потреби населення (побутові послуги, послуги охорони здоров'я та ін.);

— послуги, які мають інфраструктурний характер (фінансові, торгово-посередницькі послуги, франчайзинг та ін.);

5) масовість клієнтури:

— індивідуальні послуги (індивідуальне пошиття взуття, одягу та ін.);

— групові (послуги надаються одночасно певній групі споживачів, поєднаних випадковим чином — інформаційно-консультативні послуги);

— масові послуги (послуги громадського харчування, зв'язку та ін.);

6) матеріаломісткість послуг:

— матеріальні послуги, які здебільшого мають речовинний характер (інженерно-технічні, житлово-комунальні та ін.);

— нематеріальні послуги, які характеризуються виконанням інтелектуальних дій (інформаційно-консультаційні послуги, послуги освіти);

7) характер витрат праці:

— послуги, що потребують праці висококваліфікованих фахівців (експертні послуги, послуги науки та ін.);

— послуги, що не потребують праці висококваліфікованих фахівців (послуги пралень, хімчистка, фарбування та ін.);

8) комплексність надання послуг:

— основні, тобто конкретні види послуг (стоматологічні послуги, продаж білетів та ін.);

— супутні, які доповнюють набір основних послуг (доставка товарів за вказаною адресою покупця в процесі роздрібного продажу тощо);

— допоміжні, які сприяють сервісному виконанню основної і супутньої послуги (дегустація продовольчих товарів у магазині та ін.);

— комплексні — набір групи послуг (торговельні, побутові послуги);

9) зв'язок із процесом виробництва:

— послуги, які є продовженням процесу виробництва (ремонт і будівництво житла, ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів);

— послуги, що забезпечують нормальне функціонування процесу виробництва і реалізації продукції (транспортно-експедиційні, торговельні, страхові послуги та ін.);

— послуги, не пов'язані а процесом виробництва (послуги у сфері культури, санаторно-курортні послуги та ін.);

10) призначення послуг:

— виробничі послуги (лізинг, інжиніринг, технічне обслуговування обладнання і устаткування та ін.);

— розподільчі послуги (торговельні, транспортні, послуги зв'язку ін.);
— професійні послуги (банківські, фінансові, страхові послуги, консалтинг та ін.);

— споживчі або масові послуги (послуги, пов'язані з домашнім господарством, дозвіллям, та ін.);

— суспільні послуги (телебачення, радіо, освіта, культура та ін.);

11) соціальний статус клієнтури:

— послуги, адресовані малозахищеним верствам населення (послуги дошкільного виховання, прокатних пунктів та ін.);

— послуги, скеровані на працююче населення (побутові, соціально-культурні та ін.);

— елітні види послуг (послуги грального бізнесу, екзотичний і розважальний міжнародний туризм та ін.);

12) вид обслуговування:

— повне обслуговування виробником послуг; можуть надаватися як на умовах стаціонару, так і у вигляді «виїзних» послуг (медичне обслуговування);

— часткове самообслуговування; виробник надає засоби для самообслуговування, але як правило, надає ще й інформаційно-консультативні послуги (бібліотеки, освітні послуги);

— повне самообслуговування; виробник надає споживачу засоби для самостійного задоволення власних потреб (автомобільні заправки, мийки, банкомати, автомати поповнення мобільних рахунків);

13) ступінь добровільності:

— добровільні послуги — ті, що купуються на конкурентному ринку;

— мериторні послуги — ті, що є корисними, але неусвідомлені споживачем, тому надаються державними структурами і є безкоштовними для кінцевого споживача (обов'язкова вакцинація дітей, середня освіта, соціальна реклама);

— нав'язані послуги — це послуги, що регламентуються нормами права, вказівками посадових осіб, традиційними соціальними інститутами (ліцензування господарської діяльності, нотаріальні послуги, обов'язкове страхування);

14) віддаленість виробника і споживача послуг:

— послуги, що припускають територіальне віддалення виробника і споживача, надаються за допомогою транспортних засобів (доставка їжі додому);

— послуги, що поєднують виробництво і споживання по місцю виробництва (послуги громадського харчування);

— послуги, що поєднують виробництво і споживання по місцю споживання (прибирання квартир, догляд за дітьми);

15) періодичність надання:

— послуги, що надаються один раз у житті (похоронні послуги, деякі медичні);

— послуги, що рідко надаються (вища освіта, пластична хірургія тощо);

— періодичні послуги (туристичні, оздоровчі та ін.);

— систематичні (флюорографічне обстеження, послуги стоматолога, гінеколога);

— регулярні (послуги пасажирського транспорту, торгівлі, громадського харчування);

— постійні послуги (водо-, електропостачання та ін.);

16) рівень комерціалізації послуг:

— платні послуги;

— безоплатні послуги.

Таким чином, класифікація послуг означає розподіл їх за певними класами, групами, категоріями, що породжує необхідність дослідження функціональних особливостей сфери обслуговування на основі систематизації послуг.

Систематизацію послуг найчастіше здійснюють залежно від їх специфічних особливостей та організації торгівлі ними в конкретній сфері споживання, виокремлюючи за певними критеріями відповідні групи (табл. 2.3). Кожна із груп має комплексний характер, охоплюючи певну сукупність конкретних послуг, загальна кількість яких у межах групи може становити від 3-4 до кількох десятків або сотень, утворювати складну багатощабльову систему, призначену задовольняти потреби населення.

Таблиця 2.3

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПОСЛУГ ЗАЛЕЖНО ВІД СФЕРИ СПОЖИВАННЯ [1]

Сфера споживання	Група послуг	Вид послуг
1	2	3
Виробниче споживання	Інжиніринг	Послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу; послуги, що забезпечують нормальне функціонування процесу виробництва і реалізації продукції
	Транспортні послуги	Транспортно-експлуатаційні; транспортно-експедиційні; транспортні зв'язки
	Торговельно-посередницькі послуги	Страхові; консигнаційні; компенсаційні; торговельні; агентські; брокерські; комісійні; аукціонні

Закінчення табл. 2.3

Сфера споживання	Група послуг	Вид послуг
1	2	3
Виробниче споживання	Ліцензійні послуги	Франчайзинг; патенти; ноу-хау; торговельні марки
	Фінансові послуги	Кредитні і розрахункові; факторинг; лізинг
	Консалтинг	Експертні; управлінські; облікові; аудиторські; маркетингові; екаунтинг; консультаційні; інформаційні
Особисте споживання	Побутові послуги	Ремонт взуття; індивідуальне пошиття взуття, одягу та ін.; ремонт побутових машин і приладів; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів; хімічне чищення та фарбування; послуги пралень; ремонт і будівництво житла; послуги фото- і фотокінолабораторій; послуги лазень і душів; послуги перукарень; послуги прокатних пунктів; перевезення вантажів для населення; ритуальні послуги
	Соціально-культурні послуги	Санаторно-курортні й оздоровчі послуги; послуги у сфері культури; туристсько-екскурсійні послуги; послуги з фізичної культури і спорту; охорона здоров'я; послуги з утримання дітей в дошкільних закладах
	Житлово-комунальні послуги	Квартирні послуги; послуги газопостачання; послуги водопостачання; послуги теплозабезпечення
	Послуги пасажирського транспорту	Послуги міського транспорту; послуги залізничного транспорту; послуги авіаційного транспорту; послуги морського і річкового транспорту
	Послуги зв'язку	Послуги теле-, радіозв'язку, електронної пошти
	Торговельні послуги	Допродажні, в процесі продажу і післяпродажні послуги; приймання замовлень на доставку великогабаритних товарів додому; приймання замовлень на встановлення технічно складних товарів вдома у покупців; надання допомоги при внутрімагазинному транспортуванні великогабаритних товарів; стоянка автотранспорту; незначна переробка побутової електроосвітлювальної апаратури; надання розстрочки платежу під час купівлі товарів; консультаційні послуги інженера з теле-, радіотехніки, побутових машин та приладів

2.2. Загальна характеристика основних видів послуг

2.2.1. Торговельні послуги

Різноманітні види корисних дій, які додатково надають торговельні підприємства покупцям в процесі придбання або споживання товарів є торговельними послугами. Ці послуги мають споживчу вартість, яка може виражатися в матеріальній і нематеріальній формах. Визнання торговельної послуги як товару, що бере участь у формуванні суспільного продукту, є ключовим у розумінні її сутності, сфери діяльності, закономірностей і тенденцій розвитку.

Специфічними ознаками торговельних послуг є спосіб надання і тривалість їхніх дій. Більшість торговельних послуг надають за безпосереднього контакту із споживачем. Виробництво деяких з них збігається у часі зі споживанням, що унеможливує їх зберігання, транспортування. Здебільшого торговельні послуги мають типовий і масовий характер, що вимагає розосередження їх по території з урахуванням радіуса торговельного обслуговування. Іншою їхньою специфічною особливістю є притаманність усіх фаз процесу розширеного відтворення (виробництво, розподіл, обмін і споживання). Торговельні послуги є провідним елементом системи торговельного обслуговування роздрібною торговельною мережі, мета функціонування якої полягає в задоволенні особистих матеріальних потреб населення за високої культури торгівлі.

У сфері торговельного обслуговування послуги мають соціально-економічне (сприяють задоволенню платоспроможного попиту, скорочують витрати покупців на споживання, зменшують затрати часу на здійснення купівлі-продажу товару) та етико-психологічне, моральне значення (сприяють розвитку духовної культури споживача, оскільки засвідчують до нього увагу, намагання полегшити його побут). Ці послуги впливають на показники діяльності роздрібних торговельних підприємств (надання багатьох видів послуг не потребує додаткової торговельної площі; їх можуть надавати у магазині, вдома у споживача продавці або спеціально призначені для цього працівники; збільшення кількості послуг створює резерви для підвищення продуктивності праці у торгівлі, адже це може відбуватися без збільшення чисельності торгового персоналу), а також сприяють розвитку конкурентного середовища у сфері товарного обміну, формуванню конкурентних переваг роздрібним торговельним підприємством за рахунок застосування нецінових і цінових методів конкурентної боротьби.

Окремо можна виділити *торговельно-посередницькі послуги*, які представляють собою комерційну, представницьку діяльність фізич-

них та юридичних осіб щодо здійснення окремих стадій торговельного обігу на договірній основі. Вони охоплюють всі операції щодо купівлі-продажу сировини, обладнання, нерухомості, товарів і послуг, цінних паперів, а також операції, пов'язані з організацією просування товарів на ринку.

2.2.2. Побутові послуги

Побутові послуги — вид діяльності суб'єктів підприємницької діяльності щодо задоволення конкретної побутової потреби індивідуального замовника.

Побутове обслуговування населення — організована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язана з наданням побутових послуг.

Побутові послуги класифікуються за такими ознаками:

а) за видами робіт: ремонт взуття; індивідуальне пошиття взуття, одягу та ін.; ремонт побутових машин і приладів; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів; хімічне чищення та фарбування; послуги пралень; ремонт і будівництво житла; послуги фото- і фотокінолабораторій; послуги лазень і душів; послуги перукарень; послуги прокатних пунктів; перевезення вантажів для населення; ритуальні послуги тощо;

б) за належністю суб'єктів бізнесу у сфері послуг до галузей народного господарства:

— що надаються силами працівників підприємств побутового обслуговування (послуги прокатних пунктів, перукарень, пралень тощо),

— що надаються із залученням працівників інших галузей народного господарства (транспортних організацій, банків та ін.);

в) за ступенем значущості у технології надання (реалізації);

— ув'язані побутові послуги — послуги, які безпосередньо стосуються діяльності підприємства побутового обслуговування. До цієї групи належать використання приміщень для надання (реалізації) послуг, їх виробнича та пропускна здатність, перелік побутових послуг, рівень сервісного обслуговування, інформація про побутові послуги, режим роботи підприємства побутового обслуговування. Без цього неможливо організувати технологію надання (реалізації) послуг. Доступні вони всім споживачам. Суттєвою їхньою ознакою є те, що споживач не може вибирати ув'язані послуги, однак він може відмовитись від отримання їх на одному підприємстві побутового обслуговування і спожити в іншому, з іншим складом, кількістю та якістю;

— частково ув'язані побутові послуги — послуги, безпосередньо не пов'язані з наданням основної побутової послуги. Споживач може скористатись ними переважно за додаткову плату або відмовитись від них. Та-

кими послугами можуть бути спеціальна упаковка відремонтованих побутових приладів, комп'ютерний підбір форми зачіски під час отримання послуг перукарень тощо. Одним із способів перетворення частково ув'язаних послуг на ув'язані є розподіл підприємств побутового обслуговування на категорії, що відрізняються рівнем сервісного обслуговування;

— основні побутові послуги — послуги, які споживач замовляє та купує на підприємстві побутового обслуговування відповідно до усної або письмової угоди (ремонт та індивідуальне пошиття взуття, ремонт та індивідуальне пошиття одягу, індивідуальне пошиття і в'язання трикотажних виробів);

— вільні побутові послуги — безпосередньо не пов'язані з купівлею-продажем їх основного виду. Такі послуги можна отримати окремо від основної побутової послуги. До них відносять, наприклад, доставку підприємствами побутового обслуговування відремонтованих або виготовлених меблів; відвідування кафетеріїв, що функціонують на підприємстві побутового обслуговування, під час очікування виконання замовлень тощо. Вільні послуги переважно платні;

г) за соціально-економічними ознаками:

— послуги, що економлять витрати праці та часу (наприклад, доставка відремонтованих побутових машин за вказаною адресою, послуги пралень);

— послуги, що економлять кошти споживачів (зокрема, ремонт взуття; ремонт швейних, хутрових і трикотажних виробів);

— послуги, що впливають на економічні показники підприємства побутового обслуговування (наприклад, індивідуальне пошиття взуття та одягу);

г) за речовим змістом:

— матеріальні (ремонт і будівництво житла, ремонт виробів);

— нематеріальні (консультації щодо комп'ютерного підбору зачіски під час отримання послуг перукарень; послуги, пов'язані з доглядом за тілом; інформування споживачів про можливі побутові послуги);

д) за характером витрат праці:

— послуги, що потребують для їх надання (реалізації) висококваліфікованої праці, спеціальних навичок і підготовки (ремонт аудіо-, відео-, телеапаратури);

— послуги, що не потребують для їх надання (продажу) висококваліфікованої праці (послуги пралень, прокатних пунктів);

е) за місцем надання:

— послуги, що надаються (реалізуються) безпосередньо на підприємствах побутового обслуговування (хімчистка і фарбування; індивідуальне пошиття та в'язання трикотажних виробів);

— послуги, що надаються (реалізуються) за межами підприємства побутового обслуговування (різновиди ритуальних послуг; перевезення вантажів для населення; різновиди послуг прокатних пунктів тощо);

е) за строками виконання:

— термінові послуги — послуги, що виконуються переважно в присутності споживача (хімічне чищення одягу; послуги перукарень, лазень, саун);

— побутові послуги з регламентованим строком виконання — послуги, що надаються в узгоджений клієнтом час (ремонт і виготовлення металовиробів, ремонт і будівництво житла);

ж) за частотою надання:

— систематичні послуги — послуги, що мають масовий характер (послуги перукарень, ремонт взуття);

— періодичні послуги — послуги, що надаються (реалізуються) в окремі періоди року або в окремі дні і не охоплюють великої кількості споживачів (ремонтні послуги);

— епізодичні послуги — послуги, що надаються і реалізуються в окремих випадках на прохання споживачів (індивідуальне пошиття взуття, одягу).

Кожна із вказаних груп побутових послуг, охоплюючи певну сукупність конкретних різновидів послуг, має комплексний характер. З огляду на специфічні відмінності видів та різновидів побутових послуг, необхідний індивідуальний підхід до визначення їх собівартості та ціни реалізації, а також технології їх надання.

2.2.3. Соціально-культурні послуги

Соціально-культурна сфера охоплює сукупність галузей підприємств, що виробляють і реалізують товари і послуги, необхідні для задоволення соціально-культурних потреб людини. Діяльність організацій цієї сфери має змістовий (соціокультурний) та економічний аспекти.

Змістовий (соціокультурний) аспект діяльності організацій соціокультурної сфери полягає у збереженні, виробництві, розповсюдженні, засвоєнні культурних цінностей, у процесі якого змінюються відносини між людьми. Цей аспект передбачає наявність в окремих груп населення та осіб конкретних культурних потреб, а у підприємств соціокультурної сфери можливостей для їх задоволення.

Економічний аспект діяльності організацій соціокультурної сфери передбачає певний їх організаційно-правовий статус, наявність матеріально-технічної бази, джерел фінансування, механізмів планування, ціноутворення тощо.

Організації соціокультурної сфери зосереджуються на наданні (рис. 2.1) соціальних (освіта, наукове обслуговування, охорона здоров'я, санаторно-курортні та оздоровчі послуги, фізична культура і спорт, туризм) послуг, а також послуг у сфері культури (культура і мистецтво).

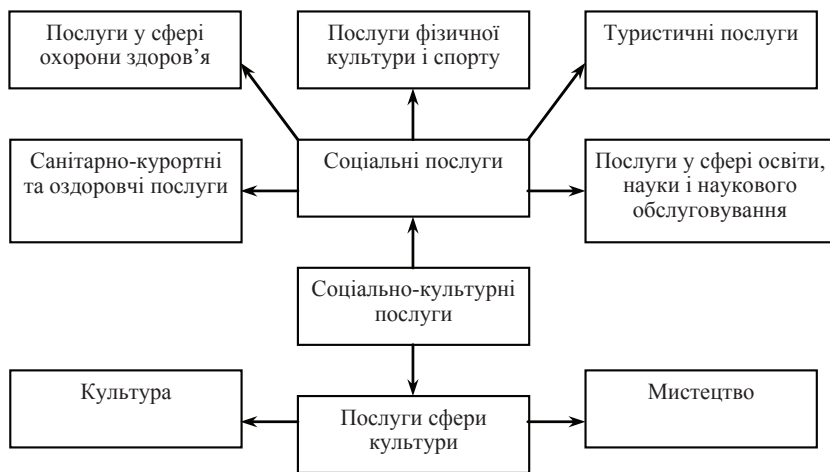


Рис. 2.1. Види соціально-культурних послуг [1]

У сфері соціально-культурних послуг (охорона здоров'я, освіта) значну частку займають безоплатні послуги, що певною мірою гальмує дію ринкових механізмів. Однак питання організації торгівлі соціально-культурними послугами набувають все більшої актуальності із загостренням конкуренції, збільшенням витрат, зниженням рівня рентабельності і прибутковості підприємств, погіршенням якості послуг.

Головна мета надання соціально-культурних послуг полягає в задоволенні потреб споживачів і отриманні певної вигоди суб'єктами, які їх продукують. Основними елементами успішної реалізації соціально-культурних послуг є ефективна система просування їх на ринок, оптимальна цінова політика.

Вагоме місце в сфері соціально-культурних послуг посідає *туризм*, який є однією з найдинамічніших форм міжнародної торгівлі послугами, а у багатьох державах — основним джерелом грошових надходжень.

Туристичні послуги — послуги суб'єктів туристичної діяльності щодо розміщення, харчування, транспортного, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг, спрямовані на задоволення потреб туристів.

Туристичні послуги наділені специфічними соціально-оздоровчими особливостями, завдяки цьому вони поєднують в собі економічні, соціальні, гуманітарні, виховні та естетичні якості. За призначенням їх поділяють на:

— основні, що регламентуються договором туристичного обслуговування і путівкою: транспортування розміщення, харчування туристів, екскурсійні послуги;

— додаткові, що залежать від розвитку інфраструктури туризму: фізкультурно-оздоровчі, медичні послуги, культурно-видовищні заходи, додаткові екскурсії;

— супутні, що сприяють підвищенню якості обслуговування туристів: забезпечення сувенірною продукцією; торговельне, валютно-кредитне, інформаційне обслуговування; послуги спеціальних видів зв'язку.

Туристу можуть надати чітко визначені види послуг на його вибір або повний їх комплекс. Повний комплекс послуг надається методом продажу так званих ексклюзив-турів. Їх структура певною мірою залежить від країни, туристів, їх купівельної спроможності, характеру, асортименту та якості послуги, що надається.

2.2.4. Житлово-комунальні послуги

Житлово-комунальне господарство є важливою соціальною галуззю народного господарства, що задовольняє потреби населення, підприємства та організації в житлі, розв'язанні комунальних проблем.

Житлово-комунальне господарство — комплекс самостійних служб, покликаних задовольняти потреби територіальної громади у комунальних послугах (санітарно-технічних, енергетичних, транспортно-комунальних, готельних).

У галузі житлово-комунального господарства функціонують тисячі підприємств та організацій різних форм власності, експлуатується майже 25% основних фондів держави. Підприємства та організації житлово-комунального господарства в сучасних умовах забезпечують на договірних засадах споживачам, у т. ч. бюджетним організаціям, понад 40 видів послуг.

Житлово-комунальні послуги — результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання і перебування осіб у жилих і нежилых приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил.

Житлово-комунальні послуги поділяються:

1. Залежно від функціонального призначення на:

а) комунальні послуги (централізоване постачання холодної та гарячої води, водовідведення, газо- та електропостачання, централізоване опалення, вивезення побутових відходів тощо);

б) послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій (прибирання будинкових приміщень і прибудинкової території, санітарно-технічне обслуговування, обслуговування будинкових мереж, утримання ліфтів, освітлення місць загального користування, поточний ремонт, вивезення побутових відходів тощо);

в) послуги з управління будинком, спорудою або групою будинків (утримання на балансі, укладання договорів на виконання послуг, контроль за дотриманням умов договору тощо);

г) послуги з ремонту приміщень, будинків, споруд (заміна, підсилення елементів конструкцій і мереж, їх реконструкція, відновлення несучих елементів конструкцій тощо).

2. За видами на:

а) санітарно-технічні (постачання води, каналізація, вивезення й знешкодження відходів і сміття, прибирання території населеного пункту, утримання місць загального користування, чищення димоходів, здійснення протипожежних заходів, дезінфекція та ін.);

б) теплоенергетичні (електро-, газо- і теплопостачання та ін.);

в) квартирні (капітальний ремонт будинків, споруд, обладнання, поточний ремонт житлового фонду, у т. ч. профілактичний та непередбачений, експлуатація, утримання, обслуговування ліфтів та ін.);

г) транспортно-комунальні (проїзд у міському транспорті, в т. ч. приватному, ремонт доріг);

д) готельні (надання умов для проживання, харчування клієнтів, доставка речей, квитків та ін.).

3. Залежно від порядку затвердження цін (тарифів) на житлово-комунальні послуги їх поділяють на такі групи:

а) житлово-комунальні послуги, ціни (тарифи) на які затверджують спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади;

б) житлово-комунальні послуги, ціни (тарифи) на які затверджують органи місцевого самоврядування для надання на відповідній території;

в) житлово-комунальні послуги, ціни (тарифи) на які визначаються виключно за договором (домовленістю сторін).

Плату за житлово-комунальні послуги нараховують щомісячно відповідно до умов договору. Розмір її визначають на основі затверджених цін (тарифів) і показань засобів обліку або відповідно до затверджених норм. Плату за утримання будинків, споруд, прибудинкових територій встановлюють залежно від їх капітальності, рівня облаштування і благоустрою.

2.2.5. Транспортні послуги

Транспортні послуги — послуги, пов'язані з перевезенням готової продукції, сировини та напівфабрикатів із місць виробництва до пунктів споживання або подальшого перероблення. Надають їх як безпосередні виробники продукції, так і спеціалізовані фірми.

Послуги пасажирського транспорту — це послуги з переміщення в просторі пасажирів (багажу) у виробничих або особистих цілях. Використовуються споживачами лише в момент їх надання.

Транспорт, будучи однією з найважливіших галузей народного господарства, забезпечує виробничі і невиробничі потреби економіки і населення в усіх видах перевезень, внаслідок чого він взаємодіє з усіма її галузями. Класифікують його за сферами використання (загального користування, відомчий, особистий), видами перевезень (пасажирський, вантажний), видами засобів перевезення (автомобільний, авіаційний, залізничний, морський, річковий, міський електротранспорт, у т. ч. метрополітен).

Підприємства транспорту надають основні і додаткові послуги.

Основні послуги транспортних підприємств охоплюють внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів, багажу і вантажів; збереження вантажів і багажу з часу їх прийняття для перевезення і до моменту видання одержувачам, якщо інше не передбачено договором; забезпечення надійності перевезень.

Додаткові послуги транспортних підприємств стосуються обслуговування пасажирів під час довготривалих перевезень питною водою, харчуванням, задоволення інших біологічних потреб; надання умов для відпочинку і сну; бронювання квитків; сезонних знижок цін на послуги перевезення; організації індивідуальних рейсових маршрутів, чартерних рейсів; пільгового перевезення окремих категорій громадян; спеціальної охорони вантажів і багажу під час перевезень; охорони громадського порядку, особистої безпеки громадян, захисту їх прав, свобод і законних інтересів, запобігання і припинення правопорушень, виявлення і розкриття злочинів, розшук осіб, які їх вчинили, захисту власності від злочинних посягань під час перевезень; забезпечення культури обслуговування пасажирів; реалізація книг, періодичних видань тощо.

Транспорт завдяки функціонуванню єдиної транспортної системи забезпечує зв'язок між населеними пунктами. Для перевезення пасажирів використовують усі види транспорту, кожний з яких має свою специфічну сферу застосування.

2.2.6. Послуги зв'язку

Послуги зв'язку є особливо важливими у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та іншої сфер суспільства, що обумовлює його особливу економічну і соціальну значимість.

Послуги зв'язку — діяльність, пов'язана зі встановленням та функціонуванням телефонного зв'язку, радіоточок, вуличних гучномовців, обслуговуванням мереж провідного мовлення, наданням в оренду трактів, каналів, ліній зв'язку та абонентських пристроїв.

Національна система зв'язку складається з електричного, у т. ч. стільникового (мобільного, супутникового, пейджингового), телеграфного, інтернет зв'язку, а також поштового, спеціального, фельд'єгерського зв'язку.

В Україні функціонує єдина національна система зв'язку, яку утворюють:

а) мережа зв'язку загального користування, що експлуатується підприємствами, об'єднаннями зв'язку для забезпечення потреб у послугах зв'язку всіх споживачів;

б) відомча мережа зв'язку, що експлуатується юридичною або фізичною особою для задоволення власних потреб;

в) державна система урядового зв'язку — система спеціального зв'язку, що забезпечує передавання інформації, яка містить державну таємницю, і функціонує в інтересах управління державою в мирний і воєнний час.

Право власності, а також право на технічне обслуговування і експлуатацію первинних мереж (крім місцевих) супутникових систем телефонного зв'язку в мережах зв'язку загального користування, на пересилання грошових переказів, листів до 20 г, поштових карток, виплату і доставку пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам належить державним підприємствам і об'єднанням зв'язку. Зміна форми власності державних підприємств зв'язку, що входять до складу об'єднань, здійснюється тільки за рішенням Верховної Ради України. Не допускається зміна форми власності на окремих підприємствах зв'язку, які діють в єдиному технологічному процесі. Заборонено створення і діяльність підприємств зв'язку з іноземними інвестиціями, у статутному фонді яких більше 49% іноземних інвестицій, а для підприємств, які забезпечують мовлення, — понад 30% таких інвестицій.

Сукупність видів послуг зв'язку, що надаються фізичним і юридичним особам, є досить великою. Наприклад, послугами підприємств електрозв'язку є: встановлення телефону; надання місцевого телефон-

ного зв'язку; надання автоматичного міжміського телефонного зв'язку; надання автоматичного міжнародного телефонного зв'язку; переставлення, переключення, повторне включення телефону; заміна номера телефону; встановлення додаткового телефонного апарату; тимчасове включення і відключення телефону; переоформлення і відновлення договору про надання послуг електрозв'язку; встановлення безобривних розеток, додаткових розеток, додаткового дзвінка; інформаційно-довідкові послуги; надання в оренду трактів, каналів, ліній зв'язку та абонентських пристроїв та ін.

Телекомунікації України значно відстають від телекомунікацій розвинутих країн за обсягами і за рівнем технологій, хоч за останні 8—10 років цей ринок став більш відкритим і лібералізованим. Набуває подальшого розвитку факсимільний зв'язок. Будуються мережі пошукового радіовиклику для охоплення ним великих міст і приміських зон. Системи стільникового оперативного рухомого радіозв'язку перебувають на перехідній стадії розвитку — від автономних, несумісних між собою мереж окремих відомств до єдиної національної мережі. Поширюється використання глобальної мережі Інтернет.

2.2.7. Інформаційно-консультативні, ліцензійні та фінансові послуги

Результатом розвитку інформаційних технологій є розвиток сфери *інформаційних послуг*, метою якої є забезпечення споживачів різноманітними інформаційними продуктами. Найбільш динамічним сектором інформаційного ринку є сектор ділової інформації — інформації про товарні ринки і ринки конкурентних країн. На сучасному етапі інформаційний ринок являє собою надзвичайно складну структуру, що динамічно розвивається. Інформаційні послуги є специфічним продуктом, якого потребує усе ширше коло споживачів, тому становлення ринку інформації повинно ґрунтуватися на таких принципах: відкритість, доступність, законність отримання, використання, поширення та зберігання інформації.

Основним видом інформаційно-консультативних послуг є консалтинг. *Консалтинг* (англ. consulting, від consult — радитися, консультуватися) — діяльність спеціалізованих компаній щодо надання інтелектуальних, інформаційних послуг суб'єктам ринку (виробникам, продавцям, покупцям) з різноманітних виробничих, організаційних, юридичних, маркетингових, фінансових та інших питань.

Причиною утворення такої специфічної сфери підприємницької діяльності є поглиблення спеціалізації праці в ринкових умовах. Сутність консалтингових послуг полягає у наданні клієнтові обґрунтованої інформації з актуальних для нього проблем щодо найрізноманітніших об'єктів. Ці послуги класифікують на такі групи: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління персоналом, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані сфери діяльності тощо.

Одним із найпоширеніших видів консалтингу є *бізнес-планування*, в якому суб'єкти підприємницької діяльності відчують потребу в період виходу на ринок, опанування нових його сегментів, придбання нових промислових об'єктів, отримання кредитів.

Окремо можна виділити такі сфери діяльності, які напряму пов'язані з ринком інформаційно-консультативних послуг, а саме з бізнес-проекуванням — інжиніринг, екаунтинг, ліцензування підприємства.

Інжиніринг (англ. engineering, від engineer — проектувати, споруджувати) — надання виробничих, комерційних, науково-технічних та інших послуг спеціалізованими інженерно-консультативними фірмами, промисловими, будівельними та іншими компаніями. Він реалізується як сукупність інтелектуальних видів діяльності. Його метою є отримання оптимальних результатів від капіталовкладень або інших витрат, пов'язаних з реалізацією проектів різного призначення за рахунок найраціональнішого підбору й ефективного використання матеріальних, трудових, технологічних та фінансових ресурсів, організації і управління, передових науково-технічних досягнень і з урахуванням конкретних умов і чинників здійснення проектів.

Екаунтинг (англ. accounting — облік, звітність) — збір, оброблення, аналіз, класифікація і оформлення різноманітної документації у сфері фінансів.

Ліцензійні послуги — це послуги, які здійснюють суб'єкти бізнесу, щодо надання права використання винаходу або іншого технічного досягнення на основі ліцензійної угоди.

Фінансові послуги — це послуги, які здійснюють фінансові установи щодо поповнення обігових коштів, забезпечення інвестиційних та інших програм суб'єктів господарської, комерційної та іншої діяльності. Вони мають інфраструктурний характер, пов'язані із забезпеченням нормального перебігу технологічних, торговельних операцій на підприємствах за рахунок фінансування та інвестування вкладів, надання банківських послуг щодо проведення розрахункових операцій (наприклад, факторинг, лізинг тощо).

2.3. Життєвий цикл послуг

Процес розвитку послуги можна стисло викласти як послідовність таких кроків (рис. 2.2):

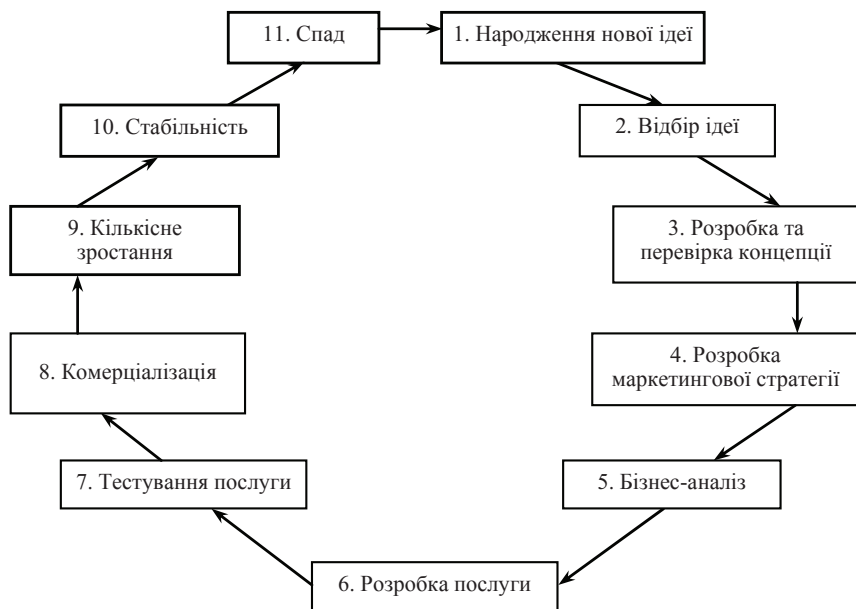


Рис. 2.2. Безперервний процес розвитку послуги

Народження ідеї. Щоб досягти комерційного успіху на ринку, доводиться розглядати безліч початкових ідей. Для цього треба провести опитування споживачів, дистриб'юторів, партнерів, постачальників і працівників підприємства на всіх рівнях. Слід також проаналізувати нові ідеї і підходи, запропоновані конкурентами щодо розробки нових видів послуг.

Відбір ідей. Маючи великий масив ідей, треба переглянути їх, відкинути нереальні і визначити пріоритетність решти ідей за ринковим потенціалом, технічною складністю та реальністю виконання.

Розробка і перевірка концепції. Кожна концепція повинна відображати ідею послуги, орієнтуючись на споживача. Далі концепцію перевіряють на відповідність потребам цільової групи споживачів.

Розробка маркетингової стратегії. Треба розробити маркетинговий план, в якому дається уявлення про цільовий ринок, бажане пози-

ціювання послуги, орієнтовний рівень реалізації та контрольні завдання щодо частки ринку і рівня прибутку.

Бізнес-аналіз. Потрібно детально оцінити концепцію послуги та її маркетингову стратегію щодо відповідності цілям підприємства, планованих показників реалізації, витрат і прибутку.

Розробка послуги. Переконавшись у реальності концепції маркетингу і послуги, треба розробити прототип нової послуги. Даний етап характеризується активністю розробки організації та надання послуги

Тестування послуги. Доцільно провести тестування нової послуги, запропонувавши її на обмеженій частині ринку за контрольованих умов для перевірки стратегії маркетингу та послуги.

Комерціалізація. Послуга виводиться на ринок і реалізується на регіональному, національному або міжнародному рівні.

Звичайно, вдосконалювати послугу необхідно і після її виходу на ринок. Відповідно теорії життєвого циклу послуги, як тільки припиняється робота над удосконаленням послуги, вона одразу втрачає конкурентоспроможність.

Кількісний зріст. При вдалому розвитку подій послуга продовжує розвиватися і нарощувати обсяги продажу і вступає в стадію — кількісного росту. У зв'язку з тенденціями зростання послуга вимагає особливої уваги усіх працівників сервісного підприємства, можливо навіть перебудови його структури, підвищення ефективності діяльності. Це стадія завойовування якого-небудь сегмента ринку, зміцнення своїх ринкових позицій, вироблення конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу в управлінні послугами. На цій стадії існує висока імовірність виникнення кризи, причинами якої, можуть стати: залежність від ринкової кон'юнктури; невміння формувати потреби ринку, виходячи зі своїх можливостей; недостатні виробничі потужності.

Стабільність. Після досягнення визначеної межі (наприклад, послуга вже затвердилася на ринку) цикл розвитку послуги переходить у стадію — стабільності — стійкого конкурентоспроможного стану. Після досягнення визначеної межі підприємство, як правило, приймає рішення про здійснення подальшого розвитку у вигляді освоєння нових ринків збуту, диференціації послуг, розробки нових видів послуг, впровадження нових технологій й ін.

Спад. У процесі розвитку послуги нерідко втрачають колишній динамізм й переходять у стадію спаду розвитку. Це стан періоду занепаду, старіння послуги, коли найбільш значимі параметри життєдіяльності помітно погіршуються, а розвиток, що розуміється як подальше удосконалювання, втрачає зміст, заходить у тупик. На цій стадії підп-

приємство переходить до розробки і впровадження нової послуги, а колишня припиняє існувати в первинному вигляді.

Життєві цикли послуг, як правило, не збігаються з економічними циклами, життєвими циклами технологій чи життєвим циклом самого підприємства, тому вимагають ретельних досліджень.

Питання для самоперевірки

1. Чим різняться між собою матеріальні і нематеріальні послуги?
2. Яку роль у виробництві послуг відіграє стандарт обслуговування?
3. Розкрийте сутність класифікації послуг.
4. За якими ознаками класифікуються побутові послуги?
5. Які галузі охоплює соціально-культурна сфера?
6. У чому сутність туристичних послуг?
7. На які види поділяються житлово-комунальні послуги?
8. Що являють собою основні і додаткові послуги транспортних підприємств?
9. Що таке єдина національна система зв'язку України?
10. Які існують види послуг зв'язку?
11. Розкрийте сутність інформаційно-консультативних послуг.
12. Дайте визначення таким поняттям як: консалтинг, інжиніринг, бізнес-планування, екаунтинг, ліцензування.

Питання та завдання для практичних завдань¹

1. Систематизуйте наведені послуги за класами і сформулюйте їх загальні характеристики. Перелік послуг: готельні, соціальні, інформаційні, туристичні, побутові, послуги громадського харчування, автосервісу, медичні послуги, послуги авіаперевезень, фінансові послуги, юридичні послуги, послуги освіти, ремонтні послуги, страхові послуги.

З метою систематизації послуг необхідно скласти перелік споріднених і відмінних характеристик, які допоможуть у визначенні класів та розподілу послуг за ними.

Для розв'язання завдання слід використати загальний підхід до класифікації послуг, а саме — на кого (на що) спрямовані послуги та

¹ Джерело: Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. пос. /За ред. Апопія В.В. — К.: ВЦ «Академія», 2006.

їх характер: матеріальні (відчутні) або нематеріальні (невідчутні). Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПОСЛУГ

Основні класи послуг	Види послуг	Сфера послуг
1	2	3
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на споживача		
Матеріальні послуги, відчутні дії яких спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на мислення споживача		
Нематеріальні послуги, невідчутні дії яких спрямовані на активи		

2. В одному з районів обласного центру функціонує понад 35 підприємств різних форм власності, основною діяльністю яких є надання таких платних послуг фізичним і юридичним особам: послуги з ремонту і реставрації будівель, транспортні перевезення вантажів, консалтингові послуги, технічний захист інформації, туристично-екскурсійні послуги, аудиторські послуги, франчайзинг, фінансово-кредитні послуги, косметологічні послуги, освітні послуги, житлово-комунальні послуги, охоронні послуги, експертні послуги, стоматологічні послуги, хімічистка, рекламні послуги, будівельні послуги, ритуальні послуги, послуги з працевлаштування, банківські послуги, юридичні послуги, консигнаційні, пасажирські перевезення, рекламні послуги.

Завдання: Розробіть матрицю сегментації послуг. На основі позиціонування послуг на ринку запропонуйте нові їх види. Фактори сегментації послуг можуть бути комбінованими, тому матриця послуг має вигляд таблиці (табл. 2.5), в якій функціонують послуги споживачів.

Таблиця 2.5

МАТРИЦЯ СЕГМЕНТАЦІЇ ПОСЛУГ (СПОЖИВАЧІВ)

СПОЖИВАЧІ	ПОСЛУГИ	
	Ділові послуги	Особисті послуги
Тільки послуга		
Послуга, що збільшує цінність будь-чого матеріального		
Послуга, яка створює будь-що матеріальне		

3. Визначте ціну реалізації побутової послуги (ремонт теле-, радіо-апаратури) для підприємства, яке сплачує єдиний податок у розмірі 6% суми виручки від реалізації послуг і є платником ПДВ ціни на послуги (20%). Вихідні дані: вартість матеріалів, комплектувальних виробів — 100 грн.; плановий прибуток — 20 грн.; коефіцієнт, який враховує суму єдиного податку за ставкою 6%, становить 1,064.

Тестові завдання

1. *Класифікація послуг необхідна для того, щоб:*
 - а) визначити найбільш важливі характеристики послуг;
 - б) поліпшити розуміння послуги, як економічної категорії;
 - в) з'ясувати в якій мірі виділені характеристики, властиві іншим класам;
 - г) усі відповіді вірні.
2. *До відчутних послуг спрямованих на матеріальне майно клієнта можна віднести:*
 - а) охорону здоров'я, салони краси і перукарні;
 - б) ремонт техніки, охорону, хімічистки і пральні;
 - в) освіту, теле-, радіозв'язок та інформаційні послуги;
 - д) юридичні і консультативні послуги.
3. *До виробничих послуг можна віднести:*
 - а) торговельні, транспортні і послуги зв'язку;
 - б) банківські, фінансові і страхові;
 - в) лізинг, інжиніринг і технічне обслуговування устаткування;
 - д) жодна з груп не є виробничими послугами.
4. *Мериторні послуги — це ті, що:*
 - а) купуються на конкурентному ринку;
 - б) є корисними, але неусвідомленими споживачем, тому надаються безкоштовно;
 - в) регламентуються нормами права, вказівками посадових осіб.
5. *Експертні, управлінські, маркетингові послуги входять у групу:*
 - а) консалтингу;
 - б) інжинірингу;
 - в) ліцензійних послуг.
6. *Надання виробничих, комерційних, науково-технічних та інших послуг спеціалізованими інженерно-консультативними фірмами:*
 - а) консалтинг;
 - б) екаунтінг;

- в) інжиніринг;
 - г) бенчмаркінг.
7. Вид ліцензійних послуг, що базуються на передачі прав на ведення певного виду бізнесу разом із товарним знаком:
- а) лізинг;
 - б) франчайзинг;
 - в) франшиза;
 - г) патент;
 - д) консигнація.
8. Послуги агента, котрий представляє інтереси клієнта на біржі (митниці, страховій компанії) мають назву:
- а) консалтингові послуги;
 - б) мобільний банкінг;
 - в) брокерські послуги;
 - г) експертні послуги.

Використана література

1. Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. пос. /За ред. Апопія В.В. — К.: ВЦ «Академія», 2006. — 312.
2. Балаева О.Н. Організація сфери услуг: економіка и управління: Конспект лекцій. — М.: Высшая школа економіки, 2002. — 51 с.
3. Болотніков А.О. Стандартизація і сертифікація товарів і послуг: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005. — 144 с.
4. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.
5. Губанов О.В. Управление, прогнозирование, информационные технологии в сервисной деятельности. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. — 285 с.
6. Данилишин Б.М., Куценко В.І. Остафійчук Я.В. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства / Рада по вивченню продуктивних сил України, НАН України. — К.: ЗАТ «Ніч лава», 2005. — 328 с.
7. Євдокимова І.М. Сфера послуг за сучасних умов: аналіз і прогнозування / Науково-дослідний економічний ін-т. — К., 1995. — 156 с.
8. Заблоцька Р.О. Світовий ринок послуг: Підручник / КНУ ім. Т.Шевченка. — К.: ІМВ, 2005. — 280 с.
9. Куценко В.І., Трілленберг Г.І. Менеджмент сфери послуг / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. — К., 2007. — 459 с.
10. Пацук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2005. — 560 с.
11. Румянцев А.П., Коваленко Ю.О. Міжнародна торгівля послугами: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літер., 2003. — 112 с.

12. Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів / О.М. Роїна (упор.). — К.: КНТ, 2007. — 457 с.
13. Сфера сервиса: особенности развития, направления и методы исследования / В.Н. Соловьев, В.А. Бабурин, Б.В. Корнейчук и др. В.А. Бабурин (науч. ред.). — СПб, 2001. — 303 с.
14. Сфера услуг в США: новые явления и структурные сдвиги / Отв. Ред. В.М. Усоскин, Л.С. Димидова. — М.: Наука, 1985. — 303 с.
15. Сфера услуг и проблемы занятости населения / В.В. Котилко, Л.С. Морозов (ред.); Инс-т региональной экономики и муниципального управления, Мос. гос. ун-т сервиса. — М.: МГУ сервиса, 2001. — 112 с.
16. Сфера услуг: менеджмент: Учебн. пособ. / кол.авт.; под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
17. Сфера услуг: перспективное направление развития предпринимательской инициативы: (соц. исслед.) / А. Ефимова (отв. исп.) — Якутск, 2001. — 43 с.
18. *Ткаченко Л.В.* Маркетинг послуг: Підручник. — К.: Центр навч. літер., 2003. — 192 с.
19. *Хлебович Д.И.* Маркетинг услуг: Учеб. пособ. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. — 183 с.
20. *Шканова О.М.* Маркетинг послуг: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 304 с.

Розділ 3

РИНОК ПОСЛУГ УКРАЇНИ

План викладу і засвоєння матеріалу

3.1. Теоретичні засади функціонування ринку послуг

3.2. Особливості ринку послуг

3.3. Інфраструктура ринку послуг

3.4. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України

Ринок послуг є складною системою відносин між виробниками та споживачами послуг, їх господарських зв'язків, соціально-економічних контактів з різними цільовими аудиторіями в процесі організації виробництва та реалізації послуг. В темі розкрито засади функціонування та особливості ринку послуг, проаналізовано його основні функції, охарактеризовано інфраструктуру ринку послуг та її класифікацію. Приділено увагу оцінці стану та перспективам розвитку ринку послуг в Україні.

Ключові терміни і поняття

ринок послуг, функції ринку послуг, механізм саморегулювання, рівень насиченості, інфраструктура ринку послуг, елементи інфраструктури, перспективи розвитку ринку послуг

3.1. Теоретичні засади функціонування ринку послуг

Ринок послуг є складною системою відносин між виробниками та споживачами послуг, їх господарських зв'язків, соціально-економічних контактів з різними цільовими аудиторіями в процесі організації купівлі-продажу послуг. За товарно-грошових ринкових відносин пріоритетне значення мають зворотні зв'язки, які надають необхідну інформацію з попиту, реакцію споживачів на ціни, дають змогу за допомогою механізму ринкового регулювання впливати на технологію і організацію надання послуг, економічну поведінку їх продавців і покупців.

Ринок послуг — сукупність динамічних у часі і локалізованих у просторі соціально-економічних відносин, що формуються і реалізуються в процесі задоволення платоспроможного попиту реальних і потенційних споживачів пропозицією послуг, забезпечують пропорційність їх відтворення.

Ринок послуг існує поруч із ринком товарів, капіталів, робочої сили і тісно взаємодіє з ними. Пропозиція послуг на ринку досить різноманітна, тому він розпадається на окремі вузькі ринки. Швидкий розвиток і розширення ринку послуг у другій половині ХХ ст. були викликані цілою низкою факторів.

Досягнення багатьма країнами світу високого життєвого рівня населення. Як свідчить практика індустріально розвинутих країн, із зростанням життєвого рівня населення і рівня пропозиції товарів у першу чергу зростає попит на послуги.

Глобалізація бізнесу та розвиток транснаціональних корпорацій призвели до зростання попиту на послуги у сфері розподілу товарів: транспортні, фрахтові, страхові, банківські, послуги зв'язку.

Вплив науково-технічного прогресу виявився в ускладненні виробництва та самих товарів, що призвело до зростання попиту на виробничі (монтаж, інжиніринг, лізинг) та післяпродажні послуги (кредит, ремонт).

Зростання конкуренції призвело до зростання попиту на послуги з просування товару, маркетингові дослідження, управлінський консалтинг.

Отже, головними передумовами формування ринку послуг є належна зрілість економіки і високий життєвий рівень населення. З ускладненням виробництва і насиченням ринку товарами споживчий попит перетворюється передусім на послуги. Розвиток ринку послуг стимулює також прискорення під дією науково-технічного прогресу поділу праці. Науково-технічний прогрес зумовлює формування нових видів діяльності, у тому числі й у сфері послуг. Отже, оптимальне функціонування ринку послуг забезпечується в процесі досягнення структурної, регіональної збалансованості попиту і пропозиції, формування насиченого ринку фінансових, будівельних послуг, торгово-посередницьких, житлово-комунальних, побутових, туристичних послуг, а також послуг інтелектуальної праці та ін. Усі ці територіальні ринки об'єднуються в національний і міжнародний ринок послуг. Механізм саморегулювання ринку послуг як частини господарського механізму ґрунтується на комплексі тактичних і стратегічних цілей, пропорцій, темпів та інших параметрах, закладених у загальнодержавній концепції (програмі) розвитку сфери обслуговування населення і відображається у бізнес-плані кожного підприємства.

Виникнення в матеріальному виробництві нових видів і різновидів послуг та розширення обсягів реалізації традиційних, сприяє збільшенню чисельності спеціалізованих підприємств на цьому ринку. Стимулюють цей процес інформаційні технології, використовуючи які, виробники розширюють географію своєї діяльності. З метою зміцнення конкурентних

позицій на ринку активно діють у сфері послуг і виробничі підприємства, зосереджуючись передусім на сервісі своєї продукції. Наприклад, виробники ЕОМ продають не лише власні комп'ютери, а й програмне забезпечення, організовують їхнє обслуговування і ремонт.

Ринок послуг класифікують за такими критеріями:

1. *За видом послуг:* ринок транспортних, будівельних, інформаційних, фінансово-кредитних, посередницько-торговельних, страхових, житлово-комунальних, соціально-культурних, побутових послуг, ринок технологій, зв'язку та робочої сили.

2. *У просторовому відношенні:* локальний, національний, регіональний, світовий ринки послуг.

3. *За механізмом функціонування:* вільний, монополізований, державно-регульований і планово-регульований ринки послуг.

4. *За рівнем насиченості:* рівноважний за обсягом і структурою, дефіцитний, надлишковий ринки послуг.

5. *За структурою:* потенційний (усіх споживачів, які виявляють інтерес до придбання відповідної послуги); реальний або дійсний (частка споживачів, які прийняли рішення про купівлю тієї чи іншої послуги); обслуговуваний (частина дійсного ринку, що раніше вже отримувала подібні послуги); освоєний (частка покупців, що вже одержувала послуги у даного виробника).

Ринок послуг не лише сприяє розвитку виробництва й окремих видів діяльності, а й стимулює попит на висококваліфіковану працю, нові технології, створює можливості і перспективи підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

У процесі регулювання суспільного відтворення ринок послуг виконує такі **функції**:

— інформаційну (поширення інформації, необхідної людині в ринкових умовах);

— посередницьку (обмін результатами праці економічно відособлених виробників);

— стимулювання ефективного господарювання, раціонального використання природних ресурсів людиною і суспільством (механізм рівноважних цін зумовлює оптимальне формування структурних пропорцій та обсягів виробництва послуг, забезпечує раціональний розподіл обмежених виробничих ресурсів, впровадження сучасних технологій надання послуг, мінімізацію витрат за високої якості продукції);

— розподілу та обміну (розподіл і обмін створюваних продуктів праці між соціальними групами суспільства);

— забезпечення структурної пропорційності (встановлення відповідності між виробництвом і споживанням);

— санування ринкового середовища (через механізм конкурентної боротьби відбувається очищення ринку від неконкурентоспроможних підприємств).

Розвинутий ринок послуг є ефективним чинником раціонального й ефективного господарювання. Підвищенню ділової активності його суб'єктів сприяють послідовна економічна політика держави, економічна і фінансова стабільність, дієздатність органів влади і місцевого самоврядування.

Разом з тим, внаслідок мінливості послуг, відсутності гарантій та складності окремих операцій виникає певний ряд споживчих ризиків на ринку послуг, що стимулюють споживача зробити вибір на користь конкуруючого товару. Наприклад, замість пошиття одягу в ательє придбати готовий одяг, замість вечері в кафе купувати напівфабрикати у супермаркеті.

Найпоширенішими на ринку послуг є такі **ризики**:

1. Виконавчий ризик — споживач побоюється, що робота буде виконана не досить вдало. Наприклад, замість відомого лікаря обстеження проводитиме його асистент, який внаслідок недостатньої кваліфікації і практичного досвіду може поставити неточний діагноз.

2. Фізичний ризик — споживач вагається, чи не буде завдано йому фізичної шкоди під час обслуговування. Наприклад, усадки або пошкодження одягу під час прання або хімічного чищення.

3. Фінансовий ризик — чи буде компенсовано усі витрати споживача послуг.

4. Психологічний ризик — як придбання послуги відіб'ється на самолюбстві чи самоповазі людини.

5. Соціальний ризик — як придбання послуги позначиться на іміджі людини в очах інших людей (наприклад, лікування окремих хвороб, інтимні послуги).

6. Ризик втрати часу — споживач побоюється витрат часу, зусиль, зручностей під час купівлі, ремонту, заміни тощо.

Для зменшення споживацьких ризиків постачальник послуги повинен визначити очікування покупця щодо одержання послуги та привести їх до реалістичного стану. Наприклад, слід переконати клієнтку, що бажана зачіска з урахуванням особливостей клієнтки не зможе задовольнити її запити. Обов'язково потрібно виконувати обіцянки, що давалися в рекламі, бо під її впливом іде формування очікувань споживачем тих переваг фірми, які так і не справдяться, іноді необхідно допомогти споживачеві оцінити надану послугу. Наприклад, пояснити додаткові можливості працевлаштування за умов одержання освітньої послуги. Постійний відбір, навчання та контролювання контактного персоналу підприємства послуг також сприяє зниженню більшості споживчих ризиків.

3.2. Особливості ринку послуг

Ринок послуг існує в єдності з товарним ринком і є одним з його різновидів. Поряд з тим він має низку специфічних рис, які зумовлюють особливий підхід до підприємницької діяльності на цьому ринку [17].

До головних відмінностей ринку послуг належать:

- 1) висока динаміка ринкових процесів, пов'язана з динамікою попиту та пропозиції на послуги;
- 2) локальний характер, зумовлений локальністю обслуговування сервісного підприємства;
- 3) висока швидкість обороту коштів, що є наслідком короткого виробничого циклу у сфері послуг;
- 4) висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури, зумовлена особливостями самих послуг;
- 5) специфіка організації виробництва послуг — це мобільні малі та середні підприємства;
- 6) специфіка процесу надання послуги — обумовлена особистим контактом із споживачем;
- 7) високий рівень диференціації послуг, який виходить з персоніфікації та індивідуалізації попиту.

Ринок у різних галузях сфери послуг розвинутий неоднаково. У системі побутового обслуговування, громадського харчування, торгівлі, рекреаційній сфері ринкові відношення отримали найбільший розвиток. Але в таких галузях, як культура, охорона здоров'я, освіта, ринкові відносини мають не тільки свою специфіку, але й обмежені можливості. У цих галузях присутній значний неринковий сектор, у тому числі державні організації та установи. Більше того, саме тут вони домінують.

Територіальні особливості ринку послуг тісно пов'язані з територіальним розміщенням населення, тобто його розселенням. Існують два типи розселення: *компактне та дисперсне*. Компактний тип розселення являє собою щільну мережу поселень, пов'язаних між собою системою шляхів, інфраструктурою, транспортом. Для дисперсного типу характерне існування невеличких поселень, які знаходяться на значній відстані одне від одного, і взаємодія між ними ускладнена.

Виходячи з цього, виокремлюють два типи ринку послуг компактний та дисперсний. Вони вирізняються за принципом територіального (географічного) сегментування. Таким чином, територіальне сегментування набуло на ринку послуг ключового значення.

Компактний ринок послуг. В умовах компактного ринку сфера діяльності підприємства послуг має чітку просторову визначеність. Вона може здійснюватися у межах міського району, міста, селища або ряду селищ. Товарна політика на компактному ринку включає розробку та надання послуг стаціонарними підприємствами послуг. В основі розробки товарної політики знаходиться вивчення попиту на послуги, характерні для цієї території. Територіальне сегментування доповнюється демографічними, соціальними та іншими критеріями. Процес виробництва та збуту послуг на компактному ринку змінюється залежно від густоти населення території.

Відомо, що густина населення будь-якого поселення має відцентровий характер. Густина центральних районів зменшується з віддаленням від центру. У районах з високою густиною населення виробництво і збут послуг організується у місцях з найбільшою концентрацією постійного населення. Крім того, слід враховувати не тільки постійне, але й, що більш важливо, тимчасове населення, котре формується внаслідок внутрішньої територіальної міграції. Концентрація населення в окремих «пунктах» обумовлена, як правило, не стільки кількістю постійного населення, скільки людськими потоками до місць роботи, адміністративних центрів і т. ін.

У районах з невеликою густиною населення, периферійних стосовно центру, попит на послуги обмежений чисельністю постійного населення. У таких місцях посилюється вплив транспортних сполучень. Тут найбільш доцільна організація виробництва і збуту послуг поблизу перехрещення транспортних шляхів, а перспективи зростання пов'язані з розвитком транспортної інфраструктури.

Просування послуг на компактному ринку має свої особливості. Найраціональніше використовувати локальні комунікативно-інформаційні мережі, особисті контакти зі споживачами.

В умовах компактного ринку виявляється дія закону Рейлі, згідно з яким зі збільшенням кількості мешканців міста збільшується кількість сторонніх споживачів, які мешкають в іншому місці. Закон Рейлі пояснює це явище як «розподіл купівельної сили, що виходить за межі населеного пункту». Існування цього явища є ще одним фактором, що сприяє розташуванню підприємств послуг в населених пунктах з великою концентрацією населення.

Дисперсний ринок послуг. На дисперсному ринку процес задоволення попиту на послуги значно ускладнюється. Необхідним є орієнтація на особливі форми надання послуг. Товарний ряд розроблюється на основі так званих «виїзних послуг», які надаються споживачеві у певні періоди часу. Номенклатура таких послуг обмежена, але дозволяє забез-

печити головні потреби населення. Наприклад, попит на послуги освіти можна задовольнити за рахунок організації короткострокових курсів за напрямками, які відповідають специфіці роботи споживачів. Попит на послуги в галузі культури можна задовольнити за допомогою виступів, демонстрацій, виставок тимчасового характеру.

Попит на послуги пов'язаний зі способом життя, який характерний для конкретного ринку. Дисперсний ринок відрізняється складністю і цього показника. Цей ринок складається з кількох локальних ринків, розмішених на значній відстані один від одного, він відрізняється великою різноманітністю поведінкових типів. На локальних ринках невеличких поселень існує, як правило, особливий стиль споживчої поведінки. Це утруднює роботу підприємства, котре повинно пристосувати свою діяльність до широкої диференціації попиту. Складності транспортних зв'язків неодмінно позначаються на рівні забезпечення потреб споживачів дисперсного ринку. Він, як правило, відстає від рівня компактного ринку, а дефіцит і монополія на виробництво послуг — звичайні явища на дисперсному ринку.

На початковому етапі освоєння дисперсного ринку існує комплекс умов, які сприяють підприємництву у сфері послуг:

- значний незабезпечений попит;
- зручність пошуку «ніші ринку»;
- низький рівень конкуренції;
- низький рівень витрат на стимулювання збуту і т. ін.

Але з насиченням ринку вплив цих факторів слабшає і підприємницька діяльність обмежується у розвитку. Однак, якщо швидкість розвитку транспортної інфраструктури буде адекватною швидкості насичення ринку, то вплив стримуючих факторів може бути компенсованим.

3.3. Інфраструктура ринку послуг

Обов'язковим компонентом будь-якої цілісної економічної системи є інфраструктура. Вона не тільки організовує ділові відносини, сприяє реалізації її учасниками інтересів, а й зумовлює спеціалізацію суб'єктів економіки на основі диференціації зайнятих ними ринкових

Інфраструктура — сукупність галузей, підгалузей і служб, які створюють загальні умови для ефективного функціонування всього відтворювального процесу і відтворення робочої сили.

ніш, спрощує юридичний та екологічний контроль, державне і громадське регулювання ділової практики.

Інфраструктурна діяльність забезпечує єдність і нерозривність відокремлених у просторі і часі процесів ви-

робництва матеріальних компонентів суспільного продукту. Найважливішим її завданням є поступове звільнення основних видів діяльності від виконання

функцій обслуговування виробництва, зосередження їх уваги і зусиль на основній діяльності.

Виникнення і розвиток інфраструктури пов'язані з суспільним поділом та кооперацією праці, розвитком суспільного характеру виробництва. Сформувалася вона в результаті тривалої еволюції ділових відносин і є сукупністю організаційно-правових форм, що опосередковують ці відносини і пов'язують їх в єдине ціле.

Розрізняють основні та обслуговуючі підприємства, що надають послуги основним галузям народного господарства. На галузевому рівні функціональне призначення багатьох видів діяльності матеріального виробництва полягає у створенні умов для основної галузі, тобто є інфраструктурною діяльністю. Наприклад, під час надання послуг з індивідуального пошиття одягу деякі підприємства сфери побуту є інфраструктурними, зокрема підприємства паливної промисловості, енергетики, пасажирський транспорт тощо.

На галузевому рівні, для уникнення надто широкого тлумачення інфраструктури до її складу відносять тільки ті галузі, підгалузі, служби, які безпосередньо створюють загальні умови для основного виробництва і надання послуг. З огляду на це легку, паливну промисловість, енергетику та деякі інші види діяльності не можна вважати інфраструктурними. При віднесенні конкретного підрозділу до інфраструктури також враховують його організаційний статус. Інфраструктурні підрозділи повинні бути організаційно відокремленими. Якщо вони перебувають у складі окремого підприємства і мають технологічне призначення, то інфраструктурними вважати їх не можна.

Формування інфраструктурних комплексів у межах суспільного поділу праці відбувається за рахунок «традиційних» видів виробничої діяльності (будівництво, транспорт тощо), а також у процесі розвитку продуктивних сил суспільства, поглиблення диференціації суспільної праці, внаслідок чого виникають принципово нові інфраструктурні елементи (наприклад, наукове та інформаційне виробництво).

Таким чином, інфраструктура сфери послуг є невід'ємним компонентом ділових відносин суб'єктів бізнесу. Вона є сукупністю організаційно-правових форм, що опосередковують ділові відносини і пов'язують їх в єдине ціле.

Інфраструктура сфери послуг має особливості, головними з яких є специфічне функціональне призначення; допоміжний характер; посидання споживання корисного ефекту з процесом виробництва в основ-

них галузях; багатоцільовий характер; висока фондо- і капіталомісткість. Класифікацію її здійснюють залежно від об'єктів обслуговування, рівня функціонування, співвідношення розвитку основного виробництва та інфраструктури (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ [1]

Ознака	Вид
За об'єктами обслуговування	— виробнича; — соціальна; — інституціональна
За рівнем функціонування	— міжнародна; — народногосподарська; — галузева; — регіональна; — локальна
За співвідношенням розвитку основного виробництва та інфраструктури	— випереджуюча; — одночасна; — запізнiла

Відособленими видами інфраструктури ринку послуг є виробнича інфраструктура ринку послуг (галузі народного господарства, що забезпечують виробничо-технічне обслуговування відтворювального процесу); соціальна інфраструктура ринку послуг (галузі народного господарства, що створюють загальні умови відтворення трудового потенціалу країни, регіону); інституціональна інфраструктура ринку послуг (галузі народного господарства, що забезпечують політико-правове і соціально-економічне функціонування суб'єктів сфери послуг).

Головними елементами інфраструктури ринку послуг є кредитна та емісійна системи; комерційні банки; податкова система; митна система; система регулювання зайнятості населення; система вищої і середньої економічної освіти; інформаційні технології та засоби ділової комунікації; система страхування; торгові палати; організаційно оформлене посередництво на товарних, сировинних, фондових і валютних біржах; аукціони, ярмарки та інші форми організованого небіржового посередництва; комерційно-виставкові комплекси; консалтингові компанії; аудиторські компанії; професійні спілки найманих працівників.

Функціями інфраструктури ринку послуг є:

- формування суб'єктів ринку;
- спрощення процесу реалізації учасниками ділових відносин їхніх підприємницьких проєктів;

- спеціалізація діяльності суб'єктів ринку послуг;
- підвищення оперативності та ефективності діяльності суб'єктів бізнесу на основі диференціації зайнятих ними ринкових ніш;
- вдосконалення форм юридичного та економічного контролю, державного і суспільного регулювання ділової практики;
- встановлення господарських та інтеграційних зв'язків між суб'єктами ринку послуг.

Розвиток інфраструктури підвищує маневреність і мобільність ринку послуг, завдяки чому прискорюється розвиток науково-технічного прогресу, скорочуються терміни впровадження нових технологій надання і реалізації послуг, прискорюється обіг основних та оборотних фондів.

Формування сталих ринкових відносин в Україні передбачає збалансований розвиток ринку послуг та інфраструктури, здатної зв'язати в єдине ціле всі галузі сфери послуг і підприємства різних форм власності, що функціонують у ній.

3.4. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України

В Україні ринок послуг формувався відповідно до вимог централізованої, планової системи господарювання, тривалий час фінансувався державою за залишковим принципом. Зі здобуттям незалежності країна отримала у спадок сформовану структуру ринку послуг, основними суб'єктами якого були державні спеціалізовані підприємства — «будинки побуту», комбінати побутового обслуговування житла тощо, які надавали відповідні послуги для населення. Більшість підприємств побутового обслуговування зосереджувалася в містах. Ринок послуг було цілком монополізовано державою, а надання багатьох видів послуг населенню не вважалось престижним. Заробітна плата працівників цієї сфери була нижчою, ніж у провідних галузях народного господарства, тому кращі фахівці, як правило, не затримувались у ній.

З формуванням в Україні ринкової економіки розпочався і розвиток підприємництва. Однак загальноекономічна криза, що охопила народне господарство, значно ускладнила цей процес. На початку XXI ст. підприємства державної, комунальної форм власності продовжують домінувати на ринку послуг (оздоровчі, освітні, житлово-комунальні послуги тощо). Однак у країнах з розвинутою ринковою системою господарювання основою ринку послуг є малі підприємства, засновані на приватній власності.

Сучасний стан і розвиток ринку послуг в Україні характеризують такі особливості:

1) динамічний розвиток за наявності великих резервів щодо розширення його видової структури, нарощування обсягів реалізації послуг;

2) ефективне функціонування в його структурі малих господарських утворень;

3) досягнення підприємствами колективної форми власності найкращих показників діяльності за обсягами, видовою структурою;

4) залежність розвитку малого підприємництва на ринку послуг від нагальної уваги, фінансової підтримки держави. Однак проблеми економічного розвитку, наповнення державного і місцевих бюджетів унеможливають оптимальну його фінансову підтримку.

Нині найгірше становище має *ринок послуг пралень та хімчисток* України. З розвитком фінансової кризи, що розпочалася у 2008 р. об'єми робіт зменшилися на 25–30 %, а деякі замовники урізали свої витрати на чистоту наполовину. Негативний вплив на бізнес цих підприємств спричинила часткова відмова від їхніх послуг ресторанных мереж і салонів краси, які пояснюють свою економічність зниженням відвідуваності закладів та підрахунками, що дешевше витратитися на устаткування і встановити свої міні-пральні, ніж платити підрядчикам. У сегменті приватних замовлень справи йдуть набагато гірше. Віддавати речі у прання відповідним закладам зараз готові на 70 % клієнтів менше, ніж у до кризовий період. Враховуючи цю тенденцію, все більше підприємств замислюються про доцільність підтримки даного напрямку, тим більше що воно передбачає наявність приймальних пунктів, утримання яких обходиться все дорожче.

Представники пралень упевнені, що в короткостроковій перспективі вони втрачатимуть все більше клієнтів. Ця тенденція ставить під питання доцільність існування великої кількості спеціалізованих фірм, які зараз працюють в Україні. Тим більше, що практично всі вони ще недавно активно розширювали площі і докуповували нове устаткування, оскільки не справлялися із замовленнями. Втім, запас рентабельності в цьому бізнесі настільки міцний, що цілком дозволить більшості підприємств пережити тимчасові труднощі [20].

На другому місці за збитками знаходиться *ринок послуг ремонтних майстерень*. На даний момент у багатьох ремонтних майстернях справи давно йдуть не кращим чином, особливо якщо враховувати той факт, що деякі виробники збільшили терміни гарантійного обслуговування до трьох років. Після закінчення цього часу споживачі все частіше вважають за краще купувати нові прилади, а не ремонтувати застарілі моделі. Майстри говорять, що середньостатистична фірма

щодня отримує не більше п'яти замовлень, що дозволяє їй розраховувати на суму в 300–1000 грн.

Таким чином, річний обсяг цього ринку не перевищує 40 млн. грн., що не так багато, як хотілося б підприємцям. Виняток становлять хіба що компанії, яким вдалося дістати значних корпоративних клієнтів (кафе, готелі і ін.) або досягти статусу авторизованого сервісного центру, проте таких існує невелика кількість [21].

Не в найкращому стані й *ресторанний ринок* України. Фінансова криза в першу чергу вдарила по представниках середнього класу — основним відвідувачам піцерій, кав'ярень, барів. Саме такі заклади першими відчули вплив клієнтів — багато хто закритися. До фінансової кризи український ресторанний ринок зростав за рахунок закладів нижнього і середнього цінкових сегментів. Кількість таких ресторанів щороку збільшувалася на 20–30 %. Однак наприкінці 2008 р. недорогі заклади із середнім чеком 100–150 грн. під кризовим тиском почали закриватися. За даними компанії «Ресторанний консалтинг» до кризи денний виторг середньоцінових закладів сягав 20–25 тис. грн., а нині він рідко перевищує 15 тис. грн.

З найменшими втратами з кризи виходять заклади, що входять до великих ресторанных мереж і груп, що мають резерв для підтримки життєдіяльності малоприбуткових проєктів. Також вижили заклади, менеджмент яких орієнтований на клієнта, а не на високий прибуток. Якість кухні та рівень сервісу інших ресторанів різко впав через скорочення витрати за рахунок переходу на низькоякісну сировину з одночасним підвищенням цін.

Найменше криза вплинула на приміські ресторани великих міст, які не зважаючи на явне посилення конкуренції, процвітають. В передмістях мегаполісів відкриваються ресторани середнього і високого цінкових сегментів. Середній чек клієнтів цих закладів — 20–50 дол. [22].

Не оминула криза й *ринок салонів краси*. Скорочення сімейних бюджетів українців істотно зменшило кількість відвідувачів цих закладів. Нечисленні клієнти стали більш ретельно підходити до вибору послуг. Власники косметичних закладів скаржаться, що цей удар по їх бізнесу може стати нищівним.

Українці, що відвідують салони краси, стали рідкістю. У багатьох з цих закладів розповідають, що кількість відвідувачів значно скоротилася. Традиційною причиною зменшення числа клієнтів експерти називають фінансову кризу, через яку багато хто з постійних клієнтів скоротили кількість своїх візитів, або зовсім відмовилися від них. У салонах краси відзначають, що ситуація може стати ще гіршою, якщо

вони підвищать свої розцінки, а це є неминучим. За прогнозами експертів, всі ці чинники приведуть значну кількість салонів краси на межу виживання [21].

В такому самому стані *ринок корпоративного страхування*. Економічний спад 2009 р. провокує його переділ. Щоб утримати підприємства, що продовжують страхувати своїх співробітників, страховики планують знижувати вартість полісів, зменшувати обсяг покриття й пропонувати додаткові послуги.

Скорочення обсягів торкнеться всіх видів корпоративного страхування. Якщо на початку 2008 р. обсяги ринку медичного страхування збільшилися на 30 %, а страхування життя — на 74 %, то у 2010 р. вони знизилися як мінімум удвічі. Експерти виділяють дві причини занепаду. Головна — загальне зменшення числа працюючих у нашій країні, які разом з робочим місцем автоматично втратили оплачувані підприємствами поліси страхування життя. Друга причина скорочення страхування — абсолютна економія, якою скористалася майже вся вітчизняна промисловість.

Передчуваючи звуження корпоративного ринку, страховики почали переділ його залишків. Уже зараз більшість з них відмовляються від спеціалізації на конкретних галузях і роблять ставку на нових клієнтів, яких залучатимуть перевіреними методами, головний з них — економія. За найоптимістичнішими прогнозами, страховики матимуть в обслуговуванні до 80 % підприємств, які ще не відмовилися від продовження страховок, песимісти пророкують охоплення 40–50 % компаній [23].

Щодо *ринку послуг телефонії України*, то він залишається в стабільному стані, але влада міст і райцентрів все ж вважають за необхідне підвищити вартість абонентської плати за користування стаціонарними телефонами. Після збільшення абонентської плати оператори місцевого зв'язку практично вийдуть на рівень собівартості, що дасть їм можливість хоча б частково компенсувати недоотримані через нестабільність валютного курсу доходи за міжнародний зв'язок. Представники компаній заявляють, що вони істотно втрачають на необхідності переведення коштів з гривні в тверду валюту, якою розраховуються з міжнародними операторами [20].

Найперспективнішим напрямком розвитку сучасного ринку послуг в Україні є *туристичний бізнес*. Україна посідає одне з помітних місць у світі щодо наявності унікальних туристичних та культурно-рекреаційних ресурсів.

Водночас туризм в Україні ще не набув пріоритетного становища. Це пов'язано з відсутністю інтегрованої системи взаємозв'язків між

усіма видами економічної діяльності, зокрема між транспортом, промисловістю, сільським господарством, будівництвом, медициною, културою тощо.

Перспективи розвитку туризму в Україні пов'язані з реалізацією глобальної програми створення в Україні транспортних коридорів та розвитку Криму. Ефективний розвиток туристичної галузі тісно пов'язаний зі сферою розгалуженої транспортної інфраструктури, адже транспортні послуги відіграють визначальну роль у переміщенні людських, грошових, товарних потоків.

Необхідною умовою розвитку туризму в Україні є ефективне функціонування готельної індустрії, що дає близько 60 % усіх доходів від туризму. На сьогодні розвиток індустрії готельного бізнесу в Україні гальмується низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому важливою є зміна структури галузі, зокрема поява висококатегорійних готелів у складі мережі і малих готелів сімейного типу.

Економічний спад вплинув й на *готельний ринок України*. Як вважають експерти міжнародної консалтингової компанії «Knight Frank», унаслідок скорочення кількості туристів уже в кінці 2008 р. учасники ринку відчували зниження попиту, а у 2009 р. на ринку було зафіксовано рекордне зменшення заповнюваності і прибутковості готелів. За підрахунками фахівців, у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, завантаження великих готелів, не дивлячись на дефіцит готельних номерів в Україні, скоротилося з 80–95 % до 45–50 %, а прибутковість одного номера — майже на 13 %. Не дивлячись на економічний спад, надія на краще залишається. Євро–2012 наближається з кожним днем і будівництво готелів все таки буде активізовано. Так або інакше, готельний дефіцит в Україні буде ліквідований, а тому готельєри вже зараз шукають нові шляхи просування своїх продуктів [24].

Не в найгіршому стані є *ринок реклами* завдяки своїм перспективам. Але сьогодні неможливість спрогнозувати обсяг продажу на наступний рік і невизначеність із курсом гривні, змушують багатьох компаній оптимізувати витрати на просування. Чимало рекламодавців визнають, що скорочуватимуть бюджети, перерозподіляючи вкладення у доступніші та ефективніші, на думку рекламодавця, види комунікації.

Рекламні агенції, намагаючись утримати клієнтів, пропонують нові технології просування. Однак клієнти поки що не ризикують йти на рекламні експерименти. Більшість традиційних технологій вичерпали себе, зусилля нав'язливої реклами призвело до падіння продуктивності повідомлень.

Рекламісти змушені вигадувати нові способи впливу на споживача — дедалі частіше в несподіваних місцях і формах. Нові рекламні тех-

нології більш результативні і зазвичай менш витратні з погляду вартості ефективного контакту, стверджують фахівці, які просувають нестандартну рекламу. Вони впевнені — це саме те, що потрібно зараз клієнтам: в умовах жорсткої економії рекламних витрат і зростання конкуренції, компанії шукають дешеві, але дієві способи просування. Однак, рекламодавець в Україні поки лише придивляється до нових форматів. Втім, спеціалісти, котрі просувають нові види реклами, налаштовані оптимістично. Вони впевнені — фінансова криза, що змусила скоротити маркетингові витрати, збільшить попит на їхній креатив [22].

У подібному стані *ринок маркетингових послуг*. Згідно дослідженню на цьому ринку, у зв'язку з економічною кризою близько 80 % компаній скорочують бюджети на маркетинг або планують це зробити в нинішньому році. У деяких сферах бізнесу (наприклад: будівництво, банківська справа, автовиробництво, страхування, туризм, ритейл) зниження витрат іноді досягає 100 %. Навіть фармацевтичний сектор, який завжди демонстрував один з найнижчих коефіцієнтів еластичності попиту, за ціною відмовляється від використання багатьох маркетингових інструментів, які були ефективні у минулому.

Криза активно стимулює психологічну готовність керівників багатьох підприємств переходити на нові нестандартні для України методи роботи, що, звичайно, сприятиме появі нових можливостей для вирішення важливих стратегічних завдань. І подолати всі фінансові негоди вдасться тільки тим учасникам ринку, які зуміють правильно розставити пріоритети і грамотно вибудувати свою маркетингову політику [20].

Найкращий стан на сьогоднішній день у *ринку послуг автотранспорту* України. Перспективи у цього ринку є, причому не тільки за рахунок будівництва нових АЗС, але і за рахунок реконструкції і переобладнання старих об'єктів. Експерти говорять про подальшу концентрацію бізнесу в руках великих мереж, хоча повне розділення ринку серед них навряд чи відбудеться, оскільки невелика кількість успішних власників АЗС залишиться у великих містах, а в нинішній ситуації чекати швидкого приходу мереж в маленькі населені пункти не доводиться.

Окремо варто сказати про такий вид заправок, як «джобери» — це незалежні АЗС, які діють на основі франчайзингових схем: власники АЗС зобов'язуються продавати тільки нафтопродукти компанії-постачальника і працювати під його торговою маркою. Раніше така форма роботи процвітала, і багато разів збільшувала актив заправок для великих мереж. Джобери отримували лояльні оптові ціни і стабі-

льний ресурс палива, але взамін деякі з них, як говорять представники великих мереж, підривали імідж бренду, продаючи неякісне паливо «зі сторони». Тому від франчайзингових схем відмовилася значна кількість провідних нафтових компаній. Правда демонстративна відмова від таких схем багатьма конкурентами розглядається лише як PR-хід. Вважається, що в умовах фінансової кризи джобери знову отримають шанси [24].

Телекомунікаційний ринок є одним з найперспективніших та швидко зростаючих напрямків галузі зв'язку України. На сьогодні система телекомунікацій в Україні знаходиться на шляху швидкого розвитку, що в цілому орієнтоване на інтеграцію української системи зв'язку в світову, як рівноправного партнера. Однією з галузей зв'язку, що бурхливо розвивається, є мобільний зв'язок. Мобільний зв'язок сьогодні є однією з наймогутніших рушійних сил в індустрії телекомунікацій.

Прибутки від мобільного зв'язку зараз перевищують прибутки від міжнародного зв'язку в стаціонарних телефонних мережах, а в майбутньому ця різниця обіцяє зрости і ще більше. У деяких країнах ємність мереж стільникового зв'язку вже перевищила аналогічний показник для стаціонарних мереж. Високі темпи розвитку стільникових мереж спостерігаються і в Україні, випереджаючи темпи росту в Західній Європі, яка ще у 2009 р. практично наблизиться до 100-відсоткового насичення ринку.

Виходячи з вищезгаданого, тенденціями розвитку операторів мобільного зв'язку України є надання нових перспективних та конкурентоспроможних послуг:

Мобільний банкінг (м-банкінг) — це послуга, що дозволяє абонентам мобільного зв'язку за допомогою мобільного телефону користуватися усіма або деякими можливостями свого банківського рахунку. Банки все частіше звертаються до ідеї мобільного банкінга, який дозволяє їм активніше співробітничати з фізичними особами без збільшення витрат на розвиток мережі офісів. Послугами м-банкінгу в Росії, Україні та Білорусії користується більше 1 млн. абонентів. Абоненти отримують можливість цілодобового управління та контролю своїх засобів. Їм доступні усі послуги, які забезпечують наявність банківського рахунку, але у мобільному варіанті, тобто без відвідування банку та у зручний для абонента час. Абонент має можливість контролювати залишок та рух коштів на своєму рахунку, а також управляти рухом засобів.

Передача та розподіл контенту. Після бурхливого зростання ринку мобільного зв'язку абоненти деяких регіонів почали перенасищати і як результат — зниження кількості нових користувачів мобільного

зв'язку, що позначилося на доходах операторів мобільного зв'язку. В той же час, з появою та розповсюдженням нових стандартів мобільного зв'язку третього покоління (що забезпечують високі швидкості передачі даних) виникла необхідність отримувати дохід з цих мереж та відшкодувати витрати на їх впровадження. Знадобилася нова політика розвитку для операторів мобільного зв'язку й контент-провайдерів. Вихід знайдено у створенні та розповсюдженні контенту (розважальної інформації). За прогнозам об'єм світового ринку мобільного контенту (включаючи музику, відео, ігри та картинки) повинен збільшитися до 43 млн. дол. до 2010р.

Мобільний Інтернет. Сутність цієї послуги визначається двома поняттями «мобільність» та «Інтернет». Мобільний абонент отримує доступ до усього спектру послуг мережі Інтернет для задоволення своїх ділових, інтелектуальних та інших потреб;

Мобільне телебачення. Мобільне цифрове телебачення (Mobile digital broadcast TV (MDTV)) поєднує в собі високі споживацькі якості цифрового телебачення та мобільного зв'язку. Мобільне цифрове телебачення може стати дуже популярною послугою у перспективних системах мобільного зв'язку, тому що користувачі бажають отримувати послуги зв'язку та розваг — в одному місті та через один пристрій. Компанії-лідери обладнання мобільного зв'язку сформували альянс для розробки стандарту мобільного телебачення DVB-H (digital video broadcast — handheld), апробацію якого пропонується провести в Європі та США, Австралії та в усіх частинах Азії.

Серед традиційних фінансових послуг перспективним є розвиток *синдикованого кредитування*, при якому великі за обсягом кредитні операції здійснює банківський синдикат, об'єднуючий декілька банківських установ.

Синдиковане кредитування реального сектора економіки розглядається експертами як один з найперспективніших напрямків розвитку вітчизняного ринку фінансових послуг.

Метою синдикованого кредитування є прагнення зробити кредитні історії українських компаній публічними, забезпечити доступ широкого кола інвесторів до фінансування підприємств з динамічним розвитком.

Також перспективним є розвиток в Україні *лізингової, франчайзингової та консалтингової діяльності*.

Останніми роками значно розширився контингент населення, який є потенційним споживачем соціальних послуг за рахунок появи нових форм соціального благополуччя. Однак сучасний рівень розвитку системи соціальних послуг, якість та види послуг, їх доступність для на-

селення значно відстають від потреби людей. Тому можна сказати, що надання соціальних послуг є перспективним і водночас зникаючим видом послуг.

Неефективність системи соціальних послуг, зокрема, засвідчує її надмірна централізація, тенденція до концентрації послуг в стаціонарних установах, відсутність стандартів якості послуг, нерациональна система фінансування. На думку Мінпраці, навіть в умовах подальшого нарощування обсягів фінансування цієї системи, однак при збереженні нинішніх підходів до управління нею, неможливо досягти головної мети — запропонувати людям справді якісні послуги, орієнтовані на їхні реальні потреби.

Нині назріла необхідність у глибоких структурних перетвореннях, впровадженні нової системи соціальних послуг — європейського зразка, яка, зокрема, передбачає поступове звільнення держави від функцій безпосереднього надавання соціальних послуг та передачу їх недержавним організаціям. Водночас за державою мають бути закріплені функції фінансування та контролю за використанням коштів.

Відносно обмеженою є частка України і в міжнародній торгівлі послугами. Відношення між експортом та імпортом послуг України складає 64,47 % до 35,53 %. Водночас, у країні є потенціал для розвитку міжнародної торгівлі послугами. Так, розвиток науки, технологій і висококваліфікована робоча сила є необхідними передумовами для динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, електронної і мобільної торгівлі, які базуються на основі глобальної мережі Інтернет, що може відіграти роль «локомотиву розвитку», тобто простимулювати розвиток всієї національної економіки, забезпечити міцні конкурентні переваги на світових ринках. Слід також використати вигідне гео економічне положення країни для розвитку транспортної інфраструктури та туризму [20].

Слід зауважити, що розвиток експорту послуг України має стійку тенденцію до зростання не тільки в абсолютному вимірі, а й у відносних показниках. В економіці України вже набули розвитку деякі види послуг, такі як транспорт, торгівля, туризм, страхові, фінансові, ділові, послуги з ремонту.

Отже, можна зробити висновок, що внаслідок економічної кризи в Україні найбільше потерпають такі сфери послуг як пральні та хімчистки, ремонтні майстерні, трохи ліпше становище має ресторанний ринок, ринок салонів краси та ринок корпоративного страхування, зберігають стабільність з найменшими втратами ринок телефонії, готельний ринок, ринок реклами та маркетингових послуг, а в стані процвітання знаходиться ринок послуг автозаправок. Щодо перспективи

розвитку сфери послуг України, то очевидним і закономірним є її залежність від своєчасного подолання загальноекономічної кризи.

Значним поштовхом для розвитку вітчизняного ринку послуг є наближення з кожним днем Євро-2012. Цей факт стимулює владу до активних дій в боротьбі з економічною кризою, виводячи на перший план обслуговуючий сектор.

Також розвиток сфери послуг в Україні потребує залучення додаткових інвестицій, в т.ч. іноземних. Залучення іноземного капіталу забезпечить не тільки надходження необхідних фінансових ресурсів, але й передових, технічно ефективних методів реалізації послуг, що сприятиме підвищенню їх якості, доступності, культури обслуговування та в кінцевому рахунку — підвищить конкурентоспроможність вітчизняних виробників послуг та значно зміцнить позиції України в міжнародному обміні послугами.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає суть ринку послуг?
2. Охарактеризуйте особливості формування ринку послуг у нових економічних умовах?
3. Чим зумовлені особливості формування і функціонування ринку послуг в Україні?
4. Проаналізуйте основні функції ринку послуг.
5. У чому полягають суть і завдання інфраструктури ринку послуг?
6. Розкрийте особливості формування інфраструктури ринку послуг.
7. Охарактеризуйте види інфраструктури на ринку послуг та її основні елементи.
8. З'ясуйте суть основних функцій інфраструктури ринку послуг.
9. Які види послуг на сьогоднішній день є досить розвинутими і які знаходяться в кризовому стані.

Питання та завдання для практичних занять

1. Спеціалізоване підприємство з індивідуального пошиття взуття кооперується ще з одним підприємством. Відносини між ними здійснюються за розрахунковими цінами, 20% у структурі яких належать партнерові підприємства. План щодо обсягу реалізованих послуг у порядку кооперування становить 713,0 тис. грн. Собівартість послуг за

бізнес-планом у підприємства становить 394,0 тис. грн., у його партнера — 246,0 тис. грн. Яким за таких умов буде запланований розмір прибутку підприємства?

2. Підприємство, що займається торгівлею туристичними товарами, підприємство-виробник спортивно-туристичного інвентарю та приватний будинок відпочинку вирішили створити туристичну фірму (акціонерне товариство закритого типу). Основний вид діяльності — туристичні послуги, додатковий — забезпечення спортивно-туристичним інвентарем, одягом, роздрібна торгівля, прокат тощо. Інвестований засновниками капітал становив 142,0 тис. грн. Після першого року функціонування новостворене ЗАТ досягло таких результатів: чистий прибуток від основної діяльності — 29,6 тис. грн., чистий прибуток від додаткової діяльності — 6,9 тис. грн., амортизаційні відрахування — 25,0 тис. грн.

Необхідно розрахувати рентабельність діяльності ЗАТ, визначити термін окупності інвестицій (T_o) у ЗАТ та обґрунтувати доцільність його створення, а також скласти перелік платних додаткових послуг, які б забезпечили збільшення чистого прибутку, підвищення рентабельності функціонування підприємства на ринку послуг.

Рентабельність новоствореного акціонерного товариства (E_p) розраховують за формулою:

$$E_p = \frac{ЧП + A}{K} * 100\%$$

де $ЧП$ — чистий прибуток від всіх видів діяльності, грн.;

A — амортизаційні відрахування, грн.;

K — капітальні затрати (інвестований капітал), грн.

Термін окупності інвестицій (T_o) доцільно розрахувати за формулою:

$$T_o = \frac{1}{ЧП}$$

де T_o — термін окупності інвестицій, роки;

$ЧП$ — чистий прибуток від усіх видів діяльності, грн.

Якщо рентабельність цього проекту внаслідок розрахунків становить 20–30 % за терміну окупності витрат до 1 року, його можна вважати доцільним.

Тестові завдання

1. Сукупність соціально-економічних відносин, що формуються і реалізуються в процесі задоволення платоспроможного попиту у послугах являють собою:
 - а) товарний ринок;
 - б) ринок послуг
 - в) інфраструктуру ринку послуг;
 - г) кон'юнктуру ринку послуг.
2. Стрімкий розвиток сфери послуг було визвано:
 - а) підвищенням життєвого рівня населення;
 - б) впливом науково-технічного прогресу;
 - в) глобалізацією бізнесу;
 - г) усім вище зазначеним.
3. За рівнем насиченості ринок послуг класифікується на:
 - а) локальний, національний, регіональний, світовий;
 - б) вільний, монополізований, державно-регульований;
 - в) рівноважний, дефіцитний, надлишковий;
 - г) потенційний, реальний, освоєний.
4. Встановлення відповідності між виробництвом і споживанням відноситься до функції ринку послуг, а саме:
 - а) інформаційної;
 - б) посередницької;
 - в) стимулюючої;
 - г) забезпечення структурної пропорційності;
 - д) розподілу та обміну.
5. До головних відмінностей ринку послуг від інших належать:
 - а) низький динамізм ринкових процесів;
 - б) специфіка процесу надання послуг;
 - в) повільність обороту коштів;
 - г) висока чутливість до змін ринкової кон'юнктури;
 - д) високий рівень диференціації послуг.
6. Умови обмеженої номенклатури послуг, що забезпечують основні потреби споживачів та надання «виїзних послуг», що надаються у певні періоди часу характеризують:
 - а) компактний ринок послуг;
 - б) дисперсний ринок послуг;
 - в) можуть мати місце як на компактному так і на дисперсному ринку.
7. Сукупність галузей, підгалузей і служб, які створюють умови для ефективного функціонування сервісних підприємств — це:
 - а) ринок послуг;

- б) товарний ринок;
- в) дисперсний ринок;
- г) інфраструктура ринку послуг;
- д) кон'юнктура ринку послуг.

8. *Інфраструктура ринку послуг за об'єктом обслуговування класифікується на:*

- а) виробничу, соціальну, інституціональну;
- б) міжнародну, галузеву, регіональну;
- в) випереджаючу, одночасну, запізнілу.
- д) народногосподарську, регіональну, локальну.

Використана література

1. Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. пос. /За ред. Апопія В.В. — К.: ВЦ «Академія», 2006. — 312.

2. Балаева О.Н. Организация сферы услуг: экономика и управление: Конспект лекций. — М.: Высшая школа экономики, 2002. — 51 с.

3. Болотніков А.О. Стандартизація і сертифікація товарів і послуг: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005. — 144 с.

4. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.

5. Губанов О.В. Управление, прогнозирование, информационные технологии в сервисной деятельности. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. — 285 с.

6. Данилишин Б.М., Куценко В.І. Остафійчук Я.В. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства / Рада по вивченню продуктивних сил України, НАН України. — К.: ЗАТ «Нічлава», 2005. — 328 с.

7. Євдокимова І.М. Сфера послуг за сучасних умов: аналіз і прогнозування / Науково-дослідний економічний ін.-т. — К., 1995. — 156 с.

8. Заблоцька Р.О. Світовий ринок послуг: Підручник / КНУ ім. Т.Шевченка. — К.: ІМВ, 2005. — 280 с.

9. Куценко В.І., Трілленберг Г.І. Менеджмент сфери послуг / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. — К., 2007. — 459 с.

10. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2005. — 560 с.

11. Румянцев А.П., Коваленко Ю.О. Міжнародна торгівля послугами: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літер., 2003. — 112 с.

12. Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів / О.М. Роїна (упор.). — К.: КНТ, 2007. — 457 с.

13. Сфера сервиса: особенности развития, направления и методы исследования / В.Н. Соловьев, В.А. Бабурин, Б.В. Корнейчук и др. В.А. Бабурин (науч. ред.). — СПб, 2001. — 303 с.

14. Сфера услуг в США: новые явления и структурные сдвиги / Отв. Ред. В.М. Усоскин, Л.С. Димидова. — М.: Наука, 1985. — 303 с.
15. Сфера услуг и проблемы занятости населения / В.В. Котилко, Л.С. Морозов (ред.); Инс-т региональной экономики и муниципального управления, Мос. гос. ун-т сервиса. — М.: МГУ сервиса, 2001. — 112 с.
16. Сфера услуг: менеджмент: Учебн. пособ. / кол.авт.; под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
17. Сфера услуг: перспективное направление развития предпринимательской инициативы: (соц. исслед.) / А. Ефимова (отв. исп.) — Якутск, 2001. — 43 с.
18. *Ткаченко Л.В.* Маркетинг послуг: Підручник. — К.: Центр навч. літер., 2003. — 192 с.
19. *Хлебович Д.И.* Маркетинг услуг: Учеб. пособ. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. — 183 с.
20. *Шканова О.М.* Маркетинг послуг: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 304 с.
21. <http://marketing-ua.com/>. Міжнародна Маркетингова Група.
22. <http://www.dsnews.ua/>. Загальнонаціональний тижневик «Ділова столиця».
23. <http://kontrakty.com.ua/>. Діловий тижневик «Контракти».
24. <http://www.rynok.biz/Default2.aspx>. Ділові новини України.
25. <http://www.rbc.ua/>. Інформаційне агентство «РБК-Україна»

Розділ 4

КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ ПОСЛУГ

План викладу і засвоєння матеріалу

4.1. Сутність конкуренції на ринку послуг

4.2. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг

4.3. Комплекс маркетингу сервісного підприємства

4.4. Економіко-правове регулювання діяльності підприємств на ринку послуг

Тема розглядає сутність та основні функції конкуренції на ринку послуг. Розкрито зміст поняття «конкурентні переваги» та визначено умови і особливості їх формування у сфері послуг. З'ясовано взаємозв'язок між конкурентоспроможністю послуг і конкурентоспроможністю сервісного підприємства. Певну увагу приділено державному регулюванню конкуренції на ринку послуг.

Ключові терміни і поняття

конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна боротьба, конкурентоспроможність послуги, конкурентоспроможність сервісного підприємства, функції конкуренції, диференціація послуг, бенчмаркінг, маркетинг послуг, державне регулювання

4.1. Сутність конкуренції на ринку послуг

Конкуренція є найсуттєвішим фактором ринку, що спонукає її учасників вдосконалювати свої можливості і пропонувати найкращий продукт, а це в свою чергу, сприяє прогресивному розвитку економіки країни.

Економічна сутність конкуренції на ринку послуг полягає у постійному змаганні суб'єктів ринку з метою здобуття переваг над іншими суб'єктами бізнесу, внаслідок чого споживачі мають змогу обирати послуги за уподобанням у кількох продавців.

Конкуренція — економічний механізм взаємодії і боротьби між підприємствами, що функціонують на ринку з метою одержання прибутку через задоволення різноманітних потреб споживачів.

Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сам продукт є знаряддям конкурентної боротьби.

Конкурентний статус сервісного підприємства — це його позиція в конкурентній боротьбі, своєрід-

ний показник його положення на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій підприємств на ринку.

Конкурентоспроможність — це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

В стратегічному управлінні найчастіше *конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах.*

1) *конкурентоспроможність продукту*, тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2) *конкурентоспроможність підприємства* — це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Потрібно розрізняти *параметри та показники конкурентоспроможності*. *Параметри конкурентоспроможності* — це найчастіше кількісні характеристики властивостей послуги, які враховують галузеві особливості оцінки її конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей послуг, що визначають особливості галузі та способи їх виробництва, а також функції, які виконує послуга у процесі її надання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво послуги та ціни споживання.

Нормативні параметри визначають відповідність послуги встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності послуги, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

В економічній літературі, як правило, можна зустріти чотири основні функції конкуренції: регуляційну, мотиваційну, розподільчу, контролюючу. Розглянемо особливості їх виконання на ринку послуг [1].

Регуляційна функція конкуренції на ринку послуг. Намагаючись досягти все нових конкурентних переваг, суб'єкти бізнесу повинні і змушені дбати про пріоритети й інтереси споживачів, поважати незалежність їх вибору. З огляду на це вони спрямовують фактори виробництва та реалізації послуг у галузі сфери, які мають найбільшу потребу в них.

Мотиваційна функція конкуренції на ринку послуг. Суб'єкти бізнесу, які пропонують якісніші послуги чи вищий рівень обслуговування, часто змушені збільшувати виробничі і торговельні витрати, однак нерідко це приносить їм значно вищі прибутки (позитивні санкції), що стимулює їх подальші старання, а значить, і технічний прогрес. Натомість підприємства, що ігнорують інтереси та потреби клієнтів або здійснюють бізнес із порушенням правил конкуренції, часто зазнають збитків, їх витісняють з ринку (негативні санкції) конкуренти, які місією своєї діяльності вважають задоволення потреб споживачів.

Розподільча функція конкуренції на ринку послуг. Конкуренція не тільки стимулює підвищення продуктивності праці, але й сприяє розподілу доходу серед суб'єктів бізнесу і домашніх господарств відповідно до ефективності їхнього внеску. Це відповідає одному з принципів конкурентної боротьби — принципу винагороди за результатами.

Контролююча функція конкуренції на ринку послуг. Конкуренція обмежує і контролює економічну силу кожного суб'єкта бізнесу. Наприклад, підприємство, маючи певні інтереси, встановлює ціну на послуги, які воно реалізує, однак конкуренція надає покупцю змогу вибирати послуги кількох продавців (нерідко за іншими цінами). Тому від досконалості конкуренції, як правило, прямо пропорційно залежить ціна послуги.

Основними **методами конкурентної боротьби** на ринку послуг є поліпшення якості, дизайну послуг, швидке оновлення асортименту, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування послуг тощо. Поряд з цим, використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію великих науково-технічних проєктів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби — фінан-

сові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо.

Особливістю сучасної конкуренції є те, що вона ведеться не без допомоги держави (на міжнародному рівні) і регулюється механізмом антимонопольного законодавства. Отже, конкуренція є найефективнішим засобом координації взаємних дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність.

Конкуренція породжує *конкурентне середовище*. Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців завдяки пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

Сфера послуг країни поступово освоює механізм ринкових відносин, що супроводжується формуванням у ній конкурентного середовища. Світовий досвід свідчить, що в умовах конкуренції жоден суб'єкт ринку послуг не може ефективно працювати без детального розуміння форм і функцій конкуренції, особливостей конкурентної стратегії.

4.2. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг

Досягнення цілей підприємства в сфері обслуговування визначається попитом на його послуги у споживачів. В умовах конкурентного ринку, що пропонує вибір виробників послуг, попит на ту чи іншу послугу залежить від результатів порівняння споживачами споживчих і вартісних якостей послуги з аналогічними на ринку. Здатність сервісного підприємства одержати перемогу в конкурентній боротьбі залежить від наявності у нього значних переваг у порівнянні з конкурентами.

Конкурентні переваги — це характеристики, властивості послуги або торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відноситися як до самого продукту (базової послуги), так і до додаткових товарів чи послуг, що супроводжують базову.

Забезпечення конкурентних переваг послуг вимагає врахування ряду наступних важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Умови формування конкурентних переваг на ринку послуг [4]

Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку сервісного обслуговування є цінність послуги. Цінність послуги є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Тому важливим моментом для появи конкурентної переваги послуги є не просто наявність певної особливості властивої послугі, а її відповідність потребам конкретного сегмента ринку. Більше того, найчастіше конкурентна перевага послуги в межах одного споживчого сегмента робить цю послугу неприйнятною для іншого.

Конкурентна перевага з'являється, як правило, лише за умови «нормального» рівня виробництва й надання послуг. Лише в дуже обмежених випадках пропозиції унікальних характеристик споживач може змиритися з погіршенням якості надання послуги (її падінням нижче звичного рівня, визнаного нормальним).

Необхідно також пам'ятати що, конкурентні переваги окремих послуг мають тимчасовий характер, тісно пов'язаний із циклом життя послуги й безперервною зміною кон'юнктури ринку.

Конкурентні переваги можуть бути створені в кожному з елементів комплексу маркетингу послуг (безпосередньо у самій послугі, ціноутворенні, методах і способах просування, місці надання). При цьому

необхідно враховувати і використовувати особливі властивості послуг як товару.

Важливою конкурентною перевагою підприємств у сфері обслуговування є високий професійний рівень їх продавців. Покупець найчастіше розглядає продавця послуг як експерта, довіряючи його компетенції. У цьому сенсі майже завжди продавець послуги є її невід'ємною частиною.

Управління конкурентоспроможністю послуг є безперервним процесом, який пов'язаний з необхідністю вчасно реагувати на зниження будь-якого з показників конкурентоспроможності, із вживанням відповідних заходів, здатних попередити втрати ринкових позицій й фінансових засобів, наприклад, припиненням виробництва, модернізацією послуги, зміною сегменту ринку.

Треба пам'ятати, що підтримка конкурентоспроможності вироблених послуг з урахуванням неминучості їх відновлення в тому або іншому вигляді забезпечується ресурсним потенціалом організації, який і визначає конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність характеризують економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські та інші можливості підприємства і його вміння пристосовуватися до їхніх змін, беручи до уваги також динаміку його успішності у минулому.

Отже, *конкурентна перевага сервісного підприємства* — це особлива характеристика або деяке особливе сполучення характеристик його ресурсного потенціалу, що забезпечують динамічну підтримку конкурентоспроможності вироблених послуг. Ресурсний потенціал охоплює відчутні й невлімові активи організації, сформовані як у зовнішній середовищі — на ринку (наприклад, імідж, місце розташування, відносини з постачальниками), так і у внутрішній середовищі — на підприємстві (наприклад, навички працівників і оригінальні технології виробництва й збуту).

Бенчмаркінг — це безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств.

В сучасній практиці конкурентної боротьби технологія формування конкурентних переваг сервісного підприємства ґрунтується на використанні методу **бенчмаркінга**. Цей метод спрямований на вичення кращих досягнень у виробництві й просуванні послуг на ринку з метою підвищення ефективності власної діяльності.

Завданнями бенчмаркінгу є:

— встановлення керівництвом сервісного підприємства ключових сфер, що потребують вдосконалювання;

— ідентифікацію з найкращою практикою інших підприємств у визначених сферах та її дослідження;

— впровадження нових процесів і систем, що забезпечують зростання виробництва і якості.

Сутністю процесу бенчмаркінга є порівняння параметрів підприємства з досягненнями інших компаній і на цій основі розробка конкурентних переваг, з урахуванням найкращого досвіду партнерів і конкурентів. Бенчмаркінг можна використовувати в усіх сферах діяльності (виробництво, управління, маркетинг, технологія) й на усіх рівнях (локальний, регіональний, міжнародний) функціонування організації з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг має на меті знайти відповідь на запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? За допомогою цього методу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід додержувати, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Розрізняють три види бенчмаркінгу:

1. *Внутрішній бенчмаркінг*, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. *Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів*, — сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найпридатнішим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які призводять до відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає змогу розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

3. *Функціональний бенчмаркінг*, що має на меті проаналізувати окремі процеси, функції, методи й технології в порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами. Підприємства, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших порівнюваних операцій.

Отже, у разі бенчмаркінгу, за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти; підприємства, які є провідними у відповідній галузі; суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів).

4.3. Позичіонування послуг на ринку

Формування конкурентних переваг і утримання споживача в рядах «своїх клієнтів» є найголовнішою метою будь-якого підприємства. Більшість вважає, що підприємства постійно зосереджені на своїх прибутках, адже воно створене щоб заробляти гроші. Але підприємство матиме прибуток тільки в тому разі, якщо воно вдало просуває свої послуги на ринок, тобто має свого споживача.

У висококонкурентному середовищі існує ризик, що споживачі насправді не відчуватимуть великої різниці між конкурентними пропозиціями, і тому віддаватимуть перевагу компаніям які запропонують найнижчу ціну.

Концепція позиціонування полягає у створенні та підтримці відчутних різниць, що будуть помічені й оцінені клієнтами, з якими фірма хотіла б розвивати довгострокові відносини. Успішне позиціонування потребує від менеджерів розуміння як уподобань їх цільових клієнтів, так і основних характеристик пропозицій конкурентів.

Розуміння концепції позиціонування — ключ до створення ефективно конкурентної позиції. Позиціонування допомагає менеджерам послуг оцінити існуючі пропозиції підприємства і знайти конкретні відповіді на такі питання [10]:

- Яке становище наразі посідає підприємство у свідомості наявних і потенційних клієнтів?
- Яких клієнтів ми зараз обслуговуємо і яких хотіли б залучити в майбутньому?
- Які характеристики властиві послугам, що їх ми нині надаємо (основні продукти й супутні додаткові елементи послуг), і на які ринкові сегменти розрахована кожна з них?
- Чим саме запропоновані нами послуги відрізняються від аналогічних послуг конкурентів?
- Наскільки добре клієнти обраного нами цільового сегмента сприймають кожну з наших послуг; чи цілком задовольняють ці послуги їхні потреби?
- Що нам необхідно змінити в нашій пропозиції, аби зміцнити конкурентну позицію в певному сегменті (сегментах) ринку, який цікавий для нашої організації?

Позиціонування — забезпечення послугі особливого положення на ринку, що відрізняє її від інших, пропонуєваних конкурентами послуг.

Для успішного позиціонування послуг в конкурентному середовищі, в першу чергу, необхідно визначитися з цільовим сегментом ринку на який буде направлено виробництво

конкретних послуг. Ринковий сегмент складається з груп покупців, які мають спільні характеристики, потреби, схожу купівельну поведінку або характер споживання.

Ринок послуг, як правило, поділяють на географічний, демографічний, соціальний та поведінковий сегменти. Ефективна сегментація надає можливість групувати покупців у сегменти таким чином, щоб у результаті була виявлена максимальна кількість подібних рис, при цьому підкреслювалася відмінність між сегментами.

Визначивши потреби споживачів і згрупувавши їх у сегменти цільових ринків слід розробити відповідний комплекс маркетингу, що складається з чотирьох основних елементів: послуга, місце, просування, ціна.

«Послуга» — елемент комплексу маркетингу, який розглядає характеристики і переваги послуг та шляхи їх вдосконалення, щоб кожна послуга, що надається, мала для споживачів суттєву відмінність. Обслуговування споживачів — це важлива сфера діяльності і, нерідко, коли конкуруючі фірми надають майже однакові послуги, більший обсяг реалізації буває у тієї фірми, послуги якої вигідно відрізняються від послуг конкурентів.

«Місце» — елемент розглядає процес реалізації послуг споживачам (канали розподілу та обслуговування). У бізнесі головним є виручка. Кошти на придбання сировини, виплату зарплати та інші витрати можна мати, лише отримавши виручку від реалізації послуг. На кожному підприємстві має бути ретельно продуманий ефективний план реалізації послуг, у тому числі з використанням дистрибутивної мережі.

«Просування» — аналізується, як найкращим чином повідомити клієнтам чи потенційним споживачам про переваги пропонованої послуги. Створення позитивного іміджу підприємства, його послуг і брендів є мистецтвом. Завдяки якісному просуванню послуг на ринок з використанням реклами, постійного зв'язку зі споживачем і реалізації нових пропозицій за спеціальними цінами, можна посилити позитивний імідж бренду, а це дозволить збільшити обсяги реалізації і отримати більший прибуток.

«Ціна» — розглядає шляхи правильного визначення ціни (вартості, тарифів) на послугу. Підприємства мають встановлювати таку ціну на послугу, за якою її можна реалізувати на ринку, а не таку, щоб лише покрити витрати. Встановлювати ціну на послугу необхідно у відповідності до стратегічних цілей підприємства, з урахуванням життєвого циклу послуги, особливостей портфеля замовлень, бажаних обсягів реалізації і частки підприємства на певному ринку.

Іноді підприємству необхідно кардинально змінити існуючу позицію. Так звана стратегія репозиціонування може означати зміну характеристик послуги або визначення інших сегментів ринку. На рівні компанії репозиціонування може передбачати відмову від окремих продуктів і повний вихід з деяких сегментів ринку.

4.4. Економіко-правове регулювання діяльності підприємств на ринку послуг¹

Як свідчить світовий досвід, бізнес у сфері послуг може стимулювати підвищення ефективності господарювання лише за умови позитивного сприйняття суспільством, активної підтримки державою його розвитку.

Організаційно-правове регулювання взаємодії суб'єктів бізнесу на ринку послуг є системою державних заходів, спрямованих на розвиток, вдосконалення та упорядкування підприємницької діяльності, а також створення правових механізмів їх реалізації в реальній економічній ситуації. При цьому важливо, щоб державна політика сприяння і регулювання взаємодії суб'єктів бізнесу на ринку послуг формувалася на таких принципах:

— принцип довгостроковості у державній політиці сприяння та регулювання розвитку бізнесу на ринку послуг. Найповніше він реалізується в розробленні державних програм, що визначають стратегічні напрями розвитку ринку послуг і методи державного регулювання;

— принцип стабільності у державній політиці сприяння та регулювання розвитку бізнесу на ринку послуг. Ґрунтується він на стабільній державній політиці стосовно організаційно-правового регулювання ринку послуг. Важливим завданням держави є захист інтересів споживачів;

— принцип юридичної захищеності інтересів підприємців. Контроль за підприємницькою діяльністю щодо задоволення суспільних вимог (екологічні, економічні, соціальні) в умовах ринкової економіки набуває особливої актуальності. Він повинен передбачати водночас юридичну захищеність інтересів усіх підприємницьких структур;

— принцип економічної зацікавленості суб'єктів бізнесу в підвищенні ефективності господарювання. Економічні інтереси є об'єктив-

¹ Джерело: Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. пос. /За ред. Апопія В.В. — К.: ВЦ «Академія», 2006. — С. 75-80.

ними мотивами підвищення ефективності діяльності суб'єктів бізнесу на ринку послуг, наслідком чого, як правило, буває повніше і якісніше задоволення потреб споживачів.

Між державою як виразником суспільних інтересів і підприємницькими структурами ринку послуг формуються певні економічні відносини, покликані задовольнити не тільки їхні спільні інтереси, а й гнучко реагувати на зміни у зовнішньоекономічному середовищі.

Основні функції державного регулювання ринку послуг класифікують за характером дії, за характером впливу і за змістом (табл. 4.1).

Комплексні функції державного регулювання полягають у застосуванні всіх засобів впливу на розвиток бізнесу на ринку послуг (оподаткування, сертифікація послуг).

Обмежуючі функції державного регулювання ґрунтуються на запровадженні заходів, які частково обмежують функціонування суб'єктів на ринку послуг (ліцензування і патентування окремих видів діяльності).

Таблиця 4.1

**ТИПОВІ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ПОСЛУГ**

Ознака класифікації	Функції
За характером дії	— комплексні; — обмежуючі; — підтримуючі; — регулюючі
За змістом	— правові; — економічні; — організаційні
За характером впливу	— прями; — непрямі (опосередковані)

Підтримуючі функції державного регулювання спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів бізнесу на ринку послуг (бюджетне фінансування, пільгове оподаткування, кредитування, укладення державних контрактів).

Регулюючі функції державного регулювання полягають у розробленні і запровадженні стратегічних програм розвитку сфери послуг, окремих її сегментів, а також наданні функціональних повноважень відповідним державним структурним підрозділам щодо втілення їх в практичну діяльність.

Правові функції державного регулювання спрямовані на формування законодавчої бази, покликаної сприяти і регулювати розвиток бізнесу на ринку послуг, формувати механізми її реалізації в реальній економічній ситуації. Основними формами вияву правових функцій держави є закони України, які стосуються підприємницької діяльності, постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, нормативні акти міністерств і відомств. Саме закони є правовим фундаментом цивілізованого розвитку економіки, в т. ч. і бізнесу на ринку послуг.

Економічні функції державного регулювання полягають у створенні та запровадженні сукупності економічних форм і методів регулювання ринкових процесів у сфері послуг. Серед них виокремлюють прямі і непрямі (опосередковані); регулюючі, підтримуючі та обмежуючі. Наприклад, до економічних функцій відносять оподаткування, ліцензування, патентування, сертифікацію, укладення державних контрактів, бюджетне фінансування та ін.

Організаційні функції державного регулювання забезпечують формування умов для сприяння розвитку бізнесу на ринку послуг на основі створення і функціонування відповідних організаційно-правових структур (міністерств, відомств, податкової адміністрації); розроблення державних програм розвитку ринку послуг; створення і налагодження роботи лабораторій з перевірки якості послуг.

Прямі функції державного регулювання полягають у безпосередньому втручанні органів державної влади у підприємницьку діяльність суб'єктів бізнесу на ринку послуг (інспектування діяльності, аудиторська перевірка за рішенням господарського суду).

Непрямі (опосередковані) функції державного регулювання передбачають застосування законодавчих і нормативно-орієнтуючих регуляторів, які розмежовують законний і тіньовий бізнес, визначають правові норми взаємовідносин учасників бізнесу, обсяги їх відповідальності, містять прийняті в країні економічні важелі стимулювання, підтримки і захисту законного бізнесу.

Регулювання ринку послуг здійснюється на національному (встановлює певні режими для діяльності місцевих та іноземних фірм), двосторонньому (угоди між країнами, положення яких поширюються і на сферу послуг), багатосторонньому (конвенції та інші нормативні акти міжнародних організацій) рівнях.

Найважливіші національні заходи регулювання ринку послуг спрямовані на встановлення і підтримання стандартів обслуговування в таких сферах, як медицина, освіта та інші, на захист внутрішнього ринку послуг від іноземних конкурентів, стимулювання експорту послуг.

Основою заходів регулювання внутрішнього ринку послуг є політичні, економічні та соціальні інтереси країни: працевлаштування населення; підтримка регіональних підприємств у провідних сферах надання (реалізації) послуг; гарантування національної безпеки; стимулювання збільшення внутрішніх капіталовкладень; збереження національних культурних цінностей тощо.

Експерти ЮНКТАД (постійний допоміжний орган Генеральної Асамблеї ООН, завданням якого є сприяння міжнародній торгівлі; утворений у 1964 р., до складу входить 114 держав, Україна — з 1972 р.; штаб-квартира у Женеві) Конвенції ООН з торгівлі та розвитку виокремлюють такі основні напрями національного регулювання ринку послуг:

1) заходи, що обмежують операції з іноземною валютою, спрямовані на поліпшення стану платіжного балансу країни. Передбачають певні правила обміну валюти, відстрочку платежів у іноземній валюті, обмеження грошових сум, які можна вивозити за кордон тощо;

2) система державних закупівель, спрямованих на розширення споживання послуг національного виробництва (транспортних, послуг зв'язку та ін.);

3) державне регулювання національних галузей послуг методом надання їм пільг (субсидії, пільгові кредити, пільгове оподаткування) з метою підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Наприклад, у процесі реалізації транспортних послуг використання національного транспорту (фрахт) може бути стимульоване податковими і митними пільгами. Договори, що укладаються на державному рівні, можуть передбачати доставку вантажів національним транспортом;

4) заходи, що обмежують прямі іноземні капіталовкладення в інтересах зміцнення національних галузей економіки (страхування, банківська справа, реклама, бухгалтерський облік та ін.);

5) обмеження найму іноземних громадян фірмами, що залучають іноземний капітал. Наприклад, законодавство деяких країн, що регулює банківські та страхові послуги, містить положення, згідно з яким керівні посади в іноземних банках і страхових компаніях повинні займати тільки громадяни країни, де функціонують суб'єкти бізнесу;

6) диференційоване оподаткування іноземних підприємств. Іноді іноземні фірми (філії) сплачують вищі податки порівняно з місцевими підприємствами.

Багатостороннє регулювання ринку послуг відбувається шляхом розроблення угод у межах міжнародних організацій широкого профілю. Наприклад, СОТ (Світова організація торгівлі), ЮНКТАД є провідними мі-

жнародними організаціями, що займаються дослідженням і регулюванням торгівлі послугами, розробляють рекомендації для окремих секторів ринку послуг (морських перевезень, страхових послуг, реалізації новітніх технологій і ноу-хау). Не менш важливим напрямом цієї роботи є розроблення конвенцій та угод у межах спеціалізованих міжурядових організацій (Організації міжнародної цивільної авіації, Міжнародної морської організації, Всесвітньої туристичної організації та ін.).

Залежно від ситуації, що складається на ринку послуг, держава може вдаватися до спеціальних заходів регулювання окремих його сегментів. Такими заходами, як правило, є:

а) законодавче регулювання національних сфер послуг. В Україні цьому завданню підпорядковані, наприклад, закони «Про загальну середню освіту» (1999 р.), «Про освіту» (1991 р.), «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності» (1992 р.) та ін. Відповідно до Закону України «Про освіту» всі недержавні освітні заклади підлягають обов'язковій державній реєстрації з наступним отриманням ліцензії в органах управління освітою. У процесі ліцензування оцінюванню підлягають не навчальні програми і плани, а відповідність умов освітньої діяльності встановленому державою галузевому стандарту;

б) пряме обмеження та ембарго на імпорт окремих видів послуг. Наприклад, у сфері надання (реалізації) послуг пасажирського перевезення практично всі країни надають національним авіакомпаніям монопольне право на внутрішні маршрути; у сфері інформаційних послуг існують обмеження на доступ іноземних користувачів до національного банку даних; у сфері соціально-культурних послуг деякі держави забороняють імпорт рекламних фільмів, радіо- і телевізійних передач;

в) обмеження напрямів діяльності іноземних фірм на внутрішньому ринку послуг. Наприклад, у сфері консультативних і правових послуг держава дозволяє іноземним юридичним особам здійснювати консультації тільки з міжнародного права. Іноді може бути заборонена їхня участь у судовому процесі.

Найчастіше для обмеження імпорту окремих видів послуг застосовують ліцензування, ембарго на створення іноземних фірм, заборону перерахування доходів від іноземних інвестицій за межі країни, технічні стандарти, квоти, податки та ін. Наприклад, при укладанні двосторонньої угоди щодо створення сприятливого клімату іноземним юридичним і фізичним особам багато країн виключають із національного режиму найважливіші сфери послуг (банківська справа, зв'язок, вантажні та пасажирські перевезення, радіомовлення і телебачення, супутниковий зв'язок).

Розвиток підприємництва, а т. ч. ринку послуг, регулюють закони «Про захист прав споживачів» (1991), «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (1992), «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991), «Про інформацію» (1992), «Про науково-технічну інформацію» (1993), «Про авторське право і суміжні права» (1993), «Про захист інформації в автоматизованих системах» (1994), «Про туризм» (1995), «Про страхування» (1996), «Про рекламу» (1996), «Про систему Суспільного телебачення і радіомовлення України» (1997), «Про кінематографію» (1998) та ін. Десятки інших законів прямо або опосередковано стосуються бізнесу на ринку послуг, регулюють відносини власності, банківські, торгово-посередницькі послуги, інноваційну й інвестиційну діяльність. Діють численні укази, постанови, стандарти, інші нормативні документи владних структур.

Вони уможливають діяльність у цій сфері підприємств державної, колективної, приватної форм власності, фізичних осіб, визначають їх права, обов'язки, межі відповідальності і підстави для її настання, а також права споживачів, встановлюють вимоги для реєстрації суб'єктів бізнесу, умови діяльності і її припинення тощо.

Правова основа, що регулює підприємницькі відносини на ринку послуг, консоль, на жаль, далека від досконалості. Основними її недоліками є;

— недостатня систематизованість законів і нормативних актів, що регулюють розвиток національної економіки загалом;

— застарілість багатьох правових і нормативних положень, що регулюють бізнес на ринку послуг;

— нечіткість, багатозначність, розмитість змісту багатьох положень. Це породжує різночитання, спірні ситуації, які виникають між підприємцями, ними і владними структурами, ними і споживачами послуг.

Тому особливо важливим питанням залишається визначення оптимальної сукупності законодавчих актів, яка б забезпечила ефективний розвиток комерційного підприємництва на ринку послуг і національної економіки загалом.

Політика держави у сфері послуг повинна бути покликана забезпечити умови для того, щоб конкуренція реалізувала всі свої функції за оптимальної її інтенсивності. Така політика відкриває простір для технічного і технологічного прогресу (інноваційна діяльність під тиском конкуренції). Вона є ефективною передумовою гнучкого адаптування суб'єктів бізнесу на ринку послуг до мінливого конкурентного середовища (адаптування під тиском конкуренції).

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність понять «конкурент», «конкуренція» та «конкурентоспроможність».
2. Що таке конкурентні переваги і яка їх роль у функціонуванні сервісного підприємства?
3. Які основні відмінні риси властиві сфері послуг і як вони впливають на характер конкуренції у цій сфері?
4. На основі яких характеристик покупці приймають рішення про придбання послуги?
5. Яка відмінність між важливими і визначальними характеристиками послуг?
6. Розкрийте сутність поняття «позиціонування послуги». Що таке «стратегія позиціонування»?
7. Визначте обставини, за яких необхідно раціоналізувати вже існуючу послугу.
8. Які методи використовуються при оцінці конкурентних переваг підприємства?
9. Які конкурентні стратегії в сфері послуг вам відомі?
10. Які чинники впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства сфери обслуговування?
11. Чим зумовлені особливості формування і функціонування ринку послуг в Україні?
12. Які особливості притаманні для вітчизняної сфери послуг в умовах реформування економіки країни?
13. Розкрийте зміст основних принципів державного регулювання ринку послуг.
14. Охарактеризуйте функції державного регулювання ринку послуг.
15. Назвіть основні напрямки та форми здійснення державного регулювання сфери послуг

Питання та завдання для практичних занять

1. *Формування конкурентних переваг туристичної фірми.* Туристичне агентство втрачає своїх клієнтів унаслідок появи великої кількості веб-сайтів, на яких можна замовити квитки на літак. Запропонуйте шляхи виходу із ситуації для туристичних фірм, які хочуть компенсувати втрати від такого продажу авіаквитків.

2. *Оцінка конкурентних переваг.* Які критерії є для вас ключовими при виборі ресторану для вечірки з друзями? Розставте ваші критерії в порядку значимості. Яку роль вони відіграли при прийнятті рішення під час вашого останнього відвідування ресторану? Які саме критерії були визначальними?

3. *Оцініть фінансові можливості підприємства.* Громадянин у 2011 р. заснував приватне підприємство з індивідуального пошиття чоловічого одягу. Для цього він використав 60 тис. грн. власних коштів і взяв кредит у банку. Виробничо-господарську діяльність планувалось здійснювати в орендованому приміщенні. Інші вихідні дані подано в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

ВИХІДНІ ДАНІ

Варіанти	Середньоспівкова чисельність працівників на момент створення, осіб	Прогнозні обсяги реалізації продукції, тис. грн.			Прогнозні оцінки витрат, тис. грн.		
		Роки					
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
1	35	1500	1700	2000	45,0	47,0	50,0
2	40	1700	1900	2100	45,0	45,0	47,0
3	60	1800	2000	2300	44,0	46,0	49,0
4	52	1600	1800	2000	42,0	43,0	44,0
5	45	1200	1500	1800	40,0	43,0	45,0

Оцінювати фінансове забезпечення можливості функціонування підприємства доцільно для кожного прогнозного року за такою методикою:

а) визначення прогнозованого прибутку (Π_i):

$$\Pi_i = P_i - C_i$$

де P_i — прогнозна оцінка обсягів реалізації продукції за конкретний рік, тис. грн.; C_i — прогнозна оцінка витрат за конкретний рік, тис. грн.;

б) розрахунок прогнозованої рентабельності (R):

$$R = \frac{\text{ЧП}_i}{P_i}$$

де ЧП_i — прогнозний чистий прибуток за конкретний рік, тис. грн.;

в) визначення продуктивності праці (P_{np}):

$$P_{np} = \frac{P_i}{\mathcal{C}_{np}}$$

де \mathcal{C}_{np} — середньоспискова чисельність працівників на момент створення за конкретний рік, осіб;

г) визначення коефіцієнта чистого прибутку ($KЧП$):

$$KЧП = \frac{ЧП_i}{IK}$$

де IK — сума інвестованого (власного) капіталу, тис. грн.

Якщо протягом аналізованого періоду підприємство буде рентабельним, це свідчить про можливість власника забезпечити його функціонування.

Ситуація для аналізу

Підприємство, що займається пасажирськими перевезеннями основною метою своєї діяльності визначило задоволення потреб населення у послугах із доставки пасажирів до курортів Чорноморського узбережжя. Маркетингові дослідження засвідчили, що найінтенсивніший пасажиропотік припадає на період з 15 червня по 30 вересня, особливо у вихідні дні. З 1 жовтня по 14 червня обсяг перевезень зменшується у 3,5 рази.

Завдання: Складіть перелік додаткових послуг, які стимулюватимуть збільшення обсягів перевезень в осінньо-зимовий період. Розробіть конкурентну стратегію підприємства на рік (по місяцях).

Під час розв'язання завдання слід враховувати такі методи збалансування попиту і пропозиції:

— встановлюючи диференційовані ціни, знижки, додаткові послуги та використовуючи інші стимули, можна змістити частину попиту з пікового періоду на період спаду;

— одним із засобів управління рівнем попиту є запровадження системи попередніх замовлень на послуги;

— підвищення швидкості обслуговування, у т. ч. за рахунок комп'ютеризації, дасть змогу працювати з більшою кількістю клієнтів;

— для обслуговування додаткового потоку клієнтів важливо навчити персонал сумісництву функцій, залучити до роботи, якщо це можливо, тимчасових працівників у період підвищеного попиту.

Тестові завдання

1. *Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами — це:*
 - а) ринковий механізм;
 - б) конкурентоспроможність;
 - в) конкуренція;
 - г) бенчмаркінг.
2. *Позиція сервісного підприємства в конкурентній боротьбі визначає його:*
 - а) конкурентоспроможність;
 - б) конкурентні переваги;
 - в) конкурентний статус;
 - г) конкуренцію.
3. *Здатність сервісного підприємства задовольняти потреби споживчого ринку і втримувати конкуренцію з аналогічними підприємствами є:*
 - а) конкурентоспроможністю;
 - б) конкурентним статусом;
 - в) конкурентними перевагами;
 - г) конкурентною боротьбою.
4. *Конкуренція породжує:*
 - а) конкурентне середовище;
 - б) конкурентну боротьбу;
 - в) фінансові махінації та спекуляцію;
 - г) промислове шпигунство;
 - д) усе вище зазначене.
5. *Властивості або особливості послуг, що забезпечують динамічну конкурентоспроможність сервісного підприємства є:*
 - а) конкурентними перевагами;
 - б) конкурентними особливостями;
 - в) секретною інформацією;
 - г) інструментами конкурентної боротьби.
6. *Бенчмаркінг — це метод спрямований на:*
 - а) з'ясування причин того, чому інші мають кращі успіхи ніж ми.
 - б) переймання кращих досягнень провідних компаній;
 - в) промислове шпигунство;
 - г) створення унікальних конкурентних переваг.
7. *Процес забезпечення послугі особливого місця на ринку, що виокремлює її поміж багатьох інших має назву:*

- а) конкурентоспроможність;
 - б) бенчмаркінг;
 - в) позиціонування;
 - г) маркетинг послуг.
8. *Комплекс маркетингу у сфері послуг має такі основні елементи:*
- а) послуга, місце, просування, ціна;
 - б) послуга, ринок, позиціонування, ціна;
 - в) послуга, ринок, місце, ціна.
9. *Функція державного регулювання спрямована на створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів бізнесу на ринку послуг є:*
- а) регулюючою;
 - б) обмежуючою;
 - в) підтримуючою;
 - г) організаційно-економічною.
10. *Державна політика на ринку послуг базується на таких принципах:*
- а) довгостроковості;
 - б) стабільності;
 - в) юридичної захищеності;
 - г) економічної зацікавленості;
 - д) усі відповіді вірні.

Використана література

1. *Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В.* Організація і технологія надання послуг: Навч. пос. /За ред. Апопія В.В. — К.: ВЦ «Академія», 2006. — 312.
2. *Балаева О.Н.* Организация сферы услуг: экономика и управление: Конспект лекций. — М.: Высшая школа экономики, 2002. — 51 с.
3. *Болотніков А.О.* Стандартизація і сертифікація товарів і послуг: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005. — 144 с.
4. *Гордин В.Э., Суицинская М.Д.* Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.
5. *Губанов О.В.* Управление, прогнозирование, информационные технологии в сервисной деятельности. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. — 285 с.
6. *Данилишин Б.М., Куценко В.І.* Остафійчук Я.В. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства / Рада по вивченню продуктивних сил України, НАН України. — К.: ЗАТ «Ніч лава», 2005. — 328 с.
7. *Євдокимова І.М.* Сфера послуг за сучасних умов: аналіз і прогнозування / Науково-дослідний економічний ін.-т. — К., 1995. — 156 с.
8. *Заблоцька Р.О.* Світовий ринок послуг: Підручник / КНУ ім. Т.Шевченка. — К.: ІМВ, 2005. — 280 с.

9. Куценко В.І., Трілленберг Г.І. Менеджмент сфери послуг / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. — К., 2007. — 459 с.
10. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2005. — 560 с.
11. Румянцев А.П., Коваленко Ю.О. Міжнародна торгівля послугами: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літер., 2003. — 112 с.
12. Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів / О.М. Роїна (упор.). — К.: КНТ, 2007. — 457 с.
13. Сфера сервіса: особенности развития, направления и методы исследования / В.Н. Соловьев, В.А. Бабурин, Б.В. Корнейчук и др. В.А. Бабурин (науч. ред.). — СПб, 2001. — 303 с.
14. Сфера услуг в США: новые явления и структурные сдвиги / Отв. Ред. В.М. Усоскин, Л.С. Димидова. — М.: Наука, 1985. — 303 с.
15. Сфера услуг и проблемы занятости населения / В.В. Котилко, Л.С. Морозов (ред.); Инс-т региональной экономики и муниципального управления, Мос. гос. ун-т сервиса. — М.: МГУ сервиса, 2001. — 112 с.
16. Сфера услуг: менеджмент: Учебн. пособ. / кол.авт.; под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
17. Сфера услуг: перспективное направление развития предпринимательской инициативы: (соц. исслед.) / А. Ефимова (отв. исп.) — Якутск, 2001. — 43 с.
18. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник. — К.: Центр навч. літер., 2003. — 192 с.
19. Хлебович Д.И. Маркетинг услуг: Учеб. пособ. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. — 183 с.

ЧАСТИНА 2

ОСНОВИ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Розділ 5. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг

Розділ 6. Планування діяльності сервісного підприємства

Розділ 7. Стратегічне планування у сфері послуг

Розділ 8. Процес організації менеджменту у сфері послуг

Розділ 9. Мотивація як функція менеджменту

Розділ 10. Управлінський контроль сервісного підприємства

Розділ 5

СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

План викладу і засвоєння матеріалу

5.1. Сутність менеджменту сервісного підприємства

5.1.1. Поняття менеджменту

5.1.2. Ціль та завдання менеджменту у сфері послуг

5.1.3. Рівні управління сервісного підприємства

5.2. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування

5.2.1. Менеджмент як система

5.2.2. Функції та процес управління сервісного підприємства

5.2.3. Методи управління сервісним підприємством

5.3. Становлення і розвиток менеджменту як науки

5.3.1. Історія виникнення менеджменту

5.3.2. Еволюція управління як науки

5.3.3. Наукові підходи до управління

Менеджмент є невід'ємною частиною будь-якої спільної діяльності людей, яка в тій чи іншій мірі потребує організації. В темі розглянуто теоретичні засади управління, сутність і зміст поняття «сервісний менеджмент» та основні принципи управлінської діяльності. Для більш повного розуміння сутності менеджменту у сфері послуг тема розкриває зміст основних його функцій та ієрархічних рівнів. Приділено значну увагу історії розвитку менеджменту як науки, зокрема досягненням різних шкіл управління та науковим підходам до менеджменту.

Ключові терміни і поняття

сервісний менеджмент, управління, менеджер, об'єкт і суб'єкт управління, школи і наукові підходи до менеджменту, функції менеджменту, процес управління, піраміда менеджменту

5.1. Сутність менеджменту сервісного підприємства

5.1.1. Поняття сервісного менеджменту

Поняття менеджменту має американське походження і не перекладається на іншу мову дослівно. Англійське слово «to manage» (керувати) походить від латинського слова «manus» (рука). Спочатку це поняття використовувалося для визначення вміння керувати конем, пізніше — вміння володіти зброєю. З часом воно закріпилося у військовій практиці і почало означати вміння керувати підрозділом чи групою людей.

В сучасній світовій літературі це поняття трактується досить широко. Наприклад, у фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови менеджмент визначається так: *«спосіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду уміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця»*.

У спеціальній літературі з управління термін «менеджмент» також трактується широко і багатосторонньо. Але між ними немає протиріч, навпаки, вони доповнюють один одного, що дозволяє з'ясувати сутність менеджменту, як основного принципу соціального управління.

Необхідно зауважити, що «управління» як поняття є значно ширшою категорією ніж поняття «менеджмент», так як застосовується у різних сферах людської діяльності (наприклад, управління автомобі-

лем, управління регіоном, управління в біосистемах тощо). Поняття менеджменту застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, діючого в ринкових умовах господарювання, з метою отримати прибуток, незалежно від характеру діяльності.

Можна виділити декілька узагальнених підходів до визначення поняття менеджменту.

Менеджмент як інтеграційний процес — за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними через встановлення цілей і розробку способів їх досягнення.

Менеджмент як функції управління — здійснюючи які, менеджери забезпечують і умови для ефективної праці зайнятих в організації працівників, і одержання результатів, що відповідають цілям.

Менеджмент як люди, що управляють організацією — це певна соціальна категорія професійно підготовлених управляючих — менеджерів, робота яких полягає в організації і керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення цілей.

Менеджмент як органи або апарат управління — це особа або група осіб, що утворили специфічний орган або апарат управління, що відповідає за вивчення, аналіз і формулювання цілей, і ініціює відповідні дії в інтересах організації.

Менеджмент як наука — це самостійна галузь знань, що має свій предмет, свої специфічні проблеми, методи і способи вирішення.

Менеджмент як мистецтво — це вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект і поведінку людей, які працюють в організації.

Отже, найбільш лаконічним можна вважати визначення: «Менеджмент — це управління підприємством з метою отримання прибутку».

Поняття «**сервісний менеджмент**» було введено в науковий і практичний лексикон на початку 80-х рр. ХХ ст. у Швеції і Великобританії. Поступово воно стало загальноприйнятим, визначаючи принцип спрямованість управлінської діяльності на обслуговування. У рамках таких дисциплін, як маркетинг, управління людськими ресурсами й операційний менеджмент, подібна орієнтація, однак, почала проявлятися набагато раніше введення відповідного терміна.

Вирішальну роль у формуванні нової парадигми зіграли п'ять предметних областей — маркетинг, операційний менеджмент, теорія організацій, управління людськими ресурсами та управління якістю. Шостою складовою частиною виникаючого наукового напрямку можна вважати практику кар'єрних менеджерів і консультантів, на прийомі й способи дій яких у значній мірі вплинув досвід менеджменту ві-

домих сервісних фірм, таких, як «САС» (авіап перевезення), «КлабМед» (готельно-туристичний бізнес), «Артур Андерсен» (консалтинг, аудиторські послуги), «Федерал Експрес» (логістика), «Уол-Март» (роздрібно торгівля).

Необхідно, однак, відзначити, що дослідники, які вивчали сферу послуг, до певного моменту й не намагалися замінити традиційні моделі і концепції менеджменту новими, пристосованими для цього наукового напрямку. У першу чергу це стосується так званої нордичної школи послуг, що утворилася в 70-ті рр. ХХ ст. і досліджувала менеджмент у сфері послуг на загальновідомих засадах класичного менеджменту. І тільки на поч. 80-х рр. почав застосовуватися зовсім новий підхід до проблеми управління різними аспектам діяльності сервісних організацій, і тим самим були закладені основи наукової дисципліни, що Р. Норманн пізніше назвав сервісним менеджментом [23].

У літературі є кілька визначень сервісного менеджменту. Наприклад, К. Альбрехт пропонує наступне: *сервісний менеджмент* — це тотальний організаційний підхід, що робить якість послуги, головною рушійною силою бізнес-діяльності сервісного підприємства» [22].

На думку Б. Чернишова, *«сервісний менеджмент* являє собою філософію управління, відповідно до якої система менеджменту повинна бути принципово орієнтованою, по-перше, на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги або системи, що поєднує матеріальний продукт і супутні послуги), що володіє певним ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачем; по-друге, на створення в організації можливостей та умов для виробництва відповідного продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією); по-третє, на погоджування цілей і інтересів (вигоди) всіх залучених у процес надання послуги сторін (організації, клієнтів, інших груп інтересів)» [21].

З наведених визначень можна зробити висновок, що головний фактор успіху сервісного підприємства — здатність задовольняти вимоги клієнта. Саме тому, його стратегічна орієнтація повинна бути направлена на споживача.

Отже, *сутність сервісного менеджменту* можна представити виходячи з наступних концептуальних положень.

По-перше, необхідно усвідомити, що використання традиційних принципів менеджменту, заснованих на спеціалізації та поділі праці, є недостатнім для забезпечення ефективного менеджменту у сфері послуг. Сервісний менеджмент повинен базуватися на принципово іншій основі: робота в команді, міжфункціональне співробітництво, міжор-

ганізаційне партнерство й довгострокова перспектива — є головними цінностями, властивими цьому напрямку науки.

По-друге, — орієнтація на клієнта. Це означає, що останній перебуває в центрі уваги підприємства, яке повинно прагнути якнайкраще зрозуміти тенденцію розвитку системи клієнтських переваг. З іншого боку, підприємство у певній мірі може впливати на поведінку споживача і споживчий ринок.

Фокусування на клієнті в дослідженні послуг зробило вирішальний вплив на загальний підхід до управління якістю і стало центральним аспектом програм тотального управління якістю (TQM). Отже, *по-третє*, сутність сервісного менеджменту визначає орієнтація на якість, яка також має вирішальне значення для менеджменту послуг.

5.1.2. Цілі і завдання менеджменту у сфері послуг

Сфера послуг як система подібна до системи виробництва в промисловості: в обох випадках є певні затрати — ресурси, і є операційний процес, в результаті якого підприємство отримує готовий продукт — товар або послугу. А отже система управління у сфері послуг мало чим відрізняється від системи управління виробництвом товарної продукції, хоча і має свої особливості.

Модель менеджменту у сфері послуг, спираючись на дослідження Т.Д. Бурменко [18], можна представити наступним чином (рис. 5.1).

Модель менеджменту послуг починається з вибору сегмента ринку і далі, рухаючись проти годинникової стрілки, приводить до понять «концепція обслуговування», «система надання послуг» і «політика підприємства». Політика в даному випадку розглядається як інформаційний інструмент, за допомогою якого керівництво будує взаємостосунки з оточуючим середовищем, зокрема споживачами і постачальниками ресурсів та власними працівниками. Політика підприємства впливає на його положення на ринку та ефективність функціонування.



Рис. 5.1. Модель менеджменту у сфері послуг

Усі складові моделі поєднанні місією сервісного підприємства, яка відображає його культуру і філософію, що мають першочергову важливість для контролю, підтримки і розвитку процесу виробництва та надання послуг, що приносять користь замовникам. Поряд з концепцією обслуговування та організацією системи надання послуг, культура і філософія підприємства є найважливішими факторами довгострокової ефективності. Саме на їхній основі формуються цінності і моральний дух компанії, що забезпечують її життєздатність і успіх.

При розробці системи надання послуг, а отже, і системи менеджменту необхідно враховувати наступні чинники [11]:

- місце розташування підприємства, що надає послуги, яке визначається, в першу чергу, місцем розташування споживачів;
- потреби і бажання споживачів, як правило, є першочерговими на ряду з міркуваннями про ефективність і прибутковість;
- календарне планування робіт залежить в основному від споживачів;
- визначення і вимір якості послуг утруднено;
- працівники повинні володіти гарними навичками спілкування зі споживачами;
- виробничі потужності звичайно розраховуються за найвищим попиту з боку споживачів, а не за середнім рівнем попиту;
- продуктивність роботи персоналу може бути обумовлена відсутністю попиту з боку споживачів, а не поганою роботою працівників;
- великі підприємства в сфері послуг нетипові (виключення становлять авіакомпанії, банки);
- маркетинг і виробництво в сфері послуг іноді важко розділити.

Більшість вчених вважають, що зазначені відмінності роблять управління операціями у сфері послуг складнішим, ніж у промисловості.

Саме характерні риси послуг складають основні проблеми сервісного менеджменту і шляхи їхнього рішення. Головна причина специфічності сервісного менеджменту укладається в характерних рисах самих послуг [18].

Невідчутність послуг, що утрудняє демонстрацію споживачам передбачуваного результату і якості надання послуги до початку обслуговування, вимагає особливої уваги керівників не тільки самому процесу обслуговування клієнтів, але й до інших факторів, що побічно вказують на якість послуги і мають значно менше значення у виробничих галузях: місце розташування та інтер'єр приміщення, зручність і дизайн устаткування, зовнішній вигляд і поведінка співробітників, режим роботи організації.

Гетерогенність послуг приводить до того, що їхня стандартизація утруднена, а іноді й неможлива. Тому традиційні для виробництва товарів методи планування, мотивування і контролю діяльності співробітників, засновані на використанні норм і нормативів, не завжди прийнятні при обслуговуванні споживачів. Також, потребує спеціального підходу і контроль якості надання послуги, оскільки вона залежить не тільки від матеріальних і трудових факторів організації, але й від конкретного клієнта.

Неможливість зберігання послуг є одна з головних проблем сервісного менеджменту, тому що не дозволяє легко і швидко реагувати на зміну попиту шляхом створення запасів. Ця проблема менш помітна для послуг з відносно стабільним попитом: прибирання приміщень, ремонт аудіоапаратури і т.п. Однак для послуг, що характеризуються наявністю пікового попиту протягом доби, тижня або сезону (транспорт, лікувальні, курортні установи і т.п.), неможливість зберігання послуг приводить до різкого зниження ефективності діяльності за рахунок простоїв співробітників і встаткування в періоди спаду попиту й недоотриманих доходів у періоди його піків. Це змушує менеджерів при прийнятті управлінських рішень шукати способи зниження впливу даної проблеми, використовувати методи статистичних спостережень, що допомагають визначити обсяг і структуру попиту на послуги.

Оскільки *надання послуг невіддільно від їхнього споживання*, керівники організації змушені вирішувати специфічні завдання, пов'язані з участю споживача в процесі надання послуги: навчання персоналу уважному, чуйному відношенню до споживачів; створення сприятливих умов не тільки для клієнта, що обслуговується безпосередньо, але й для інших, що, наприклад, очікують своєї черги; побудова ефективної системи контролю, що дозволяє відокремлювати результати, пов'язані з роботою співробітників, від факторів, обумовлених особливостями клієнта. Багато послуг надаються безпосередньо у присутності споживачів, тому вибраний режим роботи організації повинен бути зручний для більшості клієнтів.

Виходячи з цього, можна так визначити ціль і завдання менеджменту:

Ціль менеджменту у сфері послуг — забезпечити прибутковість діяльності підприємства, завдяки ефективному використанню кадрового потенціалу і раціональній організації сервісного процесу, спрямованого на виявлення та задоволення потреб населення .

До завдань менеджменту у сфері послуг можна віднести наступне:

- встановлення цілей та розробка планів їх досягнення;
- об'єднання людей навколо загальних цілей;
- організація процесів розробки та надання послуг;

- забезпечення високої якості обслуговування;
- постійна підготовка і розвиток персоналу;
- забезпечення ефективності комунікацій між персоналом та клієнтом;
- розробка і застосування різних способів оцінки діяльності працівників і підприємства в цілому;
- створення своїх власних традицій і використання набутого досвіду.

5.1.3. Рівні управління сервісного підприємства

Виходячи з переліку завдань, можна зробити висновок, що менеджери на підприємстві відіграють певні ролі та виконують різні функції. Тому на підприємстві будь-якої сфери повинен бути чіткий розподіл функцій у роботі менеджерів різних рівнів. Одна з форм поділу управлінської роботи має *горизонтальний* характер розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Така робота проводиться з метою забезпечення успішної діяльності організації. Деяким керівникам доводиться витрачати час на координування роботи інших керівників, які, у свою чергу, також здійснюють координацію. Це відбувається до рівня того керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу — людей, що фізично виробляють продукцію або надають послуги. В результаті такого *вертикального* поділу праці утворюються рівні управління. Зазвичай в організації, щоб визначити, на якому рівні перебуває один керівник стосовно іншого, слід з'ясувати його посаду.

Незалежно від того, скільки є рівнів управління, менеджерів традиційно поділяють на три категорії. Соціолог Т. Парсонс розглядає ці категорії з огляду на функції, які виконує менеджер в організації. Згідно з визначенням Парсонса, особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної праці без перешкод у виробництві продукції або наданні послуг. Особи, котрі перебувають на управлінському рівні, здійснюють управління та координацію всередині організації; вони узгоджують форми діяльності різних підрозділів організації. Менеджери на інституційному рівні розробляють довготермінові (перспективні) плани, формулюють цілі, роблять усе, щоб організація адаптувалася до різних змін, керують відносинами між організацією та зовнішнім середовищем, а також суспільством, в якому функціонує певна організація [4].

Сучасні науковці вирізняють три рівні управління: менеджерів низової ланки, або операційних менеджерів, менеджерів середньої та

вищої ланок. На рис. 5.2 зображено відповідність між цими рівнями та концепцією рівнів управління за Т. Парсонсом. В спеціалізованій літературі можна також зустріти визначення рівнів управління як *ієрархії управління* або *піраміди менеджменту*.

Молодші начальники, яких також називають *менеджери першої (низової) ланки*, або операційними менеджерами, становлять організаційний рівень, розташований над робітниками та іншими виконавцями. Молодші начальники контролюють виконання операційних завдань з метою безперервного забезпечення інформацією про правильність їх вирішення. Менеджери цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання наданих їм ресурсів, таких як сировина та обладнання. Типовою посадою посади на такому рівні є завідувач складу, лабораторії, провідний спеціаліст, майстер, головний контролер.



Рис. 5.2. Піраміда менеджменту

Роботу молодших начальників координують і контролюють *менеджери середньої ланки*. За останнє десятиріччя середня ланка управління значно збільшилася і за чисельністю, і за значущістю. Менеджер середньої ланки часто очолює великий підрозділ або відділ в організації. Характер його роботи більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом. Менеджери цієї ланки управління займають такі посади: директор філії, начальники функціональних підрозділів, начальники адміністративних служб, старший менеджер. Це проміжна ланка між вищою та низовою, її менеджери готують ін-

формацію для рішень, що ухвалюють менеджери вищої ланки та передають їх у вигляді завдань керівникам нижчої ланки.

Вищий організаційний рівень — менеджери вищої ланки — менш численний, ніж інші. Типовими посадами цієї ланки є: голова ради, президент, директор. Менеджери вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації загалом або для основної частини організації зокрема.

Ієрархія управління є інструментом для реалізації цілей підприємства і гарантом збереження його системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більший об'єм виконуваних функцій, більше відповідальності, стратегічних рішень і доступу до інформації. Одночасно підвищуються вимоги до кваліфікації і рівень особистої свободи в прийнятті управлінських рішень.

5.2. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування

5.2.1. Менеджмент як система

Сутність менеджменту визначається формуванням і функціонуванням системи управління. *Менеджмент як система* — це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту.

Функції управління — види діяльності менеджерів в процесі управління. Як основні виокремлюють: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Процес управління — об'єднання функцій і структури через певний механізм.

Структура управління — це склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління.

Механізм управління — це сукупність функцій, важелів, методів, інструментів та стимулів управління, що забезпечують взаємозв'язок його підсистем.

Об'єкт управління (управляема підсистема) — сукупність соціальних, економічних та технічних ресурсів підприємства — те, на що направлене управління.

Суб'єкт управління (управляюча підсистема) — особа або група осіб, які встановлюють цілі перед об'єктом управління і контролюють їх досягнення — той або ті, хто здійснює управління.

В межах системи менеджменту виокремлюють такі його *підсистеми*:

технічна — сукупність технічних засобів за допомогою яких здійснюється управління;

технологічна — правила і норми які визначають послідовність операцій в процесі управління;

організаційна — складається зі структури управління, положень та інструкцій за якими вона функціонує;

економічна — господарські і фінансові процеси і зв'язки;

соціальна — сукупність соціальних взаємовідносин, що формуються в процесі спільної діяльності людей в організації.

5.2.2. Функції та процес управління сервісного підприємства

З самого початку створення та функціонування організації виникає дві проблеми. Перша — які дії повинен виконувати кожен зі співробітників, щоб з'явився певний продукт. Друга — які дії повинна виконувати організація в цілому, щоб досягти своїх організаційних цілей. І те, і інше нерідко має назву «функції». В першому випадку — це функції працівника, а в другому — це функції організації. В сучасному управлінському лексиконі *термін «функції»* означає певні дії які виконує людина або організація в межах розподілу праці в суспільстві.

Зміст і набір дій і функцій, які здійснюються в процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери її діяльності, рівня в управлінській ієрархії, від функцій всередині організації та інших факторів. Разом з тим, незважаючи на всю різноманітність, для всіх процесів управління в організації характерна наявність *однорідних видів діяльності*. Таким чином, можна виділити *п'ять груп функціональних процесів*, що охоплюють діяльність будь-якої організації і є об'єктом управління зі сторони менеджменту. Це — *виробництво (товару чи послуг), маркетинг, фінанси, персонал, облік і звітність*.

Отже, *функції менеджменту* — це певний вид робіт по управлінню підприємством.

Вперше функції управління були виокремленні А. Файолем у 1916 р., до них віднесено передбачення, організація, керівництво, координація, контроль. На сьогоднішній день цей перелік має дещо інший вигляд (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Функція управління	Характеристика
Встановлення цілей	визначення майбутнього стану підприємства
Розробка стратегій	визначення способів досягнення цілей
Планування роботи	визначення завдань конкретним виконавцям
Проектування роботи	визначення робочих функцій виконавців
Мотивування до роботи	цілеспрямований вплив на працівників
Координація роботи	узгодження зусиль виконавців
Облік і оцінка роботи	вимір результатів і їх аналіз
Контроль роботи	співставлення результатів з цілями
Зворотній зв'язок	коригування цілей

Більш доцільно всі ці види робіт згрупувати в чотири основні функції управління, тобто відносно самостійні, спеціалізовані ділянки управлінської діяльності, це — *планування, організація, мотивація і контроль* (рис. 5.3).

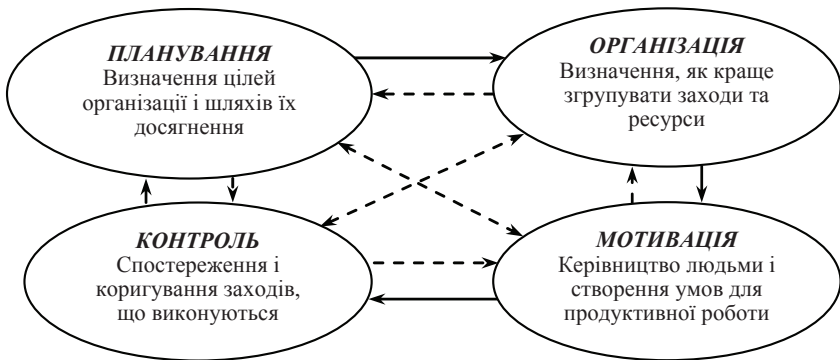


Рис. 5.3. Основні функції менеджменту у сфері послуг

Отже, можна дати ще одне визначення управлінню як процесу планування, організації, мотивації та контролю, необхідному для формування і досягнення цілей сервісного підприємства. Ці функції взаємодіють між собою, формуючи єдиний процес, тобто безперервний ланцюг взаємопов'язаних дій.

Процес менеджменту сервісного підприємства — послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту. Процес управління повинен мати чітко визначений зміст, певну структуру і технологію:

- *зміст процесу управління* відповідає на запитання, які дії та функції здійснюються в його межах;
- *структура процесу управління* відповідає на запитання як або яким чином формально пов'язані між собою дії та функції, які складають цей процес;
- *технологія процесу управління* відповідає на запитання, якою є логічна послідовність дій в межах функції та функцій в межах процесу, що і за чим повинно слідувати.

Таким чином, процес менеджменту сервісного підприємства розпочинається з визначення цілей, які є підставою для розроблення системи заходів щодо їх досягнення та матеріального, фінансового і соціального забезпечення, за що відповідає функція планування. Для втілення планів у життя необхідно мати певну організацію — структуру, яка виконуватиме плани. Так, наступною функцією менеджменту є «організування». Для того щоб працівники працювали з певною віддачею необхідно застосовувати функцію «мотивування». Завершальною стадією управлінського циклу є функція «контролювання». Усі функції менеджменту взаємопов'язані і взаємно інтегровані. Тому, планування організують, мотивують, регулюють і контролюють. Контролювання планують, організують, регулюють, мотивують. Мотивування планують, організують, регулюють, контролюють тощо. Зв'язок між функціями менеджменту забезпечує інформаційний обмін між носіями функцій.

5.2.3. Методи управління сервісним підприємством

Усі структурні частини менеджменту сервісного підприємства синтезуються у *механізмі*, відсутність в його складі хоча б однієї із складових робить неефективним увесь процес менеджменту. Механізм менеджменту утворюють керуюча і керована підсистеми. Зовнішні важелі механізму менеджменту забезпечують функціонування керуючої підсистеми управління, ними, як правило, є ринкові регулятори (ціни, конкуренція, попит і пропозиція тощо), державне регулювання та зв'язки з іншими господарюючими суб'єктами та власні цілі організації. Внутрішніми важелями, які зумовлюють рух керованої системи, є методи та інструменти управління.

Методи управління — це способи цілеспрямованого впливу на окремих працівників та їх групи, що функціонують у складі організації.

В практиці менеджменту виділяють такі основні методи управління:

1. Організаційно-розпорядчі
2. Економічні
3. Соціально-психологічні

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи — це способи впливу на об'єкт управління, що базуються на владі, підпорядкованості, дисципліні та передбачають тільки однозначне сприйняття та підкорення. Розпорядчі методи реалізуються у формі: наказу, постанови, розпорядження, інструкції, команд, рекомендацій.

Економічні методи — це способи впливу на керовану підсистему, що базуються на використанні економічних законів. До них, наприклад, можна віднести: комерційний розрахунок, цінову політику, кредитування, інвестування, санкції, заробітна плата, матеріальна винагорода.

Соціальні методи — способи впливу на формування і розвиток колективу, що базуються на оптимальній згуртованості його членів у процесі праці шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, ініціативи і відповідальності робітників за результати їх праці. До соціальних методів відносять: колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, моральне заохочення, захист соціальних прав та інтересів колективу, службове просування, регулювання міжособистих відносин.

Психологічні методи — способи впливу на психіку і настрої людей, що дозволяють регулювати взаємозв'язки керівника та робітників, членів колективу між собою. Прикладом психологічних методів може бути: переконання, вплив, особистий приклад, критика, культура управління, етика, вдосконалення морально-психологічного мікроклімату в колективі тощо.

Інструментами менеджменту є стратегічний та оперативний менеджмент. *Стратегічний* — зосереджений на розробці цілей підприємства, прогнозуванні його розвитку та довгостроковому плануванню його діяльності. *Оперативний* — реалізує плани стратегічного менеджменту шляхом організації, керівництва та контролю за поточною діяльністю підприємства.

5.3. Становлення і розвиток менеджменту як науки

5.3.1. Історія виникнення менеджменту

Поняття бізнесу зародилося разом з поняттям товарно-грошових відносин, на общинному етапі розвитку людства. Коли основною формою «торгівлі» між людьми був натуральний обмін, з'явилися міняли-кочівники, що кочували з однієї громади в іншу й вимінювали різні товари з вигодою для себе. Це й можна вважати одним з перших проявів духу підприємництва.

Поступово з розвитком товарно-грошових відносин розвивався і бізнес. У часи рабовласництва процвітала торгівля; пізніше, у часи феодалізму і натурального господарства роль торгівлі в поселеннях зменшилося, але з розвитком міст і ремесла вона знову набула свого первісного значення. У часи становлення капіталізму і нагромадження капіталу процвітало фінансове підприємництво, а пізніше — промислове. У середині XIX ст. бізнес набув нових форм. Якщо до цього одноосібним керівником був хазяїн, то в часи бурхливого промислового росту структура управління значно змінилася.

Саме на цьому етапі й почав розвиватися менеджмент у тому розумінні, у якому ми звикли сприймати його сьогодні. Не можна сказати, що він з'явився раптово саме з розвитком капіталізму, він існував і раніше. У часи рабовласництва були керуючі на плантаціях, які стежили за правильністю виконання робіт, але це вірніше було б назвати наглядом, ніж керуванням. У часи феодалізму і натурального господарства, також існували керуючі, помічники хазяїна, це, напевно, можна вважати одним з перших проявів саме керування, а не тільки нагляду за працюючими, оскільки у керуючого була можливість вибору: він міг замінити вид робіт у вигляді заохочення або покарання селян, міг знизити податок (правда, лише за рахунок підвищення податку для інших). Але по-справжньому менеджмент почав розвиватися тільки з розвитком капіталізму, саме тоді з'явилася потреба в талановитих керівниках, що могли б виробити свою стратегію управління підприємством і розвитку бізнесу та привести його до успіху, або в крайньому випадку, урятувати від банкрутства.

Яскравим прикладом є Америка кінця XIX ст.: безліч фірм, що працюють у різних областях. Кожна з них має свою управлінську структуру, де крім президента (хазяїна) є ще й керуючий, фінансисти й аналітики, що займаються розробкою політики фірми. Ті з них, чий фахівець виявилися найталановитішими, досвідченими і грамотними вижили в морі дикої конкуренції. Всі найзнаменитіші американські бізнесмени: Генрі Форд, Рокфеллер та інші починали з малого, але швидко зорієнтувавшись у сформованій на ринку ситуації, змогли набрати команду і зробити свою роботу максимально ефективною; працюючи швидше і краще за інших, вони змогли стати лідерами у своїй сфері.

Основна мета існування будь-якого бізнесу і створення будь-якого підприємства — привести його до вершини успіху, закріпитися там і дати йому можливість сміливо дивитися в майбутнє, вбачаючи там нові перспективи розвитку. Сутність бізнесу полягає в постійному вдосконалюванні самої системи, її стратегії і тактики в боротьбі за місце на ринку, у прагненні до досконалості. Збільшення капіталу, одержання при-

Закінчення табл. 5.2

Підходи до управління	1885	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	XXI
Системний підхід					////	////	////	////	////	////
Процесний підхід					////	////	////	////	////	////
Ситуаційний підхід							////	////	////	////
Сучасні підходи							////	////	////	////

5.3.2. Еволюція управління як науки

У першій половині ХХ ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології та людських стосунків і школа науки управління (або кількісна школа). Прихильники кожного з цих напрямів вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого досягнення цілей організації. Дослідження, що здійснювалися потім, та наукові спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці свідчать, що багато відповідей на запитання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. Проте кожна зі шкіл зробила значний внесок у галузь управління.

Наукове управління (1885–1920) найтісніше пов'язане з працями Ф.У. Тейлора, Френка та Лілії Гілберт і Г. Ганта. Вони вважали, що, застосовуючи спостереження, дослідження, логіку і аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, добиваючись їх ефективнішого виконання; вивчали робочі операції з метою вилучення зайвих, непродуктивних рухів та, використовуючи стандартні процедури й обладнання, прагнули підвищити ефективність роботи.

Важливе значення цієї школи в тому, що відбувалося систематичне стимулювання з метою зацікавити робітників у поліпшенні продуктивності та збільшенні обсягів виробництва; передбачалися також короткі перерви для відпочинку під час праці у виробництві. Отже, термін, який давали на виконання певних завдань, був реалістичним і справедливо встановленим. Це давало змогу керівництву визначити норми виробництва і плани тим, хто перевищував установлений мінімум. Працівники, котрі виготовляли більше, отримували відповідно більшу винагороду. Представники школи наукового управління визнавали також значущість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали виконуваній ними роботі. Особливу увагу звертали на велике

значення навчання. Школа наукового управління також виступала на захист відокремлення управлінських функцій обмірковування та планування від фактичного виконання роботи.

Класична (адміністративна) школа управління (1920–1950). Автори праць про наукове управління в основному досліджували процес управління виробництвом. Вони займалися підвищенням ефективності на рівні, нижчому ніж управлінській. Після виникнення адміністративної школи спеціалісти почали розвивати підходи до вдосконалення управління організацією загалом.

Класики намагалися визначити загальні характеристики та закономірності організацій. Мета класичної школи полягала у створенні універсальних принципів управління. При цьому вона впливала з ідеї, що дотримання таких принципів сприятиме тому, що організація досягне успіху.

Виникнення класичної (адміністративної) школи пов'язують з ім'ям А. Файоля, який запропонував перші принципи управління:

- поділ праці;
- повноваження та відповідальність;
- дисципліна;
- єдиноначальність;
- єдність напрямку;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- винагородження персоналу;
- централізація;
- скалярний ланцюг;
- порядок;
- справедливість;
- стабільність робочого місця та персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух.

Головний внесок Файоля в теорію управління полягає в тому, що він дослідив управління як універсальний процес, що складається з таких взаємопов'язаних функцій, як планування, організація та контроль.

Школа людських стосунків (1930–1950). М.П. Фоллет, Е. Мейо та А. Маслоу — найбільші авторитети в розвитку школи людських стосунків в управлінні. Провідники цієї школи вважали: якщо керівництво турбується про своїх працівників, то й рівень їхньої задоволеності має збільшитись, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими стосунками, сутність яких полягала в ефективнішому впливові безпосередніх начальників, проведенні консультацій з працівниками та наданні їм більших можливостей спілкування на роботі. Доведено, що мотивами

вчинків людей є, в основному, не економічні чинники, а різні потреби, що можуть бути лише частково задоволені за допомогою грошей. Ця школа також вперше розглянула організацію як соціальну систему, в якій поряд із формальною існує і неформальна система.

Науки про поведінку (1950р. — донині). Основною метою школи наук про поведінку було поліпшення ефективності організації шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів. Головний постулат школи — правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме збільшенню ефективності як окремого працівника, так і організації загалом. Представниками періоду розвитку біхевіористського напрямку були Р. Лайкерт, Д. МакГрегор і Ф. Герцберг. Найвідомішою була теорія МакГрегора, заснована на теорії Х — застосування методів примусу та винагороди («батога і пряника»), і теорії Y — створення умов, що сприяють стимулюванню працівників, наданню їм можливостей для максимального вияву ініціативи, винахідливості та самостійності при досягненні цілей організації. Подібно до інших, цей підхід відстоював «єдиний найкращий шлях» вирішення управлінських проблем. Але, незважаючи на позитивні результати, біхевіористський підхід іноді виявлявся недовірним у ситуаціях, що відрізнялися від тих, які досліджувалися його прихильниками.

«Нова» школа або кількісний підхід (1950 р. — донині). Кількісні методи було згруповано під загальною назвою *дослідження операцій* — застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після виникнення проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє модель вирішення цього питання. Як правило, модель спрощує реальність або відображає її абстрактно. Моделі полегшують розуміння труднощів реальності. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення, що дає змогу об'єктивно порівняти й охарактеризувати кожну змінну та зв'язки між ними. Ключовою властивістю науки управління є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями.

5.3.3. Наукові підходи до управління

На сьогоднішній день теорія менеджменту виокремлює чотири **класичні підходи до управління.**

Підхід з позиції виокремлення різних шкіл в управлінні містить у собі чотири різні напрямки, що виділилися у самостійні школи — це школа наукового й адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку з точки зору кількісних методів.

Системний підхід є найвагомішим внеском у вивчення управління. Організація представлена як відкрита система, що є сукупністю взає-

мозалежних елементів, таких як люди, структури, завдання і технології, орієнтованих на досягнення цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Системний підхід орієнтований на досягнення цілей системи шляхом вибору і реалізації рішень, що базуються на врахуванні й аналізі всієї сукупності чинників, їхніх взаємозв'язків і взаємодій, які так чи інакше впливають на розв'язувану проблему.

Ситуаційний підхід базується на тому припущенні, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Організація у своїй діяльності постійно перебуває у таких ситуаціях, на які необхідно реагувати. Оскільки таких ситуацій надзвичайно багато, то не існує єдиного «найкращого» способу управління організацією. Тому найефективнішим є той метод, що відповідає наявній ситуації. Управлінська поведінка у кожній конкретній ситуації залежить від обставин.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій. У цьому підході виявляється функціональний погляд на процес управління, у якому реалізуються чотири функції управління, планування, організація, мотивації і контролю. Функції є основою для розподілу управлінської праці, організації процесів управління, формування організаційних структур і, в остаточному підсумку, створення функціональних видів менеджменту.

З ростом індустріалізації і спеціалізації необхідність конкретного використання управління стала ще більш очевиднішою. Гарольд Кунц розробив *сучасні підходи до менеджменту*, виходячи з позицій ефективного менеджера:

Емпіричний підхід — ефективний управляючий — це той, хто оволодіває знаннями, необхідними для координації зусиль.

Підхід з точки зору поведінки людини — ефективний управляючий повинен постійно навчатися.

Підхід з точки зору соціальної системи — ефективний управляючий повинен знати не тільки аспекти індивідуальної поведінки працівників, але і розуміти динаміку роботи групи.

Підхід з точки зору теорії прийняття рішень — кожна управлінська дія є дією з прийняття рішення і кожен управлінський фактор може бути прорахований і скоординований.

Математичний підхід — передбачає необхідність давати визначення і характеристику, застосовувати функціональні символи для забезпечення посадових обов'язків.

Операційний підхід — передбачає необхідність оцінки управлінської ситуації і використання будь-якої інформації або знань, що дадуть найбільший ефект в цьому випадку.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність менеджменту?
2. Які визначення менеджменту вам відомі?
3. Які ознаки характеризують управління як науку?
4. У чому проявляється мистецтво управління?
5. Чим поняття «управління» відрізняється від «менеджменту»? Що у них спільного і якими є відмінні ознаки?
6. Що таке «ієрархія менеджменту»?
7. Що являє собою система менеджменту?
8. Дайте визначення об'єкту і суб'єкту управління?
9. Що собою являє механізм менеджменту?
10. Назвіть функції управління.
11. Розкрийте сутність основних функцій менеджменту. Чому вони є головними?
12. У чому полягає різниця між стратегічним і оперативним менеджментом?
13. З чим пов'язане виникнення менеджменту практичного і наукового?
14. Охарактеризуйте сутність основних підходів до управління.
15. Дайте характеристику досягнень різних шкіл менеджменту.

Питання та завдання для практичних занять

Проаналізуйте наведені вислови.

«Початок — це, безперечно, половина усієї справи» (*Аристотель*)

«За згоди незначні справи ростуть, за незгоди найбільші гинуть» (*Гай С. Крісп, 86-35 pp. до н.е.*)

«Неможливо втекти від своєї долі, — іншими словами, неможливо втекти від наслідків своїх власних дій» (*Ф. Енгельс*)

«Нормальність — дорога в нікуди, дивакуватість — це єдиний шлях до багатства» (*А. Нордстрем*)

«Уміння відмовитися від виконання несуттєвих справ є вирішальною умовою для успіху» (*Е. Маккензі*)

«Менеджмент і підприємництво — два різних аспекти одного й того самого процесу. Підприємець, який не вміє керувати, приречений на поразку; менеджмент, котрий не прагне до оновлення, — також» (*П. Друкер*)

«Хто довго роздумує, не завжди знаходить вірне рішення» (*І. Гете*)

«Не може керувати кавалерійською бригадою той, кому здається, що в сідлі він виглядає смішно» (*Д. Пірс*)

«Хороший менеджер той, хто вміє ставити питання» (*Р. Хеллер*)

«Менеджер не має керувати понад 5–6 років, інакше він знесилюється, втрачає інтерес до справи і стає полоненим власних шаблонів, які були революційними ідеями, коли він очолював організацію» (*Р. Таунсенд*)

«Не впоратись зі справою — менше горе, ніж нерішучість» (*Б. Грасіан*)

«Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на своїх помилках» (*принцип компанії «Дженерал Моторс»*)

«Успіх — це коли ви заробили стільки грошей, що можете найняти професійного менеджера, який пояснить, чому ви не заробили більше» (*Л.Л. Левінсон*)

«Спіратися можна тільки на те, що опирається» (*Б. Паскаль*)

Запитання та завдання:

1. Чи погоджуєтесь ви з наведеними висловами? Сформулюйте власну інтерпретацію аналогічного вислову з урахуванням вітчизняної практики менеджменту.

2. Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність сучасного менеджменту.

3. Доповніть перелік іншими висловами, що стосуються бізнесу та менеджменту, які вам відомі.

Ситуація для аналізу¹

Проаналізуйте ситуацію і дайте відповідь на запитання.

— Петро, — звернулася Ганна Павлівна, директор центру перепідготовки кадрів у страховій компанії «Фортуна», — чи не погодився б ти поїхати на курси перепідготовки до Києва на цьому тижні?

— А що там буде? — запитав Петро.

— Коли це ти став таким примхливим? Як правило, коли компанія має наміри направити когось на курси, то ти завжди перший.

Я пам'ятаю, як узимку ти благав мене відправити тебе на курси до Ялти.

— Тоді в мене було мало роботи. Зараз мій стіл завалений паперами, і я не бажаю їхати на якість там курси.

¹ Джерело: Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-є, перероб. і доповн. — К.: «Кондор», 2008. — С. 148.

— Я не питаю тебе, куди б ти поїхав. Я хочу почути, ти їдеш чи ні?

— Ні, спершу розкажіть, що там буде, — стояв на своєму Петро,

— Тренінг має назву «Розуміння сучасного працівника».

— Думаю, мене це не цікавить.

— Чому?

— Тому що минулого року ви відправили мене на один з цих нудних семінарів з поведінки, звідки я вийшов зовсім отупілим. Багато з цих досліджень — справді серйозні розробки, але вони не мають практичного застосування.

— Ти кажеш, що тобі не пояснили, як використовувати ці теорії? зауважила Ганна Павлівна скептично.

— О, ні, вони зробили це. Проблема полягає в тому, що між тим, як вони це пояснюють, і тим, як це насправді працює, існує безмежна прірва. Розумієте, я вважаю, що я краще впораюсь зі своїми обов'язками без цих біхевіористських теорій. Вони лише заважають працювати.

Запитання:

1. Який внесок зробили біхевіористи в науку управління?
2. Наскільки важливим є розуміння сучасного працівника?
3. Що мав на увазі Петро, коли казав, що всі ці біхевіористські теорії лише заважають працювати?

Тестові завдання

1. Англійське слово «менеджмент» походить від латинського «*manus*», що означає...

- а) гроші;
- б) купець;
- в) рука;
- г) воїн.

2. Головне завдання менеджера сервісного підприємства — ...

- а) домагатися усунення конкурентів на ринку;
- б) забезпечувати виробництво послуг за мінімальними цінами;
- в) поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання своїх вказівок;
- г) здійснювати контроль за чітким дотриманням режиму робочого дня.

3. Основними функціями менеджменту у сфері послуг є:

- а) контроль, координування, планування, організація;
- б) прийняття рішень, керівництво, мотивація;

- в) планування, організація, мотивація, контроль;
г) планування, організація, контроль, координування.
4. Початком розвитку менеджменту як науки прийнято вважати ...
- а) епоху рабовласництва;
 - б) епоху феодалізму;
 - в) епоху капіталізму;
 - г) епоху соціалізму.
5. Першою управлінською революцією була:
- а) «бюрократична»;
 - б) «світсько-адміністративна»;
 - в) «релігійно-комерційна»;
 - г) «виробничо-будівельна».
6. Хто з учених вивчав потреби людини?
- а) Тейлор;
 - б) Файоль;
 - в) Маслоу;
 - г) Мейо;
 - д) Форд.
7. Який науковий підхід до управління дозволяє розглядати його як серію взаємозалежних функцій?
- а) системний;
 - б) ситуаційний;
 - в) процесний;
 - г) операційний.
8. Яка зі шкіл управління вперше показала, що на продуктивність праці впливає не тільки заробітна плата?
- а) школа наукового управління;
 - б) класична школа;
 - в) школа людських відносин;
 - г) школа поведінкових наук.
9. Вид діяльності менеджерів у процесі управління це:
- а) механізм управління;
 - б) функції управління;
 - в) процес управління;
 - г) система управління;
 - д) суб'єкт управління.
10. Сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів підприємства являє собою:
- а) механізм управління;
 - б) процес управління;
 - в) система управління;

- г) суб'єкт управління;
 - д) об'єкт управління.
11. Підпорядкованість ланок і рівнів управління на підприємстві представляє:
- а) ієрархію управління;
 - б) піраміду менеджменту;
 - в) структуру управління;
 - г) усе вище перераховане.
12. До психологічних методів управління відносять:
- а) переконання;
 - б) моральне заохочення;
 - в) регулювання міжособистісних відносин;
 - г) особистий приклад;
 - д) критика.
13. Наказ, розпорядження, інструктаж і т.п. є формою реалізації:
- а) економічних методів управління;
 - б) організаційно-розпорядчих методів управління;
 - в) ринкових методів управління;
 - г) традиційних методів управління.
14. Способи впливу на об'єкт управління, що засновані на владі й дисципліні визначають:
- а) адміністративні методи управління;
 - б) економічні методи управління;
 - в) соціально-психологічні методи;
 - г) відносяться до будь-яких методів управління.

Використана література

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
2. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и дополн. — М., 2003. — 501с.
3. *Гірняк О.М., Лозоновський П.П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. — Л.: Новий світ, 2003. — 336с.
4. *Дикань Н.В., Борисенко І.І.* Менеджмент: Навч.посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
5. *Колтаков В.М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003. — 368с.
6. *Коротков Э.М.* Менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М., 2003. — 220с.
7. *Кравченко А.И.* История менеджмента — М., 2003.

8. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. — М., 2004. — 240с.
9. Мартиненко М.М. Основы менеджмента: Учебник. — К.: Каравелла, 2004. — 496с.
10. Менеджмент: практиктические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О.А. Страховой. — СПб: Изд-во «Питер», 2000. — 144 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоуори Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
12. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Менеджмент організації. — К., 2001. — 400с.
13. Основы менеджменту: Пер. з англ. / Стефан П.Робінс. — К.: Основы, 2002. — 672с.
14. Основы менеджмента: Учебн. Для вузов /Под ред. Д.Д. Вачугова. — М., 2003. — 367с.
15. Основы теории и практики менеджмента: Курс лекций: Учебное пособие для вузов /Соснин А.С., Мельниченко Л.В. — К., 2003. — 212с.
16. Пушкарь Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. — Тернопіль, 2003.
17. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.
18. Сфера услуг: менеджмент: учебное пособие / кол. авт.; под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416с.
19. Тарнавська Н.В. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. — Т.: Карт-Бланш, 2003. — 469с.
20. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608с.
21. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 1.
22. Albrecht K. At Americas Service. Homewood: Dom Jones-Irvin, 1988.
23. Norman R. Service Management. Malmo: Liber, 1982.

Розділ 6

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу

- 6.1. *Сутність і особливості планування у сфері послуг*
- 6.2. *Види планування у сфері послуг*
- 6.3. *Місія та цілі сервісного підприємства*
- 6.4. *Аналіз оточуючого середовища сервісного підприємства*
- 6.5. *Принципи планування у сфері послуг*

Планування є способом, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх працівників підприємства для досягнення його загальних цілей. Планування в сфері послуг має ряд особливостей, які обумовлені специфікою самих послуг і процесів організації їх надання, що детально розглянуто в цій темі. В межах вивчення функції планування розглянуто засади цілевстановлення, зокрема вивчено класифікацію цілей підприємств, що працюють в сфері обслуговування. Розглянуто види, основні форми, принципи, методи та безпосередньо процес планування у сфері послуг.

Ключові терміни і поняття

план, планування, стратегічні, тактичні, оперативні, економічні, соціальні, маркетингові, адміністративні цілі, довгострокове, середньострокове і короткострокове планування

6.1. Сутність і особливості планування у сфері послуг

Планування — це основна функція менеджменту, від якої залежать усі інші. Менеджер, який займається плануванням визначає цілі організації і найкращі способи їх досягнення. Він аналізує бюджети, інформацію про стан галузі і економіки в цілому, ресурси, що є в організації і ресурси які вона в змозі отримати.

Планування — це спосіб за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів підприємства для досягнення загальних цілей.

Призначення планування, як функції менеджменту у сфері послуг полягає в бажанні завчасно врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства.

Планування у сфері послуг передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом або підприємством.

Планування призвано забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми, які включають весь технологічний ланцюг: дослідження, розробку, виробництво і збут.

Планування діяльності сервісного підприємства має ряд особливостей, що обумовлені специфікою самих послуг і процесів їхнього надання й ускладнюють роботу зі складання планів діяльності підприємства. Якщо в матеріальному виробництві існує міцний фіксований зв'язок між економічними факторами (наприклад, норми часу або витрат сировини та матеріалів для всіх виконуваних робіт), то при наданні послуг такий зв'язок є більш гнучким і складним. Використання стандартів, правил, норм і нормативів при обслуговуванні клієнтів часто ускладнене або неможливе, а зв'язок між економічними або технологічними факторами багато в чому визначається самим споживачем послуг, його перевагами, смаком, можливостями.

Для більшості підприємств, що обслуговують клієнтів, важко точно визначити, а отже, і скласти обґрунтований план загального обсягу послуг, що надаються. Натуральні показники виявляються неприйнятними через різноманіття і непорівнянність окремих послуг, а вартісні — внаслідок відсутності об'єктивної грошової оцінки багатьох послуг і робіт (наприклад, в освіті, охороні здоров'я та ін.). Оскільки діяльність галузі в значній мірі залежить від обсягу і структури попиту на послуги, що надаються, планування в організаціях сфери обслуговування, на відміну від виробничих підприємств, має більше імовірнісний характер і вирішує кілька завдань.

Завдання планування у сфері послуг:

— забезпечення цілеспрямованого розвитку організації і всіх її структурних підрозділів;

— своєчасне розпізнавання проблем і можливостей у сфері послуг, розробка конкретних заходів, спрямованих на підтримку сприятливих, тенденцій або стримування негативних;

— координація діяльності структурних підрозділів і робітників підприємства у сфері послуг;

— створення об'єктивної бази для ефективного контролю, оцінювання діяльності підприємства на підставі порівняння фактичних параметрів з планованими;

— мотивування трудової активності працівників з використанням ступеня виконання планових завдань по наданню послуг, як основного показника;

— інформаційне забезпечення працівників (плани повинні мати відомості про цілі, строки і умови виконання робіт з надання послуг).

Усі менеджери сервісного підприємства, незалежно від їх ієрархічного рівня та посади, навіть в найменших підрозділах виконують функцію планування.

Формальним відображенням функції планування є відповідно оформлений документ — план. **План** — це документ, який охоплює весь комплекс виробничої, господарської і фінансової діяльності на встановлений період, після закінчення якого починає діяти план наступного періоду.

Процес планування.

Незалежно від виду планування загальний процес його здійснення можна представити у вигляді такої послідовності (рис. 6.1):

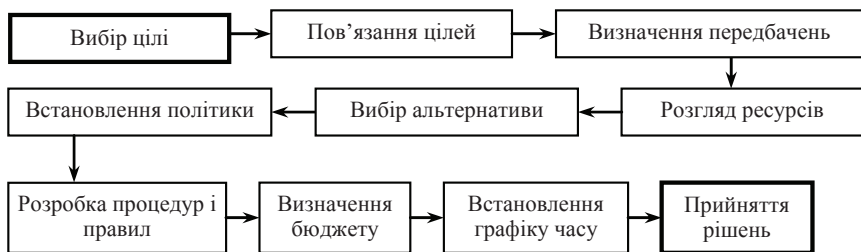


Рис. 6.1. Процес планування

Ціль — це кінцевий результат планування, на досягнення якого спрямована діяльність організації.

Ув'язка цілей — співставлення і ув'язка цілей різних рівнів і ланок.

Загальний прогноз — аналіз передбачень розвитку середовища і зведення до мінімуму елементів випадковості.

Розподіл ресурсів — аналіз ресурсів, що є в наявності і тих, що потрібно залучити: матеріальних, трудових, фінансових.

Аналіз альтернатив — аналіз можливостей і способів досягнення цілі, вибір одного варіанту з багатьох.

Політика — це загальні орієнтири, сформульовані в доступному виді, щоб вилучити можливість невірного трактування плану і дезорієнтації.

Правила — це точні вказівки для конкретних виконавців.

Процедури — опис дій, які слід виконувати в певних ситуаціях (наприклад, як поводити себе з клієнтами чи конкурентами).

Бюджет — це метод розподілення ресурсів, виражений в грошових одиницях.

Встановлення графіку часу — це визначення поетапності за якого в кінці певного відрізка часу повинні бути закінчені конкретні частини проекту.

Прийняття рішення — формальне затвердження плану і доведення його до виконавців.

6.2. Види планування у сфері послуг

На підприємствах сфери послуг можуть реалізовуватися різні види планування, що розрізняються за цілями, рівнем, предметом і т.п. (рис. 6.2).

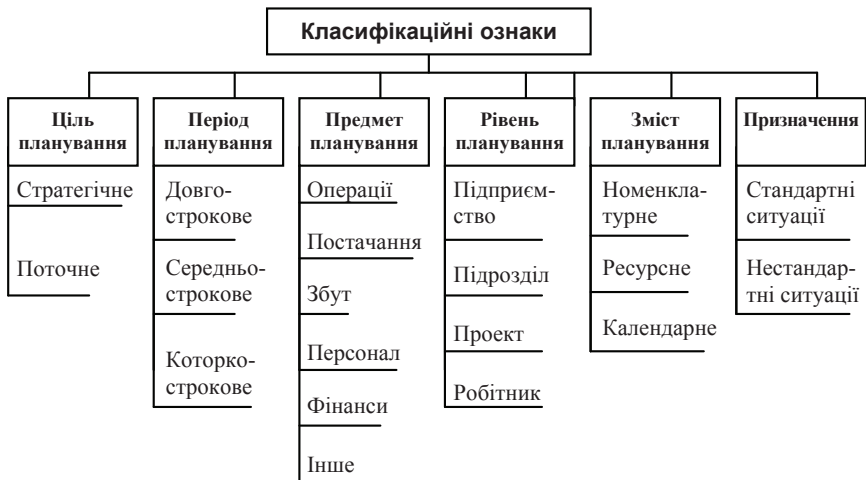


Рис. 6.2. Класифікація видів планування

1) Класифікація видів планування послуг за цілями.

Стратегічне планування полягає у визначенні місії організації, формуванні системи цілей і стратегії діяльності на ринках послуг.

Поточне планування складається з тактичного і оперативного рівнів. Основне завдання тактичного планування — вибір засобів для досягнення намічених загальних цілей підприємства. При цьому визначається кадрова й загальна фінансова політика, методи надання основних послуг, загальна маркетингова стратегія. Оперативне планування націлене на розробку деталізованих по роках, кварталах, місяцях і днях програм дій, необхідних для розвитку організації. У ході підго-

товки оперативних планів приймаються рішення про те, як експлуатувати операційну систему підприємства в залежності від попиту на його послуги, що змінюється, як з мінімальними витратами забезпечувати процеси надання послуг ресурсами, у якій кількості залучати працівників і т.п.

2) Класифікація видів планування послуг за періодом планування.

Довгострокове планування орієнтується на тривалий часовий період (від 1 року для поточних планів до 10 і більше років для стратегічних). Часовий період для *середньострокового планування* становить від декількох місяців для поточних планів до 3—5 років для стратегічних. *Короткострокове планування* розраховане на період від декількох днів до одного року.

3) Класифікація видів планування послуг за змістом планування.

Номенклатурно-тематичне планування в сфері послуг полягає у формуванні планів розвитку фірми, що визначають заходи щодо відновлення асортиментів і змісту надаваних послуг, підвищенню конкурентоспроможності послуг, удосконалюванню технології і організації супутніх процесів. Основний комплекс робіт з цього виду планування повинен здійснюватися фахівцями маркетингологів. При цьому рекомендується використовувати модель пакета послуг, що включає в себе: основну послугу; допоміжні послуги, що сприяють основній; підтримуючі послуги, що роблять основну послугу більш привабливою, цінною, що відрізняється від пропонованої конкурентами.

Ресурсне планування полягає у розрахунках матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації конкретних послуг. Цей вид розрахунків містить у собі фінансове планування, бюджетне планування, складання бізнес-планів і т. ін.

Важлива складова цього виду планування — розробка цінової політики. Процес ціноутворення, що утрудняється невідчутністю послуг, повинен враховувати наступні фактори:

- основу послуги;
- ступінь індивідуалізації послуги;
- процес оцінки клієнтом якості послуги.

Календарне планування визначає обсяги робіт, завантаження підрозділів і виконавців (у тому числі побудова календарних графіків проведення робіт окремим виконавцям, підрозділам і конкретним послугам, графіків завантаження устаткування), розподіл робіт за періодами. Цей вид планування в сфері послуг складніший ніж у сфері матеріального виробництва.

Послуги на відміну від товарів, надаються споживачеві в режимі реального часу і нерідко вимагають присутності та безпосередньої участі клієнта. Тривалість виконання певної послуги часто невідома заздалегідь, оскільки залежить не тільки від факторів організації, а й від особливостей і потреб конкретного споживача. Тому календарні плани для багатьох послуг (медичні, косметичні, ресторанны і т.п.), як правило, засновані на середніх показниках тимчасового завантаження персоналу, приміщень, устаткування і передбачають можливість корегування при одержанні окремих замовлень.

4) Класифікація видів планування послуг за рівнями.

На підприємствах сфери послуг може реалізовуватися і *функціональний аспект* планування. Відповідно до прийнятого в організації поділу праці складаються диференційовані плани по окремих функціональних областях: операціям (основної діяльності по наданню послуг), персоналу, фінансам, постачанню тощо.

Рівень планування пов'язаний також зі ступенем деталізації планів, і залежності від розмірів організації, її організаційної структури, а також від обраної концепції планування. Самостійними об'єктами планування можуть виступати окремі працівники, їхні групи, окремі види послуг або конкретні замовлення, організація в цілому та її підрозділи.

5) Класифікація видів планування послуг за призначенням.

Планування стандартних процедур здійснюється у визначених ситуаціях. У сфері сервісу таке планування має місце при розробці графіка руху транспорту або прийому лікарів. Але навіть у таких *випадках* рекомендується залишати в планах «вікна» для непередбачених ситуацій. *Планування для нестандартних процедур* доцільне для вирішення нових специфічних проблем. Наприклад, такого роду планування здійснюється у туристичних фірмах для організації особливого індивідуального маршруту клієнта.

6.3. Місія та цілі сервісного підприємства

Функція планування забезпечує реалізацію встановлених цілей, саме тому, початковим етапом процесу планування є вибір цілей. Слід виділяти дві складові поняття «визначення цілей підприємства» — місію та цілі, кожна з яких відіграє свою роль в процесі планування.

Місія підприємства в широкому розумінні — це констатація філософії і призначення, змісту існування організації; у вузькому розумінні

— це ствердження відносно того, для чого і з яких причин існує організація, чим вона відрізняється від інших. З визначення місії розпочинається як процес створення і проектування організації так і стратегічне планування її діяльності. Основні групи людей, чії інтереси впливають на діяльність організації і безумовно повинні враховуватись при визначенні її місії представлені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

ГРУПИ ЛЮДЕЙ І ЇХ ІНТЕРЕСИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ПІДПРИЄМСТВО

Групи людей	Вплив їх інтересів на діяльність підприємства
Власники	Створюють і розвивають організацію і за її рахунок вирішують свої життєві проблеми
Співробітники	Своєю працею забезпечують діяльність організації і отримують від неї компенсацію за свою працю і за допомогою цієї компенсації вирішують свої життєві проблеми
Споживачі (покупці) продукту підприємства	Віддають свої ресурси (гроші) за продукт, що пропонує підприємство і задовольняють свої потреби за допомогою цього продукту
Ділові партнери підприємства	Знаходяться з нею у формальних і неформальних взаємостосунках, надають підприємству різні послуги і отримують аналогічні послуги від підприємства
Місцеве суспільство	Знаходиться з підприємством у взаємодії, має певний зміст і впливає на формування соціального і екологічного середовища існування підприємства
Суспільство в цілому	В особі державних інститутів, що взаємодіють з організацією в політичній, правовій, економічній і інших сферах, отримують від неї частину створеного багатства для забезпечення суспільного благоустрою і розвитку, яким користується і саме підприємство

Саме тому місія підприємства повинна відображати інтереси цих шести суб'єктів.

Теорія і практика менеджменту ще не виробили універсальних правил формулювання місії, тому існує безліч різноманітних підходів до її змісту. Однак на сучасному етапі розвитку менеджменту найважливішим, особливо для підприємств сфери послуг, є вимога — орієнтуватися на інтереси, очікування й цінності клієнта. В формулюванні місії підприємства, що працює в сфері послуг, можуть лежати наступні відомості: цільові орієнтири, сфери діяльності, філософія, можливості і способи здійснення діяльності, імідж підприємства (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Місія сервісного підприємства

Як правило, місія конкретного підприємства включає не всі перераховані вище компоненти, а лише найважливіші для існуючої ситуації. Наприклад, місія мережі ресторанів швидкого харчування може бути наступною: надання жителям і гостям міста високоякісних блюд і напоїв за доступними цінами з швидким обслуговуванням.

Місія підприємства виконується, якщо підприємство успішно реалізує власні плани, основу яких складають його цілі. Під **ціллю** розуміють кінцевий стан або результат на який спрямована діяльність підприємства. Будь-який вид організованої групової діяльності має, або принаймні повинен мати цілі.

У системі управління підприємством сфери обслуговування цілі виконують кілька важливих *функцій* [18].

1. Цілі відбивають філософію підприємства, концепцію його діяльності і розвитку, місце і значення на ринку послуг.

2. Цілі зменшують невизначеність поточної діяльності з надання послуг, стають орієнтирами для підприємства в цілому й для окремих людей, вимагають зосереджуватися на найважливіших діях, тим самим збільшуючи обсяг і якість послуг, що надаються і знижуючи зайві витрати на них.

3. Цілі становлять основу критеріїв для виділення проблем, прийняття рішень, контролю і оцінки результатів діяльності по наданню послуг.

Цілі діяльності, що встановлюються на підприємствах сфери послуг і є основою для підготовки різноманітних планів, можуть класифікуватися за декількома ознакам (рис. 6.4).

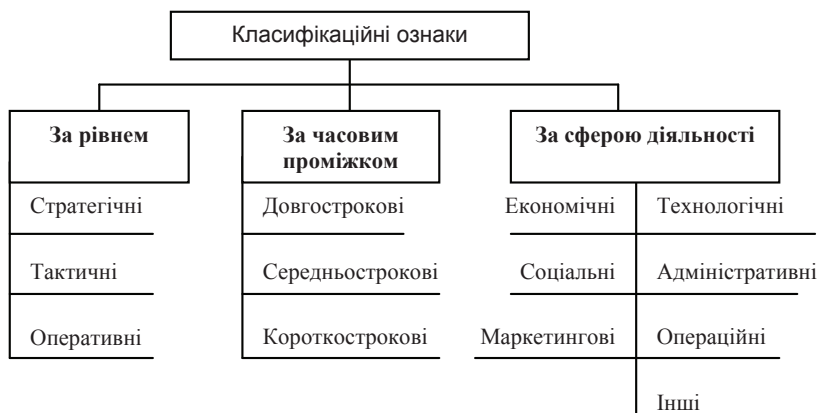


Рис. 6.4. Класифікація цілей сервісного підприємства

Найрозповсюдженіші напрями встановлення цілей наведені в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

НАПРЯМИ ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Напря́м	Показники
Прибутковість	розмір прибутку, рентабельність, доход на акцію тощо.
Положення на ринку	частка ринку, обсяг продажу тощо.
Продуктивність	витрати на обслуговування одного клієнта, обсяг наданих послуг за одиницю часу, матеріалоемність тощо.
Фінансові ресурси	структура капіталу, рух грошей, розмір оборотного капіталу тощо.
Потужності підприємства	розмір площ, кількість одиниць техніки тощо.
Організація надання послуг і оновлення технології	витрати на виконання проекту, термін впровадження нового обладнання, нової послуги тощо.
Людські ресурси	плинність кадрів, підвищення кваліфікації, культура поведінки з клієнтом тощо.
Робота з клієнтами	швидкість та якість обслуговування, кількість скарг тощо.
Надання допомоги суспільству	обсяг доброчинності, термін проведення доброчинних акцій тощо.

Процес встановлення цілей на будь-якому підприємстві здійснюється в чотири етапи (рис. 6.5).

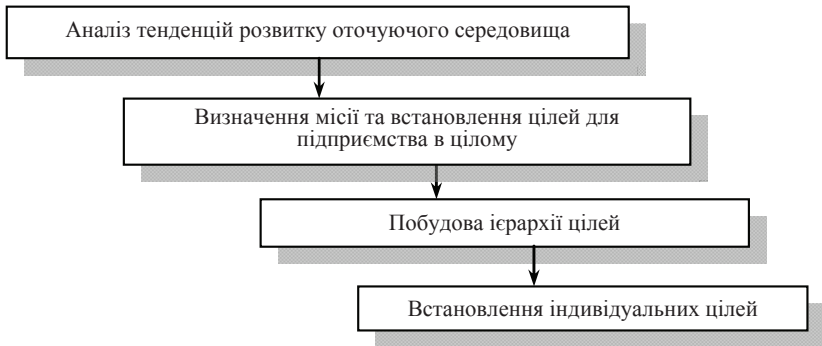


Рис. 6.5. Процес розробки цілей підприємства сфери обслуговування

При встановленні цілей необхідно щоб вони відповідали таким вимогам:

досяжність і реальність — ціль повинна бути такою, щоб її можна було б досягти, крім того, ціль повинна сприяти підвищенню ефективності підприємства. Встановлення цілей, що перевищують можливості підприємства, наприклад, через нестачу ресурсів чи інших чинників, може призвести до катастрофи, а намагання робітників досягти таких цілей будуть марними і негативно впливатимуть на їх мотивацію;

вимірність і конкретність — встановлювати цілі необхідно в конкретних вимірних формах, таким чином створюється основа відліку для наступних управлінських рішень та забезпечується можливість ефективного контролю та оцінки ходу виконання послуг;

сумісність і відповідність — кожна ціль повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні бути перешкодою в досягненні інших цілей;

гнучкість — цілі не повинні бути категоричними. Оточуюче середовища сьогодні характеризується високою мінливістю, тому, особливо довгострокові цілі, повинні зберігати можливість видозмінюватися, сприяючи тим самим своєчасній адаптації підприємства до змін середовища, при цьому зберігаючи цільову направленість.

6.4. Аналіз оточуючого середовища сервісного підприємства

Планування базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т.п., і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Метою аналізу оточуючого середовища є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Аналіз середовища (при правильному його застосуванні) виконує такі функції:

- описову,
- роз'яснювальну,
- прогнозну.

Аналіз середовища є незвичною для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, якою провідні організації України почали займатись зовсім недавно. Однак опанування прийомами та методами аналізу — одне з найважливіших завдань, що стоїть перед керівниками, оскільки параметри середовища — це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап — це етап переходу до ринку та зміни параметрів економіки України.

Варто відокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації. Тут треба виділити дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну моделі.

Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (БКГ) наведеної на рисунку 6.6.

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і невідпорядкованих один одному елементів, що розташовані поза підприємством (організацією). Головне тут — твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої

моделі зумовлена ще й тим, що межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність дочірніх підприємств). Ієрархічна концепція отримала розвиток у багатьох працях і сучасних спеціалістів із стратегічного управління. Найвідомішою є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном.

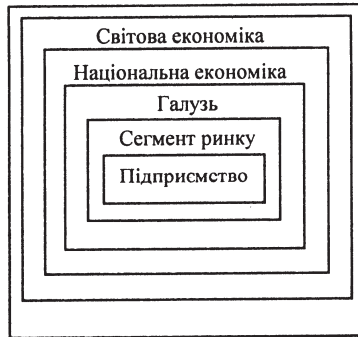


Рис. 6.6. Ієрархічна модель середовища підприємства (БКГ)

Автори доводять, що існують три рівні середовища: *внутрішнє*, що перебуває під впливом і контролем підприємства, «*середовище завдань*», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; *загальне середовище*, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. ін. Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю.

Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами та ін. Однак загальна тенденція є такою, що виділяє:

- зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);
- проміжне середовище (або «середовище завдань»);
- внутрішнє середовище організації.

Загальне середовище (зовнішнє середовище непрямого впливу) — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив:

- **економічні** — фактори, що пов'язані з обігом грошей, продуктів виробництва, інформації та енергії.

- **політичні** — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

- **соціально-демографічні** фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

- **технологічні** — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how.

- **конкуренція** — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

- **географічні** — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

- **міжнародні** — вище зазначені фактори по окремих країнах.

Проміжне середовище (зовнішнє середовище прямого впливу) — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій:

- **споживачі**: кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки); характер попиту на послуги (постійний, сезонний, розвинений та ін.); еластичність попиту; рівень впливу послуг, що надаються на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів; оцінка якості обслуговування з боку споживачів; мотивація придбання; прихильність споживачів; надійності і потужності каналів розподілу, доступність послуг для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи формування попиту та стимулювання збуту.

- **постачальники**: оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються); характеристика особливостей ресурсів, що забезпечують нормальне функціонування організації; еластичність ресурсів за ціною; кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності організації від кожного з постачальників); можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів);

- **послуги або товари-замінники**: вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують

рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на послугу *A* підвищується, зростає попит на послугу/товар-замінник *B*. Наявність чи можливість існування послуг/товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку. Оцінка послуг/товарів-замінників здійснюється за тими самими параметрами, що й основних товарів, що випускаються галуззю, що дає змогу виявити їхню конкурентоспроможність;

- *конкуренція*: частка ринку, що обслуговується; імідж, досвід, наявність відомих торгових марок; розвиток науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, наявність патентів і ліцензій; наявність передової технології; наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів; здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін; наявність інформації про ринок та його окремі сегменти; рівень планування; зв'язок з громадськістю.

Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, що формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. До них відносяться:

- *загальні характеристики підприємства*: імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій; рівень самостійності підприємства (форма власності); фаза «життєвого циклу» підприємства та його окремих частин; капітало-, науко-, трудомісткість послуг;

- *маркетинг (фактори конкурентоспроможності)*: розміри сегмента ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків; рівень розвитку marketing-mix (у тому числі реклами); рівень продажу та вартість розподілу; якість і конкурентоспроможність послуг;

- *техніко-технологічна база*: можливості реагування на цикли попиту/пропозиції; тривалість та особливості операційного циклу (з метою виявлення недоліків і резервів); рівень патентного захисту технології; рівень оновлення устаткування; забезпеченість сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою; загальний потенціал;

- *фінанси*: можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси; розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал; ліквідність; розміри заборгованостей; прибутковість (маса прибутку, рентабельність тощо); рівень реінвестування; обсяги та напрямки інвестицій;

- *науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи (НДПКР)*: рівень інвестицій у НДПКР; дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття та ін.); наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;

- *організація та управління*: підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу; використання системи стратегічного управління; рівень

розвитку аналітичних підсистем; організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка); комунікації; рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни); система контролю діяльності підприємства; неформальна система управління підприємством;

- *персонал*: можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів; структура і рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили; компетентність керівників і підлеглих; система заробітної плати та рівень доходів робітників, «участь у прибутках»; методи підбору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;

- *рівень організаційної культури*: цінності і норми, що визнаються всіма (в тому числі трудова дисципліна та мораль); «атмосфера», «клімат» у колективі; мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди; система комунікації; стиль керівництва.

Наведений як приклад перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їхньої кількості, однак на практиці навіть ці показники не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, пов'язаних зі збиранням і обробкою інформації для їхніх розрахунків. Кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому — визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, що стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем.

6.5. Принципи планування у сфері послуг

Реалізація функції «планування» повинна ґрунтуватися на принципах повноти, точності, економічності, гнучкості, безперервності, участі виконавців у розробленні планів.

Принцип повноти. Передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сфері (галузі) якої стосуватиметься майбутня діяльність. Якість планування визначають тим, наскільки точно і вичерпно сплановано окремі види діяльності.

Принцип точності. За комплексного планування ризик допустимих неточностей є досить імовірним. Неточності можуть бути настільки відчутними, що це суттєво впливатиме на достовірність результату. Необхідно також уникати ілюзорної точності. Принцип точності конкурує з принципом економічності.

Принцип економічності. Планування не може бути самоціллю. Якщо пов'язані з ним витрати становитимуть 100 тис. грн., а очікува-

ний результат — 1 млн. грн., то такі витрати невиправдані. Економічний аспект важливий передусім при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.

Принцип гнучкості. Якщо плани виявилися нездійсненними, то їх необхідно переглянути. На користь гнучкості планування свідчить і кризове планування. На момент кризи бажано мати заздалегідь підготований план.

Принцип безперервності. Планування не повинно бути разовим. Перші етапи планування не завжди приносять бажаний ефект, однак на помилках та їх аналізі вчать. Це свідчить, що чим послідовніше здійснюють планування, тим повніші й точніші плани.

Принцип участі виконавців у розробленні планів. Обґрунтованими плани можуть бути тільки за умови залучення до їх розроблення не тільки співробітників, які відповідають за планування, а й співробітників інших функціональних відділів менеджменту організації та майбутніх виконавців планів. План повинен спиратися на широку інформаційну базу, а ізольоване планування може спричинити негативну реакцію всіх, кого стосується.

Ці принципи є базовими, а дотримання їх — обов'язковим для досягнення ефекту планування. Базові принципи планування можуть доповнюватися специфічними, розробленими організацією відповідно до специфіки виробничо-господарських умов.

Бар'єри на шляху планування і способи їх подолання. Бар'єри, які можуть виникнути на шляху планування, як правило, поділяють на дві групи: особисті і організаційні.

Особисті бар'єри — це небажання або невміння здійснювати функцію планування. Основними причинами цього можуть бути: відмова від планування через «ділову поточність»; недостатність практичних навичок і відсутність досвіду планування; небажання деяких менеджерів доводити до відома інших свої цілі і плани і, тим самим, брати на себе додаткову відповідальність; невпевненість у своїх силах.

Організаційні бар'єри — це бар'єри на організаційному рівні, що виникають через обмеженість в ресурсах, інформації і через складності у виконанні рішень, які були прийняті в процесі планування. Основними причинами тут можуть бути складність зовнішнього середовища і обмеження в діяльності організацій, недостатність інформації, небажання змінювати порядок і стиль роботи, а іноді і структуру організації, змінювати систему взаємостосунків з підлеглими, що може призвести до виникнення конфліктів між окремими рівнями управління в організації.

Особисті і організаційні бар'єри, що заважають ефективному плануванню, можуть бути досить високими, але відмовлятися через них

від планування ніколи не потрібно. Існують певні способи уникнення цих перешкод на які слід звернути увагу:

1. Підтримка вищого керівництва і його участь у процесі планування, тобто, ефективне планування повинно починатися з верхнього рівня організації

2. Відповідальність за процес планування, тобто мету можна буде досягти тільки тоді, коли за це хтось несе особисту відповідальність

3. Навчання плануванню, тобто планування буде ефективним тільки тоді, коли менеджери мають відповідну підготовку і практичні навички у плануванні

4. Ефективна систем зворотного зв'язку, тобто, люди в організації повинні мати можливість отримувати і обмінюватись всією необхідною їм для планування інформацією

5. Зв'язок планування з системою винагородження, тобто, люди які відповідають за планування повинні винагороджуватись за його ефективність і досягнення

6. Заохочення системи участі і розвитку групових навичок управління, тобто, планування повинно передбачати можливість активної участі в ньому і керівників і виконавців, можливість вільно висловлювати свої думки

7. Розробка випадкових планів, тобто, повинна бути система розробки планів на випадок виникнення непередбачених ситуацій, розробка додаткових спеціальних планів, які непередбачені основним планом

8. Відкрита реакція на протидію, тобто, ігнорування поведінки тих, хто виступає проти планування, надання можливості підлеглим вільно висловлювати свої думки щодо планування

9. Розуміння того, що вплив і дієвість планів мають свої обмеження, тобто, розуміння того, що планування не може вирішити всі проблеми в організації і про це менеджери повинні повідомити своїх підлеглих і впевнитись в тому, що всі це зрозуміли.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність функції планування?
2. У чому полягає призначення планування?
3. Які види планування ви знаєте?
4. Розкрийте зміст процесу планування.
5. Що таке стратегічне планування?
6. Розкрийте зміст оперативного планування.
7. Розкрийте зміст основних принципів планування.

8. Як взаємопов'язана функція планування з іншими функціями менеджменту?
9. Розкрийте на конкретному прикладі роль функції планування в управлінні сервісного підприємства.
10. Які особливості планування у сфері послуг ви можете виокремити?
11. Що повинна відображати місія сервісного підприємства?
12. Які цілі керівництво сервісного підприємства можете ставити перед собою?
13. Які бар'єри на шляху планування можуть виникнути на підприємствах сфери обслуговування?

Питання та завдання для практичних занять

1. Місія та цілі. Сформулюйте місію для різних підприємств сфери обслуговування (середньої школи, вузу, художнього музею, районної лікарні, туристичного агентства, страхової компанії, нотаріальної контори, перукарні тощо). Визначте основні цілі організацій, для яких були сформульовані місії.

2. План розвитку АКБ «Олімп». Досить складно планувати діяльність банку на значні періоди часу. Тому процес планування у вітчизняних банках обмежується одним роком.

Процес планування має комплексний і системний характер. Головними системами планування банку є:

- інформаційна система, що функціонує в банку і забезпечує інформацією процес планування;
- методологічний апарат;
- планово-аналітична служба, що здійснює аналітичну обробку даних і визначає планові (цільові) показники на період.

Розглянемо процес планування на прикладі АКБ «Олімп» на 2010 р. У плані банку на цей рік визначено основні показники, яких він має досягти. Це збільшення прибутковості реального капіталу: збільшення вартості акцій банку на фондовому ринку, котирування акцій банку на внутрішньому та зовнішньому ринках; входження банку до десятки провідних банків України за показниками прибутку, величиною капіталу, його прибутковістю, сумами активів і депозитів.

Запитання та завдання:

Якими шляхами «Олімп» може досягти зазначених показників? Для вирішення цього питання пропонуються такі варіанти. Вибравши ту чи іншу відповідь, обґрунтуйте, чому саме цей підхід є кращим?

Варіанти (розставте ці пункти у прийнятному для вас порядку):

- 1) розширення клієнтської бази;
- 2) розвиток ефективно діючих філіалів;
- 3) поліпшення якості обслуговування;
- 4) розвиток інформаційних технологій і процедур;
- 5) удосконалення організаційної структури та якості персоналу.

Ситуація для аналізу

Планування діяльності на підприємстві «Полюс+». Після успішного закінчення університетської програми бакалавра за напрямком «Менеджмент організації» Артем Стоцький був прийнятий на роботу у фірму «Полюс+» як помічник менеджера комерційного відділу.

Набувши досвіду після виконання декількох завдань, Артем був включений у групу фахівців фірми, якій було доручено підготувати варіанти планів з розширення обсягів продажу. Фірма «Полюс+» була однієї з провідних з обслуговування комп'ютерної та офісної техніки. Керівництво компанії вирішило розширити сферу діяльності і почати самостійно складати комп'ютерну техніку в Україні. До цього її спонукали високі мита на ввезення готової продукції. Групі було доручено оцінити можливості, що відкриваються, і можливі ризики в реалізації такого рішення.

Керівник групи, в яку входив Артем, попросив його підготувати програму дій щодо процесу планування і скласти попередню оцінку ситуації щодо можливостей фірми здійснювати самостійне складання комп'ютерної техніки в Україні.

Заяпитання та завдання:

1. Що таке процес планування? Назвіть його основні етапи.
2. Складіть перелік завдань, які необхідно вирішити Артему Соцькому в процесі планування розвитку діяльності фірми «Поліс+».
3. Складіть перелік питань щодо внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, які необхідно з'ясувати в процесі дослідження сильних і слабких сторін підприємства «Поліс+» та оцінки можливостей і очікуваного ризику.

Тестові завдання

1. *Кінцевим етапом планування є:*
 - а) місія;
 - б) ціль;
 - в) прийняття рішень;

- г) стратегія розвитку.
2. *Поточна діяльність підприємства спрямована на досягнення:*
- а) місії;
 - б) цілей;
 - в) стратегії.
3. *Призначення планування полягає в:*
- а) своєчасному врахуванні змін навколишнього середовища;
 - б) розробці способів досягнення мети;
 - в) визначенні послідовності виконання завдань.
4. *На яке питання не відповідає планування:*
- а) де ми зараз?
 - б) для чого створена організація?
 - в) якими повинні бути цілі організації?
 - г) як організація впливає на зовнішнє середовище?
 - д) немає правильної відповіді.
5. *Формально розроблений напрямок тривалого розвитку організації є:*
- а) планом;
 - б) програмою розвитку;
 - в) місією організації.
6. *Аналіз сильних і слабких сторін підприємства проводиться для вивчення:*
- а) зовнішнього середовища;
 - б) внутрішнього середовища;
 - в) навколишнього середовища.
7. *До основних факторів зовнішнього середовища відносяться:*
- а) ринок; продукт; конкуренти;
 - б) структура; продукт; персонал;
 - в) цілі; задачі; технології;
 - г) конкуренти; постачальники; споживачі.
8. *Точні вказівки для конкретних виконавців відображені в:*
- а) політиці
 - б) правилах
 - в) процедурах
9. *Основними показниками виробничого плану є:*
- а) обсяг продажів; собівартість продукції; динаміка цін
 - б) обсяг послуг; собівартість; ефективність
 - в) обсяг прибутку; собівартість; рентабельність
10. *Бюджет — це:*
- а) метод розподілу ресурсів
 - б) метод оцінки зовнішнього середовища
 - в) баланс ресурсів необхідний для реалізації плану

Використана література

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебни. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
2. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и дополн. — М., 2003. — 501с.
3. *Гіряк О.М., Лозоновський П.П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. — Л.: Новий світ, 2003. — 336с.
4. *Гордин В.Э., Сущинская М.Д.* Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.
5. *Дикань Н.В., Борисенко І.І.* Менеджмент: Навч.посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
6. *Колпаков В.М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003. — 368с.
7. *Коротков Э.М.* Менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М., 2003. — 220с.
8. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Основы менеджменту — К.: Академія ВЦ, 2003. — 416с.
9. *Мартиненко М.М.* Основы менеджмента: Учебник. — К.: Каравелла, 2004. — 496с.
10. Менеджмент: практиктические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О.А. Страховой. — СПб: Изд-во «Питер», 2000. — 144 с.
11. *Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
12. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Менеджмент організації. — К., 2001. — 400с.
13. Основы менеджменту: Пер. з англ. /Стефан П.Робінс. — К.: Основы, 2002. — 672с.
14. Основы менеджмента: Учебн. для вузов /Под ред. Д.Д. Вачугова. — М., 2003. — 367с.
15. Основы теории и практики менеджмента: Курс лекций: Учебное пособие для вузов /Соснин А.С., Мельниченко Л.В. — К., 2003. — 212с.
16. *Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П.* Менеджмент: теорія і практика — Тернопіль, 2003.
17. *Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.
18. Сфера услуг: менеджмент: Учебное пособие / кол.авт. под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
19. *Тарнавська Н.В.* Менеджмент: теорія та практика: Підручник. — Т.: Карт-Бланш, 2003. — 469с.
20. *Хміль Ф.І.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608с.

Розділ 7

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ

План викладу і засвоєння матеріалу

- 7.1. *Концепція стратегічного планування*
- 7.2. *Поняття стратегії та її класифікація*
- 7.3. *Основні види стратегій*
 - 7.3.1. *Корпоративні стратегії*
 - 7.3.1.1. *Стратегії концентрованого росту*
 - 7.3.1.2. *Стратегії інтегрованого росту*
 - 7.3.1.3. *Стратегії диверсифікації*
 - 7.3.1.4. *Стратегії скорочення*
 - 7.3.2. *Конкурентні стратегії*
- 7.4. *Основні чинники вибору стратегії організації*

В темі стратегічне планування розглядається як безперервний процес розробки і забезпечення реалізації довгострокової політики розвитку сервісного підприємства. Розкрито сутність стратегічного планування, його роль і значення для розвитку підприємства сфери послуг, зокрема розглянуто основні форми і види, методи розробки та принципи ефективності реалізації стратегій. Доведено важливість управління змінами на підприємстві особливо в умовах нестабільного оточуючого середовища.

Ключові терміни і поняття

стратегічне планування; стратегія; корпоративні, функціональні та операційні стратегії; стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого росту; конкурентні стратегії; стратегічні альтернативи, нестабільність середовища, управління змінами

7.1. Концепція стратегічного планування

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами тощо доводять, що ми живемо в світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства зіштовхуються з невизначеністю, не передбачуваними ситуаціями, ко-

ли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, що побудовані за методами «приросту», не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і забезпечити його виживання.

Таким чином, передумовами появи стратегічного планування стали стрімкі зміни в зовнішньому середовищі підприємств, що проявляються:

- у безмежному зростанні можливостей, які відкриваються перед підприємствами (одержання ресурсів, розвиток технологій, відновлення і розширення виробництва);
- у поглибленні й розширенні потреб;
- у різкому посиленні конкуренції на ринках збуту та ресурсів, інтернаціоналізації;
- у широкій доступності науково-технічної та економічної інформації, що істотно полегшує пошук нових ресурсів і можливостей;
- у принциповій зміні ролі людини у виробництві і пов'язаному із цим пробудженні його творчих можливостей і активності.

Стратегічне планування є багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного планування, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для їхньої реалізації необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне планування — це набір дій і рішень, які використовуються керівництвом для розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню загальних цілей організації.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Результатом стратегічного планування є стратегічний план. Розробка стратегічного плану — це процес формулювання стратегії по етапам, з роз'ясненням ролі кожного члена підприємства. Стратегічні плани складаються з метою хоча б частково послабити або перебороти невизначеність, що складається навіть у порівняно близькому майбутньому організації.

Стратегічне планування дає значну кількість переваг компаніям, які його застосовують. По-перше, воно приносить чисто фінансову користь, а по-друге, підвищує престиж та імідж компанії.

Разом з фінансовими перевагами стратегічне планування забезпечує і нематеріальну користь за п'ятьма головними напрямками:

1. Стратегічне планування сприяє попередженню суперечок в колективі у випадку застосування особливого способу заохочення підлеглих — втягнення їх у процес формування стратегії. Менеджер має можливість передбачати різного ряду складнощі в майбутньому і відшукувати шляхи їх подолання.

2. Рішення, прийняте групою, має більше шансів на виживання, оскільки враховує ряд альтернатив. Взаємодія групи допомагає розробити найбільшу кількість можливих шляхів вирішення проблеми, що обговорюється.

3. Мотивація службовців збільшується у зв'язку з їхнім залученням до розробки стратегічних планів.

4. Проблеми суперечливості дій окремих співробітників та групою скорочуються в результаті застосування системи участі. Стратегічне планування чітко виявляє відповідальність кожного.

5. Скорочується протидія внесеним змінам. Мабуть одна з найголовніших причин протидії службовців нововведенням полягає в їх невпевненості відносно впливу наслідків цих нововведень безпосередньо на них самих.

Стратегічне планування характеризується як процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових намірів, стратегій, цілей, заходів з урахуванням можливих шансів і ризиків. При цьому стратегічне планування повинне не тільки характеризувати основний шлях перспективного розвитку, але й дозволяти модифікувати його або, якщо в цьому виникає необхідність, здійснювати відповідні корективи.

З погляду технології, стратегічне планування визначається як:

- 1) встановлення стратегічних цілей;
- 2) розробка стратегій з досягнення поставлених цілей;
- 3) розподіл необхідних для реалізації цілей ресурсів.

Існування чіткої стратегії та процес її формування приносить користь, як з фінансової сторони, так і з чисто психологічної. Таким чином, кожен керівник, що приймає головні елементи стратегічного плану, з найменшими витратами може досягти ефективності в праці.

Стратегічний план не є одноразовим заходом, тому його не можна використовувати раз і назавжди. Менеджерам часто приходится змі-

нювати, доповнювати і покращувати стратегію і концепції. Це буває у таких випадках:

- Коли назріває необхідність змінити напрям зусиль підприємства.
- Коли необхідно стимулювати зростання прибутку.
- Коли потрібно удосконалити систему обробки інформації та прийняття рішень.
- У випадку, якщо менеджер помічає, що ресурси використовуються на розвиток неперспективних напрямків діяльності.
- Якщо з'являється потреба в удосконаленні внутрішньої координації між ступенями ієрархії.
- Коли галузь, в якій функціонує підприємство, швидко змінюється.
- Якщо діяльність підприємства стала виходити з-під контролю керівника.
- Коли менеджер стоїть на перехресті і не знає яким шляхом далі розвивати підприємство.
- Коли керівник починає відводити більше часу своєму особистому комфорту, ніж процвітання підприємства.

Стратегічне планування — процес складний і довготривалий, він вимагає залучення значних коштів і фахівців різного рівня і кваліфікації. Організуючи стратегічне планування варто створити декілька робочих груп: групу вищого керівництва, робочу групу спеціалістів і групу зовнішніх консультантів, які б в процесі розробки стратегії підприємства узгоджували свої дії.

Весь процес планування діяльності сервісного підприємства можна розділити на дві основні стадії: розробка стратегії діяльності фірми (стратегічне планування) і визначення тактики реалізації виробленої стратегії (оперативне/поточне планування).

Порівняння стратегічного й оперативного планування за рядом певних ознак представлено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

ПОРІВНЯННЯ СТРАТЕГІЧНОГО Й ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

Ознаки	Стратегічне планування	Оперативне планування
<i>Рівень ієрархії</i>	В основному на рівні вищого управління	Включає всі рівні з основним навантаженням на середню ланку управління
<i>Невизначеність</i>	Істотно вища	Менша
<i>Вид проблем</i>	Більшість проблем не структуровані	Відносно добре структуровані

Закінчення табл. 7.1

Ознаки	Стратегічне планування	Оперативне планування
<i>Часовий проміжок</i>	Акцент на довгострокові, а також на середньо- і короткострокові аспекти	Акцент на коротко- і середньострокові аспекти
<i>Потреба в інформації</i>	У першу чергу із зовнішнього середовища	У першу чергу із самого підприємства
<i>Альтернативи планів</i>	Спектр альтернатив здебільшого широкий	Спектр обмежений
<i>Охоплення</i>	Концентрація на окремих важливих позиціях	Охоплює всі функціональні сфери та інтегрує їх
<i>Ступінь деталізації</i>	Невисока	Відносно більша
<i>Основні контрольовані величини</i>	Потенціал успіху (наприклад, збільшення частки ринку)	Прибуток, рентабельність, ліквідність

Процес стратегічного планування. Існують різні підходи до виділення основних етапів стратегічного планування. У загальному виді модель стратегічного планування представлена на рисунку 7.1.

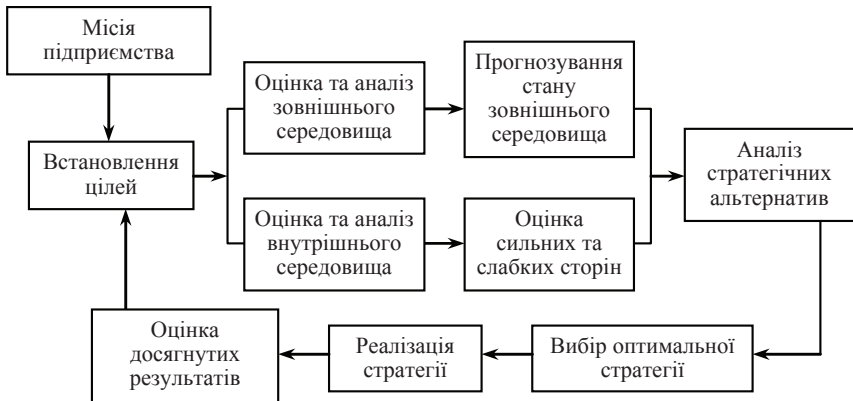


Рис. 7.1. Модель стратегічного планування

Розробка стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії — головні складові розвитку підприємства. Об-

ласть стратегічних рішень багатопланова: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, головного довготривалого партнерства, його організаційної форми, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін організації, зниження негативних наслідків слабких і загроз зовнішнього середовища, конкурентної та інноваційної антикризової політики.

Стратегічні рішення приймаються і реалізуються в кілька етапів: постановка задачі, формування альтернативних рішень, вибір (прийняття) рішення, його реалізація. Організація цього процесу вимагає чіткої технології, що передбачає постановку цілей і вивчення середовища (це суть стратегічного аналізу), розробку, прийняття і реалізацію стратегії.

В основі стратегічних планів лежить глибокий аналіз існуючих тенденцій, загроз можливих змін у зовнішнім середовищі підприємства, всебічний прогноз його майбутнього розвитку, насамперед науково-технічного прогресу і ринків, а також оцінка власного потенціалу (SWOT-аналіз). У процесі їхнього складання визначаються стратегічні цілі організації, формуються відповідні стратегії й розподіляються необхідні ресурси.

Головними елементами стратегічного планування є потенціал підприємства, стратегія і конкурентоспроможність.

Під *потенціалом* сервісного підприємства розуміється сукупність його можливостей щодо надання послуг. Можливості підприємства визначають ресурси (фактори виробництва), що перебувають у його розпорядженні. Ступінь використання потенціалу залежить від стратегії підприємства, основним принципом якої повинен бути наступний: «провадити те, що необхідне споживачу, тобто те, що буде купуватися».

Стратегія сервісного підприємства являє собою систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки його розвитку, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

За формою стратегія — це різновид управлінських документів у вигляді графіків, таблиць, описів і т.д. За змістом — це модель дій, інструмент для досягнення цілей. Головним завданням розробки стратегії є досягнення конкурентних переваг і підвищення рентабельності діяльності організації.

Конкурентоспроможність підприємства — це її здатність вести успішну конкурентну боротьбу, продуктивно використовуючи наявні ресурси. Таким чином, стратегічні плани відображають сьогоденні кроки, спрямовані на формування потенціалу фірми і які забезпечують її перспективне виживання, тобто конкурентоспроможність.

Сьогодні в західних фірмах у рамках стратегічного планування складається кілька основних видів планів [10].

У *сумативному* (головному стратегічному) плані дається уявлення про основні цілі сервісного підприємства, майбутні напрямки діяльності, ринки збуту, орієнтири відносно бажаних темпів росту, прибутковості та ін. На його основі розробляються *функціональні плани*, у яких відображається розвиток окремих перспективних напрямків діяльності підприємства, наприклад збуту, інвестицій та ін. Це дозволяє оптимізувати на перспективу матеріальні, фінансові і трудові ресурси фірми.

В *економічному плані* конкретизується уявлення стосовно великих підрозділів у таких господарських показниках, як прибуток, рентабельність, інвестиції, частка ринку і т.п. Тут також можуть бути сформульовані напрямки і способи конкурентної боротьби з реальними і потенційними суперниками, можливі наслідки реалізації або, навпаки, відмови від реалізації тих або інших стратегій.

Вимоги, яких необхідно дотримуватися в процесі стратегічного планування представлені в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

ВИМОГИ ДО ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Вимоги	Характеристика
Масовість	Залучення до процесу планування і реалізації розробленої стратегії представників всіх рівнів управління
Перспективність	Стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспектив розвитку всього підприємства а не одного індивідууму
Науковість	Стратегічний план повинен ґрунтуватися на дослідженнях і фактичних даних
Гнучкість	Стратегічний план повинен бути достатньо гнучким, щоб у випадку необхідності можна було б його модифікувати або переорієнтувати

Стратегічне планування діяльності підприємства сфери сервісу передбачає застосування нових методів:

- побудова матриць оцінки різних варіантів господарської поведінки;
- розробка планів на ситуаційній основі, стосовно різних гіпотез про майбутнє;
- побудова сценаріїв різного типу, наприклад оптимістичного або песимістичного.

7.2. Поняття стратегії та її класифікація

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 50-х рр. ХХ ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення. Спочатку це поняття було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово «стратегія» застосовувалось виключно у військовій практиці і визначалось як «наука та мистецтво розгорнення військ до бою». В ті часи багато керівників компаній та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: на їх очах протягом півсторіччя американська економіка чудово розвивалася в умовах відсутності будь-яких «стратегій». Отже, поставало питання: «Навіщо раптом вони стали потрібні і яка від них користь фірмі?»

Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно. Проте історія підприємництва має чимало прикладів спеціальної підготовки стратегій та їх вдалої реалізації. Наприклад, вдалий перехід фірми «Дюпон» від виробництва вибухівки до хімічної індустрії. Наступного значного успіху досяг Г. Форд, коли зосередив зусилля фірми на випуску моделі «Т» для задоволення потреб зростаючого масового ринку (хоча його стратегія вертикальної інтеграції закінчилась провалом). Ще один приклад вдалого рішення, більш близький до наших часів, — критерій фірми «Ройял Літл», згідно з яким було створено фірму нового типу, так званий конгломерат. Або далекоглядне рішення фірми «Сірс Робак & Компані» про проведення мережі магазинів у приміські райони.

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія».

— це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципів планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості (*К. Андрюс*).

— це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (*Дж. Б. Куїн*).

— це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (*А. Мескон*).

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності

фірми — забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей.

Стратегія підприємства повинна постійно розвиватися. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші.

Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами.

Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не забезпечує від всіх негараздів організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- реалізації послуг у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегій для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак сутність його розвиненості визначається особливостями самої організації.

Класифікація стратегій сервісного підприємства:

1. В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:
 - за рівнем управління, на якому розробляється стратегія:

- за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією в конкурентному середовищі.

2. Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

3. Серед загальних стратегій, що мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють (за стадією життєвого циклу):

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегії реструктуризації.

4. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Розрізняють активну та пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності підприємства).
- 2) Технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
- 3) Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) Концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері.
- 2) Ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
- 3) Оборорою (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: *рецептивної та адаптивної*.

Для *рецептивної стратегії* характерно обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських підприємств шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, що кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, що знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Стратегічна піраміда (за А.А. Томпсоном та Дж. Стріклендом)

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях:

1) корпоративна стратегія — стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;

2) ділова стратегія — для визначення кожного окремого виду діяльності організації;

3) функціональна стратегія — для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробити стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;

4) операційна стратегія — більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: філіалів, підрозділів, відділів. Стратегія нижнього рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює організацію в цілому.

7.3. Основні види стратегій

7.3.1. Корпоративні стратегії

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Складається з дій, які приймаються для закріплення своїх позицій у різноманітних галузях економіки, і підходів, які використовують для управління справами компанії.

Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різноманітних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

Розглянемо деякі найбільш розповсюджені, вивірені практикою і широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу. Зазвичай ці стратегії називаються *базисними*, чи *еталонними*. Вони відбивають

чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукт;
- 2) ринок;
- 3) галузь;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технологія.

Кожний з цих п'яти елементів може перебувати в одному із двох станів: існуючий стан чи новий. Наприклад, у відношенні продукту це може бути або рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового продукту.

7.3.1.1. Стратегії концентрованого росту

Першу групу еталонних стратегій складають *стратегії концентрованого росту*. Це стратегії, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку і не торкаються трьох інших. У випадку проходження цими стратегіями підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є:

> *стратегія посилення позиції* на ринку, за якої підприємство робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається установити контроль над своїми конкурентами;

> *стратегія розвитку ринку*, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

> *стратегія розвитку продукту*, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

7.3.1.2. Стратегії інтегрованого росту

До другої групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту. Зазвичай підприємство може використовувати ці стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого рос-

ту й у той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми всередині галузі.

Виділяють два основних типи стратегії інтегрованого росту:

> *стратегія зворотної вертикальної інтеграції* спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів;

> *стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед* виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Цей тип інтеграції надзвичайно вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються чи коли підприємство не може знайти посередників а якісним рівнем роботи.

7.3.1.3. Стратегії диверсифікованого росту

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого росту. Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку чи з даним продуктом у рамках галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту:

> ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;

> поточний бізнес дає надходження грошей, що перевищують потреби, і які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

> новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

> антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

> можуть бути скорочені втрати від податків;

> може бути полегшений вихід на світові ринки;

> можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є:

> стратегія центральної диверсифікованості базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства. Такими можливостями, наприклад, можуть бути можливості використаної спеціалізованої системи розподілу;

> стратегія горизонтальної диверсифікованості припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нового продукту, що вимагає нової технології, відмінної від застосованої. За цієї стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області постачань. Тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, і за своїми якостями він має бути супутнім уже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

> стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних коштів тощо.

7.3.1.4. Стратегії скорочення

У деяких випадках підприємство змушене використовувати одну з стратегій цілеспрямованого скорочення діяльності. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить для підприємства не безболісно. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що їх неможливо уникнути. Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

> *стратегія ліквідації* являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

> *стратегія «збору врожаю»* припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно

безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту, при цьому продовжуючи скорочувати діяльність. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні бізнесу до нуля, домогтися за період скорочення одержати максимальний сукупний дохід;

> *стратегія скорочення* полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, аби здійснити довгострокову зміну границь ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли одне з виробництв погано сполучається з іншими. Реалізується така стратегія і тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або ж започаткування нових, більш відповідних довгостроковим цілям підприємства видів діяльності. Існують й інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;

> *стратегія скорочення витрат* досить близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їхнього скорочення. Однак ця стратегія має визначені відмінні риси, які полягають у тому, що вона більше орієнтована на усунення достатньо невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи чи у досить великому обсязі основні фонди.

У реальній практиці підприємства можуть одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях, які можуть дозволити собі розробку (з визначенням певної послідовності) реалізації декількох стратегій.

7.3.2. Конкурентні стратегії

Можна виокремити наступні основні види конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідерства за витратами — передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів.

2. Стратегія широкої диференціації — спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів підп-

риємств-конкурентів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців.

3. Стратегія оптимальних витрат — дає можливість покупцям отримати за свої кошти більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

4. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

заснована на низьких витратах — орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва;

заснована на диференціації продукції — ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільше відповідають їх потребам та смаку.

5. Стратегія упередження — найбільш часто використовується фірмами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами.

7.4. Основні чинники вибору стратегії організації

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, слід віднести наступні:

- цілі організації;
- розмір організації;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку та позицію організації на ньому;
- конкурентні переваги організації;
- потенціал організації;
- особливості послуг;
- стадію життєвого циклу підприємства та послуги;
- витрати на виробництво послуг;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси сервісного підприємства тощо.

Враховувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найважливіший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.

Виробники послуг визначають свою цільову направленість так само як і виробники матеріальних товарів. Наприклад, невеликі перука-

рні використовують комбінацію географічних і демографічних критеріїв сегментування ринку. Спеціалізовані салони краси більш орієнтовані на клієнтів з високим рівнем доходу незалежно від їх статі і віку. Туристичні агенції проводять сегментування ринку за вимогами клієнтів, враховуючи, що, наприклад, студенти потребують найдешевших послуг, не вимагаючи особливого комфорту, а от бізнесових мандрівників непокоять головним чином достатні зручності. Невеликий, але вельми вигідний сегмент забезпечених мандрівників вимагає унікальних вражень, незважаючи на рівень ціни. До того ж, одна і та сама родина залежно від мети (мандрівка школяра, ділова поїздка, відпустка) подорожі, може потребувати послуг різного класу.

Для розробки корпоративної стратегії будь-якого підприємства необхідно провести аналіз темпів зростання. У компанії — виробників товару конкурентна перевага найчастіше залежить від її масштабу. Підприємства сервісу збільшують масштаби свого виробництва головним чином за рахунок відкриття великої кількості відділень.

Можливості створення постійної конкурентної переваги у підприємства послуг майже такі самі, як і у виробника товарів. Але ж вимоги споживачів до послуг відрізняються від вимог до товарів. Однією з головних вимог до успішної роботи сервісного підприємства є висококваліфікований персонал. Споживачі повинні бути впевнені в якості обслуговування. Але, що ж таке якість?

Компанія UPS не так давно відмовилася від свого основного постулату про те, що головна вимога її клієнтів — своєчасність доставки відправлень. Дослідження довели, що замовники бажають більшого спілкування з водіями, які привозять посилки. Якщо б водії не поспішали і в них вистачало часу на бесіду, клієнт зміг би одержати пораду, як краще організувати пересилку. Компанія організувала спеціальні курси для водіїв, де вони навчалися техніці розмови з клієнтом. Крім того, кожному водію-кур'єру було видано каталог товарів UPS і за кожну додаткову заяву він отримував винагороду. За словами представників компанії, ці нововведення мали дуже великий економічний ефект.

Якщо клієнт не задоволений послугами фірми, у неї є кілька способів виправити ситуацію:

1) підготувати співробітників до можливості виникнення проблем. Усі працівники, особливо ті, які контактують із клієнтом повинні чітко знати свої дії у конфліктних ситуаціях;

2) бажано, щоб співробітник, який контактує з клієнтом, мав достатні повноваження для негайних дій;

3) щоб зменшити роздратування клієнта рівнем обслуговування, компанія повинна виправити помилку і якимось компенсувати завдані збитки.

Високий рівень мотивації обслуговуючого персоналу передбачає наявність високого рівня організаційної культури сервісного підприємства. Якщо така культура існує, то вона перетворюється на міцне знаряддя досягнення переваги над конкурентом.

Місію компанії Satisfaction Guaranteed Eateries (Сіетл) сформульовано таким чином: «Робити людей щасливими. Кожного разу, коли ми розуміємо, що настрій відвідувачів наших ресторанів хоча б трохи покращився, ми вважаємо, що добре попрацювали. Кожного разу, коли нам не вдалося підняти настрою відвідувача за допомогою смачної їжі, ввічливого обслуговування та спокійної атмосфери, ми не виконали нашу роботу» — стверджує її засновник Тимоші Фінстак.

Ще один з факторів зміцнення конкурентної переваги сервісного підприємства — інформаційні системи компанії. Інформаційні системи дають можливість зібрати широке коло даних про клієнтів компанії. Брокерська фірма Charles Schwab & Co збирає дані про кожну угоду кожного свого клієнта. Знаючи, яким цінним паперам віддає перевагу покупець, Schwab розсилає відповідну рекламу, ефективність якої значно підвищується. Крім того, дані про продажі та покупців дозволяють налагодити зворотний зв'язок, що є запорукою подальшого підвищення якості обслуговування.

Вдале розташування для виробника послуг має більше значення, ніж для виробника товарів. Якщо споживач не має можливості отримати послугу в той час, коли вона йому необхідна, то він уже втрачений як клієнт цієї фірми. Вдале місце розташування фірми послуг вже дає значну конкурентну перевагу. Однак для деяких торговців послугами розташування не має вирішального значення, бо вони надають послуги «на виїзді»: лікарі, юристи, консультанти тощо.

Стосовно асортименту підприємствам-постачальникам послуг доводиться приймати такі самі рішення, як і виробникам товарів. Необхідно визначити баланс запасів, зробити прогноз збуту та розробити унікальну торговельну пропозицію.

Баланс запасів являє собою стратегічне рішення, що визначає, буде підприємство надавати широкий чи вузький спектр послуг. Баланс запасів складається з різноманітності асортименту і рівня сервісу.

Прогнозування збуту послуг необхідне через неможливість їх зберігання на складі. Замість цього торговці послугами повинні тримати додаткове обладнання або додатковий персонал для задоволення попиту в час «пік», що призводить до надлишкової витрати ресурсів. Тому торговці розробляють спеціальні стратегії, що дозволяють зберегти ресурси і задовольнити попит.

1. Завчасне резервування послуг або призначення зустрічей.
2. Скорочення терміну очікування послуги.
3. Скорочення тривалості надання послуги (fast-food).
4. Розробка стратегії ціноутворення, що дозволяє регулювати попит.

Остання стратегія заслуговує детальнішого розгляду:

Ціноутворення в торгівлі послугами складніше, ніж у торгівлі матеріальними товарами. Це можуть бути рахунок (за електрику), плата (за проїзд), комісійні (при отриманні грошей з банкомату), тарифи (на послуги лікаря).

Використовувати для досягнення конкурентної переваги фактор ціни дуже складно, бо ніщо не заважає конкурентам відтворити її. Дуже важливо, щоб ціна на послугу відповідала іншим аспектам пропозиції фірми. Ціна на послуги найчастіше пов'язується з попитом. Така практика поширена в туристичних агенціях. Крім того, ціни постачальників послуги змінюються залежно від цільового сегмента споживачів.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність стратегічного планування.
2. Яка мета стратегічного планування?
3. Визначте, яке місце стратегічного планування серед функцій управління.
4. Яка користь від здійснення стратегічного планування для сервісного підприємства? Назвіть основні переваги стратегічного планування.
5. Які вимоги ставляться до стратегічного планування?
6. Назвіть основні етапи процесу стратегічного планування.
7. Розкрийте сутність поняття «стратегія».
8. Чого не може забезпечити стратегія підприємства?
9. За якими ознаками класифікуються види стратегій?
10. Що собою являють активні і пасивні стратегії підприємства?
11. Назвіть основні види стратегій сервісного підприємства.
12. Розкрийте сутність стратегій концентрованого росту.
13. Розкрийте сутність стратегій інтегрованого росту.
14. Які ви знаєте стратегії диверсифікованого росту?
15. Які основні види конкурентних стратегій ви знаєте?
16. Які чинники впливають на вибір стратегії підприємства сфери обслуговування?

Питання та завдання для практичних занять

1. Уявіть собі, що керівництво однієї з провідних туристичних фірм запросило вас, як консультанта в галузі стратегічного планування. З чого ви почнете свою роботу. Запропонуйте послідовність ваших дій.

- аналіз фінансового положення фірми;
- вивчення цілей фірми;
- аналіз діяльності вищого керівництва;
- вивчення положення і поведінки фірми на ринку;
- аналіз структури фірми в системі взаємодії її підрозділів;
- аналіз людського потенціалу фірми.

2. Визначте кілька (по 2-3 для кожної групи) факторів зовнішнього середовища сервісного підприємства, які б становили загрозу або можливість для його розвитку. Результат оформіть у таблицю 7.3.

Таблиця 7.3

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Група факторів зовнішнього середовища	Являють собою загрозу	Надають нові можливості
1. Економічні		
2. ...		

Ситуація для аналізу

Наприкінці 90-х рр. ХХ ст. корпорація «Сірс» втратила свою конкурентоздатність і потрапила в ситуацію, яку деякі спостерігачі називали «криза іміджу марки фірми». Основними факторами якими почали керуватися покупці стала мода. Мода є явищем надзвичайно мінливим, а тому щоб відповідати сучасності необхідно вносити часті зміни в життя і у речі, які нас оточують. Швидкі зміни стилю і моди сприяли розвитку торгівлі, а разом з нею і посиленню конкуренції. Покупці все менше витрачали грошей на високоякісні товари довготривалого користування, такі як побутова техніка і меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте «Сірс» дуже поволі реагувала на необхідність модернізувати свою діяльність. Спроби покращити продаж шляхом зниження цін призвели до значного росту обсягу продаж, але дали зниження прибутку. Керівництво фірми почало дуже серйозно думати про проведення змін на фірмі.

Керівництво вирішило розширити діяльність фірми і захопити нові галузі підприємництва. Одним з перших кроків було створення корпоративного комітету по стратегічному плануванню, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування і нерухомості.

Для розробки стратегії розвитку, яку б підтримала більшість членів комітету, був розроблений систематичний процес вивчення і оцінки ситуації.

Цей процес передбачав вивчення цілих галузей з метою виявлення потенційних можливостей для росту та аналіз того, як «Сірс» зможе використати в новій справі свої специфічні сильні елементи. Крім того, новий бізнес повинен орієнтуватись на споживача і бути таким, в якому ім'я і репутація «Сірс» стала б конкурентною ознакою. І, нарешті, цей бізнес повинен бути таким, що може здійснюватись на національному рівні за допомогою існуючих магазинів роздрібною торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля призвели до рішення фірми «Сірс» зосередитись на фінансових послугах для споживачів — те, що зараз носить назву «Сірс» Файненшл Нетворк» (Фінансова мережа «Сірс»).

Сьогодні «Сірс» володіє багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів, завдяки своїм 26 млн. активних рахунків з розрахунками за кредитними картками та впровадженню власної картки «Діскавер». Діяльність з фінансового обслуговування дала можливість фірмі продавати власну продукцію у кредит строком від 3 місяців до 5 років за незначні відсотки. Це поживило попит на високоякісну дорогу продукцію та повернуло імідж та повагу до марки фірми.

В подальшому зусилля комітету призвели до відкриття КБ «Голден-Банк».

Запитання і завдання:

2. Як ви вважаєте, чи змінила «Сірс» свою місію?
3. Що керівництвом сприймалося як основні сильні та слабкі сторони «Сірс»?
4. Яку стратегічну альтернативу обрала «Сірс»?

Тестові завдання

1. Стратегія — це:

- а) сукупність засобів, за допомогою яких реалізуються цілі підприємства;
- б) головна мета, що визначає сутність існування організації;
- в) комплексний план, призначений для здійснення місії підприємства;
- г) рішення по вибору напрямку розвитку підприємства.

2. *Реалізація стратегії передбачає участь:*
 - а) вищого керівництва;
 - б) середнього керівництва;
 - в) нижчого керівництва;
 - г) керівництва усіх рівнів.
3. *До активної стратегії не належить:*
 - а) стратегія диверсифікації;
 - б) стратегія технологічної орієнтації;
 - в) стратегія концентрації;
 - г) усі є активними.
4. *Залежно від рівня на якому розробляється, стратегії можуть бути:*
 - а) активними і пасивними;
 - б) корпоративними і діловими;
 - в) зростання і стабілізації;
 - г) скорочення і реструктуризації.
5. *Для окремого виду діяльності розробляється:*
 - а) ділова стратегія;
 - б) функціональна стратегія;
 - в) операційна стратегія;
 - г) усі вище перераховані.
6. *Стратегія розвитку шляхом розширення видів діяльності має назву:*
 - а) диференціації;
 - б) інтеграції;
 - в) диверсифікації;
 - г) концентрації.
7. *Які чинники визначають вид стратегії:*
 - а) ринок;
 - б) продукт;
 - в) конкурентоспроможність;
 - г) прибутковість;
 - д) технології .
8. *Стратегія, що передбачає спосіб реагування на зміни середовища є:*
 - а) цілеспрямованою;
 - б) послідовною;
 - в) комбінованою.
9. *Різновидами функціональної стратегії є:*
 - а) персонал-стратегія;
 - б) стратегія управління загальними витратами;
 - в) стратегія збуту;
 - г) стратегія міжнародного розвитку.

10. Стратегія спрямована на нарощування виробничих потужностей це:
- а) стратегія концентрованого росту;
 - б) стратегія інтегрованого росту;
 - в) стратегія диверсифікованості;
11. Стратегія, спрямована на розширення бізнесу за рахунок нових видів діяльності — це:
- а) стратегія концентрованого росту;
 - б) стратегія інтегрованого росту;
 - в) стратегія диверсифікованості;
 - г) стратегія диференціації.
12. На вибір стратегії не впливають:
- а) стадії життєвого циклу підприємства;
 - б) потенціал підприємства;
 - в) амбіції керівника;
 - г) конкуренти;
 - д) розміри організації;
 - е) усі чинники мають вплив.

Використана література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и дополн. — М., 2003. — 501с.
3. Гірняк О.М., Лозоновський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. — Л.: Новий світ, 2003. — 336с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравела, 2008. — 480с.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту — К.: Академія ВЦ, 2003. — 416с.
6. Менеджмент: практикческие ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О.А. Страховой. — СПб: Изд-во «Питер», 2000. — 144 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
8. Основы менеджмента: Учебн. для вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. — М., 2003. — 367с.
9. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.
10. Саак А.Э., Пиеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2008. — 512 с.
11. Сфера услуг: менеджмент: Учебное пособие / кол.авт. под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
12. Тарнавська Н.В. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. — Т.: Карт-Бланш, 2003. — 469с.

Розділ 8

ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

План викладу і засвоєння матеріалу

- 8.1. *Поняття організації, як функції менеджменту***
- 8.2. *Організаційна структура управління сервісного підприємства: типи і характерні особливості***
 - 8.2.1. *Ієрархічні (механістичні) структури*
 - 8.2.2. *Адаптивні (органічні) структури*
- 8.3. *Основи проектування сервісного підприємства***
 - 8.3.1. *Розподіл праці і спеціалізація*
 - 8.3.2. *Департаментизація і кооперація*
 - 8.3.3. *Зв'язки в організації і координація*
 - 8.3.4. *Масштаб підпорядкованості і контролю*
 - 8.3.5. *Ієрархія в організації*
 - 8.3.6. *Централізація і децентралізація управління*
 - 8.3.7. *Диференціація та інтеграція підрозділів організації*
- 8.4. *Життєвий цикл підприємства сфери обслуговування***

Успішне досягнення поставлених цілей та виконання планів практично неможливо без здійснення процесу організації, або організовування, що є наступною після планування функцією менеджменту, яка відповідає за створення структури підприємства. У темі розкрито особливості організаційних відносин в сфері послуг, зокрема приділено увагу процесам розподілу праці, департаментизації і координації діяльності та основним видам організаційних структур сервісного підприємства.

Ключові терміни і поняття

організація, організаційний процес, делегування, повноваження, відповідальність, організаційні відносини, організаційна структура, ієрархічний та адаптивний тип організацій; лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, проектна, матрична та конгломератна організаційні структури

8.1. Поняття організації, як функції менеджменту

Наше суспільство складається з великої кількості різних організацій, і більшість людей майже все своє свідоме життя пов'язують з організаціями, або як її члени, або як партнери.

Що ж таке організація? Цей термін застосовується досить широко. В менеджменті він використовується в двох значеннях.

В широкому розумінні — це функціонально-цільова спільнота людей з притаманною їй соціальною структурою, каналами комунікації, орієнтацією, координацією, управлінням і контролем, яка формується на основі розподілу праці, спеціалізації функцій, ієрархії, системи взаємодії між індивідами, групами і структурними підрозділами для задоволення соціальних потреб індивідів і суспільства.

У вузькому розумінні — це процес визначення найбільш суттєвих зв'язків серед людей, завдань і видів діяльності з метою інтеграції і координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених цілей. В менеджменті до цього слова додається слово «функція», і тоді організація розглядається як одна з функцій управління підприємством.

Для чого менеджерам необхідна функція організації і сама організація? На це питання можна відповісти так:

по-перше, процес організації підвищує ефективність і якість роботи: група людей може зробити набагато більше ніж одна людина;

по-друге, взаємостосунки людей будуть ефективнішими, якщо вони розумітимуть свої специфічні обов'язки, коли вони знають перед ким і за що необхідно звітувати;

по-третє, організація полегшує процес комунікаційний: з'являється можливість спілкуватись і передавати інформацію.

Будь-яка організація як відкрита система, незалежно від виду діяльності має певні загальні характеристики, що притаманні всім видам організації, а саме:

— наявність внутрішнього середовища і залежність від зовнішнього середовища;

— всередині організації існує горизонтальний (по ділянкам) і вертикальний (по рівням влади і відповідальності) розподіл праці;

— департаментизація, тобто можливість об'єднання різних видів діяльності в логічні робочі одиниці, створення відділів, груп і поєднання їх в організаційну структуру;

— координація і необхідність управління організацією, тобто розподіл влади, створення ланцюга команд, делегування повноважень і відповідальності.

Таким чином, більш повним визначенням поняття **«організація»** одночасно і як функції менеджменту і як соціального інституту є визначення її як логічного процесу, що допомагає перетворити ідею, або деякий план в реальність, тобто, організація — це процес створення структури підприємства, шляхом визначення видів діяльності, необхідних для досягнення цілей підприємства і кожного його підрозділу,

групування цих видів діяльності, закріплення сформованих груп за певними управляючими, делегування повноважень і інформаційних зв'язків по горизонталі і вертикалі організації структури.

Таким чином, існує два головних аспекти організаційного процесу: розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій і встановлення взаємостосунків повноважень, які пов'язують рівні управління між собою і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Засобом за допомогою якого керівництво встановлює взаємостосунки між рівнями повноважень є делегування.

Делегування — це процес передачі менеджером завдань і повноважень співробітникам, які займає позиції на нижніх рівнях ієрархії та готові прийняти на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є необхідним в організації так як, передача частини прав на нижні рівні владної піраміди сприяє максимальній гнучкості цієї організації та її адаптації до зовнішнього середовища.

Керівник, як правило, не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять у коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні і специфічні, а його знання, досвід і запас часу — обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволяє їм зосередитись на проблемах, які не можна передоручити, знаходити більш важливі та складні ділянки застосування своїх сил.

Визначальними елементами процесу делегування є обов'язки, повноваження та відповідальність.

Обов'язки — необхідність виконувати функції пов'язані з роботою. Обов'язки делегуються, головним чином формально, у вигляді завдань, завжди зверху донизу. Цей процес можна представити так: перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частину завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Всю іншу, причому набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим. Останні повторюють цей процес. Але обсяг роботи, що залишився і який доручається працівникам нижчого рівня, поступово зменшується. У керівника ни-

жчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлеглі. З кожним делегованим завданням зменшується обсяг роботи, що делегується. Однак для системи в цілому сума завдань залишається незмінною.

Повноваження є правом використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді а не індивіду. Межі повноважень визначаються правилами, процедурами, посадовими обов'язками як в письмовому так і в усному вигляді.

Повноваження завжди обмежені і проявляються у двох типах: лінійні і апаратні (штабні). *Лінійні повноваження* — це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших співробітників нижче по рівнях ієрархії. *Апаратні (допоміжні) повноваження* — це повноваження які передаються підлеглим через спеціальний адміністративний апарат.

Виділяють консультативний, обслуговуючий і особистий апарат. *Консультативний апарат* складається зі спеціалістів відповідної кваліфікації, які надають консультації керівництву в конкретних галузях (маркетинг, кадри, право і т.ін.); *обслуговуючий апарат* — розширення функцій консультативного апарату на виконання окремих послуг (відділ кадрів, відділ маркетингових досліджень і т.ін.); *особистий апарат* — різновид обслуговуючого апарату, який формується в тому випадку, коли керівник має секретаря або помічника. Взаємостосунки між лінійними і штабними повноваженнями визначаються лінійним або апаратним характером діяльності.

Лінійні владні повноваження означають, що менеджери мають формальне право керувати та контролювати дії безпосередніх підлеглих. Коло допоміжних владних повноважень більш вузьке і припускає право давати поради, рекомендації та консультації з питань компетенції персоналу і носить, переважно, комунікативний характер, коли спеціалісти висловлюють свої припущення в технічних галузях. Наприклад, фінансовий відділ організації повинен мати допоміжні владні повноваження, які використовуються для координації дій з лінійними відділами (узгодження розрахункових форм для закупівлі обладнання, стандартизація платних послуг тощо).

Відповідальність — це зобов'язання виконувати доручені завдання та необхідність звітувати за результати роботи і обґрунтовувати невиконання роботи. Відповідальність делегується разом з повноваженнями і її обсяг залежить від обсягу повноважень.

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа приймаючи повноваження, бере на себе відповідальність за своє-

часність і якість їх виконання, з іншого — керівник, який делегував повноваження, зберігає за собою відповідальність за їх виконання перед вищими органами управління. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Отже чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим більшим є обсяг його відповідальності.

Найважливішим принципом делегування є: «Немає і не повинно бути обов'язків без відповідних прав, а прав — без відповідальності». Порушення цього принципу неминуче спричиняє зниження ефективності управлінської системи організації [11].

8.2. Організаційна структура управління: типи і характерні особливості

Організаційна структура управління — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно — права і відповідальність за їх виконання.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до цілей і завдань, що вирішуються.

Тому, організаційна структура повинна:

— відображати цілі і завдання організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним;

— відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;

— відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати. Тому спроби сліпо копіювати структури

управління, які мають успіх не призведуть до бажаного результату, якщо умови будуть різними;

— встановлювати відповідність функцій і повноважень посадової особи з однієї сторони і рівня культури з іншої.

Структура управління сервісного підприємства — це упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують його функціонування як єдиного цілого.

Управляти організаційною структурою — означає оптимально розподілити цілі і завдання між працівниками організації.

На вибір структури управління впливають:

- *розмір організації*, який визначає кількість ієрархічних рівнів і масштаб управління, а також задає її тип — функціональна, дивізіональна і т.п.;

- *технологічні фактори*: в умовах загальної автоматизації, при якій не потрібне постійна присутність людини, структура управління буває простішою;

- *економічні фактори*, наприклад, згрупувавши подібні види діяльності в єдиний підрозділ, керований єдиним органом управління замість декількох колишніх, можна значно знизити відповідні витрати;

- *людський фактор* пов'язаний із соціальною структурою персоналу та стосунками між людьми, вимагає врахування впливу неформальної структури на формальні зв'язки в організації;

- *природні фактори* — географічні або природно-кліматичні, наприклад, територіальна розкиданість підрозділів, їхня відірваність від центрального апарату управління, екстремальний характер умов роботи та ін.

В практиці діяльності підприємств, в тому числі і сервісних, існує два типи структур управління — ієрархічна й адаптивна.

8.2.1. Ієрархічний (механістичний) тип структур управління

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, який розробив нормативну модель раціональної бюрократії, що ґрунтувалась на таких принципових положеннях: чіткий розподіл праці; ієрархічність управління; наявність формальних правил і норм; найом на роботу здійснюється відповідно до кваліфікаційних вимог до посади.

Ієрархічний тип структур має багато різновидів. Найрозповсюдженішими є лінійно-функціональна, лінійно-штабна і дивізіональна організація управління.

Лінійно-функціональна організаційна структура. В основу створення покладено так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам органі-

зації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження). По кожній з них формується ієрархія служб а результати їхньої роботи оцінюються відповідними показниками (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Лінійно-функціональна структура управління

Найефективнішою ця структура є там, де апарат управління виконує рутинні функції, які часто повторюються і рідко змінюються. Її переваги проявляються в управлінні організаціями з масовим або серійним типом виробництва, а також при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво не є чутливим до прогресу в галузі науки і техніки, а зміни по всім структурним підрозділам проходять рівномірно. В сучасних умовах це призводить до втрати гнучкості у взаємостосунках з підлеглими через використання формальних правил і процедур, до ускладнення передачі інформації і зниження ефективності прийняття управлінських рішень через необхідність узгодження дій різних функціональних підрозділів і служб, через збільшення обсягу роботи керівника організації і його заступників.

Аналогічні характеристики має **лінійно-штабна структура управління**, яка передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів (рис. 8.2).

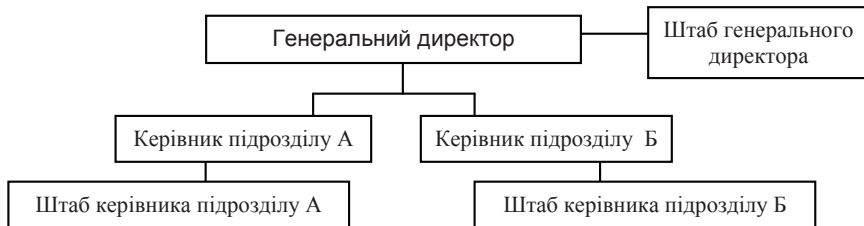


Рис. 8.2. Лінійно-штабна структура управління

Головне завдання лінійних керівників у цьому випадку — координація дій функціональних служб і спрямування їх на виконання загальних інтересів.

Дивізійна структура (від англійського слова division — відділення) вперше була розроблена в 20-х роках, а пік практичного використання припав на 60–70-ті рр. ХХ ст. Необхідність появи нових структур була викликана різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікацією їхньої діяльності і ускладненням технологічних процесів в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища. Першими такі зміни розпочали великі підприємства, які почали створювати виробничі підрозділи і надавати їм певну самостійність у здійсненні оперативної діяльності. Ключовими фігурами стають не керівники функціональних підрозділів а менеджери які очолюють виробничі підрозділи. Структуризація організації по відділенням проводиться залежно від продукту, що випускається — дивізійно-продуктова структура (рис. 8.3), залежно від споживача — дивізійно-споживча структура (рис. 8.4), залежно від території, що обслуговується — дивізійно-регіональна структура (рис. 8.5).

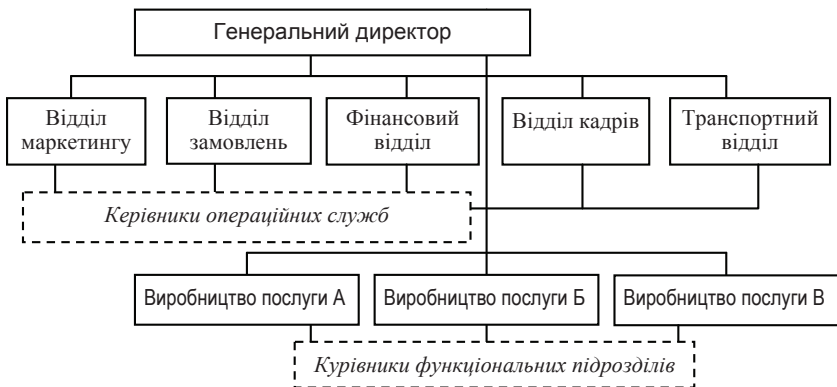


Рис. 8.3. Дивізійно-продуктова структура управління



Рис. 8.4. Дивізійно-споживча структура управління

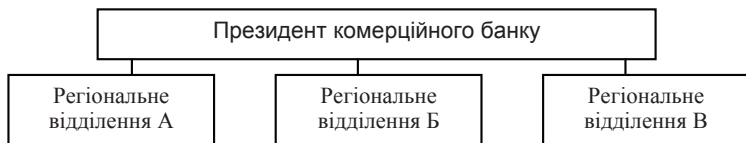


Рис. 8.5. Дивізіонально-регіональна структура управління

Дивізіональні структури управління забезпечили тісніший взаємозв'язок зі споживачами, прискорили реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, підвищили ефективність діяльності відділів як «центрів прибутку». Одночасно вони призвели до збільшення ієрархій в управлінні, до необхідності формування додаткових рівнів управління для координації роботи відділів, груп і т. ін., до дублювання функцій і збільшення витрат на утримання управлінського апарату, до ускладнення процесу прийняття управлінських рішень, до зниження зацікавленості в кінцевих результатах роботи. Найбільш популярними в нашій країні ці структури були в 60–70 рр. ХХ ст. коли створювались великі виробничі об'єднання і сервісні підприємства були їх частиною. Але, нажаль, до суттєвого прориву в галузі науково-технічного прогресу ці структури не призвели. Необхідно було переходити до більш гнучких структур, які б краще пристосовувались до динамічних змін зовнішнього середовища і вимог ринку.

8.2.2. Адаптивний (органічний) тип структур управління

Головна властивість цих структур — здатність відносно швидко пристосовуватись до нових умов. Вони орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів у межах великих підприємств і об'єднань. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, вирішення проблеми або досягнення встановленої цілі.

Різновидами цих структур є проектні, матричні, конгломератні форми організації управління.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, під якими розуміють будь-які процеси цілеспрямованих змін в системі, наприклад: модернізація обладнання, розробка нових видів послуг або технологій їх надання і т.ін. В межах існуючої структури управління формується спеціальний підрозділ — проектна команда, яка працює на тимчасовій основі, до складу якої залучаються необхідні спеціалісти, а керівник проекту має певні проектні повноваження.

По закінченні проекту команда розформовується, а спеціалісти переходять в нову проектну структуру або на свої постійні місця роботи.

Перехід до проектних структур, як правило, вимагає значної підготовки. Перш за все, це пов'язано з перерозподілом всього персоналу по групам (командам) з 10-15 чоловік, яку очолює керівник і який спирається на групове вирішення проблем. Люди, які входять в команду повинні мати універсальні знання і навички, забезпечувати взаємозамінність. Вводяться гнучкі системи оплати праці. В нашій країні така форма структури управління отримала назву бригадний підряд.

В організаціях, які займаються різними напрямками діяльності створюють так звану *матричну структуру*, побудовану за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з однієї сторони — безпосередньому керівнику функціональної служби, з іншої керівнику проекту (рис. 8.6).

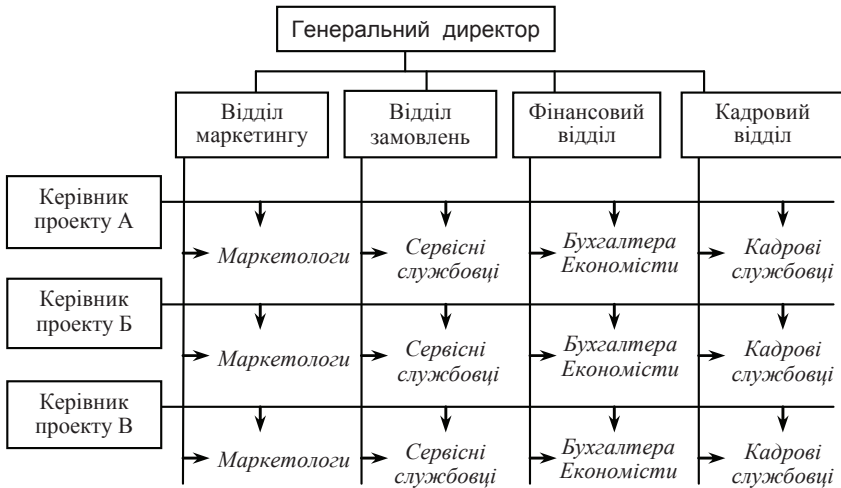


Рис. 8.6. Матрична структура управління

Матричну структуру використовують також для управління новими видами або підвидами діяльності, новими проектами тощо. Наприклад, для освоєння технології надання нової послуги доцільно створити матричну структуру, учасники якої відповідатимуть за усі етапи — від проектування до реалізації.

Перевагами матричної організаційної структури є підвищення ефективності використання персоналу; гнучкість структури, підвищення рівня компетентності на різних рівнях управління; забезпечення висо-

кої цільової орієнтації діяльності, швидка адаптація до змін оточуючого середовища. До недоліків цього типу організаційної структури можна віднести — дуалізм управління; можливість виникнення конфліктних ситуацій в проектних групах; складність, громіздкість, складність впровадження в кризових умовах господарювання.

Конгломератна організаційна структура управління формується за рахунок поєднання рідних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру управління, в другій — лінійно-функціональну, в третій — матричну. Можливо, що певна організаційна структура управління (наприклад, проектна) реалізується через матричну.

Розмаїття типів організаційних структур управління дає змогу організації обрати для себе оптимальний варіант. На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що спричиненні нестабільністю оточуючого середовища організації. Малі форми підприємництва тяжіють до застосування простих структур управління: лінійно-функціональних, лінійно-штабних тощо.

8.3. Основи проектування сервісного підприємства

Проектування сервісного підприємства пов'язано з прийняттям рішень, що стосуються певних сфер його життєдіяльності, і в першу чергу це пов'язано з такими елементами організаційного проектування як:

- розподіл праці і спеціалізація;
- департаментизація і кооперація;
- зв'язок в організації і координація;
- масштаб підпорядкованості і контролю;
- ієрархія в організації;
- централізація і децентралізація управління;
- диференціація та інтеграція підрозділів організації.

8.3.1. Розподіл праці і спеціалізація

Організація не може працювати ефективно, якщо один з її членів, або одна її частина виконують все чим займається організація, або всі виконують одне й те ж саме.

В організації вся робота поділяється на окремі ділянки, в межах яких людина повинна починати і закінчувати певний цикл дій, що утворюють ту чи іншу роботу. В той же час, в межах одного виду роботи може проходити спеціалізація співробітників (наприклад, у бухгалтерії — бухгалтери по різним видам розрахунків).

Робота може спеціалізуватися як по функціям так і по конкретному застосуванню цих функцій до вирішення окремих завдань.

Розподіл праці в організації проходить за двома напрямками:

— **горизонтальна спеціалізація** — поетапний розподіл робіт в організації (забезпечення — планування — організація надання послуг);

— **вертикальна спеціалізація** — розподіл робіт за рівнями ієрархії в організації як в цілому, так і в окремих підрозділах.

Отже, розподіл праці і спеціалізація — перший крок при проектуванні організації.

8.3.2. Департаментизація і кооперація

Зростання спеціалізації окремих робіт обмежується можливостями з їхньої координації. Вирішити цю проблему можливо якщо згрупувати подібні роботи по їх виконавцям. Цей процес має назву — *департаментизація*. Завдяки департаментизації організація може розширитися безмежно.

Існують різні підходи до групування, основними з яких є — групування робіт навколо ресурсів і навколо результатів. Базуючись на конкретному підході, теорія управління виокремлює чотири основні типи департаментизації:

1) *лінійна департаментизація* — передбачає відносну автономність в роботі. Простий тип департаментизації, одномірні зв'язки, широко використовується при організації робіт у низових ланках. Це лінійний тип організаційної структури.

2) *функціональна департаментизація* — роботи групуються навколо ресурсів (відділ планування, відділ кадрів, відділ фінансів і т.ін.). Різновиди цієї департаментизації групування робіт за процесом — по типу виробництва (штучне, масове, дослідне); за технологією — по типу обладнання (механізація, автоматизація, роботизація).

3) *дивізіональна департаментизація* — роботи групуються навколо результатів. Різновиди: по продукту; по споживачу; по ринку. Відповідає дивізіональній структурі управління.

Продуктова департаментизація використовується в багатопродуктових диверсифікованих компаніях або багатонаціональних; споживча департаментизація формується навколо кінцевого споживача продукції (послуги для дітей, для промисловості і т.ін.); ринкова департаментизація — по відношенню до географічних і галузевих ринків. У науковій і державній галузі управління цей тип департаментизації має назву проектного або програмного управління.

Особливості цього підходу — створення відносно автономних частин в організації, орієнтованих на продукт, програму, споживача або ринок — дивізіональна структура.

4) *матрична департаментизація* — це збалансований компроміс між розподілом і групуванням робіт навколо ресурсів і навколо результатів. Це найскладніший тип департаментизації, але й найефективніший. До матричної структури звертаються тоді, коли потрібна складна система реакцій на вплив факторів зовнішнього середовища.

При матричній структурі у працівника є одночасно два керівники, що мають рівні права: функціональний і продуктової. Створюється і функціонує одночасно декілька цільових груп, представники яких залишаються в підрозділах, що їх делегували і, одночасно, підпорядковуються новому керівнику — матрична структура управління.

8.3.3. Зв'язки в організації і координація

В організації, що складається з багатьох частин повинна здійснюватись координація їх діяльності. Ця координація є основою структури організації. В кожній організації є вертикальні і горизонтальні зв'язки; лінійні і функціональні; формальні і неформальні.

Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні в організації і її частинах. Ці зв'язки є каналами передачі розпорядчої і звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації. В межах вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу. Як правило, ріст організації супроводжується ростом вертикальних зв'язків, і по їх кількості можна робити висновки щодо розміру організації.

Вертикальні зв'язки розділяють на прямі і зворотні. *Прямі* — ті, що йдуть безпосередньо від керівника до підлеглого у вигляді наказів та розпоряджень. *Зворотні зв'язки* мають спрямованість знизу на верх і несуть в собі інформацію про виконання наказів керівництва, носять форму звітів, пояснень, пропозицій (рис. 8.7).

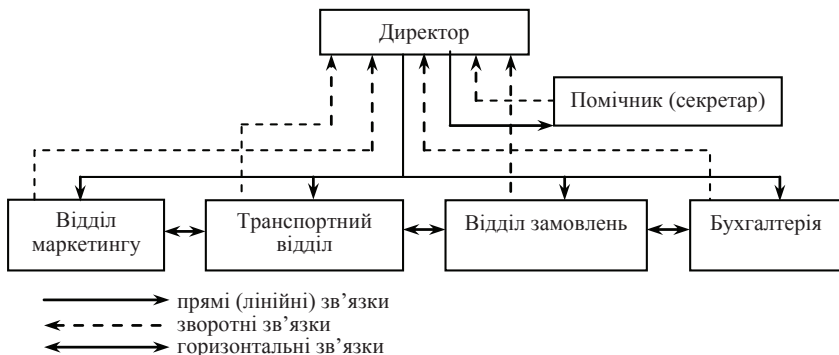


Рис. 8.7. Зв'язки в організації

Горизонтальні зв'язки — це зв'язки між двома і більше рівними за статусом частинами або членами організації. Їх головне призначення — сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію більш стійкою до змін оточуючого середовища.

Лінійні зв'язки — це взаємостосунки, при яких керівник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки здійснюються в організаційній ієрархії зверху до низу і мають вигляд наказу, розпорядження, команди, вказівки тощо.

Функціональні зв'язки мають за мету забезпечення ефективної роботи лінійних підрозділів, що безпосередньо беруть участь у створенні та наданні послуги. В організаційній ієрархії ці зв'язки, як правило, мають спрямованість знизу на верх у формі поради, рекомендації, альтернативного рішення тощо.

Формальні зв'язки — це зв'язки координації, що регулюються встановленими і прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами. Ці зв'язки є основою для затверджених в організації посадових інструкцій.

Неформальні зв'язки з'являються тоді, коли формальні не виконують своєї ролі. Це взаємостосунки не між окремими посадами, а між окремими індивідами. Вони є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів і створення паралельної неформальної організації.

8.3.4. Масштаб підпорядкованості і контролю

Під час групування робіт і людей в організації необхідно прийняти рішення — скільки робіт або людей безпосередньо можна ефективно об'єднати під єдиним керівництвом. Кожен керівник має три типи зв'язків з підлеглими: взаємостосунки між керівником і конкретним підлеглим; взаємостосунки керівника з двома або більше підлеглими; взаємостосунки між підлеглими.

Для того, щоб визначити оптимальний варіант було проведено значну кількість досліджень. Вважається, що для вищої ланки управління кількість підлеглих не повинна перевищувати цифру 7. В низовій ланці 20-30. Для різних видів діяльності ці показники можуть бути різними.

Спроби вирішити проблему визначення норм підпорядкованості призвели до виділення *двох типів масштабу підпорядкованості* — *вузького і широкого* (рис. 8.8)

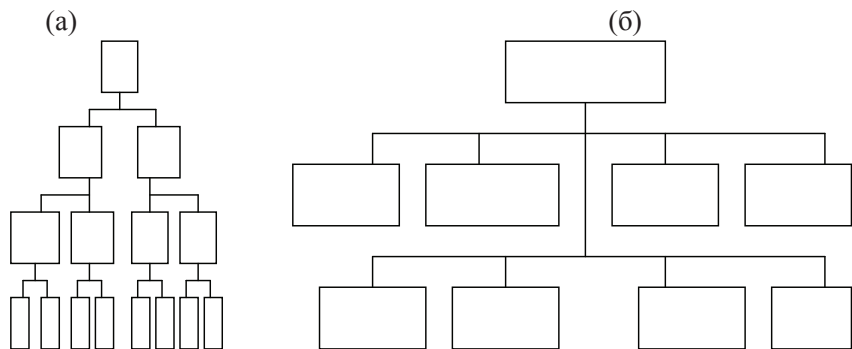


Рис. 8.8. Схема вузького (а) і широкого (б) масштабу підпорядкованості

Вузький масштаб підпорядкованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника і більшою кількістю ієрархічних рівнів. *Переваги:* легше здійснювати контроль, вища якість роботи, швидше йде обмін інформацією. *Недоліки:* бажання керівника вмішуватись в роботу підлеглих, довші і дорожчі взаємозв'язки.

Широкий масштаб підпорядкованості має протилежні характеристики: максимально можлива кількість підлеглих в одного керівника і мінімальна кількість ієрархій. *Переваги:* широке делегування повноважень, сильна і кваліфікована команда. *Недоліки:* перевантаженість керівництва вирішенням рутинних завдань, складності з контролем.

Останнім часом поняття масштабу підпорядкованості почали використовувати не тільки відносно керівника і підлеглих, які йому безпосередньо підпорядковуються, але і відносно до всієї чисельності персоналу.

8.3.5. Ієрархія в організації

Ієрархія означає розміщення частин цілого від вищого до низового, а для організації — це просто структура влади, або підпорядкованості.

Рівень управління — та частина організації, в межах якої і відносно якої можуть прийматись самостійні рішення без їхнього обов'язкового узгодження з вищими або низовими частинами. Кількість рівнів управління визначає «етажність організації». З урахуванням функціональних служб, що реалізують лінійні зв'язки, кількість рівнів сучасних сервісних організацій може досягати дев'яти.

В практиці управління підприємствами сервісу використовують дві системи розподілу прав і відповідальності або повноважень по рівнях ієрархії (рис. 8.9). **Перша система** — «*ялинка*». Сутність її полягає в тому, що працівник отримує вказівки тільки від одного керівника і права і відповідальність цього керівника частково перекривають права і відповідальність підлеглого. **Переваги:** висока точність фіксації прав і відповідальності, легко знайти відповідального за невдачу в організації. **Недоліки:** послабляються функціональні права.

Друга система — «*матрьошка*». Права і відповідальність вищого керівництва повністю перекривають права і відповідальність підлеглого.

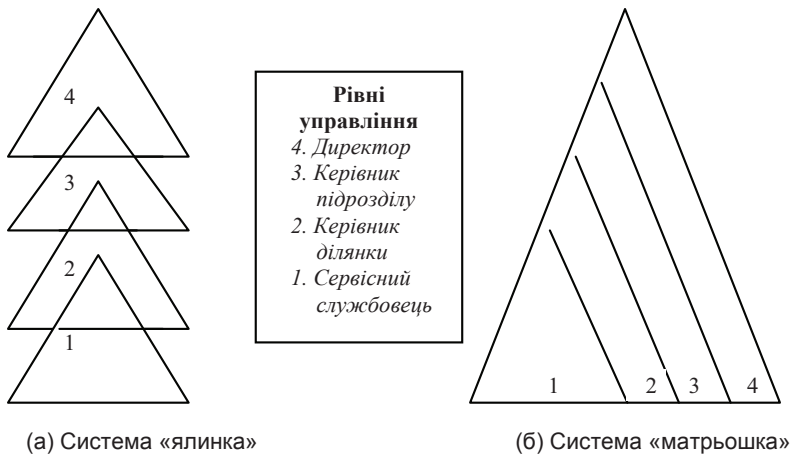


Рис. 8.9. Розподіл в організації прав і відповідальності по системах «ялинка» і «матрьошка»

8.3.6. Централізація і децентралізація

На невеликих підприємствах всі рішення можуть прийматись її керівником. При збільшенні розмірів підприємства, масштабів і складності робіт створюється ситуація коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень. Ця проблема може бути вирішена за допомогою централізації і децентралізації.

Централізація — це концентрація прав прийняття рішень і зосередження владних повноважень на верхньому рівні управління підприємством.

Децентралізація — передача або делегування відповідальності за ключові рішення, а відповідно і передача прав на нижні рівні управління підприємства.

Цілоком централізованих чи децентралізованих підприємств не буває. Ці поняття не виключають одне одного. Ступінь централізації або децентралізації залежить від таких змінних як: кількість рішень, що приймаються на кожному рівні управління, важливість рішення для підприємства в цілому, наслідки прийнятого рішення, ступінь контролю за виконанням прийнятого рішення.

У межах одного й того самого підприємства одні відділи можуть бути більш централізованими, ніж інші. Коли йдеться про той чи інший ступінь централізації або децентралізації, ми фактично визначаємо ступінь делегування вищим керівництвом нижчим рівням управління своїх повноважень з прийняття найважливіших рішень у таких сферах, як визначення цін, розробка видів продукції, маркетинг і питання, пов'язані з ефективністю роботи окремих структурних одиниць. Навіть у дуже децентралізованих підприємствах керівництво вищої ланки залишає за собою право ухвалювати рішення з таких питань, як визначення загальних цілей і завдань підприємства, стратегічне планування, формування політики в різних сферах, колективні угоди з профспілками, розробка фінансової та бухгалтерської систем підприємства.

8.3.7. Диференціація та інтеграція

Важливе місце в організаційному проектуванні займає проблема встановлення необхідних взаємостосунків між частинами і підрозділами підприємства. Авторами диференційного та інтеграційного підходів до проектування організації вважаються американські професори П. Лоуренс і Дж. Лорш, які на основі дослідження ряду підприємств дійшли висновку, що на відносини між підрозділами, поряд з іншими, впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідного співробітництва підрозділів (інтеграція).

Диференціація — розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт отримала певну ступінь завершеності в межах цього підрозділу.

Інтеграція — означає рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей в межах вимог, що висуваються зовнішнім середовищем.

Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри [11]:

1. *Визначеність щодо мети або задач.* Чи є цілі ясними і чи легко їх виміряти, або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок.

2. *Структура.* Чи є структура формальною з жорсткою політикою і процедурами, або вона вільна і гнучка з політикою, що орієнтується на поточний момент.

3. *Рівень взаємодії.* Чи здійснюються значні міжособисті і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні.

4. *Тимчасові межі зворотного зв'язку.* Чи одержують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більш диференційованою є організація. Керівники повинні розуміти, що роботу у високодиференційованих організаціях дуже важко координувати. Коли організація одночасно є сильно диференційованою з точки зору управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, тобто визначених людей. Може бути, що навіть цілий підрозділ повинен виконувати спеціальну роботу з координації та інтеграції різноманітних частин організації.

8.4. Життєвий цикл підприємства сфери послуг

У середньому зміна організаційної структури підприємства відбувається кожні 3-5 років залежно від того, у якій життєвій фазі розвитку перебуває підприємство (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

ЖИТТЄВІ ФАЗИ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА [15]

Фаза	Зміст
1	2
Народження. Створення підприємства	Рівень розвитку — мінімальний; визначення головної мети; криза стилю керівництва — керівництво однією людиною; основне завдання — вихід на ринок; організація праці — задоволення потреб.
Дитинство. Становлення підприємства	Рівень розвитку — низький; головна мета — короткочасний прибуток і прискорений ріст; виживання за рахунок міцного керівництва; основне завдання — захоплення й утримання частини ринку; організація праці — планування прибутку, ріст оплати праці.

Закінчення табл. 8.1

Фаза	Зміст
1	2
Юність. Формування підприємства	Рівень розвитку — середній; головна мета — систематичний, збалансований ріст і формування індивідуального іміджу, ефект керівництва за рахунок делегування повноважень; основне завдання — ріст усіх сфер діяльності; завоювання ринку, врахування різноманітних інтересів; організація праці — поділ і кооперація; премія — за індивідуальний результат.
Зрілість. Стабілізація підприємства	Рівень розвитку — високий; головна мета — збереження досягнутих результатів. В області управління ефект досягається за рахунок координації дій; основне завдання — забезпечення стабільності; організація праці — вільний режим роботи, участь у прибутках.
Старість. Виживання підприємства	Рівень розвитку — вищий, початок процесу старіння підприємства; головна мета — забезпечення виживання по всіх функціях; ріст — за рахунок колективізму; головне завдання — омолодження; організація праці — впровадження наукових методів, нових технологій, колективне стимулювання.

Управління організаційними структурами — це процес безперервного уточнення цінностей, дуже важливий аспект функціонування будь-якого підприємства, що постійно недооцінюється. На думку Питера Вейла, існує п'ять категорій цінностей, що визначають ефективність підприємства: економічні, технологічні, суспільні, соціально-політичні, трансцендентальні. Кожна категорія включає свої цінності й пріоритети [15]:

— економічні цінності стосуються діяльності по забезпеченню життєздатності підприємства в навколишньому світі;

— технологічні цінності полягають у тому, щоб робота виконувалася злагоджено і добре;

— суспільні цінності змушують прагнути до того, щоб на підприємстві створювалася атмосфера спільності й взаємної підтримки;

— соціально-політичні цінності вимагають, щоб підприємство виконувало свої громадські функції;

— трансцендентальні цінності змушують визнати, що підприємство — це щось більше, ніж система для виробництва певної продукції і збільшення багатства, і кожний співробітник повинен це відчувати.

Ні одну із цих категорій не можна ігнорувати. Керівник у сучасному мінливому світі бізнесу повинен знаходити способи реагувати на

нагальні вимоги, породжувані цими п'ятьма категоріями цінностей. Від його реакції, інтуїції і гнучкості мислення залежить виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Для того щоб витримати натиск суперників, підприємство повинне розвивати діяльність за всіма п'ятьма напрямками. Однак не слід робити із цього проблему, оскільки в реальному житті підприємства ці категорії цінностей завжди перемішані і взаємозалежні. Вони проявляють себе через людей, що мають різні інтересами і різні можливості відстоювати ці інтереси. Все це означає, що весь процес оцінки цінностей носить суб'єктивний характер, це процес формування людських суджень у ході спілкування людей [15].

Основною відмінністю структури більшості підприємств сфери послуг від структури звичайних виробничих підприємств є те, що більшості структурних підрозділів повинна забезпечуватися висока контактність зі споживачами. У великих сервісних підприємствах поділ на відділи ґрунтується на функціях, що виконуються і процесах обслуговування.

При організації процесу надання послуги виділяються істотні відмінності від організації виробничих процесів, а саме [12]:

1. Для виробництва працює наступний принцип: «у міру ускладнення задачі збільшується ступінь контролю». Для сфери послуг немає твердого зв'язку між складністю виконуваного завдання і ступенем контролю. Можливість здійснення контролю в сфері послуг обмежується складністю і специфічністю завдань, підвищенням ризику невизначеності ситуації залежно від конкретних вимог споживачів. Таким чином, для сфери послуг виявлена протилежна тенденція — в міру ускладнення завдання зменшується ступінь контролю з боку керівництва, а працівникам, що надають послуги, надається більше свободи при прийнятті рішень щодо цих послуг.

2. Для виробництва діє наступний принцип: «по мірі ускладнення технологічних процесів підвищується ступінь централізації управління». Для сфери послуг дана теза не діє, тому що найскладнішими процесами управляють працівники більш низького рівня, ті, хто безпосередньо працює з клієнтами.

3. При організації виробничого процесу діє наступний принцип: «з ускладненням технології виробництва збільшується кількість рівнів управління». Для сфери послуг характерна протилежна ситуація, тобто кількість рівнів управління є обернено-пропорційною складності послуг, що надаються. Сервісні підприємства мають горизонтальну структуру управління, тому що персонал, який особисто обслуговує споживачів, повинен мати повноваження і володіти певною автономністю, щоб у повному обсязі виконувати процес обслуговування. Зі

збільшенням рівнів управління збільшується час для прийняття і виконання рішення, при цьому відбувається затримка в одержанні зворотного зв'язку, а ступінь ризику прийнятого рішення підвищується. Процес надання послуг вимагає негайного ухвалення рішення на місці, а також негайного надходження зворотного зв'язку.

4. Останній принцип організації виробничих підприємств говорить: «по мірі того, як збільшуються розміри організації, її структура стає усе більш складною». У сфері послуг, навпаки, багато сервісних фірм, незважаючи на свої розміри, прагнуть до менш формальної організаційної структури.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення організації як функції менеджменту.
2. У чому різниця між поняттями «організація» і «організування»?
3. Розкрийте сутність і роль процесу делегування повноважень.
4. Дайте визначення таких термінів: обов'язки, відповідальність, права.
5. З яких елементів складається процес організаційної діяльності?
6. Що таке горизонтальний та вертикальний поділ праці на підприємстві?
7. Яким чином може здійснюватись групування працівників підприємстві?
8. Які існують види зв'язків на підприємстві?
9. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності працівників та структурних підрозділів на підприємстві?
10. Що таке масштаб підпорядкованості і контролю?
11. Як ви розумієте поняття централізації і децентралізації управління?
12. Розкрийте сутність поняття диференціації і інтеграції управління.
13. Що означає термін «організаційна структура управління»?
14. Які параметри визначають організаційну структуру управління?
15. Дайте загальну характеристику базових типів організаційних структур управління.
16. Чи може підприємство не мати організаційної структури? Чому?
17. Які параметри зовнішнього середовища найбільше впливають на вибір типу організаційної структури?
18. Охарактеризуйте основні життєві фази сервісного підприємства.
19. Які існують відмінності в організаційному проектуванні виробничого і сервісного підприємства?

Питання та завдання для практичних занять

1. Вкажіть, які параметри зовнішнього середовища (вибрати серед запропонованих варіантів) найкраще характеризують відповідний тип організаційної структури управління (табл. 8.2):

Таблиця 8.2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Параметри зовнішнього середовища	Типи організаційної структури управління			
	Лінійна	Лінійно-функціональна	Дивізійна	Матрична
1. Просте/складне				
2. Незмінне/динамічне				
3. Відоме/невідоме				
4. Додайте самостійно				

2. Для різних типів організаційних структур управління (ОСУ) заповнити таблицю 8.3:

Таблиця 8.3

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Тип ОСУ	Переваги	Недоліки	Сфера застосування

3. Складіть організаційну структуру сервісного підприємства. Чи оптимальна вона? Чому? Якщо ні, то які ваші пропозиції з її удосконалення?

4. Складіть посадові інструкції будь-якої посадової особи будь-якого сервісного підприємства (директора, менеджера з персоналу, менеджера по роботі з клієнтами, адміністратора тощо).

Структура посадової інструкції:

- 1) Загальні положення
- 2) Цілі
- 3) Функції
- 4) Повноваження
- 5) Делегування
- 6) Відповідальність

Ситуація для аналізу

Оцініть ситуацію Корпорації «RoTo» і дайте відповідь на запитання.

Майкл Річмен, президент мережі ресторанів «RoTo», пояснював раді директорів організаційну побудову фірми, схему якої він розробив сам (рис. 8.10).



Рис. 8.10. Схема організаційної структури корпорації «RoTo»

Коли один із членів ради спитав його, що він думає про таку велику кількість підлеглих безпосередньо йому, президенту, Річмен відповів: «Я не вірю в традиційні принципи масштабу управління, згідно з якими менеджери повинні мати тільки 4-5 чоловік підлеглих. Це створює бюрократію. Всі мої підлегли — гарні люди, і вони знають, що повинні робити. В будь-яку секунду вони можуть до мене звернутись за допомогою. Крім того, я хочу знати все з перших вуст. І якщо менеджер магазину може мати в підпорядкуванні 25-30 чоловік, то я просто зобов'язаний мати хоча б 17. Крім того, я вважаю, що декілька підлеглих недостатньо завантажують менеджера, а ви найняли мене для того, щоб я працював цілий день».

Запитання та завдання:

1. Як би ви відповіли на заяву Річмена? Вкажіть позитивні і негативні сторони масштабів управління?
2. Чи можна вдосконалити запропоновану структуру? Перепроєктуйте організаційну структуру корпорації з позиції наукового підходу.
3. Вкажіть фактори, що впливають на проектування організаційної структури.
4. Які види зв'язків можливі в цій корпорації? Наведіть приклади.
5. Вкажіть оптимальний рівень централізації і децентралізації в корпорації.
6. На основі власних спостережень з'ясуйте, яка з тенденцій (збільшення чи зменшення діапазону контролю) переважає в сучасних організаціях соціальної сфери? Поясніть цю тенденцію зі своєї точки зору.

Тестові завдання

1. *Організація як функція менеджменту — це:*
 - а) група людей, об'єднаних однією метою в процесі праці;
 - б) процес формування структури підприємства;
 - в) встановлення взаємозв'язків між рівнями управління.
2. *Необхідність виконувати функції пов'язані з роботою — це:*
 - а) відповідальність;
 - б) обов'язок;
 - в) повноваження.
3. *Делегування — це:*
 - а) необхідність звітувати за результати роботи;
 - б) право використовувати ресурси організації;
 - в) передача повноважень;
 - г) зняття відповідальності з однієї особи і передача її іншій.
4. *Право використовувати ресурси організації, приймати рішення і віддавати накази — це:*
 - а) делегування;
 - б) відповідальність;
 - в) обов'язок;
 - г) повноваження.

5. Зв'язки, по яких передаються повноваження безпосередньо від керівника до підлеглого є:
- лінійними;
 - функціональними;
 - штабними.
6. Організаційна структура управління — це:
- сукупність ланок і рівнів управління;
 - підпорядкованість підрозділів організації;
 - сукупність взаємозв'язків рівнів і ланок управління;
7. Департаментизація відповідає за:
- ступінь необхідного співробітництва між підрозділами;
 - взаємозв'язки між рівнями і ланками управління;
 - розподіл організації на підрозділи;
 - процес створення оргструктури управління.
8. Процесом ув'язки рівнів управління і забезпечення можливості розподілу завдань є:
- диференціація;
 - департаментизація;
 - координація;
 - інтеграція.
9. Проектування організації — це:
- створення організаційної структури;
 - встановлення зв'язків між ланками і рівнями управління;
 - встановлення взаємозв'язків між внутрішніми змінними організації;
10. Зв'язки між двома і більше рівнями за статусом частинами організації:
- вертикальні;
 - горизонтальні;
 - прямі;
 - зворотні.
11. Зв'язки, що встановлюються і регулюються прийнятими в організації політикою і процедурами є:
- формальними;
 - неформальними;
 - вертикальними;
 - горизонтальними.
12. Делегування відповідальності і повноважень передбачає:
- централізація;
 - децентралізація;
 - диференціація;
 - інтеграція.

Використана література

1. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.
2. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
3. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. — К.: Вища школа, 1994. — 223 с.
4. Курс менеджмента: Учеб. пособ. для студентов вузов /Под ред. Д.Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Фенікс», 2003. — 512 с.
5. Кузьмін О.С. Основы менеджменту: Підручник для вузів / О.С. Кузьмін, О.Г Мельник. — 2-ге вид. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
6. Мартиненко М.М. Основы менеджмента: Учебник. — К.: Каравелла, 2004. — 496 с.
7. Менеджмент: практикитические ситуации, деловые игры, упражнения / Под общ. ред. О.А. Страховой. — СПб: Изд-во «Питер», 2000. — 144 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Менеджмент організації. — К., 2001. — 400 с.
9. Основы менеджменту: Пер. з англ. /Стефан П. Робінс. — К.: Основы, 2002. — 672 с.
10. Основы теории и практики менеджмента: Курс лекций: Учебное пособие для вузов /Соснин А.С., Мельниченко Л.В. — К., 2003. — 212с.
11. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповн. — К.: «Кондор», 2008. — 664 с.
12. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. — Х.: Фактор, 2008. — 544 с.
13. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.
14. Сфера услуг: менеджмент: Учебное пособие / кол.авт. под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
15. Хачвакян В.В. Менеджмент предприятия: Учеб. пособ. — К.: Знання, 2005. — 422 с.
16. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608с.

Розділ 9

МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План викладу та засвоєння матеріалу

- 9.1. Сутність поняття «мотивація» та мотиваційний процес
- 9.2. Теорії мотивації
 - 9.2.1. Первинні теорії мотивації
 - 9.2.2. Змістовні теорії мотивації
 - 9.2.3. Процесуальні теорії мотивації
- 9.3. Особливості, помилки та принципи мотивування на підприємствах сфери обслуговування

В темі визначено сутність та зміст складових понять мотивації: потреби, мотиви, стимули, винагорода. Розглянуто способи мотивації, етапи мотиваційного процесу, мотиваційну структуру поведінки людини, форми стимулів. Розкрито зміст первинних, змістовних та процесуальних теорій мотивації. Приділено увагу особливостям мотивації діяльності працівників сфери обслуговування, основним помилкам та принципам ефективного мотивування.

Ключові поняття і терміни

мотивація, мотив, потреба, стимул, винагорода, мотиваційна структура, матеріальне й нематеріальне стимулювання, мотиваційний процес, первинні, змістовні та процесуальні теорії мотивації, принципи мотивації

9.1. Сутність поняття «мотивація» та мотиваційний процес

Існує така легенда. Йшов перехожий і побачив трьох каменярів. Він спитав у них: «Для чого ви працюєте?». Перший відповів: «Щоб мати їжу». Другий сказав: «Щоб обтесати каміння для он тієї стіни». Третій зазначив: «Щоб побудувати цей прекрасний храм».

Що ж це було? Що це означає? Це означає, що кожним з цих людей рухала певна сила, яка примушувала їх виконувати відповідні дії.

Сукупність таких рушійних сил і є мотивацією людини до діяльності.

Навіть якщо створюється враження, що службовці працюють тільки заради досягнення загальних організаційних цілей, все ж таки вони поведуться так тільки тому, що впевненні — це найкращий спосіб досягти власних цілей.

Мотивація — процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби.

Іноді мотивацію визначають як спосіб примусити людей робити те, чого ви бажаєте. Але це визначення є не достатнім і не цілком вірним. І крім того, страх перед керівництвом, або страх втратити роботу, це безумовно мотив, що спонукає, але набагато менш ефективний ніж посилення у працівників почуття самостійності і здатності до творчості.

Доведено, що працівники хочуть мати почуття «партнерства» з організацією і її керівництвом. Їм необхідно розуміти, як їх особистий успіх пов'язується з успіхом організації і вони повинні бути впевнені, що додаткова енергія, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайде відображення в тій нагороді, яку вони отримають від організації.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей.

Тому, краще визначати *мотивацію як створення у працівників стимулів до праці з повною віддачею.*

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу значно вище того рівня, який може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Розумний керівник рахується з індивідуальними потребами працівників і вміє запевнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах цієї організації.

У чому ж полягає значення мотивації для процесу управління людиною і підприємством в цілому?

По-перше: мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей організації.

По-друге: мотивація сприяє задоволенню потреб людей.

По-третє: мотивація, це один з факторів, який бере участь у створенні гарних людських взаємостосунків у колективі.

По-четверте: мотивація, це один з факторів, що формує моральний дух підприємства, його культурні цінності, або, інакше кажучи, організаційну культуру.

Раніше менеджери вважали, що продуктивність праці визначається тільки об'єктивними умовами роботи, такими як ресурси, організаційні структури, цілі і т.ін. На сьогоднішній день управлінці усвідомлюють,

що суб'єктивні умови також суттєво впливають на результативність діяльності організації. Це — справедливість (тобто просування по службі, яке ґрунтується на заслугах), визначеність (тобто чітко сформульовані цілі), визнання заслуг (тобто працівники повинні бути впевнені в тому, що вони представляють певну цінність для організації), зворотній зв'язок (тобто працівники повинні відчувати, що вони не є байдужими для керівництва), залученість (тобто працівники повинні знати, що вони вносять свій внесок в досягнення цілей організації).

По-п'яте: мотивація, це можливість оцінити працю людей за допомогою винагородження.

Таким чином, беручи до уваги все вище зазначене, можна дати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватись під впливом зворотного зв'язку зі сторони діяльності людини.

Перш ніж розглядати питання мотиваційного процесу необхідно з'ясувати зміст деяких основних понять, що будуть використовуватись в подальшому та їх взаємозв'язок (рис. 9.1).

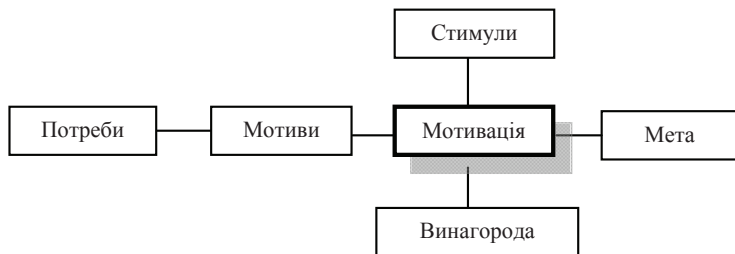


Рис. 9.1. Взаємозв'язок понять мотивації

Людину спонукає до активних дій, в тому числі і до праці, необхідність задовольняти різні потреби. **Потреби** — те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті — це те, від чого людина намагається позбавитись, так як потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає усунення.

Потреби неможна безпосередньо побачити або виміряти. Про їх існування оточуючі можуть дізнатися певною мірою з поведінки людини.

В літературі з менеджменту можна зустріти наступну класифікацію потреб людини [3]:

1. Відображаючи об'єктивну необхідність сьогодення, потреби виникають і розвиваються в результаті виховання, тому їх можна розділити на *вроджені та набуті*.

2. За джерелом виникнення потреби бувають *природні* (в їжі, воді, відпочинку тощо), і *соціальні* (у спілкуванні, визнанні, славі).

3. За змістом їх можна розділити на *матеріальні та нематеріальні*.

Професор Д.Д. Вачугов виділяє три рівня задоволення потреб:

— *мінімальний*, що забезпечує виживання людини;

— *нормальний* підтримує у робітників здатність працювати з повною віддачею (відображається у споживчому бюджеті);

— *рівень розкоші*, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого соціального статусу. Такі демонстративні потреби також отримали назву *штучних*.

Люди по-різному можуть усувати потреби — задовольняти їх, подавляти їх або не реагувати на них. Усунення потреб не передбачає, що вони усуваються назавжди. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму їх конкретного прояву, а також ступінь сили їх впливу на людину.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а відповідно, виникає інтерес до того, що дозволить це зробити. Таким чином, причини поведінки людини криються в її інтересах. Але наявність тільки інтересу ще є недостатньою для того, щоб людина активно діяла. Для того щоб потреба спрацювала, потрібні мотиви, тобто психологічні причини, які б спонукали людину до дій, спрямованих на задоволення потреби.

Мотив — те, що викликає певні дії людини. Мотив також знаходиться в середині людини і має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини факторів, а також від дії інших, тих, що виникають паралельно з ним мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити і те, як буде здійснюватись ця дія. Мотиви усвідомлюються.

Саме мотиви, а не потреби відрізняють одну людину від іншої, тому що одна й та ж сама потреба може бути реалізована за допомогою різних мотивів

Поведінка людини, як правило визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ця сукупність представляє *мотиваційну структуру*

людини, в якій мотиви знаходяться в певних взаємостосунках один з одним, залежно від їхнього впливу на поведінку людини. Мотиваційна структура є досить стабільною, але може піддаватися ціленаправленому формуванню або зміненню, наприклад, в процесі виховання, що призводить до зміни поведінки.

Для успішного управління керівник організації повинен хоча б у загальних рисах знати основні мотиви поведінки підлеглих, способи впливу на них і можливі результати такого впливу.

Стимули — це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів. Це можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості і т.ін., що можна запропонувати людині як компенсацію за її дії або що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково усвідомлено. Реакція на конкретні стимули не однакова у різних людей. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них. Наприклад, в умовах розпаду грошової системи, коли за гроші практично нічого неможливо купити, заробітна плата і грошові знаки в цілому втрачають свою роль стимулів і можуть дуже обмежено використовуватись в управлінні людьми.

Процес використання стимулів при мотивації людей має назву *стимулювання*. Найрозповсюдженішою формою є матеріальне стимулювання. Саме тому, стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивування.

Винагорода — це те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші.

Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження дає сама робота. До нього належать: почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага. Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, а надається організацією через систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання, похвала і т.ін.).

Сукупність вище перерахованих елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування. Мотивування — процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу. Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як

в реальному житті немає чіткого розмежування стадій. Проте, для того, щоб з'ясувати яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, що складається з шести етапів (рис. 9.2).

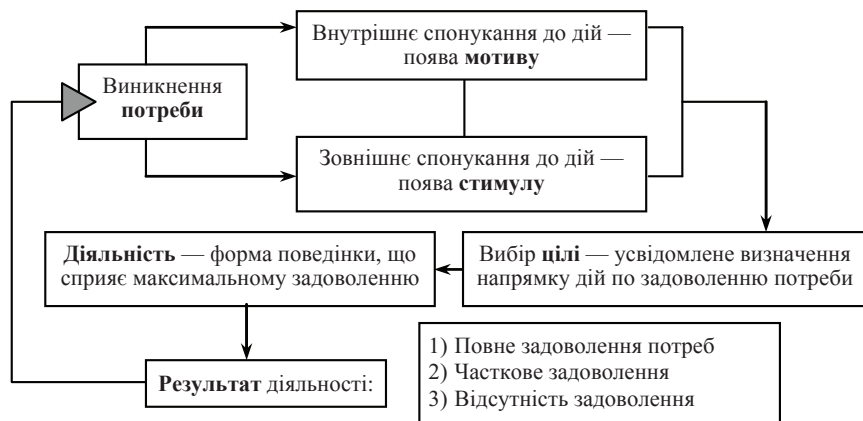


Рис. 9.2. Мотиваційний процес

Знання логіки процесу мотивації разом з тим не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей. Таким чином процес мотивації є дуже складний і неоднозначний.

9.2. Теорії мотивації

Протягом історії менеджменту майже кожен вчений торкався теми мотивації. Разом з тим, теорія мотивації стала активно розроблятися лише в ХХ ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: *первинні*, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; *змістовні*, що відображають зміст потреб та *процесуальні*, що вивчають процес винагородження.

9.2.1. Первинні теорії мотивації

Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення.

Найвідомішою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є **теорія «батого і пряника»**. «Батогом» раніше був страх смерті або вигнання з країни, а «пряником» — воля, багатство або поріднення з господарюючими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою.

Другою теорією є **теорія «X-Y-Z»**. Теорію «X» розробив Ф. Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д. МакГрегор, додавши теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована пізніше В. Оучі. Ці три теорії це зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб, і відповідно на різні стимули до праці (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

ОСНОВНІ ТЕЗИ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ «X», «Y» І «Z»

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини переважають біологічні потреби. 2. Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати. 3. Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства. 4. Більшість людей бажать, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажать знаходитись в безпечній ситуації. 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. 2. Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини. 3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. 4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагородження за працю. 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. 2. Люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень. 3. Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці. 4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці. 5. На підприємстві повинна існувати постійна ротация кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина — основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Таким чином, працівники, які охарактеризовані цими теоріями, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці. На підприємстві існують всі типи людей, і застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу в групі.

9.2.2. Змістовні теорії мотивації

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Теорія потреб А. Маслоу базується на біхевіористичній доктрині — вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. Теорія ґрунтується на таких позиціях:

- люди постійно відчують різні потреби;
- люди відчують певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;
- якщо потреба задовольняється то її місце займає інша;
- потреби в основі піраміди вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня;
- потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів ніж низового.

Відповідно з теорією А. Маслоу існує п'ять груп потреб (рис. 9.3):

- фізіологічні (їжа, вода, одяг, повітря, тепло, секс тощо);
- безпеки і захищеності (захист від фізичної і психологічної небезпеки);
- соціальні (відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив);
- поваги та визнання (повага з боку оточення — керівників, підлеглих, самоповага);
- самовираження (реалізація власних можливостей).

Згідно з А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші — вторинними. Людина передусім задовольнятиме перші дві групи потреб, що слід брати до уваги в менеджменті. При цьому на формування потреб значною мірою впливають національні особливості, рівень культури, освіти, прав за забезпечення рівності при задоволенні потреб підлеглих із вигодою для організації.



Рис. 9.3. Піраміда потреб А. Маслоу

Теорія А. Маслоу найвідоміша з теорій мотивації і дає можливість з'ясувати як ті або інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як надати можливість людині задовольнити свої потреби.

Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня.

Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади.

Потреба досягнення проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше. Люди з такою потребою багато і якісно працюють, але не люблять ділитися своєю роботою з іншими, вони прагнуть отримувати результат індивідуально.

Потреба участі проявляється в людини у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з такою потребою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, його турбує те, що про нього думають.

Потреба влади проявляється у людини в прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації. Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті хто прагне влади заради самої влади і ті, хто прагне влади заради досягнення мети організації.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга — це нова модель мотивації яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Так Ф. Герцберг поділяє усі фактори праці на гігієнічні та мотивуючі (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

ТЕОРІЯ ДВОХ ФАКТОРІВ Ф. ГЕРЦБЕРГА

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
Політика фірми Умови праці Заробітна плата Міжособистісні взаємостосунки Ступінь прямого контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів роботи Висока ступінь відповідальності Можливості творчого і ділового росту

Прикладне значення цієї теорії ґрунтується на визнанні того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє поліпшенню психологічно-го здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини у процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволення роботою.

9.2.3. Процесуальні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини. Процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку. Процесуальні теорії не відмінюють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату (рис. 9.4).



Рис. 9.4. Модель мотивації за В. Врумом

Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результати, результати — винагорода і валентність (задоволення винагородою). Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати. Очікування щодо винагороди результатів є очікуванням стимулів у відповідь на певні досягнення. Третій фактор теорії очікування є валентність, тобто очікувана цінність стимулу чи винагороди, що відображає ступінь відносного задоволення чи незадоволення працівника. Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди невелика, то мотивація діяльності також буде слабшою.

Таким чином, якщо значення будь-якого з трьох факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці — низькими.

Теорія справедливості С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності.

Менеджери повинні пам'ятати, що їхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці та іншими винагородами колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на вищу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу. У деяких, наприклад, використовують подвійну систему оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється занадто великим. І тоді вони намагаються змінити свої уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення залишити роботу. Гарний менеджер завжди прагне до того, щоб його рішення сприймали як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується [5].

Теорія Портера-Лоулера — це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості (рис. 9.5).

Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і мо-

жливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення — це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода.

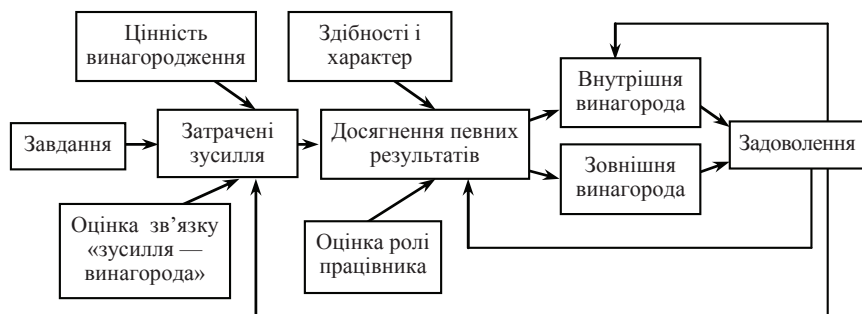


Рис. 9.5. Модель Портера-Лоулера

Головний висновок цієї теорії — результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність.

Мотиваційна теорія Портера-Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему.

Отже, врахування теорій мотивування в процесі управління підприємствами сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях тощо.

9.3. Особливості, помилки та принципи мотивування на підприємствах сфери обслуговування

Розглянуті теорії мотивації відіграють важливу роль в управлінні трудовими ресурсами як у сфері матеріального виробництва, так і в сфері обслуговування. Разом з тим, мотивація персоналу в певних напрямках людської діяльності відрізняється деякими специфічними особливостями.

Так, наприклад, особливе значення має мотивація праці персоналу так званих «непрестижних» професій сфери обслуговування (прибира-

льників приміщень, покоївок і т.п.). Проблема полягає в непривабливості, не престижності професій, що становлять основу інфраструктури обслуговуючого процесу, низькими заробітками, поганими умовами праці і т.п. У сучасному суспільстві все більше число людей вже не задовольняється будь-якою роботою. Люди хочуть, щоб процес трудової діяльності давав можливість для саморозвитку, самоствердження й самореалізації, бажають відчувати важливість і потребу виконуваної роботи.

Можна перелічити наступні мотиви діяльності працівників сервісної сфери [9].

Безпека — це спокій і відчуття надійності, упевненість у майбутньому. Почуття безпеки може бути досягнуте, з одного боку, застосуванням сучасних захисних засобів, приладів, індивідуального спецодягу, а з іншого боку — забезпеченням страховим полісом, видами на гарну пенсію і т.п.

Новизна, що завжди приваблює. Хоча нове, як правило, недовговічне. У випадку високої ефективності нової послуги або технології, останні завжди дублюються іншими фірмами.

Економія — сукупність благ, одержуваних у результаті роботи на даному місці: близькість роботи до місця проживання, наявність соціальних пільг, розмір оплати, умови праці і т.д. Звичайно, пріоритети у кожного свої. Когось приваблює комфорт і зручність: близько до дому, стабільний графік, одноманітність і регламентованість обов'язків, гарне оснащення робочого місця. Для інших, на першому місці матеріальні цінності — премії і надбавки в оплаті праці. Такі працівники охоче погоджуються працювати в нічний час і святкові дні, виконувати понаднормові роботи. Деяким, навпаки, подобається розмаїтість обов'язків, стан постійного навчання чомусь новому.

Відчуття суспільної значимості, задоволеності своєю роботою — відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку оточуючих, відповідальність і т.п.

При відсутності внутрішньої мотиваційної системи, можуть виникнути явища абсентеїзму й рестрикціонізму. *Абсентеїзм* — це «відсутність» на роботі. Виявити його в прихованій формі непросто, тому що зовні все може виглядати досить благопристойно. Однак можна перебувати на роботі, формально виконувати роботу, але при цьому працювати неефективно. *Рестрикціонізм* — це свідоме обмеження працівником результатів своєї праці. Суть цього явища в тому, що робітники фізично можуть, але психологічно не хочуть працювати, однак при цьому роблять вигляд, що трудяться щосили [9].

Мотивація трудової діяльності ґрунтується на стимулюванні бажання людини задовольнити свої потреби. Теорій щодо того, як влаш-

тована мотивація і як необхідно мотивувати персонал в менеджменті багато, хоча так і не створено універсальної практичної схеми мотивування персоналу. Але, разом з тим вдалось визначити деякі помилки, яких слід остерігатись здійснюючи процес мотивування.

Розглянемо їх. Основне, чого бажає керівник — щоб співробітники виконували свою роботу з тими результатами і в межах тих параметрів, які керівництво вважає за необхідні. Оскільки очевидним фактом є обмін між співробітником і працедавцем (трудова діяльність — гроші), то і виникло твердження: «Людина працює заради грошей», яке при уважному розгляді виявляється не таким вже й вірним. Проте воно настільки міцно увійшло в наші голови і, перш за все в голови керівників, що до сих пір визначає політику мотивування персоналу у більшості організацій. Більшість керівників вважає, що для того щоб персонал гарно працював, необхідно створити систему мотивування, але під нею розуміють тільки систему грошових винагород і штрафів. Тому **перша помилка мотивування**: хибно вважати, що тільки створення системи грошових винагород і штрафів вирішує проблему мотивування. Необхідно мати ще цілий комплекс впливу.

В одному дослідження було з'ясовано, що при відповіді на запитання: «Чи стали б ви працювати, якби в цьому не було фінансової потреби?», тільки 15% чоловіків і 18% жінок відповіли, що не стали б працювати. Вочевидь, що для решти в роботі є щось більше ніж просто гроші.

Перш ніж розглядати проблему далі, спробуємо дати відповідь на запитання: «Що людина отримує від роботи? За, що вона згодна продавати свою працю? Що є для неї адекватною винагородою?» Можна запропонувати перелік можливих «вимог» і винагород: гроші; спілкування з цікавими людьми; можливість проводити ідеї в життя; можливість впливати на інших; можливість приємно проводити час; можливість пізнати щось нове; визнання; реалізація власних здібностей; комфортні умови праці; безпека; престижне положення в суспільстві; смачні обіди; можливості навчатись, підвищувати кваліфікацію.

Безумовно, найчастіше працівники позначають в цьому списку не один а декілька пунктів. Якщо ж є ті, які позначають тільки гроші, то цей факт, з точки зору психології є критичним. Або їх не влаштовує робоча ситуація і вони думають про її зміну, або все інше, крім грошей, вони отримують десь в іншому місці, наприклад через хобі.

Люди відрізняються по тому, які потреби у них найбільш виражені. Оскільки робота, це та діяльність, яка займає більшу частину часу людини, саме тут вона шукає задоволення своїх домінуючих потреб і всіх

інших. Всі співробітники — це люди зі своїм набором потреб. Набір цей універсальний, а характер кожної потреби у різних людей різний. Тому тут виникає **друга помилка**: хибно вважати, що висока фіксована заробітна плата для кожного є сильним мотивом праці, тобто спонукає співробітника, який її отримує, працювати з повною віддачею.

Відома велика кількість успішних компаній, в яких люди, незважаючи на досить великі зарплати, працюють і нікуди не йдуть, а є такі фірми, де при високих зарплатах — серйозна плінність кадрів. Світова практика оплати праці включає в загальну зарплату дві частини: фіксовану — посадовий оклад, і змінну частину, яка залежить від зусиль співробітника. Саме ця, друга частина зарплати і примушує людину прикладати більше зусиль для її збільшення.

Наступна, **третья помилка мотивування** така: помилково вважати, що керівник повинен максимально задовольняти всі потреби співробітника («всього більше і зразу»). Переїдання, як відомо викликає відразу до їжі. Завдання керівника — не задовольняти всі потреби працівника, а створювати такі можливості, щоб він зміг задовольнити їх, працюючи в цій організації. Повинна вибудовуватися саме система мотивування, і співробітник повинен бачити перспективу подальшого задоволення потреб (і в заробітній платі, і посадовому зростанню, і навчанню і т.ін).

За наявності у працівників почуття незадоволеності, керівнику необхідно з'ясувати всі фактори, що його викликають і усунути їх. Існує ще одна, **четверта помилка мотивування**: неувага керівника до того, задоволений чи ні його персонал, може призвести до негативних наслідків для організації. Позиція керівника: «Мені начхати на те, що їм подобається або не подобається, аби тільки працювали гарно і приносили прибутки» — є досить розповсюдженою. Безумовно, вона має право на існування, у неї є своє обґрунтування, проте така позиція містить в собі великі проблеми. По-перше, незадоволення призведе до зниження ефективності діяльності, до падіння дисципліни. По-друге, працівник, який кожен день відчуває незадоволення на своєму робочому місці, буде шукати можливості позбавитись від нього. І якщо він не зможе цього зробити в своїй організації — він безумовно піде в іншу.

Таким чином, щоб запобігти помилок у мотивуванні працівників, можна запропонувати три основні принципи мотивування:

1. Необхідно завжди пам'ятати: людина розпочинає роботу тільки для того, щоб задовольнити свої потреби — це аксіома. Людина починає діяти тільки за наявності у неї мотивів.

2. Розуміючи, що потреб у людини, які можна задовольнити в процесі трудової діяльності багато, необхідно створити набір можли-

востей для їх задоволення у межах професійної діяльності. Чим більше потреб співробітника буде задоволено, тим більше людина буде «прив'язана» до місця роботи.

3. Проаналізувавши ті особливості діяльності працівника, які є необхідними, бажано розробити систему заохочень саме цих особливостей. Тобто зробити так, щоб співробітник захотів робити те, чого від нього бажає керівник.

Все вище перераховане, дає можливість зробити висновок про необхідність комплексного підходу до процесу мотивування співробітників в організації.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «мотивація».
2. Як пов'язані між собою поняття «мотив», «спонукання», «потреби», «стимул», «мотивація»?
3. Як здійснюється процес мотивації трудової діяльності працівника?
4. Чи є заробітна плата головним стимулом до ефективної діяльності?
5. Чому важливо досягти «справедливості» у процесі мотивації?
6. Чи потрібен індивідуальний підхід до вибору системи мотивації? Чому? Поясніть вашу думку.
7. У чому полягає сутність концепції «змістовної мотивації»?
8. Охарактеризуйте основні положення теорії ієрархії потреб А. Маслоу.
9. Назвіть основні положення теорії К. Альдерфера, охарактеризуйте їх.
10. Охарактеризуйте основні положення теорії потреб Д. МакКлелланда.
11. Охарактеризуйте основні положення мотиваційної теорії Ф.Герцберга.
12. Порівняйте концепції мотивації Маслоу, Альдерфера, Герцберга і МакКлелланда. Що між ними спільного і в чому відмінність?
13. Чим відрізняються процесуальні теорії мотивації від змістовних?
14. Від чого залежить сила прагнення до винагороди, згідно з теорією очікувань В.Врума?
15. Охарактеризуйте зміст теорії справедливості С. Адамса.
16. Які змінні фігурують у моделі Портера-Лоулера?
17. В чому полягає практична цінність змістовних та процесуальних теорій мотивації?
18. Які особливості мотивування персоналу в сфері обслуговування?

Питання та завдання для практичних занять

1. Оцінка можливості використання класичних теорій мотивації в умовах сьогодення.

2. Назвіть ситуації, за яких теорія сподівань чи теорія справедливості визначали вашу поведінку.

3. Чи існує теорія, яка б допомогла пояснити, чому ви маєте кращі успіхи з дисциплін, що вам подобаються? Обґрунтуйте відповідь.

4. Сформулюйте фактори, що впливають на: а) ділову активність, б) задоволеність роботою студента.

5. Який рівень потреб представляє кожне твердження, відповідно до ієрархії А. Маслоу?

а) Справжній джентльмен купує вино марки «Кіндзмараулі».

б) За холодне пиво я віддав би зараз сотню доларів.

в) Найкраще бомбосховище знаходиться в будівлі Верховної Ради.

г) Я повинен залізти на скелю, тому що вона є.

д) Я вступлю до аспірантури, незважаючи на низьку стипендію.

Ситуація для аналізу № 1

Проаналізуйте ситуацію і дайте відповідь на запитання. Університетські друзі Сергій, Андрій, Ольга і Гліб, які не бачили один одного з того часу, як закінчили університет п'ять років тому, після вечора зустрічі однокурсників вирішили поговорити, пригадати життя в університеті і розповісти про те, як у них зараз йдуть справи. Проте, спогади не зайняли багато часу і вся розмова була про теперішній час.

«Мені страшно набридла моя робота» — промовив Гліб. «Спочатку, коли я прийшов у видавництво, здавалось, що мене чекає цікаве і різноманітне життя. Спочатку так все і було, доки я не став керівником відділу. Тепер мене заповонила адміністративна робота, що приносить мало задоволення. Додому приходжу, коли мої вже сплять. З друзями зустрітись ніколи. Я згоден отримувати менше, аби тільки мати більше свободи і менше відповідальності. Може кому-небудь і подобається командувати, але це не для мене».

«Не знаю, чи вистачає тобі твоєї заробітної плати, а я зовсім незадоволена тим, скільки мені платять. Я вже п'ять років працюю в інституті, всі мене знають, брала участь в написанні двох монографій, а отримую стільки ж скільки і племінник директора, який тільки в цьому році прийшов до нас після закінчення заочного інституту. І взагалі, я

зробила висновок для себе в останній час, що керівництво мало уваги звертає на те, хто і скільки дає інституту. Я сподівалась зробити швидко кар'єру, але майже не бачу ніякого руху кадрів. На керівні посади приймають в основному зі сторони. При першій же нагоді отримати підвищення в іншому місці я піду з інституту».

«Я також намагався зробити кар'єру» — перебив Ольгу Сергій. «Робив це з останніх сил. Навіть доріс до рівня маленького начальника. А потім зрозумів, що перспектив росту у мене практично немає, і вирішив працювати робітником, просто заробляти гроші, і виходить зовсім непогано. Заробітна плата в мене велика. Відпрацював своє і відпочивай. Сім'ї в мене немає, але друзів багато. В неділю ходимо грати в футбол. Відпустку проводимо разом, у горах. Що ще потрібно? Я своєю роботою задоволений».

«Дивні ви люди. Все про гроші та про кар'єру. Так, нібито нічого іншого на роботі немає. Звичайно, коли я одразу після університету отримував гроші, то це було непогано. Але зараз заробітна плата нормальна, проте радості від цього я не відчуваю. Сидить в тісній кімнаті п'ять чоловік, мій сусід курить безперервно, і виходить не збирається. Начальник завжди дає свої рекомендації. Я вже його голосу чути не можу. Єдине, що мене втримує на роботі, так це те, що робота цікава, а також те, що останнім часом отримую гарні результати. І дружина буде проти, якщо я захочу піти. Як би не було, але є садок і лікарня, і путівки до санаторію під час відпустки. Так, що треба змиритись. А що зробиш, треба думати про майбутнє», — так закінчив свій монолог Андрій.

Запитання та завдання:

1. З точки зору теорії мотивації поясніть поведінку Сергія, Андрія, Ольги і Гліба, що є для них головним — винагородження чи задоволення потреб?
2. Знайдіть в поведінці героїв ситуації підтвердження ідеям теорій Маслоу, Альдерфера, МакКлеланда, Герцберга та інших.
3. Стимулювання інтересу до роботи є досить важливим фактором посилення трудової мотивації. Запропонуйте найефективніші заходи, які б посилювали інтерес до роботи.

Ситуація для аналізу № 2

Один з підлеглих повідомив: «Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили щось цікавіше».

Робота, за яку відповідає цей підлеглий, полягає в тому, що він підбирає і відсилає інформаційний матеріал за замовленням споживачів. Робота така, що її може виконувати навіть випускник середньої шко-

ли. Проте, оскільки замовлення на ці матеріали надходять і з-за кордону, то цю роботу повинна виконувати людина, яка має вищу освіту і володіє англійською мовою. Скоріш за все, цей працівник хотів виконувати роботу, яка подібна до діяльності бізнесмена.

Запитання та завдання:

Яким чином управляючий повинен відреагувати на таку заяву підлеглого?

а) конкретно визначити, яка робота дала б задоволення кожному, а особливо цьому підлеглому і, якщо є така можливість, то якнайскоріше надати цьому працівнику нову роботу.

б) безумовно, кожен працівник хотів би мати роботу до душі і таку, яка б приносила йому задоволення. Проте, в умовах фірми надати таку роботу для всіх працюючих неможливо. В зв'язку з цим необхідно пояснювати працівнику, що фірма достатньо велика і в ній є багато співробітників, які терпляче працюють на своїх ділянках.

в) необхідно пояснювати працівнику, що задоволення роботою визначається тим, як до неї ставитись і як її виконувати. Необхідно довести, що і від роботи, що виконується, можна отримати більше задоволення, якщо ставитись до неї з творчістю,

г) пояснити працівнику, що людей, яких не можна було б замінити, немає, і що при бажанні він може пошукати собі іншу роботу в іншій фірмі.

Тестові завдання

Чи погоджуєтесь ви з наведеними тезами. Можливі відповіді «так» або «ні»

1. Потреби — це те, від чого людина намагається звільнитися.
2. Мотив — це те, що спонукає людей до певних дій.
3. Людина завжди свідомо реагує на стимули.
4. Мотивація є способом стимулювання робітників організації.
5. Стимулювання — це засіб мотивації.
6. Змістовні теорії мотивації пояснюють, як потреби людини впливають на її мотивацію в тій чи іншій ситуації.
7. Ф.Тейлор вважав, що відповідальність залежить від винагороди.
8. Відповідно до теорії Маслоу, існує п'ять груп потреб.
9. В.Оучі був автором однієї з процесних теорій мотивації.
10. Потреби в самовизначенні за Маслоу, означають повагу людини іншими в організації.

11. Потреба у владі полягає у тому, що людина намагається контролювати ресурси і процеси.

12. До людей з високою мотивацією влади належать ті, хто йде до влади тільки заради того, щоб мати владу над іншими.

13. Теорія очікування Врума і теорія справедливості Адамса належать до процесуальних теорій мотивації.

14. Людина працює тільки для того, щоб задовольнити свої потреби.

15. Керівник повинен максимально задовольняти потреби співробітника.

Використана література

1. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.

2. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.

3. Курс менеджмента: Учеб. пособ. для студентов вузов /Под ред. Д.Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512 с.

4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник для вузів / О.Є. Кузьмін, О.Г Мельник. — 2-ге вид. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.

5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-є, перероблене і доповн. — К.: «Кондор», 2008. — 664 с.

6. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. — Х.: Фактор, 2008. — 544 с.

7. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.

8. Слинкова В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. — К.: Дакор: КНТ, 2008. — 336 с.

9. Сфера услуг: менеджмент: Учебное пособие / кол.авт. под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.

10. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособ. для менеджеров. — К.: Изд-во Епроп. ун-та, 2002. — 350 с.

11. Тульчинський Г.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учеб. пособ. для вузов. — СПб.: Лань, 2001. — 384 с.

12. Управление персоналом организации: Ученик. / Под ред.. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 509 с.

13. Хачвакян В.В. Менеджмент предприятия: Учеб. пособ. — К.: Знання, 2005. — 422 с.

14. Шимановська-Діаніч Л.М. Основи менеджменту. Конспект лекцій для студентів вузів. Ч1. — Полтава, 2000. — 131 с.

Розділ 10

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

План викладу та засвоєння матеріалу

10.1. Сутність контролю і його значення в управлінні сервісним підприємством

10.2. Види і методи контролю у сфері послуг

10.3. Процес контролю: сутність і зміст основних етапів

10.4. Принципи ефективного контролю сервісної діяльності

10.5. Контроль якості послуг

Тема розкриває сутність, основні види та методи контролю діяльності підприємств сфери обслуговування. Розглянуто процес контролю, розкрито сутність і зміст його основних етапів. Приділено увагу особливостям контролю якості послуг, розкрито основний зміст принципів контролю сервісної діяльності.

Ключові поняття і терміни:

контроль, управлінський контроль, попередній контроль, поточний контроль, заключний контроль, процес контролю, стандарти, корегування діяльності

10.1. Сутність контролю і його значення в управлінні сервісного підприємства

Контроль це одна з найважливіших функцій процесу менеджменту. Для того, щоб вижити, підприємство повинно розробляти стратегію і впроваджувати її в життя. Але планування це перш за все передбачення, тому для того, щоб досягти реальних результатів підприємство повинно постійно контролювати одержані результати і співвідносити їх з планами, аналізувати відхилення і їх причини.

Можна дати декілька визначень контролю:

- це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети [7];
- управлінська діяльність метою якої є якісна і кількісна оцінка і облік результатів діяльності підприємства [10];
- діяльність менеджерів по встановленню стандартів, норм і нормативів і слідкуванню щодо їх дотримання [4];

— визначення якості і корегування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації [14].

Контроль — це нагляд за тим, як підприємство рухається до визначеної мети, перегляд планів і коригування відхилень від обраного курсу.

Але найбільш характерним визначенням контролю як функції менеджменту буде таке:

Отже, можна сказати, що контроль виконує подвійну роль в процесі управління — *нагляд і корегування*.

Існує кілька причин, що обумовлюють необхідність управлінського контролю [10]:

1. Необхідно спостерігати за тим, чим люди зайняті, щоб бути впевненими, що вони адекватно розуміють сутність своїх обов'язків.

2. В організації та її оточенні відбуваються постійні зміни, що можуть як негативно так і позитивно вплинути на реалізацію планів та досягнення організаційних цілей. Отже, динамічність внутрішнього й зовнішнього оточення підприємства робить ще більш важливим зв'язок між плануванням і контролем.

3. Структура організації, може ускладнюватися внаслідок росту її розмірів масштабів діяльності. Коли організація невелика, її менеджери знаходяться близько до основних операційних процесів. Але в міру зростання обсягів виробництва менеджери, відповідальні за виконання завдань організації, втрачають можливість персонально спостерігати за кожним видом діяльності і вирішувати, які зміни там необхідні. У такому випадку фірма має потребу у формальній системі контролю.

Завдання управлінського контролю. В системі управління сервісного підприємства контроль вирішує кілька завдань:

1. *Попередження виникнення кризових ситуацій*, тобто забезпечує своєчасне виправлення помилок. За допомогою контролю можна заздалегідь виявити появу в оточуючому середовищі факторів, що можуть вплинути на розвиток або функціонування організації, і вчасно відреагувати на них. Це дозволяє створювати більш обґрунтовані й надійні плани, особливо на довгострокову перспективу.

2. *Дає можливість передбачити невизначеність*, допомагає вчасно виявити неминучі в діяльності організації помилки та промахи і своєчасно вжити необхідних заходів для їхнього усунення.

3. *Сприяє підтримці успіху організації* через оцінку і використання позитивного в її роботі. Результати контролю є основою для загальної оцінки роботи організації та її персоналу, ефективності й надійності системи управління нею, а також для порівняння її з іншими фірмами.

У цілому, контроль дозволяє уникнути незадовільних результатів діяльності фірми в майбутньому і створити необхідні передумови для продуктивної роботи персоналу.

Рівні контролю. В кожній організації залежно від рівня прийняття рішень і рівня управління існує три рівні контролю, кожен з яких має свої завдання і використовує свої методи (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Рівні контролю в організації

Стратегічний контроль — має подвійне значення. По-перше — перевірка принципів і способів планування, по-друге — можливість передбачити розвиток зовнішнього середовища і поведінку конкурентів. Менеджери вищого рівня повинні спостерігати за змінами оточуючого середовища, що можуть вплинути на плани підприємства, для своєчасного реагування на них.

Управлінський контроль — менеджери середнього рівня слідкують за тим, щоб рішення, що були прийняті різними службами, доповнювали одне одного і сприяли реалізації стратегії підприємства і досягненню ним мети.

Операційний контроль — повинен підтверджувати, що прості операції здійснюються згідно з існуючими правилами. Цей контроль здійснюється на рівні операцій, де менеджери використовують фізичні, фінансові, людські та інформаційні ресурси для досягнення організаційних цілей.

10.2. Види і методи контролю у сфері послуг

Коли підприємство невелике за розміром, то його менеджери знаходяться досить близько до всіх видів діяльності. Але чим більшою стає організація, тим в більшій мірі менеджери віддаляються від кожного виду діяльності і тим складніше їм персонально спостерігати за тим, що відбувається. Виникає потреба у створенні формальної системи контролю, яка складається з певних видів та відповідних методів контролю.

Види контролю. В практиці управління види контролю класифікуються за певними ознаками [5; 14]:

1. За змістом:

Контроль забезпечення передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб підприємства необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними, персоналом). Контроль матеріальних ресурсів — це система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам організації. Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості підприємства власними і залученими коштами та ефективності їх використання. Контроль людських ресурсів — оцінювання ефективності роботи персоналу, систем оплати праці і стимулювання працівників, коригування програм з перепідготовки та підвищення кваліфікації. Контроль інформаційних ресурсів — оцінювання відповідності інформаційного масиву потребам системи надання послуг і управління.

Контроль системи надання послуг охоплює процеси перетворення ресурсів підприємства на послуги, його зміст полягає в порівнянні запланованих показників з фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, що спричинили ці відхилення. Контроль виробництва локалізують за такими напрямками; дотримання термінів надання послуг, якість послуг, ефективність використання виробничих потужностей, операційних витрат, продуктивність праці тощо.

Контроль маркетингу — оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможність послуг; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структуру маркетингової інформації; широту і глибину асортименту пропонованих покупцям послуг; обґрунтованість цін; ефективність використання каналів збуту; ефективність витрат на рекламу тощо.

2. За етапами проведення:

Попередній контроль — здійснюється до фактичного початку роботи підприємства, під час планування. На цьому етапі розробляються правила, процедури, лінії поведінки. Менеджери визначають ресурси або моменти в організаційному процесі, які забезпечують успіх всього процесу. На операційному і управлінському рівні це уважний відбір ресурсів, розвиток політики і виробничих процедур. На стратегічному рівні це аналіз змін в оточуючому середовищі, що можуть вплинути на здійснення довготривалих організаційних цілей.

Поточний контроль — здійснюється безпосередньо в процесі діяльності підприємства. На операційному рівні — це забезпечення виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до планів. На стратегічному рівні — це зосередження уваги на квартальних результатах, нагляд за організаційним процесом і внесення необхідних коректив.

Підсумковий контроль — здійснюється після того, як роботу виконано, необхідний для виявлення досягнутих результатів. На операційному рівні це оцінка ефективності організаційної діяльності, оцінка і винагородження службовців і аналіз особистої діяльності менеджерів. На стратегічному рівні — це оцінка успішності поточних планів, їх відповідності діяльності всього підприємства.

3. За рівнем централізації:

Централізований контроль заснований на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здійснюється спеціалізованими органами управління (відділ контролю якості, ревітори, контролери, внутрішні аудитори). Його особливістю є послідовний, спрямований на суб'єкта вплив «зверху донизу»; здебільшого йому властива закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях і корпоративній культурі. Значною мірою він зорієнтований на самоконтроль і внутрігруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю. Не менш важливою його особливістю є забезпечення двостороннього впливу.

4. За способами проведення:

Суцільний контроль — тотальний контроль, що забезпечує послідовну перевірку усієї сукупності робіт та їх виконавців.

Вибірковий контроль — перевірка лише окремих об'єктів шляхом вибірок і проб із загального обсягу.

Разовий контроль — перевірка об'єктів під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, скарги клієнтів).

Методи контролю — це способи і прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам.

Методи контролю поділяють на такі групи [5]:

— фактичні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольне (пробне) надання нової послуги за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо);

— розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання);

— документальні (вивчення сутності і змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів та ін.).

Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань. Основними критеріями при цьому є мінімізація робочого часу на проведення контрольних робіт і результативність обраного методу контролю.

10.3. Процес контролю: сутність і зміст основних етапів

Процес контролю складається з трьох основних етапів. На рис. 10.2 показано типовий рух процесу контролю через ці етапи.

Перший етап контролю — встановлення стандартів.

Стандарт — це бажаний результат або подія, що очікується, яка піддається вимірюванню і з яким менеджери можуть порівнювати подальшу діяльність. Стандарти повинні визначатись цілями організації.

Результат, який може бути використаний як стандарт для контролю має дві важливі особливості. Він характеризується наявністю часових обмежень, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання робіт.

В сфері послуг використовують *стандарт обслуговування* — це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів. Ці правила мають гарантувати відповідний рівень якості всіх виробничих операцій стосовно послуг. Стандартом обслуговування встановлюються формальні критерії, за якими оцінюється якість послуг, що надаються і діяльність кожного співробітника підприємством.

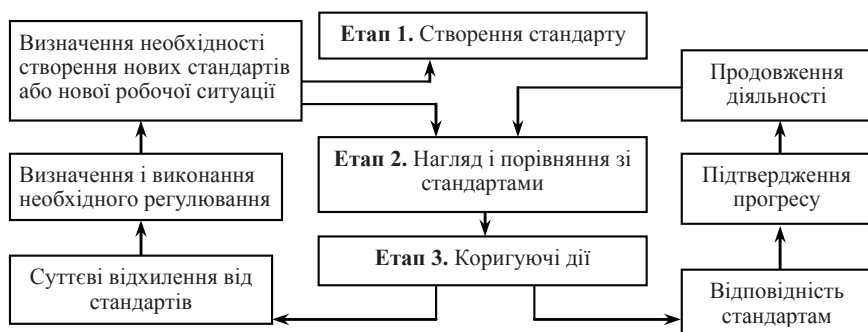


Рис. 10.2. Етапи процесу контролю

Наприклад, компанія «Американ Ерлайнс» розробила такі стандарти обслуговування, які дозволили їй стати однією з найпопулярніших внутрішніх авіаліній. А саме: на дзвінки про замовлення квитків відповідь повинна бути надана протягом 20 секунд; 85 % пасажирів не повинні стояти

в черзі більше 5 хвилин; рейси не можуть затримуватися більше ніж на 15 хвилин; двері повинні відкриватися через 70 секунд після зупинки літака; в літаку повинен бути необхідний запас журналів [6].

Стандарти повинні встановлюватися якомога точно, так щоб менеджери і працівники організації могли постійно їх використовувати в щоденній роботі.

Другий етап контролю — порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами.

На даному етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнені результати відповідають очікуваним. Ці результати можуть співпадати зі стандартами, а можуть бути нижчими або вищими від нього. Тому, робота менеджера у порівнянні результатів зі стандартами полягає в тому, щоб визначити допустимий масштаб відхилень від стандарту.

Масштаб допустимих відхилень являє собою межі, в яких відхилення одержаних результатів від намічених не мають викликати занепокоєння. Визначення масштабу допустимих відхилень є надзвичайно важливим завданням: якщо взяти занадто великі масштаби, то проблеми, що виникли, можуть набути загрозливого характеру. Але якщо масштаб занадто малий, то організація реагуватиме навіть на незначні відхилення.

Більшість сервісних підприємств використовують як кількісні нормативні показники (щоденні, щотижневі, щомісячні), так і якісні критерії оцінки. Так керівник може оцінити як кількість послуг, що надає організація по різних видах, так і якість послуг базуючись на відгуках клієнтів (наприклад, по результатам анкетування).

Третій етап контролю — коригуючі дії.

Третій етап контролю може приймати одну з трьох форм:

— *підтримка поточного статусу* — коли результати співпадають зі стандартами, найбільш доречною буде реакція визнання виконання і підтримки status-quo. Головне в діяльності менеджера — впевнитись що зворотній зв'язок позитивний, що підлеглі усвідомили, — їх зусилля важливі і за ними спостерігають;

— *коригування відхилень* — коли результати відхиляються від стандартів необхідно проводити коригуючі дії. Коригування повинно концентруватися на ліквідації справжньої причини відхилення. Зміст коригування полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і повернути організацію у правильне русло.

— *зміна стандартів* — якщо результати значно відхиляються від стандартів, то іншим способом коригування може бути зміна самого стандарту або плану. Іноді самі стандарти можуть бути нереальними, бо вони ґрунтуються на планах, які є прогнозом майбутнього. Під час перегляду планів повинні переглядатися і стандарти.

Після проведення коригуючих дій процес контролю повторюється.

Організуючи і здійснюючи процес контролю менеджеру слід пам'ятати про системний підхід до цього питання. А саме: функція контролю повинна бути закріплена в посадових обов'язках осіб, які її здійснюють; при утворенні спеціального контролюючого органу або структурного підрозділу для нього повинно бути обов'язково розроблено відповідне Положення; при організації контрольних перевірок необхідно чітко визначати їхню мету, повноваження і обов'язки перевіряючих, забезпечити їх відповідними методичними рекомендаціями. Крім того, здійснюючи контрольну перевірку слід пам'ятати про певні психологічні особливості функції контролю і про те, що в першу чергу перевіряючі мають взаємостосунки з людьми. Тому, при проведенні контрольних перевірок слід дотримуватись таких правил:

1. Перед контрольною перевіркою необхідно скласти перелік запитань, згідно з якими буде проводитись перевірка. Бажано з цього переліку зробити документ за підписом керівника підприємства. Це раз і назавжди дасть вам можливість уникнути можливості стати «крайнім».

2. Навіть якщо перевіряєте не в перший раз, список повинен бути з вами. Ризиковано мати надію тільки на свою пам'ять.

3. Проводячи перевірку не намагайтесь підглядати в список непомітно для оточуючих. Користуйтеся ним відкрито, позначайте кожне відпрацьоване запитання.

4. Якщо ви знайшли порушення, не можна говорити працівнику щось подібне до: «Прийдеться записати. Ми з вами розуміємо що це не серйозно, але шефу нічого не доведеш». В момент перевірки, ви офіційний представник підприємства, і повинні захищати його інтереси. Інакше вас не тільки не будуть поважати, але скоріше за все «закладуть» тому самому шефу.

5. Досить розповсюджена помилка починаючих менеджерів — вважати, що знайшовши помилку і не повідомивши про неї керівництву ви робите підлеглих своїми боржниками. Насправді, саме ви, власною рукою склали перший аркуш «компромату» на себе.

6. Приятельські стосунки з тими кого ви перевіряєте — це нонсенс. Проте, ви не повинні демонструвати свою агресивність, достатньо дати її відчути.

7. Під час першої перевірки визначається не ваша ділова кваліфікація, а ваш характер. Якщо ви проявили себе не досить серйозно в подальшому вам буде дуже важко змінити це враження.

8. Якщо вас не бояться підлеглі, то з часом вас взагалі перестануть сприймати серйозно.

9. Ті кого ви контролюєте повинні отримати від вас відомості про порушення і про міру відповідальності, а не від керівництва.

10. Під час перевірок важливо пам'ятати: не настільки важливим є те чи є ви старшим, розумнішим і досвідченішим. Ваша перевага полягає в тому, що ви сконцентровані на вирішенні однієї задачі, а той кого ви перевіряєте на декількох.

11. Ретельно готуйтеся до кожної перевірки. Прорахуйте найбільш вірогідні порушення.

10.4. Принципи ефективного контролю сервісної діяльності

Цілі контролю будуть досягнуті тільки в тому випадку, якщо в процесі його здійснення менеджери дотримуються чітких принципів, що сформувалися на сьогоднішній день в практиці управління.

1. *Контроль повинен бути всеохоплюючим*, тобто тримати в полі зору всі основні сфери діяльності організації, зовнішню ситуацію і внутрішні процеси. Мова йде не про тотальність, дріб'язковості, фіксації будь-яких подій (це практично неможливо і веде до втрати самостійності людей, звільняє їх від відповідальності), а про розумний, науково обгрунтований підхід, який дозволяє отримати досить повне і об'єктивне уявлення про стан подій. Такий контроль не може здійснювати одна особа або невелика група осіб, до нього потрібно залучати весь персонал або його значну частину, тому що кращий контроль — це самоконтроль зацікавлених у результатах своєї праці виконавців.

2. *Система контролю повинна мати чітку стратегічну спрямованість*, відображати загальні пріоритети розвитку організації. В другорядних сферах, як правило, все перевіряти не варто, тим більше доповідати керівництву про всі дрібниці. Контроль над простими операціями не має сенсу, тому що відволікає, забирає багато сил і коштів.

3. *Контроль — невід'ємний елемент процесу планування*. Контроль здійснюється не заради його самого, не заради виявлення проблем, а для їхнього успішного вирішення і досягнення конкретних результатів. Тому інформація, не призначена для корегування діяльності організації, марна, і збирати її недоцільно. У той же час, необхідно точно знати ступінь відхилень від реальних процесів, що відбуваються у фірмі, від науково обгрунтованих стандартів, аналізувати їхні причини і можливі наслідки. Виявити можливі помилки та сприяти їхньому знешкодженню значно дешевше, ніж ліквідувати їхні наслідки.

4. *Контроль повинен бути своєчасним* — «у потрібному місці й у потрібну годину», для того, щоб виявити відхилення і усунути їх, поки

не запізно. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто і швидко його здійснювати. Час для його проведення необхідно обирати не спонтанно, а залежно від стадії виконання плану, швидкості протікання відповідних технічних, технологічних і господарських процесів.

5. *Гнучкість системи контролю.* Організація контролю повинна відповідати структурі і системі управління підприємством, його планам але без твердої до них прив'язки. Оскільки все навколо стрімко змінюється, система контролю повинна бути готовою до цих змін вчасно пристосовуватися, а тому має бути гнучкою. Інакше контроль буде завжди «спізнюватися», що зробить неможливим використання його результатів на практиці.

6. *Система контролю повинна бути економічною,* щоб дохід і переваги, які він дає перевищували витрати на його проведення. Тому необхідно мінімізувати всі пов'язані з контролем витрати на технічні засоби, збір, переробку й зберігання інформації. Контроль, що вимагає на своє здійснення більше затрат, чим приносить прибутку, не наближує організацію до її мети, а направляє її дії хибним шляхом.

7. *Ефективний контроль неможливий без врахування людського фактору,* тому що вимагає націленості на конкретні процеси, результати, врахування особистих якостей людей, їхнього посадового положення, зв'язків у колективі, доброзичливого ставлення до людей. Тому він повинен бути не тільки об'єктивним, але й доброзичливим, не допускати прихованого спостереження за співробітниками, що погіршує морально-психологічний клімат у колективі, не шукати «козлів відпущення», що неможливо без максимальної прозорості й гласності.

Хоча контроль і є важливою функцією, серед підлеглих в організації часто виникає опір контролю. Менеджерам важливо розуміти, чому люди опираються контролю, і знати як перебороти цей опір.

Якщо виходити із традиційної форми контролю, при якій керівник, або спеціально для цього передбачена контролююча особа, спостерігає за робочим процесом, то можна викликати ряд негативних його проявів.

1. Той факт, що співробітник перебуває під спостереженням, змушує його спостерігати за собою. Однак, якщо людина починає замислюватися над своїми діями, що протікають автоматично, то вона втрачає впевненість у собі.

2. Контроль є суттєвою ознакою різниці в статусі. Він іде в розріз з людською потребою у визнанні й високій оцінці: той, кого контролюють, є, в більшості випадків, підлеглим.

3. Контроль особливо неприємний, коли той за ким спостерігають не знає точно, що саме контролюють.

4. Тому що контроль узаконений, ніхто не може від нього захиститися. З цієї причини виникає роздратування, яке впливає на роботу.

5. Контроль найчастіше суб'єктивно сприймається як чіпляння, хоча керівник про це не думає.

6. Контроль може сприйматися як недовіра, і тоді він перешкоджає гарним відносинам між керівником і підлеглими.

Отже, можна виокремити наступні помилки контролю, що найчастіше зустрічаються і викликають роздратування співробітників: обмеження контролю інцидентом і формування «негативного досьє» на співробітника; тотальний контроль, і породження недбалості у співробітників; прихований контроль і виникнення прикрості; контроль улюбленої ділянки; контроль як проформа; контроль через недовіру; утримання висновків контролю.

Щоб зменшити можливі негативні прояви контролю, рекомендується при його організації звертати увагу на наступне [15]:

— завжди пам'ятайте, що контроль повинен розглядатись і встановлюватись як позитивна діяльність, яка є необхідною для зосередження людей, часу і коштів на виконання організаційних цілей;

— співробітник повинен знати, що саме контролюється і бачити, що контроль спрямований не на його особистість, а на робочий процес;

— контролювати треба відкрито; підтримуйте бажання ваших підлеглих брати участь у процесі розробки методів контролю та його безпосередньому здійсненні;

— зосереджуйте контроль на результатах, а не на діяльності і зовнішньому вигляді;

— регулярно переглядати методи контролю, щоб впевнитись, що вони все ще є необхідним і відповідають ситуації;

— здійснюючи контроль, необхідно дотримуватися товариського тону при спілкуванні;

— при доведенні співробітникам робочих вказівок особливо увагу приділяйте ознакам контролю;

— пам'ятайте про цільову спрямованість контролю, не дозволяйте його перетворитися в самостійну функцію;

— контроль повинен відповідати характеру контрольованого процесу (він повинен бути не зайвим і не недостатнім, регулярним, мати вибірковий характер);

— необхідно обґрунтовувати контроль; робити зрозумілою його мету;

— стимулюйте підлеглих до самоконтролю, який часто є найкращим способом контролю; варто делегувати відповідальність;

— пам'ятайте, що деяке відхилення від стандартів є нормальним явищем;

— спостерігайте як за негативними, так і за позитивними відхиленнями. Будьте впевнені у своїх висновках і оцінці відхилень;

— будьте обачні з підлеглими, які виступають проти контролю, тому що не бажають бути занадто обмеженими, або «втратити свободу». Їхній опір, насправді — це небажання нести відповідальність за результати діяльності.

10.5. Контроль якості послуг

Коли провідні компанії світу повернулись обличчям до споживача, а в конкурентній боротьбі на перший план вийшли нецінові фактори, менеджери почали серйозно задумуватися про якість, яка стала основою стратегії передових компаній.

Якість обслуговування — це сукупність умов, які забезпечують замовнику при отриманні послуг максимальне задоволення при мінімальних затратах часу.

Якість — обов'язкова вимога для існування сервісного підприємства, це умова не тільки розвитку, але й виживання в конкурентному середовищі.

Загалом, розуміння категорії якості носить філософський характер — *це сукупність властивостей, що відрізняють один об'єкт від іншого*. З погляду економіста, що розглядає будь-які блага, насамперед з позиції їхньої цінності, вони позбавлені об'єктивних властивостей. Цінність їм надає відношення до них того або іншого суб'єкта.

У прикладному значенні ця теза означає, що якість будь-якого продукту є відносна, в певній мірі суб'єктивна категорія, що носить оцінювальний характер. Саме в такому розумінні категорії якості стає можливим використання шкали оцінки якості — від високого до низького.

Відповідно позиції виробника і споживача в оцінці рівня якості послуг, можна виокремити виробничий та споживчий підхід до даного процесу [1].

Виробничий підхід до оцінки якості базується на порівнянні значень індикаторів, що відбивають рівень виконання вузлових моментів технології виробництва послуг (такі як час очікування і час обслуговування, рівень професійної майстерності), з базовими значеннями відповідних показників, заданими проектними розробками (сукупність яких відображається поняттям специфікації послуги).

Споживчий підхід до оцінки якості послуг, акцентує увага на корисному ефекті споживання послуги, при цьому змінює не стільки зміст оцінюваних параметрів, скільки привносить суб'єктивізм у цю оцінку. Це обумовлюється такими факторами як:

— об'єктивними розходженнями у вимогах клієнтів, обумовленими їхнім демографічним, соціально-економічним і споживчим статусом;

— психологічним механізмом перекручування об'єктивних фактів у сприйнятті людини. Це перекручування може мати різну природу, у тому числі бути результатом дії «ефекту плацебо», який можна пояснити в такий спосіб: людина фактично відчуває те, у що вірить. Як показали численні дослідження, на людину досить сильно діє «ефект плацебо». Відповідно, та сама послуга буде мати різну оцінку якості з погляду різних груп споживачів.

Важливою особливістю споживчого підходу є зміна база порівняння, в оцінці якості послуги. До моменту споживання послуга для клієнта існує «віртуально», як набір очікуваних вигід. Оцінка її якості до придбання ведеться щодо очікуваних вигід, пропонованих іншими виробниками, а після споживання — шляхом зіставлення очікувань і реального рівня надання послуг (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПОСЛУГ [1]

Етап оцінки	Порівняльна база оцінки	
	Виробничий підхід	Споживчий підхід
До придбання	Проектні значення критеріїв, що відображають рівень виконання вузлових моментів технологій виробництва послуг	Зіставлення очікуваної вигоди споживання послуги даного виробника і його конкурентів
Після надання	Зіставлення фактичного рівня виконання з базовими проектними показниками (стандартами)	Зіставлення очікувань і реального рівня надання послуги (реалізації очікувань)

Це ставить перед виробником послуг завдання активно контролювати очікування й сприйняття споживачів реальних характеристик послуги, скорочувати потенційний розрив між очікуваннями й сприйняттям корисного ефекту послуги, тим самим формуючи передумови досягнення задоволеності споживача. Очікування споживачів формуються виходячи з особистого минулого досвіду, обміну думками на рівні особистих комунікацій і орієнтовані на власні потреби. На них істотно впливають засоби масової комунікації. Невідповідність обіцянок, отриманих по каналах масової комунікації рівню реального виконання послуги, формує небезпеку розриву між очікуванням і сприйняттям послуг.

Інше потенційне джерело розриву пов'язане з відхиленням реальних характеристик виконання послуги від стандартів проектної специфікації. Це може бути викликано різними причинами, у тому числі, наприклад, невідповідністю кваліфікації персоналу технологічним ви-

могам і (або) недостатньою мотивацією дотримання встановлених стандартів. Але й самі стандарти, встановлені невірно, тобто без врахування очікувань споживачів, несуть у собі потенційну небезпеку формування відхилення очікуваної якості від сприйнятого.

Виділяють п'ять найпоширеніших критеріїв, за допомогою яких споживачі оцінюють якість послуги, а саме [8]:

1. *Надійність* або здатність виконати обіцяну послугу в заздалегідь визначений строк. Це означає, що організація виконує свої обіцянки своєчасно і правильно з першого разу. Також це означає, що інформація, яку розповсюджує про себе сервісне підприємство є вірною.

2. *Доброчливість*, тобто прагнення і готовність службовців надати послугу. В це поняття враховано своєчасність послуги, наприклад, надання термінової послуги, негайна відповідь, надання необхідної інформації та ін.

3. *Безпека*, тобто клієнти повинні бути впевнені в професіоналізмі виконавця послуги. Цей критерій стосується знань, компетентності й ввічливості персоналу і його здатності вселяти впевненість.

4. *Взаєморозуміння з покупцями* визначається як турбота й персоналізована увага, що надається клієнтам. Контакт зі службовцями повинен бути доступним і приємним, а вони, у свою чергу, повинні докладати зусилля до того, щоб зрозуміти клієнтів і їхні потреби.

5. *Очевидність* враховує фізичні аспекти послуги, такі як засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти або устаткування, які використовуються для того, щоб надати послугу, фізичне втілення послуги та наявність інших клієнтів.

Дослідження показали, що за ступенем важливості перерахованих вище показників, на думку споживачів різних видів послуг, найбільш значимим є показник надійності — 32 % опитаних прийшли до такого висновку, доброзичливість — 22 %, безпека — 19 %, взаєморозуміння з покупцем — 16 % і очевидність — 11 % [8].

При визначенні показників якості, як правило, використовуються такі методи:

— вимірвальний метод, передбачає використання технічних вимірвальних засобів;

— реєстраційний метод, базується на реєстрації і підрахунку числа певних подій (показники надійності, довговічності, стандартизації);

— розрахункові методи, базуються на застосуваннях математичних моделей;

— органолептичні методи (зір, слух і т.д.), базуються на точності сприйняття, що досягається кваліфікацією, професійними навичками, здібностями;

- соціологічний метод (збір і аналіз поглядів та відгуків споживачів);
- експертний метод.

Яким чином можна досягти кращої якості? Завдяки створенню системи контролю якості. Якщо підприємство має намір проіснувати довго і успішно, то орієнтація на якість повинна стати найважливішою складовою його організаційної політики.

Організуючи систему контролю якості необхідно пам'ятати про наступне:

1. Покращення якості не може бути самоціллю. Воно потрібне лише тоді, коли прибуток, що планується від цього, буде вищим за витрати, що очікуються.
2. Контроль за якістю починається зі встановлення стандартів.
3. Стандарт це не догма, а наслідок планів. Змінюючи плани, переглядають стандарти.
4. Результати контролю також можуть вказувати на необхідність підвищення або зниження вимог стандартів.
5. Працівники повинні знати що їх преміюють за досягнення стандартів, а не тільки за їх перевищення, або штрафують за відхилення від них.
6. Абсолютний і всеохоплюючий контроль є нерентабельним.
7. Оптимальною стратегією є поєднання постійного і суворого контролю на вузлових етапах з вибірковими перевірками на проміжних ділянках.
8. Менеджери, що відповідають за якість повинні мати повноваження приймати рішення.
9. Важливим є не тільки те наскільки часто здійснюється контроль, а час який проходить між тим, коли помітили відхилення і прийняттям рішення про його усунення.
10. Знайшовши відхилення, шукайте не винного, а причину.
11. Система контролю якості не повинна бути складною.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність контролю як основної функції менеджменту.
2. Які є види управлінського контролю?
3. Які методи управлінського контролю ви знаєте?
4. Для чого здійснюється операційний контроль?
5. Що являє собою контроль у сфері послуг?
6. Яке місце управлінський контроль займає серед інших функцій менеджменту сфери послуг?
7. Які основні задачі контролю сервісної діяльності?

8. Чому у сфері послуг необхідний управлінський контроль?
9. Дайте визначення і наведіть приклад попереднього контролю на підприємствах сфери обслуговування.
10. Дайте визначення і наведіть приклад поточного контролю на підприємствах сфери обслуговування.
11. Дайте визначення і наведіть приклад заключного контролю на підприємствах сфери обслуговування.
12. Які особливості має контроль якості у сфері послуг?
13. Назвіть принципи управлінського контролю на комерційних і некомерційних сервісних підприємствах.
14. Які основні характеристики повинен мати ефективний управлінський контроль у сфері послуг?

Питання та завдання для практичних занять

1. Обміркуйте можливість встановлення стандартів взаємодії обслуговуючого персоналу і клієнтів, що є ключовим моментом технології надання більшості видів послуг.
2. Випишіть фактори, що впливають на вибір системи контролю на підприємстві сфери обслуговування. Поясніть механізм їх впливу.
3. Який з кроків у процесі контролю зустрічає найбільший опір з боку тих, кого контролюють? Поясніть свою відповідь.
4. Наведіть приклади того, як психологічний механізм сприйняття може вплинути на оцінку якості послуг, що надаються клієнтові.

Ділова гра

«Створення служби контролю якості послуг»

Ціль ділової гри: колективне конструювання ідеальної моделі системи контролю якості патронажних послуг. *Регламент гри:*

Організаційно-підготовчий етап — 5 хв.

1-й етап — 20 хв.

2-й етап — 20 хв.

3-й етап — 15 хв.

4-й етап — 20 хв.

Завершальний етап — 10 хв.

Разом: 90 хв.

Організаційно-підготовчий етап.

Викладач розподіляє учасників групи на 5 команд, кожна з яких виступає в ролі служби контролю якості в окремих галузях, наприклад:

Команда 1	Команда 2	Команда 3	Команда 4	Команда 5
Перукарня	Хімчистка	Кафе	СТО	Фітнес-клуб

Кожна команда робить конкретну послугу на всіх етапах гри.

1-й етап. На першому етапі перед командами стоїть завдання вивчити фактори, що негативно впливають на якість надаваних послуг, і розробити план заходів щодо поліпшення обслуговування.

2-й етап. Командам необхідно запропонувати критерії оцінки якості послуги і на підставі запропонованих критеріїв розробити показники якості послуги.

3-й етап. Завдання цього етапу полягає в необхідності налагодження зворотного зв'язку зі споживачами послуг. Командам варто запропонувати найбільш ефективні способи одержання інформації про якість послуг з боку споживачів.

4-й етап. На цьому етапі необхідно написати інструкції працівникам, що обслуговують клієнтів.

В інструкції варто зазначити наступні положення:

1. Обов'язки працівників.
2. Відповідальність.
3. Порядок вирішення конфліктів і складних ситуацій.

Заключний етап. На заключному етапі керівникам служби контролю якості необхідно оцінити розроблену систему якості і доповісти про результати роботи команд.

Тестові завдання

Чи погоджуєтесь ви з наведеними тезами. Можливі відповіді «так» або «ні»

1. Передбачення проблем є ціллю контролю.
2. Спостереження є однією з функцій контролю.
3. Стратегічний контроль відповідає за розвиток зовнішнього середовища.
4. Контроль квартальних результатів здійснюється на стратегічному рівні поточного контролю.
5. Контроль за відбором ресурсів здійснюється на операційному рівні попереднього контролю.
6. Оцінка ефективності виконання планів здійснюється на управлінському рівні зворотного контролю.
7. Стандартизація та інвентаризація є методами виробничого контролю.

8. Простота контролю полягає в зниженні затрат на забезпечення процесу контролю.

9. Своєчасність контролю визначається його швидкістю і частотою проведення.

10. Для здійснення контролю необхідно спочатку встановити стандарт.

11. Стандарт — це незмінний бажаний показник, з яким порівнюється діяльність підприємства.

12. Коригуючі дії застосовуються у випадку, коли результати перевищують встановлений стандарт.

Використана література

1. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.

2. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.

3. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. — К.: Вища школа, 1994. — 223 с.

4. Курс менеджмента: Учеб. пособ. для студентов вузов /Под ред. Д.Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512 с.

5. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник для вузів / О.Є. Кузьмін, О.Г Мельник. — 2-ге вид. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

7. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-є, перероблене і доповн. — К.: «Кондор», 2008. — 664 с.

8. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. — Х.: Фактор, 2008. — 544 с.

9. Слинкова В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. — К.: Дакор: КНТ, 2008. — 336 с.

10. Сфера услуг: менеджмент: Учебное пособие / кол.авт. под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.

11. Тимошенко І.І., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособ. для менеджеров. — К.: Изд-во Епроп. ун-та, 2002. — 350 с.

12. Тульчинський Г.Л. Менеджмент в сфері культури: Учеб. пособ. для вузов. — СПб.: Лань, 2001. — 384 с.

13. Хачвакян В.В. Менеджмент предприятия: Учеб. пособ. — К.: Знання, 2005. — 422 с.

14. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

15. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: Пер. с немец. — М.: АО «Интерэксперт», 1994. — 160 с.

ЧАСТИНА 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

- Розділ 11. Розробка і прийняття управлінських рішень у сфері послуг
- Розділ 12. Організація комунікаційних процесів в сфері обслуговування
- Розділ 13. Групова динаміка і основи формування колективу сервісного підприємства
- Розділ 14. Влада і лідерство в управлінні
- Розділ 15. Культура сервісного підприємства

Розділ 11

РОЗРОБКА І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ

План викладу і засвоєння матеріалу

- 11.1. Сутність і класифікація рішень у менеджменті сфери послуг*
- 11.2. Підходи до прийняття управлінських рішень*
- 11.3. Фактори, що впливають на розробку і прийняття управлінських рішень*
- 11.4. Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень*
- 11.5. Моделі і методи розробки управлінських рішень*

В темі розкрито сутність процесу прийняття рішень, різновиди управлінських рішень, чинники та перелік обмежень, що впливають на процес прийняття рішення у сфері послуг. Значну увагу приділено процесу, методам і способам підготовки та прийняття управлінських рішень в сучасних умовах господарювання.

Ключові поняття і терміни

рішення, процес прийняття рішення, запрограмовані, незапрограмовані рішення, інтуїція, альтернатива, ризик, фактори впливу, обмеження, наслідки, зворотній зв'язок, теорія ігор, «дерево рішень», теорія черг, імітаційне моделювання

11.1. Сутність і класифікація рішень у менеджменті сфери послуг

У кожного менеджера в будь-якій організації щодня виникає безліч проблем. Ці проблеми можуть бути великими або маленькими, такими, що можна вирішити і такими, що не піддаються вирішенню, що несуть загрозу функціонуванню підприємства або досить безпечні. Управлінські проблеми виникають внаслідок небажаних явищ всередині або зовні організації, які впливають на результати роботи. До основних причин виникнення управлінських проблем в діяльності сервісного підприємства можна віднести:

- неправильно вибрані цілі підприємства, а також способи і строки їх досягнення;
- неправильні принципи і методи діяльності персоналу підприємства;
- помилкова оцінка можливостей підприємства і його співробітників;
- ціле направлене порушення в технології, фінансах, забезпечені, збуті тощо;
- зміни в політиці та економіці держави;
- форс-мажорні обставини — природні катаклізми, стихійні лиха (пожар, повінь тощо).

Найважливіша риса керівника — це здатність вирішувати проблеми — приймати ефективні рішення. Керівник будь-якої організації щодня вирішує безліч питань: де придбати необхідні ресурси, з якими постачальниками та споживачами співпрацювати, за якою ціною продавати товар чи послуги, кого зарахувати на роботу, як провести зустріч з потенційними партнерами і т.д. Необхідність приймати рішення є сутністю діяльності менеджера. Здатність приймати правильні

Рішення — це свідомий вибір того, як діяти в конкретних умовах.

рішення це вміння, що розвивається з досвідом.

Без прийняття рішень неможливо здійснювати управління підприємством, так як рішення є основою цього процесу.

Прийняття рішень — процес вибору напрямку дій з двох або більше альтернатив. Якщо вибір зроблено — рішення прийнято. Від прийняття рішення неможливо ухилитись, адже само по собі ухилення від прийняття рішення є також прийняттям рішення.

Рішення — це частина повсякденного життя. Деякі з них мають приватний характер і приймаються рефлекторно. Іноді ми витрачаємо непропорційно багато часу і уваги приймаючи рішення.

В управлінні прийняття рішень більш систематизований процес ніж у приватному житті. Приватний вибір перш за все впливає на особисте життя, а менеджери, вибираючи напрям дій не тільки для себе, але і для організації, сильно впливають на життя багатьох людей. Деякі управлінські рішення можуть навіть змінити хід історії.

Розглянемо основні види управлінських рішень (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Класифікація управлінських рішень

По-перше, всі рішення можна розділити на дві групи за метою їх вирішення: організаційні і персональні.

Організаційні — рішення, що приймаються менеджером в межах формальних рамок його офіційної влади і авторитету. Ціль організаційного рішення — забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань.

Персональні — рішення, що приймаються менеджером як приватною особою, у власних інтересах.

По-друге, всі організаційні рішення можна розділити за характером управлінської ситуації на запрограмовані і незапрограмовані.

Запрограмовані рішення — спрямовані на вирішення питань, викликаних часто повторюваними, так званими стандартними ситуаціями; ґрунтуються на встановленні політики, правил і порядку. Тобто є певна послідовність кроків або дій, подібних до тих, що приймаються при вирішенні математичних рівнянь.

Методи, що використовуються при прийнятті таких рішень заздалегідь є відомими. Запрограмовані рішення заощаджують час на розроблення нових процедур ліквідації ситуації, знижують ймовірність помилок в прийнятті рішення і підвищують ефективність управління.

Незапрограмовані рішення — не обмежуються політикою, правилами і процедурами. Вони необхідні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо не структурованими або пов'язаними з невідомими факторами.

Для таких ситуацій існують методи вирішення задач з безліччю різних варіантів, кожен з яких, у свою чергу залежить від мінливих чинників. Незапрограмовані рішення складно готувати, оскільки щоразу доводиться розробляти нові процедури або використовувати нестандартні методи. Ефективність цих рішень багато в чому залежить від мистецтва управління, яким володіє менеджер.

По-третє, всі рішення можна розділити на декілька видів, за такими ознаками:

а) залежно від діапазону процесу прийняття рішень:

операційні — приймаються на середньому або низовому рівні управління, і є частиною короткотермінових планів;

стратегічні — пов'язані з виникненням складних проблем і змін в оточуючому середовищі і приймаються на вищому рівні управління;

б) залежно від терміну в процесі прийняття рішень:

дослідницькі — рішення, що приймаються в умовах достатньої кількості часу, вибір зумовлений знаннями та набутим досвідом (наприклад маркетингові дослідження);

інтуїтивні — спонтанні рішення, що приймаються як відповідь на конкретну загрозу; вибір робиться на основі відчуття, що він правильний;

в) залежно від строку виконання рішення: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

г) залежно від ступеню передбачуваності:

рішення з вибору можливостей — приймаються менеджером, який шукає шляхи підвищення підприємством прибутку;

проблемно-вирішуючі рішення — приймаються у відповідь на конкретні проблеми (наприклад аварія);

д) залежно від об'єкту, стосовно якого приймається рішення:

кадрові, технологічні, технічні, економічні, господарські, соціальні тощо.

Для кожного виду рішення розробляється система інформації, що орієнтує менеджерів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення. Також, для того щоб управлінське рішення досягло мети, воно має відповідати ряду вимог [14]:

Наукова обґрунтованість. Передбачає розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Цілеспрямованість. Згідно з цією вимогою кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

Кількісна та якісна визначеність. Управлінське рішення обов'язково передбачає досягнення підприємством очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Вимогу кількісної визначеності управлінського рішення задовольняють встановленням конкретних кількісних показників, яких необхідно досягти внаслідок його реалізації. Результати, які не підлягають кількісному вимірюванню, визначають якісно. Наприклад, рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, можуть передбачати заміну устаткування, поліпшення умов освітлення робочих місць, раціоналізацію режиму праці та відпочинку. Результат заміни устаткування, а отже і механізації певних трудових операцій, може бути оцінений кількісно і якісно. Якісна оцінка заходів щодо поліпшення умов праці передбачає благоустрій робочих місць, перегляд режиму праці та відпочинку, проте не дає змоги кількісно визначити можливе зростання продуктивності праці.

Правомірність. Діяльність усіх служб системи менеджменту передбачає дотримання чинних правових норм. Тому управлінське рішення не повинно порушувати їх та відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління чи посадової особи.

Оптимальність. Ця вимога зумовлює у кожному випадку вибір варіанта рішення, що відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків за мінімуму витрат.

Своєчасність рішень. Їх необхідно приймати або в запрограмованому порядку, або у момент виникнення проблем, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів. Рішення не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням. Своєчасність рішення означає дотримання строків підготовки, доведення його до виконавців та дієвий контроль виконання.

Комплексність. Діяльність організації передбачає взаємопов'язану сукупність елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Кількісні та якісні зміни одного з них зумовлюють відповідну зміну інших. Комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності організації.

Гнучкість. Господарська організація є динамічною системою, що постійно розвивається. Кожне рішення з управління нею (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати коректив, а інколи й нових рішень. Разом із тим, формулювання кожного рішення має передбачати простір для творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей.

Повнота оформлення. У забезпеченні передумов успішної реалізації управлінських рішень велике значення має форма їх викладу. Необхідно, щоб формулювання рішення виключало непорозуміння або двоїстість у розумінні працівниками завдань, давало змогу контролювати його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно. Разом із конкретними завданнями слід вказувати способи та засоби їх виконання; необхідні ресурси; строки виконання; конкретних виконавців, форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; порядок взаємодії виконавців; правомірність звітних документів про хід виконання рішення тощо.

11.2. Підходи до прийняття управлінських рішень

Розглядаючи процес прийняття рішень важливо враховувати два моменти. По-перше, приймати рішення відносно легко, але важко прийняти гарне і вірне рішення. По-друге, прийняття рішень — це психологічний процес, який іноді буває нелогічним, іноді ґрунтується на почуттях.

Тому важливо визначити такі позиції в процесі прийняття рішень: для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно чітко визначити певний підхід і дотримуватись конкретних вимог.

Розглянемо найхарактерніші підходи до прийняття рішень.

Централізований і децентралізований підхід.

Централізований підхід — більшість рішень приймається вищим рівнем управління. Хоча, навіть за надмірно централізованої системи деякі рішення про операції в банку можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні. Наприклад, менеджер середнього рівня може бути наділений відповідальністю із залучення консалтингових фірм для того, щоб визначити через поступове вивчення, як найкраще мінімізувати чергу споживачів, що формується з ряду ощадних відділів і позикових інститутів.

Децентралізований підхід — передача відповідальності з прийняття рішення на більш низький управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від ризику «потонути» в дрібних деталях щоденних операцій. За децентралізованого підходу менеджер середнього рівня в банку, що був призначений спостерігати за рухом черговості, мав би значно більшу свободу дій під час вирішення виникаючих специфічних проблем. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

1. Груповий і індивідуальний підхід.

У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід — це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його виконання. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, яка приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше виконується.

Якщо групове рішення — це управлінське рішення, менеджер повинен вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

2. Система участі і неучасті.

Система участі — процес консультацій і опитування думки інших, разом з тим, останнє слово залишається за менеджером. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що

прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс виконання цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною тратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, яка приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є використання «ящик пропозицій», у який службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані або ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання службовців банку, він звертається до керуючого іншого банку, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що залучені в процес прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення,

На одному з найвищих рівнів системи участі службовці створюють робочі групи, що в більшій мірі є самоврядуванням. Менеджери, які використовують систему, що не передбачає участі з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

3. Демократичний і компромісний

Демократичний підхід передбачає прийняття рішень на користь більшості. Компромісний — знаходження консенсусу.

Демократичний підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій. Компромісний підхід, звичайно, використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується

ся як метод знаходження консенсусу. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі перевага груп з однієї чи двох особистостей і «групове мислення».

Групове мислення — це процес, за якого у відповідь, на соціальний тиск індивідуми погоджуються з загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймається порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери повинні усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги [8]:

- 1) здатність до вирішення проблеми в групі вища тому, що причини і важливість проблем розуміються значно ширше;
- 2) так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення;
- 3) ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально;
- 4) недовіра до нововведень зменшується, тому що частково зникає непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки:

- збільшується час на прийняття рішення;
- негативний вплив робить відрив керівників, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих;
- варто враховувати незадоволеність, яка виникає у тих, що беруть участь у прийнятті рішення, якщо їхня участь не приносить результату.

Все вищезначене дозволяє сформувати в організації певну систему прийняття рішень, що включає в себе різні типи і види рішень та різні підходи, щодо їхньої розробки і прийняття. Виділяють три системи прийняття рішень в організації, кожна з яких відповідає конкретним цілям діяльності організації і конкретній ситуації в якій приймається рішення:

Раціональна — все підпорядковано такому вибору альтернатив, які б дозволили отримати максимальну вигоду для організації.

Обмежена раціональність — вибрані рішення дозволяють отримати задовільну вигоду для організації

Політична — вибрані рішення задовольняють індивідуальні інтереси членів організації.

11.3. Фактори, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми і впливають на них, то при прийнятті необхідно враховувати цілий перелік різноманітних факторів.

Професор Т.Д. Бурменко фактори впливу на управлінські рішення розділяє на об'єктивні, що не залежать від волі людини і суб'єктивні, що виражають особисті риси і міркування менеджерів.

Об'єктивні фактори створюють базу для розробки рішень і характеризуються ступенем «прозорості» середовища, тобто обсягом і достовірністю інформації про поведінку підприємства і його оточення у минулу, сьогоденні і майбутньому. Очевидно, чим більшою і точнішою є накопичена для прийняття рішення інформація, тим краще можна оцінити наслідки його реалізації. А це значить, що вибір кращого рішення з безлічі припустимих стане більше осмисленим і безпомилковим.

Суб'єктивні фактори втілюють соціально-психологічні риси людей: життєві пріоритети, шкалу цінностей, традиції, звички, стиль роботи та ін. Зрозуміло, що ці риси людей багато в чому визначають схильність керівників до того або іншого рішення і результативність його виконання.

Поряд з виділенням об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на розробку і прийняття рішень, їх можна розглядати і з погляду того, перебувають вони всередині чи поза підприємством. *Зовнішні фактори* зазвичай визначають поняттям «макроекономічна ситуація». До них відносять регіональні, галузеві, державні, світові фактори середовища, що оточує підприємство. Ці фактори утворюють загальні умови для розробки кращого рішення. Серед них, наприклад, рівень інфляції, доступність сировини і матеріалів, платоспроможний попит на послуги і вироби, податки, банківський відсоток за кредит, валютний курс, митні тарифи, конкуренція та ін.

У сфері послуг немаловажного значення набувають такі зовнішні умови, як культурні цінності, демографія, соціальний статус клієнтів, референтні групи, домашнє господарство й маркетингові впливи. Очевидно, вони впливають на поведінку клієнтів і повинні враховуватися в процесі вибору управлінських рішень [11].

На відміну від зовнішніх, *внутрішні фактори* виражають цільові орієнтири і ресурсний потенціал самого підприємства. Фактори внутрішнього середовища визначають прагнення до реалізації місії підприємства і його можливостей, а отже, формують напрямок пошуку кра-

щого рішення і разом з тим накладають на нього обмеження. До внутрішніх факторів, зокрема, відносять професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, конкурентоспроможність послуг або виробів, виробничі потужності (продуктивність) підприємства, накопичений або очікуваний запас матеріально-технічних (сировини, матеріалів, напівфабрикатів і т.п.) і фінансових ресурсів, інформаційно-технічне і програмно-алгоритмічне оснащення управлінської діяльності менеджерів та ін.

В літературі можна також зустріти чимало інших факторів впливу на процес прийняття рішень, але найхарактернішими є наступні [1; 15]:

1. *Особиста оцінка керівника.* Соціально-психологічні дослідження довели, що на прийняття рішень впливають: вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей керівника. Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає.

2. *Середовище прийняття рішень.* Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Традиційно ці обставини класифікують як умови визначеності, ризику і невизначеності. Рішення приймається в умовах визначеності тоді, коли керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів. До рішень, що приймаються в умовах ризику належать такі, результати яких є невизначеними, але вірогідність кожного результату є відомою. Для цього важливо визначити рівень ризику. Рішення, що приймаються в умовах невизначеності, це ті випадки, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Як правило це рішення, яке приймаються в обставинах, що досить швидко змінюються. В цьому випадку керівник може використовувати дві основні можливості: спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти відповідно до набутого досвіду.

3. *Інформаційні обмеження.* Іноді необхідна для прийняття рішення інформація недоступна або занадто дорога. Тому необхідно вирішувати, чи є суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливим є рішення.

4. *Ступінь важливості та терміновості.* Як правило, найважливіші рішення є й найбільш терміновими. Крім цього необхідно враховувати, що з тривалістю часу змінюється і ситуація, тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій воно ґрунтується є актуальною і точною.

5. *Негативні наслідки.* Необхідно не забувати про те, що виграш в одному завжди досягається на шкоду іншому. Тому керівник повинен

визначити, які побічні ефекти є допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

б. Взаємозалежність рішень. Важливе рішення майже завжди призводить до необхідності вирішувати сотні взаємопов'язаних рішень, які є менш важливими, але з них складається головне. Тому важливо усвідомлювати, як саме взаємодіють рішення в процесі управління.

11.4. Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень

В процесі управління менеджери приймають велику кількість управлінських рішень на всіх стадіях планування, організації, мотивації і контролю. Управлінські рішення завжди пов'язані з необхідністю впливу на об'єкт управління з метою приведення його до бажаного стану, а в зв'язку з тим, що це потребує витрат часу, можна говорити про процес прийняття рішень.

Початковий імпульс процесу прийняття рішення задає інформація про стан об'єкту управління — виявлення проблемної ситуації. Вплив на об'єкт управління здійснюється після розробки і прийняття відповідного рішення, яке у вигляді інформації подається до об'єкту управління. Таким чином, процес прийняття управлінських рішень носить циклічний характер, а основним елементом цього процесу є проблема, тобто невідповідність фактичного стану об'єкта управління бажаному, або заданому, встановленій цілі або бажаному результату. Розробка плану дій щодо усунення проблеми — сутність процесу прийняття рішень.

Проблема завжди пов'язана з сукупністю умов або факторів що утворюють проблемну ситуацію. Саме тому, початковим етапом для процесу прийняття рішення є характеристика проблемної ситуації і факторів, що до неї призвели.

Якщо проблема нескладна, а ситуаційні фактори відомі і ними можна управляти, то процес прийняття рішень може бути простим і швидким. У цьому випадку приймається рішення, що на пряму впливає на об'єкт управління і призводить систему до бажаного стану. Наприклад, якщо зламалось обладнання і відомі фактори, що призвели до цього (застаріле обладнання), то при наявності аналогічного обладнання у справному стані проблемну ситуацію (зрив виконання замовлення) можна вирішити шляхом заміни обладнання. На рис. 11.2 представлено найпростішу схему процесу прийняття управлінських рішень.

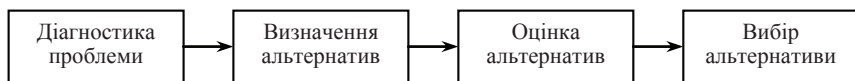


Рис. 11.2. Процес розробки і прийняття простих управлінських рішень

Якщо проблемна ситуація значно складніша, фактори не так очевидні, а вирішення її є неоднозначним, процес прийняття рішення вимагає структуризації, що дозволить визначити етапи і процедури, спрямовані на її вирішення. Більш детальна схема процесу розробки і прийняття управлінського рішення представлена на рис. 11.3, де в складі основних етапів визначені процедури, що є необхідними для реалізації кожного етапу.

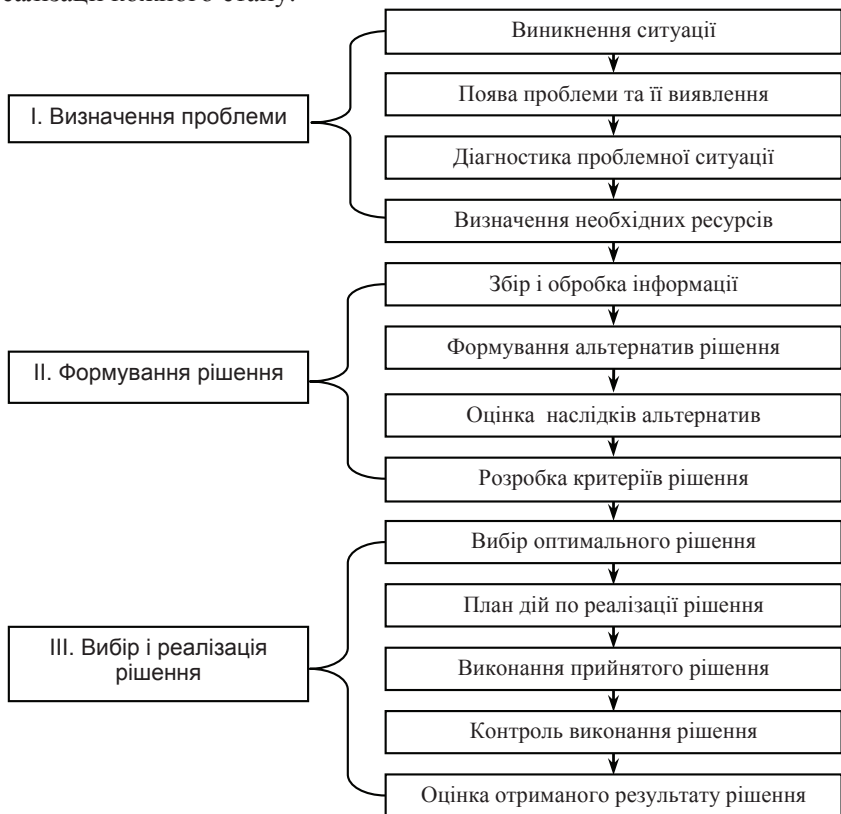


Рис. 11.3. Процес розробки і прийняття складних управлінських рішень

Визначення проблеми. Є два типи проблем. Згідно з першим, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі недосяжні. Проблемою вважають також потенційну можливість. Наприклад, активний пошук способів підвищення ефективності функціонування певного підрозділу, навіть якщо справи йдуть добре.

З метою з'ясування причин виникнення проблеми слід зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів. На основі зібраної інформації необхідно чітко визначити фактори, що призвели до проблеми, і в першу чергу з'ясувати чи вони є внутрішніми, чи зовнішніми. Внутрішні фактори пов'язані з усією системою і це може призвести до організаційних змін самої системи управління. Зовнішні фактори — є більш складними і впливають на загальне середовище організації. Аналіз факторів дасть можливість визначити всі необхідні ресурси (в тому числі і час), з витратами яких буде пов'язано вирішення проблеми.

Формування рішення. Діагностуючи проблему з метою прийняття рішення, керівник має усвідомлювати, що саме можна зробити. Багато з можливих вирішень проблеми організації не будуть реалістичними, оскільки в керівника або організації існують певні обмеження, що зменшують можливості в прийнятті рішень: неадекватність засобів; недостатня чисельність працівників, котрі мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або занадто дорога; гостра конкуренція; закони та етичні міркування; зменшення повноважень. Щоб перейти до наступного етапу процесу, керівник має визначити сутність обмежень і тільки після цього виявляти альтернативи.

На етапі формування альтернативних рішень бажано виявити всі можливі дії, які б усунули причини проблеми і, таким чином, дати змогу організації досягти своїх цілей.

На етапі формування критеріїв рішення (стандартів) визначаються показники і методи оцінки варіантів рішень, для того, щоб з декількох варіантів вибрати найбільш припустимі, а з них — найбільш корисні. Від цих критеріїв залежить якість рішень, і в кінцевому результаті ефективність і прибутковість організації. Критеріями можуть бути: термін окупності капіталовкладень, приріст доходів або прибутку, час і т. ін.

Під час оцінювання альтернативних рішень керівник визначає позитивні аспекти і недоліки кожного з них та можливі загальні наслідки. З метою зіставлення рішень варто мати у своєму розпорядженні стандарти, стосовно яких з'ясовують імовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Важливим у процесі оцінювання є ви-

значення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів.

Вибір і реалізація рішення. Вибір оптимального рішення висуває високі вимоги до компетенції і особистих якостей осіб, що приймають рішення. Керівник обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Але процес розв'язання проблеми не закінчується на виборі альтернативи.

Простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації, окрім вибору рішення повинно бути ефективно реалізоване.

Прийняте рішення потребує розробки чіткого плану дій, який би визначав і узгоджував конкретні заходи, терміни і напрями роботи щодо його реалізації. Доцільним є розробка плану-графіку реалізації рішення з чітко виділеними в ньому основними етапами цього процесу і відповідальними особами. Якщо рішення носить масовий характер то план-графік можна вивішувати на видному місці. Якщо рішення є поточним, то керівнику корисно складати для себе короткий план-графік його виконання.

Розділивши загальний обсяг робіт по виконанню рішення на окремі напрями і етапи, керівник повинен підібрати конкретних виконавців, визначаючи при цьому їх кількість, кваліфікацію, досвід і практичні навички виконання роботи.

При виконанні рішення можуть виникати ситуації, коли необхідно здійснити його регулювання або коригування. Це може бути пов'язано з поганою організацією виконання рішення, різкими змінами обставин, недосконалістю самого рішення і т.ін.

Кінцевим етапом процесу прийняття рішення є оцінка наслідків прийнятого рішення, яка здійснюється за допомогою функції контролю. На цьому етапі зіставляються фактичні результати з запланованими. Зворотній зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові завчасно скорегувати дії, поки вони не завдали підприємству значного збитку.

Якісним вважається рішення, яке є *науково обґрунтованим*, тобто виходить з конкретних потреб системи, сприяє її прогресу і не має негативних наслідків; *яке є безсуперечним*, тобто дозволяє підтримувати узгодженість між встановленими завданнями і методами їх реалізації, між цілями і ресурсами, з рішеннями які були прийняті перед цим; *яке є чітким, змістовним і має точне формулювання*; *яке є економічним*, тобто витрати на його розробку не є більшими ніж ефект від його реалізації; *які є стабільними*, тобто не потребують постійного коригування; *які є результативними*, тобто кінцевий результат відповідає встановленій цілі.

11.5. Моделі і методи розробки управлінських рішень

Різні методи прийняття управлінських рішень ґрунтуються на моделях.

Модель — це уявлення об'єкту або системи ідей в певній формі. Головною характеристикою моделювання вважається спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Існує декілька причин, що обумовлюють використання моделювання при прийнятті рішень:

— складність багатьох організаційних ситуацій, а модель дозволяє її спростити;

— неможливість проведення експериментів в реальному житті (виготовлення зразків і перевірка їх в реальних умовах);

— орієнтація управління на майбутнє і можливість за допомогою моделі його побачити.

Виокремлюють три базові типи моделей: фізична, аналогова і математична.

Фізична (описова або портретна) — зображує предмет або ситуацію, показуючи як вона виглядає. Наприклад: копії автівок, літаків, зменшене креслення заводу і т. ін.

Аналогова — зображення предмету, або ситуації іншими засобами. Наприклад: озеро на карті — голубим кольором; організаційна схема; графіки співвідношення різних показників діяльності підприємства.

Математична (символьна) — використання символів для характеристики об'єкта у вигляді математичних рівнянь.

На основі цих базових моделей розробляються різні типи моделей і методів прийняття управлінських рішень. Розглянемо найпоширеніші з них.

Теорія ігор — використовується для оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. В бізнесі ігрові моделі використовують для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, збуту, нову продукцію. Ця модель використовується досить рідко.

Теорія черг, або оптимального обслуговування — використовується для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування споживачів відносно до їх потреб. Принциповою проблемою вважається урівноваження витрат на додаткові канали обслуговування та втрат від обслуговування на рівні нижчому, ніж оптимальний.

Модель управління запасами — використовуються для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їх кількості, а також маси готової продукції на складах. Мета моделі — зведення до мінімуму втрат від недостачі чи надмірного забезпечення запасами.

Модель лінійного програмування — використовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих потреб (планування диференціації послуг, розподіл працівників тощо).

Імітаційне моделювання — імітація конкретного процесу чи моделі, її експериментальне використання з метою визначення змін реальної ситуації.

Економічний аналіз — оцінка витрат, прибутків і рентабельності підприємства. Найчастіше використовують метод беззбитковості, тобто визначення моменту з якого підприємство стає беззбитковим.

Додатково до вищезрозглянутих загальних моделей, керівники використовують різні методи обґрунтування і прийняття управлінських рішень:

1. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення — використовуються тоді, коли керівник повинен вибрати, яка стратегія в найбільшій мірі буде сприяти досягненню цілей. Ефективність розраховують множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх подій, що можуть відбутися в наслідок реалізації рішення.

2. Метод «дерева рішень» — схематичне уявлення проблеми прийняття рішення. Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів і теорії ймовірності. Метод є досить ефективним, що дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень та краще оцінити наявність та кількість альтернатив.

3. Метод теорії ігор — є математичною теорією конфліктних ситуацій, що виникають при зіткненні інтересів двох чи більше сторін, що добиваються різних цілей (наприклад конкурентна боротьба тощо). Суть ігрового методу полягає в передбаченні можливих дій сторін, що беруть участь у ситуації, за якої існує будь-яке незбігання інтересів сторін.

4. Аналітично-систематизаційний метод — передбачає аналіз ситуації, аналіз проблеми, аналіз рішення.

Аналіз ситуації — передбачає з'ясування обставин ситуації, що спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблем — передбачає виявлення і аналіз відхилень дійсного стану від бажаного, хоча таке відхилення може бути як позитивним, так і негативним.

Аналіз рішення базується на системному аналізі, котрий здійснюється в такій послідовності:

- з'ясування приводу для рішення — мету;
- розроблення цільової установки — чітке визначення предмету рішення;
- класифікація та оцінка цільових установ — визначення цілей, які необхідно досягти;

- розроблення та зважування варіантів рішень;
- виявлення негативних наслідків та ризиків;
- прийняття остаточного рішення.

5. Методи прогнозування — використовуються кількісні, якісні і неформальні. Кількісні методи — використовуються в тому випадку, коли в минулому діяльність підприємства мала певні тенденції, які можна перенести на майбутнє. Наприклад: аналіз часових рядків, причино-наслідкове моделювання (казуальне). Якісні методи — думка журі, сукупна думка працівників, модель очікування споживачів, метод експертних оцінок. Неформальні методи — вербальна інформація (усна), письмова інформація, промислове шпигунство.

Як правило, ефективне управління пов'язане з колегіальністю і спільним груповим рішенням питання всіма, хто має до нього будь-яке відношення.

Найтипівіші способи прийняття рішень в групах представлені в таблиці 11.1.

Таблиця 11.1

ТИПОВІ СПОСОБИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ГРУПАХ [15]

№	Спосіб прийняття рішення	Характеристика
1.	Авторитарне	Рішення приймає авторитетна особа. Цей метод може призвести до досить розумних рішень, якщо до того як його прийняти заслуховується і враховується думка всіх членів групи. Разом з тим, члени групи таке рішення не сприймають як своє.
2.	Непомітне рішення	При розробці такого рішення хтось вносить пропозицію, виникає дискусія, чіткої позиції ніхто свідомо не висуває і рішення виникає нібито само по собі, без його усвідомлення
3.	Рішення меншості	При розробці такого рішення меншість вносить свої пропозиції, інші вважають, що рішення прийняли під тиском. Разом з тим, мовчання не є ознакою згоди, тому можуть виникати конфлікти.
4.	Компромісне рішення	В цьому випадку приймається рішення, яке ніхто конкретно не пропонував, так зване середнє рішення.
5.	Рішення більшості	Це рішення вважається демократичним і успішним. Виникає воно, як правило в результаті досить серйозного обговорення і голосування, з урахуванням думки багатьох осіб.
6.	Рішення взаєморозуміння	Таке рішення виникає в результаті дискусії, без голосування і, як правило, має досить чітке пояснення чому прийнято саме це рішення.
7.	Одноголосне рішення	Таке рішення є досить рідким випадком, тому що складно досягти повної одностайності.

Крім методів розробки управлінських рішень, існують правила, яких необхідно при цьому дотримуватися [14]:

1. Уникати непотрібних рішень. Рішення, що не впливають на діяльність організації та управління людьми, є зайвими.
2. Не можна допускати збігання рішень, тобто не потрібно приймати кілька рішень для розв'язання однієї проблеми.
3. Рішення не можна переносити. Передурочення виконання рішення однією особою іншої недопустиме.
4. Рішення має відповідати рівню організації та співробітництва.
5. Для рутинних рішень необхідно створювати правила їх прийняття.
6. Необхідно залучати працівників до всіх етапів розроблення і прийняття рішень, їхня участь у прийнятті рішень не означає тільки присутність при остаточному затвердженні рішення.
7. Ефективність рішень зростає при залученні до процесу їх розроблення осіб, яких вони безпосередньо стосуються.

До вибору методу підвищення обґрунтованості і якості управлінських рішень необхідно підходити творчо, залежно від обставин, наявних ресурсів, термінів, виду проблеми тощо. Однаковий метод може давати різні результати. Тому «зациклюватися» на колись успішному не варто. Потрібно експериментувати, комбінувати різні методи, а інколи просто довіритися власному здоровому глузду.

Питання для самоперевірки

1. Якою є мета розробки управлінського рішення?
2. Для чого необхідні критерії вибору рішень?
3. Чим відрізняються кількісні критерії прийняття рішень від якісних?
4. Які ресурсні обмеження, як правило, враховуються при розробці управлінських рішень?
5. Які основні критерії класифікації управлінських рішень?
6. Наведіть приклад програмованих і непрограмованих рішень.
7. Назвіть основні етапи процесу розробки і прийняття рішень.
8. Яким чином здійснюється оцінка ефективності управлінських рішень?
9. Розкрийте сутність методу «дерево рішень».
10. Розкрийте сутність теоретико-ігрових методів прийняття рішень.
11. У чому суть експертних методів прийняття рішень?
12. Які ви знаєте методи прогнозування в прийнятті рішень?

13. Розкрийте роль людського та організаційного фактору в процесі прийняття управлінських рішень.

14. Які переваги і недоліки кількісних методів в обґрунтуванні рішень.

Питання і завдання для практичних занять

1. Нижче наведено список типових організаційних рішень. Необхідно визначити, є вони програмованими чи ні, стратегічними або оперативними, дослідницькими або інтуїтивними.

Список рішень:

1) Наймання фахівця в дослідницьку лабораторію компанії, що виготовляє складну технічну продукцію.

2) Ухвалення рішення щодо необхідності розробки й випуску нового продукту

3) Доведення майстром до робітників щоденного завдання.

4) Визначення фінансовим директором розміру дивідендів, які повинні бути виплачені акціонерам на десятий рік успішної діяльності компанії.

5) Рішення начальника про можливість відсутності підлеглого на робочому місці у зв'язку з відвідуванням ним лікаря.

6) Вибір членами правління місця для чергової філії банку, що вже має 50 відділень у великих містах.

7) Рішення про реорганізацію підприємства.

8) Рішення начальника щодо надання підлеглому можливості відвідати навчальний семінар за його спеціалізацією.

9) Вибір авторами друкованого видання розміщення реклами про новий вузівський підручник.

10) Вибір правлінням компанії місця для будівництва ресторану «Смачно і швидко» у невеликому, але швидко зростаючому місті.

2. В ательє «Мода-стиль» на постійну роботу потрібен модельєр. З цією метою провели конкурс, що передбачав співбесіду та психологічні тести. У результаті відбору конкурсантів визначились з трьома претендентами:

1) талановитий модельєр — людина комунікабельна, але не має трудового досвіду;

2) жінка, яка є майстром своєї справи, вмє працювати з людьми, має міжнародні дипломи;

3) майстер, котрому подобається його робота, але тести свідчать, що ця людина конфліктна.

Перед керівником постає запитання: кого прийняти?

Завдання:

1. Визначити фактори, що впливають на прийняття рішення.
2. Обґрунтуйте і оберіть остаточне рішення.
3. Сформулюйте висновки.

Ситуація для аналізу¹

Американка Барбара Мінто, яка проживає в Лондоні, відкрила нішу для власного бізнесу, якої, начебто, не повинно існувати. Вона навчає висококваліфікованих службовців приватних компаній думати, оскільки й висококваліфіковані фахівці нерідко здатні зайти в глухий кут, якщо шеф поставить до них вимогу викласти свої міркування на папері. Мінто стверджує: «Менеджер, де б він не працював, повинен уміти логічно мислити, логічно діяти і володіти пером. Тільки ніхто не навчає тому, як це робити». Вона обіцяє раз і назавжди покінчити з безсистемними концептуальними розробками і сумбурними текстами промов.

В основу її системи покладено передумову, що будь-яку ідею разом з обґрунтуванням можна зобразити у вигляді піраміди. Згідно з міркуваннями Мінто, всі письмові виклади співробітників фірми містять відповіді на чотири питання: Що нам робити? Як нам це робити? Чи повинні ми це робити? Як це могло трапитися?

Відповіді на ці питання становлять «основні тези» матеріалу і утворюють «вершину піраміди». Головні тези повинні бути добре обґрунтованими у процесі подальших міркувань, в міру наближення до основи «піраміди». Концепція Мінто спонукає автора задуматися над тим, яку основну ідею він обґрунтовує. Її необхідно виділити із суміші історичних екскурсів, підприємницьких цілей, стратегічних завдань і фінансових обґрунтувань. Той, хто чітко дотримується цього принципу, швидко розпізнає слабкі місця власної концепції.

Дотримання цих правил виробляє уміння писати не тільки краще, а й швидше. Не менш важливою перевагою при цьому є і лаконічність викладу. За твердженням Мінто, багатослівність більшості заторів пояснюється тим, що приступаючи до роботи, вони не роздумують над питанням: «А що, власне, я хочу сказати і що повинні дізнатися люди, яким адресована моя доповідь?».

¹ Джерело: Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608с. — С. 371-372.

З тих пір, як Мінто організувала свою фірму, вона навчила «структурному мисленню» більше 10 тисяч осіб. Є у неї і постійні клієнти — передусім консультативні фірми і відділи стратегічного планування великих компаній.

Навчання «структурному мисленню» у пані Мінто недешево. Два з половиною дні занять з 10 службовцями коштує фірмі 27 тисяч доларів. Але попит на послуги фірми зростає.

Запитання та завдання:

1. Чи може бути актуальним для України інформаційно-консультативний бізнес, подібний бізнесу пані Мінто?

2. Які проблеми вирішуються у разі використання методики Барбери Мінто?

3. Які ще напрями поліпшення діяльності організацій, крім вирішення проблем стратегічного планування, можуть бути реалізовані у такий спосіб?

Тестові завдання

1. *Рішення — це:*

- а) функція менеджменту;
- б) вибір альтернативи;
- в) аналіз ситуації;
- г) вибір, зроблений на емпіричному досвіді.

2. *Оптимізація рішення це:*

- а) економічне обґрунтування вибраного рішення;
- б) аналіз і обстеження за результатами рішення;
- в) процес перегляду більшості факторів, що впливають на результат.

3. *Під управлінським рішенням розуміють:*

- а) зміст процесу управління;
- б) результат управлінської праці;
- в) програми дій з усунення проблемної ситуації;
- г) творчий акт дії суб'єкта управління на об'єкт.

4. *Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як:*

- а) права, повноваження;
- б) обов'язковості, компетентності;
- в) відповідальності;
- г) на всіх вище згаданих умовах.

5. *При прийнятті рішень важливо враховувати такі фактори:*

- а) особисті якості і поведінка менеджера та середовище прийняття рішення;

- б) інформаційні обмеження і взаємозалежність рішень, очікування можливих негативних наслідків;
 - в) можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям та місії організації;
 - г) всі вище згадані фактори.
6. При прийнятті якого рішення люди зосереджуються на власному почутті того, що їх вибір правильний:
- а) оптимального;
 - б) інтуїтивного;
 - в) раціонального.
7. Загальні управлінські рішення мають право приймати:
- а) лише лінійні керівники;
 - б) лише функціональні керівники;
 - в) дивізійні керівники;
 - г) лінійні та функціональні.
8. Перший крок на шляху прийняття рішення проблеми:
- а) виявлення альтернатив;
 - б) формування меж і критеріїв для прийняття рішення;
 - в) оцінка альтернатив;
 - г) виявлення проблемної ситуації.
9. За способом обґрунтованості рішення поділяються на:
- а) інтуїтивні, які базуються на судженнях, та раціональні;
 - б) перспективні та поточні;
 - в) формалізовані та евристичні;
 - г) організаційні запропоновані й організаційні компромісні.
10. Наявність мінімальної, але достатньої для оцінки ситуації і прийняття рішення кількості інформації відповідає вимогам:
- а) повноти;
 - б) точності;
 - в) періодичності й оперативності;
 - г) корисності;
 - д) доступності.

Використана література

1. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
2. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: Посібник / Пер. з англ. Р.А. Семків, Р.П. Ткачук. — К.: Наукова думка, 2001. — 242 с.

3. Курс менеджмента: Учеб. пособ. для студентов вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник для вузів / О.Є. Кузьмін, О.Г Мельник. — 2-ге вид. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
5. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Каравела, 2005. — 496 с.
6. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник для вузів / Петров Е.П., Новожилова М.В., Гребеннік І.В. За ред. Е.П. Петрова. — К.: Техніка, 2004. — 256 с.
7. Організація праці менеджера: Навч. посібник / Г.Л. Чайка. — К.: Знання, 2007. — 420 с.
8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероб. і доповн. — К.: «Кондор», 2008. — 664 с.
9. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / В.М. Приймак. — К.: Атака, 2008. — 236 с.
10. Сацьков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. — Донецк: Сталкер, 1998. — 448 с.
11. Сфера услуг: менеджмент: Учебное пособие / кол.авт. под ред. Т.Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
12. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособ. для менеджеров. — К.: Изд-во Епроп. ун-та, 2002. — 350 с.
13. Хачвакян В.В. Менеджмент предприятия: Учеб. пособ. — К.: Знання, 2005. — 422 с.
14. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підруч. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
15. Шимановська-Діаніч Л.М. Основи менеджменту. Конспект лекцій для студентів вузів. Ч2. — Полтава, 2000. — 78 с.

Розділ 12

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

План викладення і засвоєння матеріалу

12.1. Сутність і види комунікацій в управлінні сервісним підприємством

12.2. Процес комунікацій

12.3. Комунікаційні мережі та стилі

12.4. Комунікаційні бар'єри і шляхи їх подолання

12.5. Особливості комунікаційної політики у сфері послуг

Тема розкриває зміст процесу ділового спілкування, основні види і форми комунікацій, елементи та стадії комунікаційного процесу, роль і значення невербальних комунікацій в роботі сервісного підприємства. Приділено значну увагу зовнішнім комунікаціям та їх ролі в управлінні підприємствами сфери обслуговування, комунікаційним перешкодам та методом їх подолання.

Ключові поняття і терміни

комунікації, ділове спілкування, формальні та неформальні комунікації, комунікаційний процес, комунікаційні мережі і стилі, вербальні і невербальні комунікації, комунікаційні перешкоди, ефективність комунікації, комунікаційна політика сервісного підприємства

12.1. Сутність і види комунікацій в управлінні сервісним підприємством

Загальним знаменником і в бізнесі і в менеджменті є люди і відносини між ними. Комунікації в організації забезпечують як успіх так і невдачу. При цьому комунікації однаково важливі як для організації, так і для окремих людей. Саме через комунікації керівник реалізує свою роль у міжособистісних стосунках, інформаційному обміні і процесі прийняття рішень.

Комунікації є зв'язуючим елементом процесу управління. Будь-яка діяльність в організації вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватись інформацією, вони не зможуть

працювати разом. Проте, комунікації — це складний процес, що передбачає певні взаємозалежні дії. Кожна з цих дій є важливою для того, щоб зробити наші думки зрозумілими для інших.

Таким чином, **комунікація** — це не просто передача інформації, а передача змісту або значення за допомогою символів. Крім того, комунікація відбувається тільки тоді, коли одна сторона пропонує інформацію, а друга готова її сприйняти.

Дослідження свідчать, що керівник на комунікації може витратити до 90 % усього часу. Отже, ефективність його діяльності залежить від уміння забезпечувати комунікації не лише у власній діяльності, а й у діяльності своїх підлеглих [7].

Комунікація — це процес обміну ідеями і інформацією, що веде до взаєморозуміння.

Комунікації сполучають функції управління, тому їх розглядають як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагодженні погано, прийняті рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівника, на міжособистісному рівні можуть виникати конфлікти.

Комунікації забезпечують зв'язок від керівників до підлеглих, а також між групами, і в протилежному напрямі за принципом вертикальних зв'язків. Важливими є також зв'язки між членами всередині однієї групи й групами, однаковиими за службовим статусом, які утворюють горизонтальні зв'язки.

Таким чином, основними завданнями комунікацій в процесі управління є:

- пов'язання всіх елементів процесу управління;
- сприяння у прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення інформацією всього процесу управління;
- забезпечення міжособистісних взаємостосунків в колективі.

Комунікація — це те, у чому кожен бере участь щоденно, проте не всі здійснюють її ефективно. Для забезпечення комунікативних зв'язків завжди потрібно враховувати стан співрозмовника (втомленість, стресові навантаження і т.д.) і вести розмову так, щоб підтримати, а ще краще підвищити або врівноважити душевний стан співрозмовника [3].

Ефективні комунікації поєднують усі складові підприємства, забезпечуючи тим самим координацію завдань та дій між ними. Комунікації на підприємстві існують у різних видах відповідно до місця виникнення, напрямку здійснення, засобів передачі тощо.

Як правило, в літературі найбільш розповсюдженою є наступна класифікація комунікацій, що представлена на рисунку 12.1.

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, утворюють її *внутрішні комунікації*, які можуть бути формальними або не-

формальними. Повідомлення, пов'язані з формальними комунікаціями, посилають по каналах, встановленим керівництвом. Однак безліч комунікацій у будь-якій організації оминають офіційні канали. Ці неформальні комунікації складаються з обміну новинами між людьми, які, будучи формально не пов'язаними, спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо.

Внутрішні комунікації в організації здійснюються або по горизонталі або по вертикалі. Горизонтальні комунікації — це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації). Вертикальні комунікації — це комунікації між начальником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника — зворотними (направлені нагору).



Рис. 12.1. Види комунікацій сервісного підприємства

Більша частина комунікацій організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами. *Зовнішні комунікації* можуть стосу-

ватися будь-якої зі сфер суспільства, з яким взаємодіє організація. Більшість організацій, в тому числі і у сфері послуг, має найбільшу кількість громадських контактів через рекламу, що є високо структурованою формою зовнішніх комунікацій. Наприклад, це телевізійні рекламні ролики, друковані рекламні оголошення і брошури, що поширюються організацією по заздалегідь складеному адресному списку. Більшість зовнішніх комунікацій носить менш формальний характер; скажімо, керівництво може неформально сповіщати місцеву громаду, яким чином організація вносить вклад в місцеву економіку. Річні звіти, огляди новин і публічні виступи керівників — це ще один приклад зовнішніх комунікацій.

Зовнішні комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими. Протягом дня працівники організації можуть грати самі різні ролі, і часом ці ролі важко розділити. Із цієї причини будь-який службовець є неофіційним «рупором» для своїх роботодавців. Навіть якщо ви майже не говорите зі сторонніми людьми про свою роботу або про свого роботодавця, ви однаково представляєте свою організацію [6].

Окрім загальнонорозповсюджених видів можна зустріти й інші. Так, автор багатьох праць з менеджменту Ф.І. Хміль виокремлює за формою реалізації такі види комунікацій як дигітальні та аналогові [11].

Дигітальні (грец. di — двічі,) комунікації. Особливістю їх є закодованість усіх відомостей за допомогою символів (шрифту, цифр). Використовуючи символи, можна порівняно точно закодувати послання. Йдеться, насамперед, про точність математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація «стерильна», тобто вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

Аналогові (грец. analogos — подібний) комунікації. Охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Географічна карта, кісточки рахівниці, циферблат годинника — приклади аналогової комунікації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стількох помилок.

Аналогову комунікацію застосовують у стосунках між людьми, оскільки вона передає навіть настрій. Наприклад, можна провести на папері горизонтальну лінію як нульову вісь, що означатиме нейтральний настрій. Чим радіснішою й щасливішою почуває себе людина, тим

вище буде позначка над цією віссю, а чим гірший настрій — тим нижче позначка під нульовою віссю. Очевидно, що аналогові канали більш придатні для реалізації стосунків.

Комунікації можуть здійснюватися різними способами — письмово, усно, невербально. Кожен зі способів обміну інформацією має свої переваги і недоліки. Від правильного вибору способів комунікації та їх поєднання залежить ефективність обміну інформацією.

Усні комунікації передбачають спілкування через усне мовлення (бесіда зі співрозмовником, наради, виступи перед аудиторією). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, що забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням.

Дослідження виявили, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50–90 % свого часу. Це зумовлено кількома причинами. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі взаємних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації прості (все, що потрібно зробити відправнику — це розмовляти), проте в деяких ситуаціях бажана ретельна підготовка до розмови. Як з'ясовано, 55 % опитаних службовців вважають, що їхні власні письмові комунікативні навички посередні або слабкі, тому вони обирають усні комунікації [3].

Письмові комунікації — це обмін інформацією за допомогою паперових, магнітних, електронних носіїв. Використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію тощо. Найчастіше до них вдаються під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбулетени, газети тощо). Їхніми перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають суттєві вади: потребують ретельної підготовки і значних витрат часу на написання таким чином, щоб одержувач зумів однозначно його зрозуміти. Крім того недоліком письмових комунікацій є уповільнений зворотний зв'язок та взаємообмін інформацією [10].

Невербальні (несловесні) комунікації — це комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя,

пози, жести; 38 % — через інтонації голосу і лише 7 % — через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан людини. Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо [10].

Більшість дослідників дійшли висновку, що за допомогою слів передається в основному інформація, а за допомогою жестів — різне ставлення до цієї інформації, а іноді жести можуть навіть замінювати слова — наприклад «вбивчий погляд».

Тому, якщо бути уважним, можна побачити і навчитися розуміти мову жестів. Справа в тому, що людина, це та ж сама тварина, яка найчастіше не задумується над тими жестами, які вона робить під час розмови, і може так статись, що говорить вона одне, а її жести показують, що вона має на увазі зовсім інше. В зв'язку з цим існує таке поняття, як чуттєвість, інтуїція, сприйняття — тобто вміння розпізнавати жести.

Таким чином, невербальні комунікації — це передача і донесення змісту інформації без використання слів як системи кодування. В практичній психології їх розглядають як мову тіла і мову обличчя. З позицій менеджменту це поняття є значно ширшим. Основні типи невербальних комунікацій, що зустрічаються в діяльності менеджера можна розглянути в таблиці 12.1

Таблиця 12.1

ОСНОВНІ ТИПИ НЕВЕРБАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Типи невербальної комунікації		Приклади
Кінетика — мова тіла і міміка		Жести, вираз обличчя, рухи очей, пози, доторки
Параязик — як ви це говорите		Якості голосу, грамотність, швидкість мови, сміх, інтонація
Проксеміка — використання середовища		Спосіб використання і відчуття зовнішнього середовища, манери розміщення себе в середовищі, почуття своєї і чужої території, дистанційна близькість у спілкуванні
Інше:	Особисті фізичні якості	Побудова тіла, вага, зріст, колір волосся, колір шкіри, запах тіла, мускулатура, одяг
	Фізичне середовище	Дизайн приміщення, меблі та інші об'єкти, декорації, чистота, освітлення, шум
	Час	Запізнення, прихід раніше, примушування себе чекати, культура часу, співвідношення часу і статусу

12.2. Процес комунікації

Комунікаційний процес — це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

Щоб краще розуміти цей процес необхідно мати уяву про основні елементи та стадії комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес на підприємстві складаються з шести взаємопов'язаних елементів (рис. 12.2):

- відправник/кодувальник — особа, яка генерує ідею або збирає і передає інформацію;
- повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- канал — засіб передавання інформації;
- одержувач/декодувальник — особа, якій призначена інформація і яка її готова сприйняти;
- сприйняття;
- зворотній зв'язок.

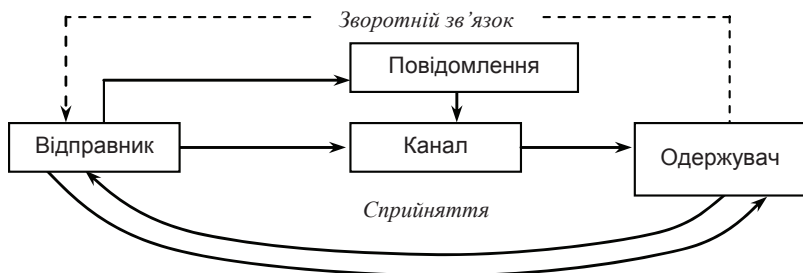


Рис. 12.2. Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу. Їх завдання — створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або втраченим [11]. До взаємопов'язаних етапів, як правило, відносять зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування (рис. 12.3).

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник несе відповідальність за створення повідомлення у формі, яка здатна найточніше передати ду-

мку (ідею) одержувачу. Процес переводу думок в повідомлення має назву кодування. Так як комунікації є процесом досягнення взаєморозуміння, то для його отримання необхідно додати зусиль з обох сторін. Але відправник несе головну відповідальність. Його задача полягає в пошуку і застосуванні комунікативних символів і навиків, як вербальних так і невербальних, які призведуть до вірного розуміння повідомлення одержувачем. Відправник повинен подумки побачити ідею, яку від посилає, очима одержувача.

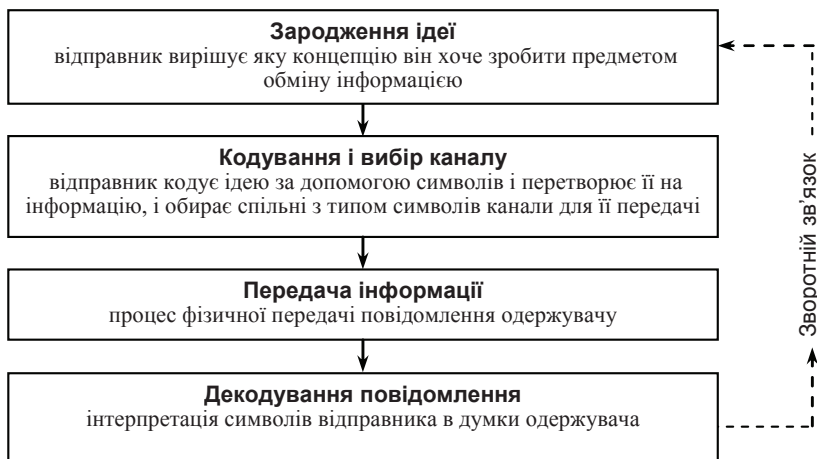


Рис. 12.3. Комунікаційний процес

Кодування і вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Деякі повідомлення можуть бути відносно простими, наприклад, знак «стоп», погодження або заперечення. Інші повідомлення складніші, тому їх важче передати одержувачу, наприклад, повідомлення бригаді про необхідність позаурочної роботи. Досягнення розуміння цього повідомлення усіма працівниками може бути ускладненим, оскільки у більшості виникне чимало запитання, можливі навіть протести.

Водночас відправнику необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, що використовуються для комунікації. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення сим-

волів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом. Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи у виступі на нараді. Очевидно, відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень теж не передасть ідеї про те, наскільки важливий його внесок у загальну справу, а отже не буде таким ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка чи повідомлення про преміювання працівника [11].

Рішення щодо вибору каналу можна обґрунтувати давши відповідь на наступні запитання [6]:

1) Чи необхідний швидкий зворотній зв'язок? Усна комунікація забезпечує самий швидкий зворотній зв'язок.

2) Чи є актуальним питання про однозначно позитивне сприйняття повідомлення? Часто трапляється, що повідомлення, яке ми передаємо отримує опір. Якщо існує хоча б невелика вірогідність негативного сприйняття — усі комунікації будуть кращими за письмові.

3) Чи є необхідність в документуванні комунікації? В деяких випадках повідомлення потребує перепроверки або розгляду через деякий час, тому якщо важлива відповідальність і звітність — письмові комунікації ефективніші за усні.

4) Чи необхідна детальна точність? Якщо повідомлення має детальну інформацію щодо пояснення складної процедури, то письмовий метод буде основним засобом комунікацій.

Жоден зі способів комунікацій не має універсальних переваг перед іншим. Тому вибір способу передачі повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. У багатьох випадках доцільно комбінувати два або більше засобів комунікації. Часто після усної розмови керівники складають її письмове резюме, конспект. В інших випадках — вручаючи письмове повідомлення, пояснюють її суть усно для посилення позитивного сприйняття.

Передавання. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді отожднюють із процесом комунікації.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування — процес розшифрування символів відправника мовою одержувача.

На ефективність і характер сприйняття повідомлення одержувачем впливають такі чинники:

- знання одержувача про тему повідомлення;
- вірогідність того, що одержувач сприймає і повідомлення і відправника відповідним чином;
- досвід спілкування відправника з одержувачем;
- уміння слухати і забезпечувати зворотній зв'язок з відправником.

Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею. В такому разі можна вважати що комунікація була ефективною і досягла своєї цілі.

Зворотній зв'язок. Одним з найважливіших елементів процесу комунікацій є її сприйняття, яке досягається налагодженням двохстороннього зв'язку. Особливу роль відіграє зворотній зв'язок, який показує реакцію одержувача на повідомлення. Зворотній зв'язок може бути вербальними або невербальним; письмовим чи усним. За допомогою зворотнього зв'язку ми можемо оцінити ефективність нашої комунікації. Зворотній зв'язок також забезпечує орієнтир для майбутнього повідомлення. Тому дуже важливо уміти точно інтерпретувати зворотній зв'язок.

12.3. Комунікаційні мережі та стилі

Інформаційне забезпечення процесу управління повинно здійснюватися за добре налагодженою системою. Тільки за цієї умови менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Залежно від того, які відомості є ключовими для менеджера, як часто і з яких джерел вони йому надходять, а також від того, кому надсилатиметься опрацьована інформація, він створює відповідну комунікаційну мережу [10].

Комунікаційні мережі — це поєднанні певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційні мережі утворюється керівником і складається з вертикальних і горизонтальних зв'язків. Мережі можна поділити на дві групи, що відрізняються ступенем централізації надходження і поширення інформації:

- *централізовані мережі* (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим самим співробітником);
- *децентралізовані мережі* (члени команди вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

В межах цих двох груп існує декілька видів комунікаційних мереж (рис. 12.4).

До централізованої групи відносять такі комунікаційні мережі:

- колесо — всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);

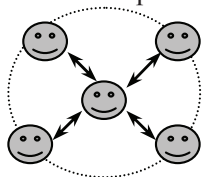
- Y-мережа — менш централізована; до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників.

До децентралізованої групи належать:

- коло — рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна;

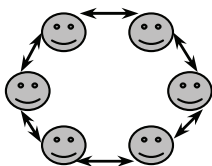
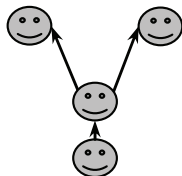
- рівноправна — прямий доступ до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні; груповий лідер не має надмірної влади; використовується при демократичному стилі управління;

- ланцюг — односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться рядом; відсутній зворотній зв'язок; найменш ефективна з мереж.



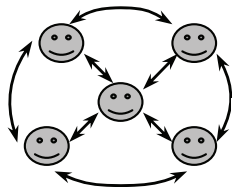
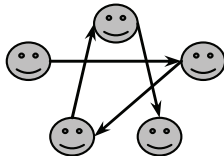
«Колесо» — взаємозв'язок членів групи один з одним через керівника

«Y-мережа» — використовується при лінійних структурах управління для вирішення простих проблем



«Коло» — члени групи пов'язані тільки з тими, хто знаходиться з ними поруч

«Ланцюг» — використовується при децентралізації влади, відсутній зворотній зв'язок



«Рівноправна» — усі учасники комунікаційного процесу мають однаковий доступ до інформації



Рис. 12.4. Види комунікаційних мереж

Ефективність комунікаційних мереж залежить від того, якого змісту завдання вирішують команди. Зокрема, централізовані мережі ефективні при вирішенні простих завдань: працівники команди просто передають інформацію лідерів, який приймає рішення. У децентралізованих мережах інформація «обходить» усіх членів команди доти, доки хтось із працівників не збере її і не прийме рішення. Це уповільнює вирішення простих завдань. А за проблемних ситуацій децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки інформація доступна всій команді і кожен працівник бере активну участь у прийнятті рішення. Тому, децентралізовані мережі доцільно використовувати для розроблення стратегічних рішень, коли лідеру необхідні консультації всіх ключових осіб фірми та провідних фахівців [10].

Ефективність комунікацій дуже часто залежить від правильного вибору, що відповідає ситуації, комунікаційного стилю. Сутність правильного вибору полягає в умінні проаналізувати ситуацію і в здатності змінювати стиль спілкування так, щоб він був доречним.

Комунікаційний стиль — це спосіб за допомогою якого індивід буде комунікаційні взаємодії з іншими

В різних літературних джерелах можна зустріти чимало різновидів комунікаційних стилів. Але, як правило, більшість стилів концентруються навколо чотирьох основних: обвинувачення, директивний, переконання і вирішення проблеми [6].

Стиль обвинувачення. Людина, яка застосовує цей стиль, намагається знайти і помилку і того, кого можна за неї звинуватити. Тон спілкування — негативний, обвинувачуваний. «Це зроблено невірною, ви допустилися помилки» — типовий вислів цього стилю. Такий тон викликає негативні почуття в одержувача, і результати рідко бувають позитивними. Звичайно цього стилю треба уникати, але він може бути використаний, коли жоден з інших стилів не дієвий або коли всі факти — наявні.

Директивний стиль. Керівник вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати певні завдання. Обговорення зведені до нуля; комунікація, як правило, — одностороння. Фраза «зробіть це так», — є приклад директивного тону. Не слід плутати цей стиль з позитивним тоном інструктажу, що припускає наявність зворотнього зв'язку. Директивний стиль — односпрямований.

У деяких випадках директивний стиль може бути ефективним. Шкільний учитель, що утомився від шепоту учнів, наказує: «Тихо!» і відновлює свою владу. Команда виконується, хоча, може бути сприйнята з невдоволенням.

Стиль переконання використовує техніку розгляду і схвалення інформації. Замість того щоб наказувати слухачам щось робити, відправник представляє їм повідомлення для оцінки і активного прийняття. Повідомлення може бути спрямоване на те, щоб слухачі захотіли зробити те, що ви пропонуєте, тому, що вони самі це вибрали. Коли співрозмовник сам робить вибір, підвищується імовірність більш сприятливого ставлення до завдання, більше зацікавлення у виконанні, ніж при обвинувачуваному підході або директивному стилі. Часто відправник повідомлення здатний сформулювати у слухача потребу представити план дії, що відповідав би його бажанням. Головна мета — дія.

Стиль вирішення проблеми заснований на пошуку взаємної згоди сторін спілкування з приводу результативної дії, при цьому часто досягається компроміс. Тут потрібна двостороння комунікація. Ідеї вивчаються і приймаються спільно. Особистісні якості теж можуть проявлятися, але на результативне рішення вони не впливають так, як при трьох перших стилях. Обговорення, проведені сторонами, можуть призвести до плідних планів дій і взаємоповаги. З іншого боку, вони здатні призвести до незгоди, плутанини і розчаруванню, коли згода не досягається. Цей стиль дуже важливий у випадках, коли потрібно змінити поведінку групи.

Стиль обвинувачення і стиль вирішення проблем, з погляду відправника повідомлення, практично протилежні, а директивний стиль і стиль переконань — біполярні. Більше того, обвинувачувальний і директивний стилі не розраховані на одержання відповідної реакції, тоді як методи переконання і вирішення проблем побудовані на взаємодіях, як показано на рис. 12.5.

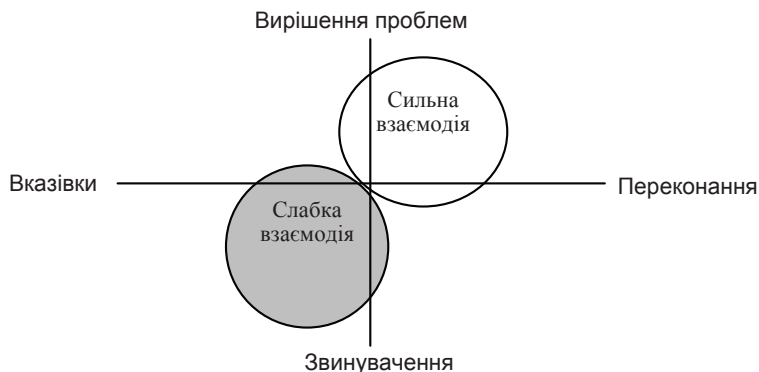


Рис.12.5. Ступінь взаємодії чотирьох стилів комунікацій [6]

Стиль обвинувачення не завжди є поганим, так як і стиль вирішення проблем не завжди є хорошим. У деяких ситуаціях необхідно давати вказівки, а іноді треба і обвинувачувати. Стиль вирішення проблем може бути стомлюючим, що забирає багато часу; цей стиль не є панацеєю від усіх проблем. Необхідно володіти усіма стилями, знаючи їх слабкі і сильні сторони та уміти вибрати оптимальний відповідно до конкретної ситуації.

Досліджуючи способи взаємодії з іншими людьми в процесі спілкування соціальна психологія виділяє інші стилі [5]:

- 1) домінуючий (стратегія, спрямована на зниження ролі інших у комунікації);
- 2) драматичний (перебільшення та емоційне забарвлення змісту повідомлення);
- 3) спірний (агресивний, аби що доводить);
- 4) заспокійливий (розслаблююча манера спілкування, що має метою зниження тривожності співрозмовника);
- 5) вражаючий (стратегія, орієнтована на те, щоб вразити);
- 6) точний (націлений на точність і акуратність повідомлення);
- 7) уважний (виявлення інтересу до того, що говорять інші);
- 8) натхнений (часте використання невербального поведіння — контакт, очі, жестикуляція, рух тіла і т.д.);
- 9) дружній (тенденція відкритого захоплення інших і зацікавленість у їхньому внеску в спілкування);
- 10) відкритий (являє собою прагнення безбоязно викладати свою думку, почуття, емоції, особистісні аспекти свого «Я»).

За допомогою спеціально розробленої методики незакінчених пропозицій С.Л. Братченко вдалося емпірично виділити 6 установок особистості на спілкування: діалогічну, авторитарну, маніпулятивну, альтерцентристську, конформістську та індиферентну, відповідно до яких і обирається конкретний комунікаційний стиль. Наведемо їх короткі змістовні характеристики [14]:

Діалогічна спрямованість — орієнтація на рівноправне спілкування, на співробітництво, на спільну творчість, взаєморозуміння і взаємодопоміжку.

Авторитарна спрямованість — прояв егоцентризму в спілкуванні, прагнення бути зрозумілим іншим при повнім ігноруванні проблем іншого, наявність ригідних авторитарних установок.

Маніпулятивна спрямованість — витончена форма егоцентризму з орієнтацією на саморозвиток, власну вигоду за рахунок інтересів партнера, прагнення зрозуміти партнера по спілкуванню для того, щоб

використовувати його в особистих цілях, небажання бути зрозумілим і розкритим.

Альтерцентристська спрямованість — орієнтація на добровільну відмову від рівноправності на користь партнера, прагнення зрозуміти іншого при відсутності бажання бути зрозумілим цим іншим.

Конформістська спрямованість — орієнтація на сильнішого партнера, на формальне без дійсного його прийняття і розуміння, відсутність прагнення та установок до творчості і розвитку.

Індиферентна спрямованість — відсутність вираженої орієнтації особистості в сфері спілкування, байдужність до проблем іншого і до свого спілкування, установка на суцільно ділові відносини з партнером.

Маючи справу з іншими людьми, менеджери стикаються з проблемами в стосунках. Механізм сприйняття комунікативних повідомлень можна проілюструвати за допомогою так званого «вікна Джоаррі», названого за іменами психологів Джозефа Люфта й Гаррі Інгрема. Це соціально-наукова модель, яка відображає зміни сприйняття внаслідок комунікації, наприклад у процесі формування групи (колективу). Вона охоплює чотири параметри стосунків між «Я» та іншими (рис. 12.6).

Інші (оточення)	Я	Усвідомлюю	Не усвідомлюю
	Усвідомлюють	Відкритість	Сліпота
Не усвідомлюють	Прихованість	Невідомість	

Рис. 12.6. Вікно Джоаррі [1]

Відкритість — це сфера вільної діяльності, де поведінка і мотиви відомі як конкретній особистості, так і всім іншим. До неї належать майже всі форми ввічливості, одяг, ділова інформація та ін.

Приклад: Разом з колегою ви працюєте на одній хвилі. Кожний з вас знає погляди іншого і, не приховуючи почуттів, критикує пропозиції по новому проєкту. Ви впевнені, що колега не буде застосовувати зауваження особистісного характеру в результаті чого дискусія буде результативною.

Сліпота — сфера навчання динамічних тренуваних груп: я чогось за собою не помічаю, але інші це помічають. Його визначають як «сліпу пляму» самовідчуття у соціальних контактах, тобто в ньому перебуває та частина поведінки, яка для інших помітна й зрозуміла, а «осо-

бистості» невідома і не підлягає управлінню. Тут міститься також неусвідомлене, звички, негативне.

Приклад: Ви провели презентацію одного проекту вам здається, що презентація прозвучала переконливо і об'єктивно. Однак, аудиторія іншої думки. Ваша предметна мова і тон голосу принесли вам поразку, яку ви не усвідомили.

Прихованість — сфера поведінки, яка особистості відома, але яку вона приховує від інших. У кожної людини є така сфера особистого, тобто невідомих іншим дій, думок і почуттів.

Приклад: Ви визнали пропозицію важливого клієнта по рекламній кампанії слабими. Але, не бажаючи його розчарувати на ранній стадії, робите над собою зусилля, щоб не дати істинним почуттям вийти назовні.

Невідомість — охоплює процеси і стани, невідомі ні особистості, ні іншим. Вони належать до сфери, яку називають у психології «неусвідомлене». Ця сфера обговорюється у тренувальних групах тільки побічно.

Приклад: Переговори з новим покупцем, але ви не усвідомлюєте, наскільки великі є його проблеми. В результаті ви неправильно прочитаете ситуацію і сприймаєте його поведінку як ворожу чи байдужу.

Будь-які взаємовідносини починають формуватись в області *Невідомості*. Коли ви починаєте спілкуватись з незнайомими людьми ви поступово розкриваєте все, що стосується вас. Вони збирають до купи враження куди входять і фактори, які ви не усвідомлюєте. На стан, якого ви досягаєте в цій матриці впливають якість і ефективність вашого спілкування. Ви можете розширити враження про себе до *Відкритості* шляхом:

- Зменшення області *Прихованості*, самостійно розкриваючись, наприклад, відправляючи додаткові відомості.

- Скорочуючи область *Сліпоти* через обернений зв'язок, тобто отримуючи додаткові відомості.

- В бізнесі існує тонка грань між розкриттям і прагненням «показати спину». Области *Прихованості* бувають необхідними.

- Якщо ви знаходитесь в області *Сліпоти*, або ситуація неусвідомлена, спілкування корисно мінімізувати. Тут найчастіше бувають комунікаційні невдачі.

- Треба шукати обернений зв'язок, позитивно відноситись до слів інших, вміти сприймати відповідну реакцію.

- Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

12.4. Комунікаційні бар'єри і шляхи їх подолання

На шляху руху інформації від відправника до одержувача зустрічаються різні перешкоди, які можуть носити як психологічний особистісний характер так і організаційний. Найрозповсюдженіший перелік цих бар'єрів враховує такі основні категорії.

Змістовні бар'єри — проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або одержаного повідомлення. Вони поділяються у свою чергу на:

фонетичні — використання елементів з інших мов і діалектів, дефекти мови і дикції, невиразність мови, порушення темпу мови, наявність значної кількості звуків і слів-паразитів;

семантичні — вкладання різного змісту, використання жаргонів і сленгів;

стилістичні — неспівпадіння стилю мови комунікатора (відправника) зі змістом повідомлення;

логічні — різні логічні системи доказів.

Індивідуальні бар'єри — проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення чи роботи, які можуть визначатися фізичними недоліками, хворобами, і проблеми, пов'язані з особистими комунікативними навичками в одержанні і передачі інформації, що можуть визначатися невмінням слухати та висловлювати свою думку, поганою увагою при читанні, психічним настроєм, очікуваним задоволенням або незадоволенням від повідомлення.

Соціально-культурні бар'єри — різний рівень розвитку соціального інтелекту. Вони поділяються на:

етичні — неспівпадіння норм поведінки керівника і підлеглого;

рольові — інтерпретація повідомлення з позиції «керівника» або «підлеглого»;

бар'єри неавторитетності — низка авторитетності комунікатора;

бар'єри світосприйняття — різні погляди на життя.

Міжособистісні бар'єри — проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного і до повідомлення.

Організаційні бар'єри — проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань; з розходженнями в сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; із власністю на інформацію; неефективним зворотнім зв'язком; незадовільною структурою підприємства; інформаційним перекручуванням.

Економічні, географічні та часові бар'єри — проблеми часових і грошових ресурсів, різного місця розташування і впливу часу на одержання повідомлення.

Проблеми каналів і засобів поширення інформації — перевантаження каналів комунікацій, проблема конфлікту між способами передачі інформації: який з них краще, (Наприклад, що краще: передати повідомлення особисто чи в письмовій формі?)

Психолог Томас Гордон, спираючись на висновки багатолітньої практики вивчення мистецтва спілкування, розділив наші відповідні судження на дванадцять категорій. Ці судження він називав «бар'єрним спілкуванням». Кожного разу, коли ми висловлюємо ці або подібні думки, ми створюємо труднощі в спілкуванні. По мірі знайомства з деякими із них, спробуйте згадати ситуацію, коли ви самі або ваші співрозмовники сказали дещо подібне і що ви відчували при цьому [4].

1. Наказ, вказівка, команда:

«Повторіть ще раз!»

«Говоріть повільніше»

«Не говоріть зі мною подібним чином!»

2. Попередження, погроза або обіцянка:

«Ще раз повторите — і з вами все закінчено»

«Заспокойтеся, я вас охоче вислухаю»

«Ви пожалкуєте, якщо я це зроблю»

3. Доручення, вказівка на цілеспрямованість:

«Вам необхідно піти першим»

«Це неправильно?»

«Вам не слід так робити»

4. Порада, рекомендація або рішення:

«Чому б вам не сказати так?»

«Я б запропонував вам це обжалувати!»

«Спробуйте зробити так»

5. Моральні повчання, логічна аргументація:

«Подивіться на це інакше»

«Вам це доручено, то це ваша проблема»

«У вашому віці я такого не мав»

6. Осудження, критика, незгода, звинувачення:

«Те що ви зробили — неправильно»

«Зараз ви на вірному шляху»

«Я більше не можу сперечатися з вами»

«Я ж попереджував вас, що це трапиться»

7. Похвала, згода:

«Я вважаю, що ви праві»

«Це було надзвичайно»

«Ми пишаємося вами»

8. *Гнів, приниження:*

«Ну і добре, пане, всезнайко»

«Всі жінки/чоловіки однакові»

9. *Інтерпретація, аналіз, діагностика:*

«Ви дійсно в це вірите, чи не так?»

«Ви говорите це, щоб тільки засмутити мене»

«Тепер мені зрозуміло, чому ви це зробили»

10. *Заспокоювання, співчуття, втіха, підтримка:*

«Наступного разу ви будете почуватися краще»

«Мені добре знайоме таке почуття»

«Всі роблять помилки. Ми всі підтримуємо вас»

11. *З'ясування, допит:*

«Хто вас надоумив? Що ви зробите наступного разу?»

12. *Відхилення від проблем, відволікання уваги, жарти:*

«Чому б вам це не викинути з голови?»

«Давайте поговоримо про щось інше»

«А що, коли кожен, якщо що-небудь станеться, буде цим займатися?»

Ці види реакції, через їх рушійну дію на спілкування, іноді називають бар'єрами слухання. Вони, як правило, заважають співрозмовнику і порушують хід його думки. Більшість з них означає бажання змінити хід думки співрозмовника або переробити його самого. Ці перешкоди незмінно змушують співрозмовника вдаватися до захисту, що викликаний подразненням. У цьому випадку він починає відстоювати свою точку зору або намагається сховати думки і почуття, замість того, щоб розкрити їх перед вами.

Таким чином, людей, які припускаються перешкод 6-9, можна віднести до ортодоксальних. Тим, кому характерні перешкоди 4 і 11, поспішно вирішують проблеми за інших. Автори заяв типу 5, 10 і 12 схильні ухилятися від чужих проблем.

Поміркуйте, які помилки характерні саме для вас?

Іронія полягає в тому, що перешкоди ми більш за все створюємо в силу звичок, а не свідомо, проте ефект один і то й самий: ми не чуємо того, що нам говорять. Втрати від невміння слухати в господарській діяльності великі. Тільки уявіть собі — листи повинні бути передруковані, час зустрічі непередбачений, відвантаження переадресоване і все це тому, що хтось щось не зумів правильно почути.

Зрозумівши важливість уміння слухати і знаючи, які проблеми можуть виникнути за його відсутності, можна виокремити шість основ-

них правил, дотримання яких забезпечить плідну співбесіду і бажання співпрацювати надалі.

Вміння слухати це ...

- Вміння дати співрозмовнику можливість висловлюватись.
- Вміння реагувати на слова співрозмовнику терпляче і з співчуттям.
- Вміння не загострювати увагу на розмовних особливостях співрозмовнику.
- Вміння враховувати культурні відмінності.
- Вміння слідкувати за головною думкою співрозмовника і розуміти головний зміст його слів.
- Вміння уникати швидких висновків, не реагувати на емоційні прояви співрозмовника і задавати запитання.

Важливою складовою комерційного успіху в діяльності сервісного підприємства є не тільки уміння слухати, але й *уміння вести ділову розмову*.

Чим вищий рівень культури усного мовлення при веденні переговорів чи просто в розмові із співробітниками, клієнтами, підлеглими, тим вищий авторитет людини, що займається підприємницькою діяльністю, тим кращі і плідніші результати роботи.

Ділова розмова сприймається як усний мовний контакт між людьми, що зв'язані інтересами справи і мають повноваження для встановлення ділових стосунків, рішення ділових проблем і здійснення конкретних підходів до їх розв'язання.

Таким чином ділова розмова базується на чотирьох стержнях:

- перший відповідає за грамотність і вірність мовлення (мовний склад розмови);
- другий — завідує логікою і обмірковує доведення (логічний склад);
- третій — думає про створення гарного психологічного клімату бесіди, про враження, що справляє на оточуючих (психологічний склад);
- четвертий — керує нашою мімікою, жестами, манерами (немовний склад розмови).

Будь-яка зустріч починається зі створення сприятливого для спілкування психологічного клімату. Цю складову ні в якому разі не можна недооцінювати, бо саме вона запам'ятовується на емоційному рівні як враження від зустрічі, від уміння співрозмовника вести розмову і логічно доводити свою точку зору, при цьому не зупиняючи партнера образливими випадками та ін.

Ось основні правила, які допоможуть досягти успіху при створенні сприятливих умов і ділової атмосфери, які є вкрай важливими при налагодження контактів з клієнтами сервісних організацій. Уміння налаштовувати до себе клієнта уже забезпечує половину успіху справи [4].

1. Не шукайте односторонніх вигід.

Ви будете надто нудним співрозмовником, якщо будете думати лише про себе, про свої проблеми і про свій зиск у справі. Оскільки партнер теж прийшов зі своїм баченням цієї проблеми, то в результаті зустрічі, у кращому випадку, кожен залишиться при своїй думці. В гіршому — можливий конфлікт.

2. Зацікавте клієнта своєю пропозицією.

Для цього треба повести розмову так, щоб партнер сам вимовив те, що ви хотіли йому запропонувати. При цьому намагайтесь вловити його точку зору і побачити проблему його очима.

Появи інтересу з боку співрозмовника можна домогтися шляхом визнання його важливості або важливості його бажання. Дія цього прийому полягає в тому, що в основі поведінки кожної людини лежить бажання бути достойно і справедливо оціненою. Так зробіть це, тим самим ви знайдете шлях до серця співрозмовника.

3. Проявляйте виняткову увагу до співрозмовника.

Задавайте питання, на які можете отримати повну відповідь. Дайте можливість більше говорити йому, але не дуже захоплюйтесь цим. Звертайтеся на ім'я. Кожній людині приємніше чути особисте ім'я.

Природно, коли маєш справу з великою кількістю людей, запам'ятати імена всіх дуже важко. Тому, щоб краще запам'ятати імена і прізвища людей, яких вам представляють, треба запам'ятати три основних закони вашої пам'яті,

Закон враження. Чим яскравіше і сильніше враження про те, що ви хочете запам'ятати, тим швидше і краще ви це зробіть.

Закон повторення. Можна запам'ятати все, що завгодно, якщо цей матеріал повторювати багато разів.

Закон асоціації. Для ефективнішого запам'ятовування треба зв'язати інформацію з іншим фактором, який допоможе згадати вихідні данні.

4. Доводячи свою правоту, намагайтесь не сперечатися. Існує думка про те, що «у суперечці народжується істина». Насправді це вірно лише у випадку використання конструктивної суперечки. А вона якраз і є «найвищим пілотажем», і вміння вести суперечку на цьому рівні дано не кожному.

Всім знайома ситуація, коли кожен зі сперечальників кінець кінцем доводить, що саме його варіант вирішення питання кращий. В

кінці кінців кожний залишається при своїй думці або співрозмовники розходяться ворогами. А в інтересах справи — це небажаний результат.

Існують випадки, коли ви впевнені, що факти викладені вашим співрозмовником невірні. Відмовтесь від задоволення одразу ж вказати на його помилки. Ви можете досягти умовної перемоги, при цьому втративши прихильність співрозмовника. Якщо ж ви відчуваєте, що не маєте рації, проявіть рішучість визнати свою помилку.

А, найголовніше, звичка виражати свою думку як можна скромніше завжди викликає менше заперечень. Якщо виявиться, що ви помилились, то це завдасть вам значно менше прикростей. Якщо ж виявиться, що ви праві, то вам буде легше переконати партнера приндатися до вашої точки зору.

5. Не кажіть співрозмовнику образливих слів. Психологія суперечки підкоряється закону «емоційного дзеркала»: нервозність одного породжує нервозність іншого, злість породжує злість. Щоб ваше слово подіяло, говоріть делікатно, не ображаючи.

6. У діловому спілкуванні можна виділити два види ставлення до оточуючого світу: позитивне і негативне.

Позитивне мислення більш сприяє створенню гарного психологічного клімату в будь-якій розмові. А максимальний виграш від негативного мислення дорівнює нулю. Можна більше виграти, якщо направити свій розум на вирішення проблем, замість того, щоб нарікати на їх існування.

Отже, враховуючи вище викладене можна виокремити такі основні правила уміння говорити.

Вміння говорити це ...

- Гарне знання тематики розмови.
- Вміння спланувати розмову.
- Вміння користуватись фактами.
- Вміння сподобатись співрозмовнику.
- Вміння слідкувати за своєю мовою.
- Вміння говорити заради досягнення цілі.

Одна з умов ефективних комунікацій — це наявність у керівника певних навичок та умінь у взаєморозумінні, знання і вміння працювати на комунікаційній техніці. Особлива увага приділяється вмінню слухати і вмінню говорити. Перш за все необхідно звернути увагу на типи співрозмовників і відповідно до цього обирати свою поведінку (табл. 12.2).

Таблиця 12.2

ТИПИ СПІВРОЗМОВНИКІВ

Тип співрозмовників	Особливості поведінки з ним під час бесіди
«Позитивна людина»	Помірно вести з ним дискусію
«Непідступна людина»	При можливості визнавати його знання і досвід
«Незацікавлена людина»	Розпитувати, залучати до бесіди
«Важлива птаха»	Використовувати дискусію типу «Так, але...», не критикувати
«Людина яка все знає»	Намагатись висловлювати певну позицію відповідно до того, що він говорить
«Говірка людина»	Намагатись зупиняти і обмежувати
«Конфліктна людина»	Зберігати спокій, залишатись в межах професійної бесіди, намагатись спокійно спростовувати нелогічні висновки
«Обережна людина»	Задавати легкі запитання, поступово втягувати в бесіду

Зарубіжні науковці в сфері комунікацій Дж.М. Лейхіфф і Дж.М. Пенроуз пропонують чотири основні правила подолання бар'єрів на шляху до ефективних організаційних комунікацій [6]:

1. Завжди визначайте контекст до того, як намагаєтесь встановити будь-які комунікації. Якщо контекст невірний, ваша комунікація не буде мати ніякого змісту незалежно від того, наскільки підготовлена і уважна, на вашу думку, аудиторія. Якщо контекст правильний, якщо він має сенс, то і аудиторія піде на контакт з вами в процесі комунікації.

2. Не може бути комунікації за принципом «тільки давати» або «тільки брати». Внутрішня комунікаційна система, що допускає тільки однібічні комунікації, імовірно, не може бути ефективною. Розробляйте й впроваджуйте програми і види діяльності, що забезпечують двосторонні комунікації. Навчайте ваших менеджерів бути «активними слухачами», коли вони мають справу як зі своїми працівниками, так і з іншими людьми.

3. Занадто багато комунікацій — це однаково що повна їх відсутність. Позбудьтеся від «сміття» — таких «священних корів», як доповіді, бюлетені, інформаційні листи. Сконцентруйтеся і раціоналізуйте свою діяльність. Переконаєтесь, що інформація першорядної важливості обробляється в першу чергу.

4. Стимулюйте на всіх рівнях управління вашої організації впевненість співробітників у тим, що реальна поведінка — те, що вони роблять, як чинять, за що винагороджуються й за що караються, — набагато важливіше від того, що формально записано і що декларується. Якщо ви плануєте «хрестовий похід» на неефективні комунікативні зв'язки у вашій фірмі, то це він і є. Візьміть на себе особисте зобов'язання спостерігати за тим, щоб поведінка працівників не розходилося з їхніми словами, а потім самі дотримуйтесь цього зобов'язання.

12.5. Особливості комунікативної політики у сфері послуг

Для будь-якого підприємства сфери обслуговування однією з основних задач є формування та стимулювання попиту на послуги з метою збільшення їх об'ємів, підвищення ефективності та зростання прибутків, що є результатом діяльності підприємства. Саме цій меті покликана відповідати комунікаційна політика сервісного підприємства. В різних літературних джерелах, присвячених цьому питанню, наявні елементи, за допомогою яких і здійснюються комунікаційна політика в організації: паблік рілейшнз, маркетинг, реклама, в її найрізноманітніших формах, стимулюючі заходи та особисті (персональні) комунікації. Деякі спеціалісти в сфері комунікацій останнім часом виокремлюють ще один — п'ятий напрямок — Collateral — супутні матеріали та заходи, тобто додаткові засоби для вирішення різних задач ринкової діяльності. До них, зокрема, відносять друковану рекламу, фільми, комерційні виставки, оформлення місць продажу. Цей напрямок швидко розвивається, проте не має такого значення, як інші чотири.

Західні компанії для досягнення різних задач в тій чи іншій мірі успішно використовують усі ці засоби. Кожен з них має свої переваги та недоліки, залежно від поставленої мети для вирішення певної проблеми. Виходячи з цього, хотілося б описати кожен з основних чотирьох засобів комунікаційної політики і виділити їхні основні відмінності, переваги та недоліки.

Якщо поглянути на елементи комплексу просування з позицій об'єму інвестицій, то на перше місце вийде реклама, далі стимулювання збуту, персональні комунікації та паблік рілейшнз. Проте з позицій формування ефективної комунікаційної стратегії, схема виглядає іншим чином. Фундаментом комунікаційної політики є формування громадської думки, за що і відповідає PR. Цілеспрямоване формування суспільної думки відіграє важливу роль при координації дій в межах

комунікаційної політики. Формуючи певну, таку, що відповідає стратегічним цілям, суспільну думку, організація створює в зовнішньому середовищі умови, які сприяють реалізації функціональних задач, поставлених перед комплексом просування в цілому. Тому діяльність з формування суспільної думки є первинною по відношенню до інших елементів. Вона може за часом починатися раніше, співпадати, інтегруватися з іншими видами комунікаційної діяльності, але вона ніколи не може розпочатися після них.

Цілі заходів з формування суспільної думки лежать в основі будь-якої комунікаційної політики і тому формують її базис. Ці цілі відносяться до розряду стратегічних та довготривалих, але на тактичному рівні вони можуть успішно реалізовуватися не лише інструментами безпосереднього формування суспільної думки, але і засобами реклами, персональних комунікацій, стимулювання збуту.

Стимулювання збуту, на відміну від реклами, яка лише знайомить покупця з послугою, навпаки, наближує послугу до покупця. До методів стимулювання збуту відносять: фінансові засоби стимулювання (знижки, гарантія повернення грошей, надання безкоштовної продукції або послуг, бонуси, купони тощо), використання упаковки, акції, сервісна політика, лотереї та розіграші, а також участь у виставках або ярмарках та фірмовий стиль компанії.

Персональні комунікації передбачають можливість прямого діалогу між продавцем та покупцем і встановлення довготривалих стосунків з купівлі-продажу. В даному виді комунікаційної політики є свої безперечні плюси: продавець встановлює персональні контакти зі споживачами, в той же час проводиться персональна, індивідуальна робота, що допомагає, наприклад, вести базу клієнтів з детальною інформацією, що, в свою чергу, дає можливість організації ясно і чітко бачити своїх споживачів та розуміти їх.

Досі організації сфери послуг поступалися фірмам-виробникам за інтенсивністю використання комунікаційних технологій. Велика кількість фірм сфери послуг є дуже малими (перукарні, майстерні, хімічистки) і вважають, зокрема, маркетинг та ПР надто дорогими. Інші організації (коледжі, госпіталі) довгий час користувалися дуже великим попитом і до недавнього часу не мали потреби в додаткових зусиллях. Інші вважали, що користуватися такими засобами недостойно.

Найуспішніші компанії сфери послуг концентрують увагу одночасно як на своїх співробітниках, так і на клієнтах. Вони добре розуміють значення ланцюжка «послуга-прибуток», що пов'язує прибуток компанії в сфері послуг із задоволеністю співробітників та клієнтів. Цей ланцюжок складається з п'яти ланок: розумний прибуток від пос-

луги та його зростання, задоволені та вірні клієнти, збільшення цінності послуги, задоволеність та висока ефективність праці персоналу, внутрішня якість обслуговування.

Таким чином, досягнення високих показників починається з турботи про тих, хто піклується про клієнтів. Все це означає, що комунікації в сфері послуг вимагають більше ніж у виробничих сферах, заснованих на трьох «Р»: people, physical environment, process.

Чому ж саме організаціям, що працюють у сфері сервісу так важливо впроваджувати в своїй роботі елементи комунікаційної політики та ще й спеціальними, відмінними від сфери товаровиробництва методами.

Як показує практика розвинених країн, з ускладненням виробництва та насичення ринку товарами, зростає попит на послуги. В нашій країні сфера послуг випереджає виробничу сферу за темпами росту і за виникненням нових видів послуг, за пристосуванням до потреб ринку та споживачів. Для організацій, що працюють в сфері сервісу, важливо розуміти природу та сутність послуг, враховувати їх специфіку в управлінні комунікаціями.

Особливості ринку послуг, а також специфіка самих послуг — їх невідчутність, непридатність до зберігання, змінність якості та невідричність виробництва та споживання — визначають особливості комунікаційної політики сфери послуг. Вона покликана допомогти клієнтам оцінити послуги сервісної організації та зробити правильний вибір. Але оскільки клієнтові продається таке, що не має матеріальної форми, то процес продажу сильно ускладнюється.

Отже, якщо проаналізувати усі вищеподані фактори, то впливає необхідність побудови трьохрівневої комунікаційної моделі. В організаціях, що працюють у сфері обслуговування, вкрай важливо розробляти систему зовнішніх, внутрішніх та двосторонніх (інтерактивних) комунікацій.

Внутрішні комунікації є частиною процесу обслуговування, в галузі створення якісного виконання послуги. Вони мають на меті контроль за якістю роботи працівників, ефективне навчання та мотивацію працівників, які працюють з клієнтами, а також весь обслуговуючий персонал до роботи в команді та забезпечення задоволеності споживача. Фактично, внутрішні комунікації мають бути первинними по відношенню до зовнішніх. Немає сенсу говорити громадськості про високу якість послуги, доти, доки персонал не буде в змозі її забезпечити.

Інтерактивні комунікації (двосторонні або комунікації взаємодії) створюють можливості обслуговування покупця послуги за індивідуальним замовленням, з орієнтацією на його особисті вимоги і потреби.

Двосторонні комунікації означають, що сприйняття якості послуги значною мірою залежить від якості взаємодії споживача зі співробіт-

ником компанії в процесі придбання послуги. В процесі покупки товару часто не має значення, яким чином придбали той чи інший товар. Проте в сфері послуг якість обслуговування залежить як від постачальника послуг, так і від якості постачання. Ефективна взаємодія постачальника та споживача має велике значення для задовільного надання послуги. Клієнт судить про якість послуги не лише за її технічними даними, а також за функціональними характеристикам (чи проявляють турботу, чи зберігають конфіденційну інформацію, чи був персонал ввічливим та уважним). Кожна взаємодія є, свого роду «моментом істини», адже у клієнта складається певне враження не лише про окрему послугу, а й про організацію в цілому.

Аналіз ринку послуг дозволив західним дослідникам виділити 3 специфічні групи споживачів: дуже чуттєві до обслуговування клієнти; клієнти, які обирають постачальників послуг відповідно до своїх потреб; клієнти, які орієнтуються на самодіяльність у сфері послуг.

Отже, три внутрішні складові, що формують стандарт обслуговування фірми, це — персонал, процес та оточення.

Таким чином, комунікації в організації сфери послуг допомагають задовольняти бажання співробітників працювати в команді та забезпечувати задоволеність споживача.

Зовнішні комунікації дають змогу формувати сприятливе інформаційне поле навколо організації, чітко спрямовувати інформаційні потоки до адресатів і розробляти заходи щодо просування послуг в певних сегментах. Передусім, вони забезпечують інформаційну присудість компанії в ЗМІ, що має за мету її популяризацію та формування сприятливого іміджу серед широких кіл громадськості.

Таким чином, факторами, що сприяють ефективним комунікаціям у сфері послуг є: майстерність та досвід працівників; висока якість послуг; індивідуальний контакт з клієнтами; орієнтація на споживача, його запити та побажання; вигідне місце розташування; гарна матеріальна база (персонал, умови, обладнання); комплекс додаткових послуг; ефективна реклама та сприятливі умови для продажу послуг; відоме ім'я; розвинута мережа філіалів.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність поняття «комунікація» в менеджменті.
2. Визначте базові елементи та етапи комунікативного процесу.
3. Які види комунікацій існують на підприємствах сфери обслуговування?

4. Дайте визначення і наведіть приклади зовнішніх комунікацій сервісного підприємства.
5. Дайте визначення і наведіть приклади внутрішніх комунікацій сервісного підприємства.
6. Яку роль в комунікаціях відіграють невербальні сигнали?
7. Охарактеризуйте способи комунікації між людьми.
8. Розкрийте поняття комунікаційної мережі. Які види комунікаційних мереж ви знаєте?
9. Які існують основні типи комунікаційних стилів?
10. Яким чином обирається оптимальний комунікаційний стиль? Чи існує ефективний стиль в будь-якій ситуації?
11. Визначте проблеми, що можуть виникнути в процесі комунікацій.
12. Що можна віднести до змістовних комунікаційних бар'єрів?
13. Що таке «Матриця Джогаррі»?
14. Якою є роль зворотнього зв'язку під час комунікації? Яким чином зворотній зв'язок сприяє ефективному обміну інформацією?
15. Що означає вміння слухати?
16. Які основні правила ділового спілкування в роботі з клієнтами?
17. Визначте особливості комунікаційної політики сервісного підприємства.

Питання і завдання для практичних занять

1. Доведіть на конкретних прикладах важливість зворотнього зв'язку в комунікаційному процесі, де відправником є обслуговуючий персонал, а одержувачем інформації — клієнт.
2. Міжособиста комунікація. В парі з колегою заведіть 5 хвилинну розмову на тему: Чому я вирішив присвятити себе цій діяльності. Тоді кожен із учасників креслить вікно Джоаррі, відмічаючи, які питання виявились в областях Відкритості і (тільки для себе) Прихованості, тощо.
3. Проаналізуйте роль невербальних комунікацій, ступінь можливості і необхідності їхнього сприйняття і застосування в процесі обслуговування.
4. Для з'ясування особистого комунікативного контролю пропонуємо скористатися психологічним тестом.

Тест «Чи вмієте ви контролювати себе в спілкуванні?»

Дайте відповіді «так» або «ні» на такі питання:

1. Мені здається, що це важко — намагатись бути схожим на інших.
2. Я б зміг, при необхідності, «прикинутись дурнем», щоб привернути увагу або розсмішити оточуючих.
3. З мене міг би вийти гарний актор.

4. Іншим людям іноді здається, що я хвилююся більш глибоко, ніж це є, насправді.

5. В компанії я дуже рідко буваю в центрі уваги.

6. В різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я веду себе абсолютно по-різному.

7. Я можу наполягати тільки на тому, в чому я дуже впевнений.

8. Щоб мати успіх у справах і в стосунках з людьми, яких я не можу терпіти, намагаюся вести себе у відповідності з їхніми сподіваннями.

9. Я можу бути дружнім з людьми, яких я не можу терпіти.

10. Я завжди такий, яким здаюся.

Нарахуйте по одному балу за відповідь «ні» на 1,5,7 питання і за відповідь «так» на всі інші питання. Підрахуйте суму.

0 — 3 бали. У вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стабільна і вам майже непотрібно її змінювати залежно від ситуації. Ви спроможні до нормального спілкування. Але деякі вважають вас занадто прямолінійним і це важко.

4 — 6 балів. У вас середній комунікативний контроль, ви стримані у своїх емоційних проявах. Вам необхідно більше рахуватись у своїй поведінці з оточуючими людьми.

7 — 10 балів. У вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, а також в змозі передбачити реакцію оточуючих.

Ситуація для аналізу №1

Одного літа Марія і Роман Чудакові були запрошені на весілля до сестри Романа, яка проживала на той час у Канаді. Вони забронювали квитки на переліт до найближчого від місця призначення аеропорту, а звідти планували проїхати на орендованому авто 450 км у віддалене північно-західне містечко.

У визначений час подружжя успішно піднялося у повітря маючи чудовий настрій і передчуття хвилюючої зустрічі з давно небаченими родичами. У багажному відсіку літака були їхні валізи не тільки з особистими речами, але й весільні подарунки і вінчальне плаття, що мати Роми колись надягала на своє весілля.

Приблизно за 10 хвилин до приземлення стюард польоту помітив цівки диму, що проникають через двері заднього відсіку. Літак посадили в найближчому аеропорту. Після посадки капітан літака попросив всіх пасажирів покинути лайнер до усунення виниклих неполадок. Марія і Роман покинули літак і пробули 3 години в аеропорту чекаючи

свого рейсу. Вони не знали, що трапилось з їхнім багажем — знищений він чи був ушкоджений в результаті пожежі, що виникла в багажному відсіку під час польоту.

Коли Чудакові приземлилися у Канаді, їхній багаж, а також багаж ще 40 пасажирів так і не з'явився на конвеєрі. Марія і Роман пояснили свою проблему менеджерів аеропорту, і їм запропонували заявити про зникнення багажу. В кінцевому рахунку подружжю довелося їхати на весілля без багажу, подарунків і плаття. Вони нічого не знали про долю свого багажу ще протягом шести днів після нещасного випадку.

Запитання та завдання:

1. Чи потрібно було повідомити пасажирів про загоряння, коли літак був ще в повітрі? Поясніть вашу відповідь.

2. Уявіть себе на місці командира літака, як би ви вчинили? Що і як повідомили б пасажирів?

3. Чи потрібно було сказати пасажирів, що їх багаж знищено вогнем, коли вони чекали в аеропорту пересадження на сполучений рейс? З яких причин, на вашу думку, цього не було зроблено?

4. Уявіть себе на місці управляючого аеропортом, як би ви вчинили в такій ситуації?

5. Поставте себе на місце Марії і Романа і напишіть лист в авіакомпанію, виказуючи своє невдоволення тим, яким чином вирішували ситуацією з їхнім багажем.

Ситуація для аналізу №2

Джойс Хайнес тільки-но закінчила коледж і почала брати участь у бізнесі свого батька. Її батько, Дадлей Хайнес, є президентом компанії «Хайнес Фешн Старс Інкорпорейтед». Компанія володіє мережею з тридцяти магазинів жіночого одягу в районі Нової Англії (північно-східна частина США) і була заснована дідом Джойс 50 років тому. Ентузіазм і знання її діда, а в наступні 20 років — її батька, в галузі жіночого одягу, їхнє вміння купувати і продавати цей одяг перетворили компанію з одного магазину в Хартфорді (штат Кентуккі) в досить велику і високопродуктивну мережу магазинів. Управлінський стиль Д.Хайнеса був продовженням стилю його батька. Він знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатен «тримати руку на пульсі» всіх дрібниць з купівлі, реклами, управління магазином. Кожний з менеджерів його магазинів, рівно як і висока управлінська ланка компанії, зустрічались з ним кожні два тижні в Хартфорді. Крім того, Хайнес витрачав 2-3 дні кожного тижня, відвідуючи ці магазини і працюючи з їх менеджерами.

Проте, головна увага приділялась ним комунікаціям і мотивації. Він відчував, що на засіданнях, які він проводить, всі його менеджери і спеціалісти слухали його уважно. Проте від висловлювань, які вони робили, його почала турбувати одна думка: «Чи чують вони мене?» Він часто сам виконував досить потрібну роботу в компанії. В деяких його магазинах його підлеглі стали членами профспілки службовців, і досить часто йому доводилось чути речі, які не дуже подобались. Так, йому стало відомо, що деякі працівники компанії, в тому числі і деякі менеджери, відчувають, що вони не знають, що його компанія намагається зробити, і вірять в те, що вони могли б зробити справу краще, якби могли мати шанс спілкуватися безпосередньо з Хайнесом і його віце-президентами. Сам президент відчував, що його менеджери в штаб-квартирі компанії і в його магазинах, так, як і службовці цих магазинів, просто робили свою справу без прояву будь-яких реальних зусиль і творчості, без ентузіазму. Його також цікавило, чому деякі з працівників звільнялись і влаштовувались на роботу до конкурентів.

Коли дочка прийшла до нього, щоб зайняти місце його спеціального помічника, він сказав Джойс, що його турбує те, що відбувається в компанії. «Безумовно, що це проблема комунікації і мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент у школі бізнесу. Я чув, як ти говорила про проблему бар'єрів і техніку комунікації. Ти називала імена Маслоу, Герцберга, Врума, та інших, хто багато знає в галузі мотивації. Але я сумніваюсь, що ці психологи знаються на моєму бізнесі. Разом з тим, я відчуваю, що знаю про мотивацію людей — головне гроші, гарний керівник і гарні умови також важливі. Можливо, ти знаєш більше? Я маю на це надію. Твоє навчання в коледжі мені дорого коштувало. Так, що ти могла б мені запропонувати?»

Запитання та завдання:

1. Якби ви були на місці дочки Хайнеса, що б ви йому відповіли?
2. Які проблеми можна прослідити в цій ситуації?
3. Яким чином можна було б зарадити проблемам в компанії?

Тестові завдання

1. Сутність комунікацій полягає в:
 - а) передачі інформації;
 - б) використанні символів для передачі змісту;
 - в) знаходженні взаєморозуміння.
2. За способом передачі інформації комунікації класифікуються на:
 - а) вертикальні і горизонтальні;

- б) формальні і неформальні;
 - в) вербальні і невербальні.
3. *Переклад ідеї в інформацію за допомогою символів відбувається на стадії комунікаційного процесу:*
- а) кодування;
 - б) декодування;
 - в) зворотнього зв'язку.
- Особа або група, якій адресована інформація, є:*
- а) комунікатором;
 - б) реципієнтом;
 - в) резидентом.
4. *Спосіб, за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими — це:*
- а) комунікаційна мережа;
 - б) комунікаційний стиль;
 - в) комунікаційний процес.
5. *Поєднання членів групи таким чином, що вони пов'язані тільки з тим, хто перебуває безпосередньо біля нього, являє:*
- а) комунікаційну мережу «колесо»;
 - б) комунікаційну мережу «коло»;
 - в) комунікаційну мережу «ланцюжок».
6. *Вкладання різного змісту, використання жаргонів і сленгів є:*
- а) інтелектуальним бар'єром комунікацій;
 - б) фонетичним бар'єром комунікацій;
 - в) семантичним бар'єром комунікацій;
 - г) етичним бар'єром комунікацій.
7. *Відсутність інтересу до повідомлення є:*
- а) моральним бар'єром комунікацій;
 - б) мотиваційним бар'єром комунікацій;
 - в) рольовим бар'єром комунікацій;
 - г) невмінням слухати.
8. *Уміння говорити — це:*
- а) знання тематики розмови;
 - б) уміння стежити за головною думкою співрозмовника;
 - в) уміння спланувати розмову;
 - г) уміння уникати швидких висновків.
9. *До невербальних комунікацій відноситься:*
- а) жести, міміка, пози;
 - б) листи, телеграми, факси;
 - в) вага, зріст, культурні відмінності;
 - г) дизайн приміщення.

10. Жести, вираз обличчя, рух очей, пози, дотики — відносяться до поняття:

- а) параязик;
- б) кінесика;
- в) проксеміка.

Використана література

1. *Амант Кірк Ст.* Ділові комунікації / К. Амант, А. Георгіаді, Ю. Наврузов, П. Пригула. Матеріали Консорціуму із удосконалення бізнес-освіти в Україні. — К.: СЕУМЕ, 2001. — 70 с.
2. *Гордин В.Э., Сущинская М.Д.* Менеджмент в сфере услуг: Учебник. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. — 271 с.
3. *Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Алеута, КНТ, 2007. — 516 с.
4. *Зубенко Л.Г., Немцов В.Д.* Культура ділового спілкування. Навч. посібник. — К.: «ЕксОб», 2000. — 200 с.
5. *Крисько В.Г.*, Соціальна психологія: словник-довідник, Мінськ, «Харвест», 2004. — 275 с.
6. *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации. — СПб: Питер, 2001. — 688 с.
7. *Мартиненко М.М.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Каравела, 2005. — 496 с.
8. *Почепцов Г.Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2001. — 352 с.
9. *Рудківська О.В.* Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: Навчальний посібник для вузів / Рудківська О.В., Промін С.А., Молоткова І.О. — К.: Ельга: Ніка-Центир, 2002. — 335 с.
10. *Стаднік В.В., Йохна М.А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
11. *Хміль Ф.І.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
12. *Шимановська-Діаніч Л.М.* Основы менеджменту. Конспект лекцій для студентів вузів. Ч2. — Полтава, 2000. — 78 с.
13. *Шредер Г.А.* Руководителю сообразно ситуации: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1994. — 160 с.
14. *Якунин В.А.*, Педагогічна психологія. — Спб: «Изд-во Михайлова В.А.», «Поливус», 1999. — 465 с.
15. http://yozh.com.ua/flow/ref_com.doc

Розділ 13

ГРУПОВА ДИНАМІКА І ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

План викладення і засвоєння матеріалу

13.1. Сутність поняття «колектив», його структура, функції та основи формування і етапи розвитку

13.2. Формальні і неформальні групи, їхня характеристика і роль в управлінні

13.3. Фактори, що впливають на ефективність групи

13.4. Управління конфліктними ситуаціями в групі

13.4.1. Сутність поняття «конфлікт» і причини його виникнення

13.4.2. Основні види конфліктних ситуацій

13.4.3. Методи і стилі управління конфліктними ситуаціями

В темі розглянуто поняття, структуру та основні етапи розвитку колективу. Визначено роль формальних і неформальних груп і відносин між ними. Приділено увагу основним видам конфліктних ситуацій, методам і способам управління ними.

Ключові поняття і терміни:

колектив, група, структура колективу, фази розвитку колективу, формальні і неформальні групи, конфлікт, міжособовий конфлікт, структурні методи, стилі управління конфліктом: примушення, ухилення, згладжування, компроміс, вирішення проблем

13.1. Сутність поняття «колектив», його структура, функції та основи формування і етапи розвитку

Колектив — це відносно самостійна, організаційно оформлена група людей поєднаних загальною спільною діяльністю.

У соціальній психології прийнято розрізняти основний колектив і первинні колективи (групи) [7].

Основний колектив — колектив підприємства в цілому (наприклад колектив магазину, їдальні, ремонтної майстерні). Він являє собою більш широку категорію, в якій цілі, співвідношення і взаємовідносини ґрунтуються на більш глибокому соціальному синтезі.

Первинний колектив — найменша за чисельністю складова частина загального колективу підприємства, яку частіше називають групою. За визначенням Марвіна Шоу: «...*група* — це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа має вплив на іншу і в той же час знаходиться під впливом інших осіб». Наприклад, у складі колективу магазину можна виділити первинні колективи: відділи, секції, бригади.

Трудовий колектив підприємства, як правило, має складну структуру.

Організаційна структура колективу складається з органів управління, функціональних і операційних підрозділів. Організаційна структура — це формальна структура колективу підприємства, в якій функції, права та обов'язки підрозділів і кожного працівника чітко визначені відповідним статутом, положеннями і посадовими інструкціями.

Соціальна структура характеризується складом працівників колективу підприємства за кваліфікацією (кількісне і якісне співвідношення між відповідними групами працівників); статево-віковою (співвідношення працівників колективу за віком і статтю); та культурно-технічними ознаками (співвідношення працівників за рівнем загальної і спеціальної освіти, оволодіння спеціальністю, досягненнями НТП).

Соціально-психологічна структура колективу — його неформальна структура, що базується на певних цінностях, нормах і очікуваннях, які поділяються усіма членами і мають форму міжособових відносин.

Кожен колектив у процесі своєї діяльності виконує певні функції:

— *економічні* — сприяння підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції і послуг, виконанню завдань, планів і досягненню певних цілей, раціональному використанню ресурсів, участі в управлінні підприємством;

— *соціальні* — сприяння покращенню умов і охорони праці, підвищенню життєвого рівня і соціально-культурних умов життя працівників, підвищенню кваліфікації працівників, розвитку творчої активності працівників, участі в управлінні соціальним розвитком;

— *політичні* — сприяння участі в управлінні державою.

Так само, як і кожна людина розвивається в процесі життя та як різні організми згодом демонструють зміни у своїй поведінці, змінюється і відносини членів групи один до одного. Виділяється чотири фази формування і розвитку колективу.

Перша фаза: початкова стадія розвитку групи.

Люди вперше поєднуються у групу для того, щоб виконати конкретне завдання і кожний з них знаходиться в ситуації, коли насамперед він повинен зорієнтуватися. Кожен почуває при цьому деяку невпев-

неність, захищається, намагається підвищити свою роль у вирішенні поставленого завдання. Загальна поведінка орієнтована насамперед на дотримання загальних правил і норм. У взаємній оцінці при цьому часто використовуються ярлики (задавака, горлопан, всезнайка і т.п.). За допомогою цього полегшуються розподіл ролей і орієнтація.

На цій фазі розвитку групи ми часто замислюємося над тим, що ж очікують від нас навколишні, і готові до виконання вказівок і доручень, щоб брати на себе по можливості меншу відповідальність і пристосовуватися до вже існуючих рамок поведінки.

Більшість із нас виявляє тенденцію до того, щоб орієнтуватися на керівника або впевнену в собі людину та одержати від нього схвалення і підтримку. На тлі цієї загальної ситуації видно, що в основному спостерігаються такі стилі поведінки:

— люди прагнуть сховати свої почуття, намагаються бути раціональними;

— жорстким правилам і встановленим нормам поведінки віддається явна перевага. Існуючі правила по можливості не порушуються;

— люди недостатньо прислухаються один до одного;

— приховуються слабкі сторони, що не дозволяється їх враховувати при плануванні спільної роботи;

— окремі особи не підключаються до загального планування і узгодження спільної діяльності;

— панують бюрократичні правила;

— більшість рішень приймає сам керівник.

Зрозуміло, що названі групові явища не однаково проявляються у всіх групах. Але за певних обставин цей стан зберігається в дуже великій кількості груп тривалий час, а це означає, що багато факторів впливу (такі, як почуття співробітників, різні посилення та ідеї, резерви продуктивності та інформація), необхідні для ефективного співробітництва, взагалі залишаються незатребуваними.

Таким чином, на першій фазі в кожного окремого співробітника проявляються спроби з'ясувати, які способи поведінки є прийнятними, які норми і правила сприяють досягненню загальної мети і роблять можливими відкриті контакти.

Друга фаза: взаємне розкриття (протиборство).

У той час, як у першій фазі на перший план переважно виступає орієнтація, взаємне вивчення, розпізнавання ситуації й завдання особистого рішення цих проблем, на другій — зростання активної уваги до проблем власної групи і власної ситуації.

Члени групи пізнають, хто має подібне сприйняття і аналогічні позиції, зближуються між собою; починається критика існуючих методів і

правил роботи, подолання упереджень, що виникли стосовно певних осіб; відбуваються зіткнення думок; зростає критика методів управління.

У випадку виникнення дискусій і під час обговорення методів роботи більш відкрито проявляються приховані почуття і незгоди; чіткіше розмежовуються і визначаються завдання і ролі. Група більше займається власними проблемами та їхнім рішенням і відгороджується на цьому етапі від інших груп і індивідів (перехідний період); трохи пізніше виникає переконання в тім, що кооперація з іншими групами або навіть поради чи інформація, що надходять від сторонніх осіб, можуть бути дуже корисні.

Якщо на цій фазі вдається вивчити й взяти до уваги сильні і слабкі сторони членів групи, тоді з'являється можливість довідатися причини низьких результатів роботи і якимось чином скорегувати подальші дії.

На цій фазі зростає також готовність звільнитися від існуючих стереотипів і піти новим шляхом; аналізуються і обговорюються різні рішення; розглядається можливість розвитку на перспективу; відкрито проявляються особисті почуття; люди охоче прислухаються до своїх колег; росте зацікавленість в налагодженні дружніх стосунків із членами колективу.

Третя фаза: консенсус і кооперація.

Після того як група в другій фазі свого розвитку вирішила міжособистісні проблеми, різко зростає взаємна довіра співробітників. Група стає більш відкритою і відчуває себе вільнішою в тому, щоб заперечувати або приймати методи роботи і способи дії.

Проявляється більш терпиме відношення до невеликих відхилень у поведінці окремих співробітників; більшість членів групи відчуває, що кожного з них вважають особистістю, і тому сприймають групу як єдине ціле і відчувають себе в ній комфортно; з'являється бажання зберегти функціональну здатність групи і шляхом спільної кооперації забезпечити її існування.

Загалом, можна сказати, що на цій фазі група проявляє високий ступінь міцності. Все більша згода проявляється щодо цілей роботи і планів спільних дій. Виділяються ключові ланки, які необхідно брати до уваги в першу чергу, здійснюються збір і передача інформації. Те, що необхідно зробити, детально планується і обговорюється, здійснюється спільне спостереження за результатами праці. Допущені помилки сприймаються як фундамент для спільного поліпшення роботи.

Четверта фаза: оптимальний колектив.

Якщо ми визнали необхідність врахування як задоволеності окремих членів групи, так і продуктивності групи в цілому, то виникає потреба в певній формі інтегрувати особисті потреби і вимоги, що випливають із загального завдання групи.

Під оптимальністю ми повинні розуміти якомога краще досягнення обох цілей: задоволеності й ефективності. Якщо група досягає четвертого шабля свого розвитку, то це означає ідентифікацію різних членів групи із цілями групи і її спільним завданням. Кожний член групи прагне стежити за тим, щоб їхня діяльність сприяла досягненню групових цілей. І відбувається це в тій формі, що відповідає баченням всієї групи.

Внутрішня взаємодія в групі характеризується взаємною відкритістю, постійним зворотним зв'язком, спільним врахуванням результатів і прагненням до поліпшення загальної ситуації. Суперництво поступається місцем кооперації.

Слабкості і помилки не спричиняють штрафних санкцій, а використовуються для спільного отримання уроків. Допомога ззовні не сприймається групою як втрата престижу. Інформація і допомога, що надходять ззовні «працюють» на успішне досягнення групових цілей. Здатності окремих співробітників використовуються повною мірою й заохочуються в інтересах досягнення успіху всіма учасниками трудового процесу. Творчість і гнучкість дозволяють членам групи успішно пристосовуватися до нових проблем і ситуацій. Однак навіть у таких групах час від часу можуть виникати внутрішні конфлікти, але вони досить швидко переборюються.

Розвиток групи залежить від поставлених перед нею завдань і виробничою ситуацією, а також від того, наскільки керівники сприяють цьому розвитку. Практична цінність від викладеного матеріалу існуватиме тоді, коли керівник і члени групи реально усвідомили ту або іншу ситуацію і групову поведінку.

13.2. Формальні і неформальні групи, їхня характеристика і роль в управлінні

Кожна людина одночасно належить до багатьох груп. До одних ми належимо досить короткий термін (екскурсійна група, армія, технікум). Досягаючи цілі такі групи розпадаються. Інші, навпаки, супроводжують нас усе життя (сім'я, родина, друзі) і мають неабиякий вплив на нього.

В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на *формальні і неформальні*.

Формальні групи — це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства. Існують різні типи формальних груп:

1. Група керівників (команда) — складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника.

2. Функціональна група — поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси.

3. Виробнича група — має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи разом працюють над одним завданням, стимул — кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників.

4. Комітет — це група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи.

Неформальні групи — це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей.

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить в їх неформальну групу, а хто ні. В неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. В багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, однаковий або більший, за формальну структуру.

Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:

- мають певну організацію — ієрархію, лідера і завдання;
- мають певні неписані правила — норми;
- мають певний процес утворення — етапи;
- мають певні різновиди — види неформальних груп за ступенем зрілості.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контак-

ти; можливість отримувати допомогу від колег в колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу їхніх лідерів на інших членів групи (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ ФОРМАЛЬНИХ І НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП [13]

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
Умови виникнення	За задалегідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру	Переважно методи персонального психологічного впливу

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п'ять етапів в результаті яких виникають п'ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємостосунків:

I етап — стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II етап — поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

III етап — організоване об'єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

IV етап — при наявності позитивних факторів — поява бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V етап — об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм.

Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними.

Одним з перших науковців, який почав приділяти цим питанням увагу був теоретик в галузі дослідження груп Джордж Хоманс, який створив модель, що отримала назву — модель Хоманса (рис. 13.1).

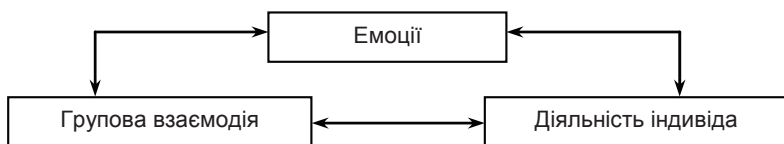


Рис. 13.1. Модель Хоманса [4; 13]

Сутність цієї моделі полягає в тому, що в процесі спільної діяльності люди вступають у взаємодії, які в свою чергу сприяють прояву почуттів — позитивних і негативних емоцій один до одного і до керівника. Ці емоції впливають на те як люди будуть здійснювати свою діяльність і призводять до підвищення, або зниження її ефективності. Саме тому, слід пам'ятати про певні негативні і позитивні явища, з якими може зустрітись організація в процесі управління неформальними групами (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

НЕГАТИВНЕ І ПОЗИТИВНЕ В ІСНУВАННІ НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

Негативне	Позитивне
Невисока думка щодо неформальних груп з боку керівників, які вважають що існування цих груп — результат неефективного керівництва.	Прихильність до групи переходить в прихильність до організації.
Члени неформальних груп вважають, що до них ставляться несправедливо і відповідним чином на це реагують.	Небажання порушувати соціальні зв'язки призводить до небажання покинути організацію.

Неформальні відносини членів колективу неминучі, так як їх діяльність та інтереси не можуть існувати тільки в рамках формальних (затверджених) структур, посад, функцій і процедур. Крім того нефо-

рмальні відносини є необхідними, так як без них формальна структура, в певному розумінні, втрачає свою ефективність.

Оптимальним є стан колективу за якого формальні і неформальні групи максимально співпадають. Таке співпадіння формальної і неформальної структур забезпечує згуртованість колективу і підвищує продуктивність його роботи.

За невідповідності структур, коли керівник не має авторитету в колективі, а групові норми і правила різняться з колективними, в організації може виникнути боротьба між формальною і неформальною структурами, що гальмує ефективну діяльність і процес досягнення організаційних цілей.

Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

1. Визнати існування неформальних груп і працювати з ними.
2. Вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп.
3. Перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію.
4. Дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень.
5. Швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток.

Отже, однією з найважливіших задач керівника є зближення формальних і неформальних структур, позитивні орієнтації неформальних груп і боротьба з негативними проявами в колективі.

13.3. Фактори, що впливають на ефективність групи

Вирішуючи проблеми управління групами керівництво організації, як правило, вирішує проблеми підвищення ефективності управління колективом в цілому. Основна увага при цьому повинна приділятися визначенню основних показників груп і факторів, що на них впливають (табл. 13.3).

Розглянемо зазначені фактори більш детально.

Розмір групи. Вважають, група з 5–9 осіб найменш конфліктна і найбільш оперативна. У групі, яку складають менше п'яти осіб, творчий потенціал знижується, що зумовлено не лише зменшенням кількості ідей, а й відмовою від ризикованих рішень, оскільки відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою. Групу, у якій більше 9 осіб складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у висловленні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що

негативно позначається на вивченні проблем, які не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення кількості людей у групі посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими.

Склад групи. Досвід свідчить, що групу мають складати люди з різними позиціями, ідеями, мисленням тощо. Така група працює ефективніше, висуває і розглядає більше альтернатив, тим самим, приймає обгрунтованіші рішення.

Таблиця 13.3

**ФАКТОРИ І ПОКАЗНИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ
НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРУПИ**

Фактори і показники	Рекомендації
Розмір групи	Ідеальна група 5-9 чоловік. Збільшення розміру групи веде до її неформального розподілу і складнощів в управлінні.
Склад групи	Ступінь подібності особистостей і точок зору при прийнятті рішень. Рекомендують, щоб група складалась з неподібних особистостей.
Групова поведінка	Наявність певних правил і норм поведінки, яких рекомендують дотримуватись, щоб уникнути виникнення конфліктних ситуацій.
Згуртованість	Міра тяжіння членів групи один до одного і до групи в цілому. Слід підтримувати.
Групова однастайність	Тенденція до придушування окремою особистістю різних поглядів членів групи. Слід уникати.
Конфліктність	Можливість виникнення внутрігрупових спорів і конфліктів. Рекомендується використовувати різні методи управління конфліктною ситуацією.
Статус членів групи	Старшинство в посаді, назва посади, розміщення кабінету, освіта, соціальний талант, інформованість і накопичений досвід. Необхідно враховувати можливість як позитивного так і негативного впливу статусу окремих осіб на членів групи і групу в цілому.
Ролі членів групи	Характер поведінки кожного члена групи. Існують цільові, підтримуючі і негативні ролі.

Групові норми. Прийняті групою норми суттєво впливають на поведінку кожної особи. Норми підказують працівникам, якої поведінки і якої роботи очікують від них. Тільки дотримання норм дає змогу кожному розраховувати на причетність до групи, її визнання і підтрим-

ку. Однак групові норми можуть мати не лише позитивний, а й негативний характер (прогули, деструктивна критика діяльності фірми тощо). Тому керівнику слід формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо).

Згуртованість групи. Високий рівень згуртованості групи підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються. У згуртованих групах менше проблем у спілкуванні, менше непорозуміння, напруженості, недовіри, вища продуктивність. Водночас, згуртованість може набути характеру групової одностайності, коли тиск групи на окремих її членів є надмірним. Груповий тиск — чи не найсильніший спосіб впливу на поведінку індивіда в межах колективу, який, навіть маючи рацію, змушений поступитися не бажаючи вступити у конфлікт.

Конфліктність групи. Наявність у групі несхожих людей сприяє підвищенню ефективності її роботи. Однак, часто це є причиною конфліктних ситуацій. Щоб уникнути негативного впливу конфліктів на діяльність групи, необхідно скеровувати їх у функціональне русло.

Статус членів групи. Визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть впливати на підвищення або зниження статусу індивіда залежно від цінностей і норм групи. Як правило, на співробітників більший вплив має той, хто має вищий статус. Але не завжди його позиція є найкращою. Часто саме «новачки» мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності роботи у групі необхідно створити такий клімат, щоб думка працівників з вищим статусом не домінувала над думкою інших.

Ролі членів групи. Поведінка кожного індивіда має сприяти соціальної взаємодії і досягненню цілей групи. Однак, не кожна людина здатна до групової роботи. Є цілковиті індивідуалісти, котрі в команді працюватимуть нижче середнього рівня або навіть можуть стати причиною її руйнування. На групові ролі не призначають; вони зумовлені психологічними особливостями працівника. З роллю завжди пов'язані певні правила, обов'язки та очікування. Розрізняють три групи ролей: цільові («голова», «генератор ідей», «аналітик», «контролер» тощо); підтримуючі («секретар», «організатор», «душа компанії» тощо); негативні («король», «критикан», «блазень» тощо).

Якщо від колективу очікують, що він продемонструє оптимальну продуктивність і його члени добре почуваються в групі, то за логікою речей повинні бути виконані наступні умови, які можна визначити, як ознаки ефективної групи.

1. Вся необхідна для виконання роботи інформація надходить у неспотвореному вигляді і оперативно досягає того співробітника, котрий її потребує.

2. Всі учасники в повній мірі усвідомлюють загальну мету і прагнуть до її досягнення.

3. Всі наявні в групі резерви оптимально використовуються в міру виникнення необхідності, і застосовуються, взаємно компенсуючи один одного (але в жодному разі не перешкоджаючи).

4. Всі слабкості і недоліки швидко виявляються і усуваються.

5. Всіляко мотивується продуктивність праці.

6. Із усіх допущених помилок беруть уроки, щоб у майбутньому їх можна було уникнути.

7. Ініціатива і допомога, ідеї та енергія, що надходять ззовні, оптимально інтегруються в процеси всередині групи.

8. Якщо один із членів групи відчуває непевність або які-небудь труднощі, це швидко фіксується й компенсується.

9. Всі члени групи затребувані для виконання тієї чи іншої роботи навичками і рівнем знань.

10. Оптимально здійснюється оволодіння новою ситуацією.

Всі перераховані тут критерії повинні виконуватися, щоб найефективніше досягати колективної мети.

Отже, колектив — це група осіб, які хотіли б спільними зусиллями досягти певних цілей (цілей праці) з можливо меншими витратами. Це означає, що всі здібності, ідеї, енергія і резерви реалізуються і враховується потреба в саморозвитку кожного окремого члена групи.

13.4. Управління конфліктними ситуаціями в групі

13.4.1. Сутність поняття «конфлікт» і причини його виникнення

Сьогодні науковці визнають, що конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Але цілком закономірно постає питання, як слід ставитись до конфлікту? Дехто з керівників намагається придушити їх, дехто не бажає брати в них участі.

Обидві позиції є помилковими. Перша пов'язана з тим, що вона може бути перепорою на шляху розвитку необхідних, корисних для організації конфліктів. Друга — дає можливість вільно розвиватись тим конфліктам, що приносять збитки організації в цілому, і людям які в ній працюють.

Сучасна наука управління пропонує розробити конструктивну позицію щодо конфлікту, яка передбачає розглядати конфлікт не як аномалію, дисфункцію в діяльності організацій, а як норму відносин між людьми, необхідний елемент виробничого життя, що дає вихід соціально-психологічній напрузі породжуючи зміни в діяльності організації.

Що ж таке конфлікт і яким чином ним можна управляти?

Конфлікт — це складний і динамічний процес, його поняття походить від латинського слова «conflictus» — зіткнення. Суб'єктами конфлікту в організації можуть бути окремі індивіди, соціальні групи, підрозділи організації.

Конфлікт — це відсутність згоди між двома або більше сторонами, що можуть бути конкретними особами або групами.

Конфлікт — це особливий вид взаємодії суб'єктів організації, при якому дії однієї сторони, зіткнувшись з протидіями іншої, роблять неможливим реалізацію її цілей і інтересів. При цьому, кожна зі сторін робить все щоб була прийнята саме

її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме.

Причини виникнення конфліктів криються насамперед у тім, що кожний співробітник має власні цілі, прагнення та інтереси, так само як і організація. При цьому, досягнення індивідуальних цілей необхідно погоджувати з цілями всієї організації. Розлад інтересів однієї сторони може спричинити застосування влади іншою стороною. Невизнання влади є однією з найважливіших рис конфлікту. Наприклад, керівник повідомляє співробітника про необхідність вийти на роботу вихідного дня, чим порушує його плани. Якщо підлеглий не виконає дане йому розпорядження, може скластися ситуація, що негативно впливає на ефективність спільної діяльності, що й приведе до виникнення конфлікту.

Загалом причини виникнення конфліктів можна розділити на три групи [4]:

1) Конфлікт цілей. У цій ситуації сторони по-різному бачать майбутній бажаний результат.

2) Конфлікт, викликаний розбіжностями в поглядах. У цьому випадку сторони, що беруть участь у конфлікті, розходяться в думках та ідеях щодо розв'язуваної проблеми.

3) Почуттєвий конфлікт. Такий конфлікт виникає, коли в учасників не збігаються емоції й почуття, що лежать в основі їхніх взаємин як особистостей.

Головним джерелом виникнення конфліктних ситуацій для багатьох організацій є причини, породжені трудовим процесом. Серед

них варто назвати фактори, що перешкоджають виконанню працівниками своїх обов'язків. Наприклад, безпосередній взаємозв'язок працівників, що негативно впливають один на одного в технологічному ланцюжку; невиконання функціональних обов'язків у системі «керівник — підлеглий», що не забезпечує належні умови для успішної діяльності підлеглих та ін. Конфлікти в процесі трудової діяльності викликаються також факторами, що перешкоджають досягненню таких цілей, як високий заробіток, сприятливі умови праці й відпочинку.

Конфлікти породжують і психологічні особливості людських відносин, такі як взаємні симпатії й антипатії людей, що ведуть до їхньої сумісності і несумісності. Відповідно до цих причин у колективі може скластися несприятлива психологічна атмосфера, так звана «атмосфера нетерпимості».

Також причини конфліктів, криються у своєрідності особистостей членів колективу. У цьому випадку маються на увазі не тільки невміння людини контролювати свої емоції, агресивність, зайва тривожність тощо, а й соціально-демографічні характеристики. Наприклад, для жінок характерна тенденція до конфліктів, пов'язаних з їхнім особистим споживанням (відпустки, премії, розмір оплати праці і т.п.), тоді як для чоловіків — безпосередньо з трудовою діяльністю. Зі збільшенням віку працівників скорочується питома вага конфліктів, пов'язаних з організаційними проблемами діяльності: порушення трудової дисципліни, невідповідність якості роботи пропонованим вимогам і т.ін.

Враховуючи вищезначене можна виокремити наступні основні **причини конфліктів** в організаціях:

1. *Обмеженість ресурсів, що розподіляються між різними групами.* Кожна група прагне одержати більшу кількість ресурсів (фінанси, матеріальні ресурси, інформація, час).

2. *Взаємозалежність завдань окремих груп організації.* Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

3. *Розходження цілей.* Цілі окремих підрозділів організації можуть суперечити одна одній, а іноді й загальній меті організації.

4. *Різні уявлення про цінності.* Вони можуть виникати між групами, особистостями, а також між керівником і підлеглими.

5. *Різна манера поведінки, рівень освіти та життєвий досвід.* Ці розходження зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками підрозділів.

6. *Незадовільні комунікації*. Неєфективна передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту.

7. *«Тиск» авторитету або лідера*. Він найчастіше зачіпляє почуття власної гідності людини, ініціює комплекс неповноцінності і веде до конфліктів.

Для виникнення конфліктної ситуації необхідні джерела. Зростання числа джерел збільшує можливість виникнення конфлікту. Однак, іноді конфлікт не відбувається, навіть якщо для нього є всі передумови. Люди не йдуть на конфлікт, коли потенційні вигоди участі в ньому не відповідають витратам.

Процес розвитку конфліктної ситуації можна розглянути на рис. 13.2.

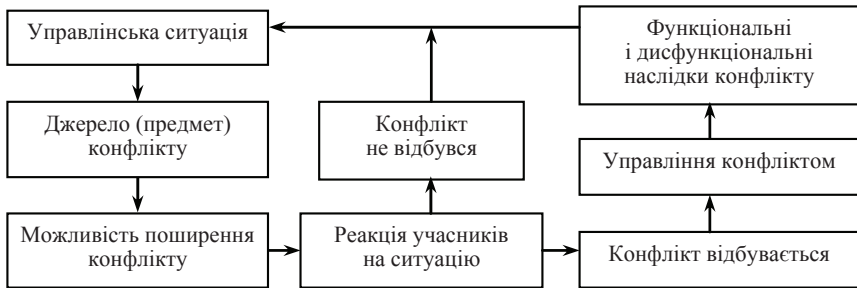


Рис. 13.2. Процес розвитку конфліктної ситуації [13]

Найчастіше конфлікт асоціюється з агресією, суперечками, погрозами і ворожістю. У результаті існує думка, що конфлікт — явище завжди небажане, що його треба по можливості уникати й негайно розв'язувати, як тільки він виникає.

Практика показує, що конфлікти можуть відігравати не тільки негативну, але й позитивну роль. Позитивність конфлікту проявляється в мотивації людей до креативного мислення. Зазвичай такі конфлікти виникають через розходження цілей, обумовлених характером виконуваної роботи. У процесі подібного конфлікту йде активніший обмін інформацією, обговорюються різні позиції, у людей виникає бажання зрозуміти один одного. Під час обговорення несумісних в існуючому виді розходжень, які, однак, необхідно враховувати, приймаються компромісні рішення, з'являються нові погляди на проблему, виробляється творчий підхід до справи. Такі компромісні рішення приводять до більш ефективного роботи організації.

13.4.2. Основні види конфліктних ситуацій

1) По відношенню до суб'єкта конфлікту розрізняють на *внутрішні* і *зовнішні*. Перші — це внутрішньоособистісні конфлікту; другі — міжособистісні, між особою і групою, міжгрупові. Ці дві групи конфліктів вважаються основними.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Одна з найпоширеніших його форм — ролевий конфлікт, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги щодо результатів її роботи. Наприклад, завідуючий відділом вимагає від продавця довше бути у відділі, надавати інформацію і послуги. Пізніше завідуючий може висловити невдоволення тим, що продавець витрачає досить багато часу на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу товарами. А продавець сприймає вказівки, що робити і чого не робити, як несумісні.

Такі конфлікту можуть породжувати певні обставини [9]:

- необхідність вибору між двома взаємовиключними варіантами дій, кожний з яких однаковою мірою бажаний;
- розбіжність зовнішніх вимог і внутрішніх позицій;
- неоднозначність сприйняття ситуації, цілей і коштів їхнього досягнення, потреб і можливостей їхнього задоволення;
- обов'язками та різного роду інтересами.

Такий конфлікт, як правило, пов'язаний з низькою задоволеністю роботою, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт є найпоширенішим. На підприємствах він виявляється по-різному. Найчастіше це суперечка керівників і спеціалістів щодо штатів, коштів, основних фондів. Кожний з них вважає, що, оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому. Міжособистісний конфлікт може виникнути також і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами, цінностями іноді просто не можуть бути в злагоді. Як правило, погляди і цілі таких людей докорінно відрізняються. 75-80 % міжособистісних конфліктів породжуються зіткненням матеріальних інтересів окремих суб'єктів, хоча зовні це проявляється як розбіжність характерів, особистих поглядів або моральних цінностей [9].

Конфлікту між особою і групою виникають у середовищі міжособових неформальних і формальних стосунків. У трудовому колективі (групі) встановлюються норми поведінки. Кожний працівник повинен їх дотримуватися, і, якщо очікування групи суперечать очікуванням окремої особи, може виникнути конфлікт. Конфлікт між працівником і групою виникає, якщо цей працівник займає позицію,

що відрізняється від позиції групи. Аналогічний конфлікт може виникнути через посадові обов'язки керівника: керівник вдається до дисциплінарних заходів, які можуть не користуватися популярністю серед підлеглих. Тоді працівники можуть змінити ставлення до керівника і знизити дисципліну [6].

Міжгруповий конфлікт — це конфлікт між підрозділами керованої та керуючої систем підприємства. Досить часто такі конфлікти виникають між лінійним і штатним персоналом. Через відмінності цілей починають конфліктувати функціональні групи всередині підприємства.

2) З погляду організаційних рівнів, до яких належать сторони, конфлікти можна розділити на *горизонтальні* і *вертикальні*. До першого виду можна віднести конфлікт між окремими напрямками діяльності в організації, між формальним і неформальним колективами і т.п. До другого виду належать конфлікти між різними рівнями ієрархії. Таких конфліктів більшість — 70-80 %. Взаємопов'язаність внутріорганізаційних відносин на практиці приводить до того, що багато конфліктів є змішаними, що включають елементи як вертикальних, так і горизонтальних конфліктів.

3) За сферою виникнення і розвитку конфлікти можна розділити на *ділові*, пов'язані з офіційною діяльністю людини, виконанням їхніх посадових обов'язків, і *особисті*, що зачіпають неофіційні відносини.

4) За розподілом втрат і вигащів між сторонами, конфлікти діляться на *симетричні* й *асиметричні*. У першому випадку вони розподіляються порівну; у другому — одні виграють або втрачають значно більше, ніж інші.

5) За рівнем відкритості. Поки конфлікт ще не «дозрів», він є *схованим*, що затрудняє процес управління ним або його розв'язання. У протилежному випадку конфлікт вважається *відкритим*. Відкритий конфлікт перебуває під контролем керівництва, тому він менш небезпечний для організації, у той час як схований непомітно підточує її основу, хоча зовні може здаватися, що все нормально.

Сховані конфлікти часто розвиваються у формі *інтриги*, під якою розуміється нечесне заплутування керівників і колег з метою змушення їх до певних дій, що приносять вигоду ініціаторам і збиток тим, проти кого спрямована інтрига. Знаряддя інтриги є перекручена інформація, розповсюджувана через «треті руки», за допомогою якої «очорняються» або виправдовуються люди і їхні вчинки.

6) За характером конфлікти прийнято ділити на *об'єктивні та суб'єктивні*.

Перші пов'язані з реальними проблемами і недоліками, що виникають у процесі функціонування і розвитку організації. Другі обумовлені

розходженням індивідуальних оцінок тих або інших подій, відносин між людьми та ін. Таким чином, в одному випадку в конфлікті існує об'єкт, в іншому — суб'єктивна оцінка ситуації. Розходження в поглядах і оцінках становлять предмет конфлікту. Якщо вони надумані і люди просто по-різному виражають своє однакове по суті бачення, конфлікт виявляється не тільки суб'єктивним, але й безпредметним. На противагу цьому, об'єктивні конфлікти завжди предметні. В організації об'єктивні конфлікти, як правило, пов'язані з недоліками в її діяльності, тому мають *ділову* основу. Суб'єктивні ж конфлікти за своєю природі завжди емоційні і часто є результатом психологічної несумісності людей, їхнього нерозуміння і небажання зрозуміти один одного.

7) За своїми наслідками конфлікти бувають *конструктивними* і *деструктивними*. Конструктивні конфлікти ведуть до підвищення ефективності організації, а деструктивні викликають зниження особистої задоволеності, групового співробітництва, а отже, і ефективності організації.

13.4.3. Методи і стилі управління конфліктними ситуаціями

Від ефективності управління конфліктом залежить його результат. Якщо управління провадилося вчасно і в потрібному напрямку, наслідку конфлікту стануть функціональними (конструктивними). Від цього багато в чому залежить можливість виникнення або не виникнення у майбутньому подібних конфліктів, тому що характер наслідків конфлікту усуває або створює передумови для нового конфлікту. Знайти саме ефективний спосіб врегулювання конфліктної ситуації не завжди можливо.

Існує дві групи методів управління конфліктною ситуацією — структурні та міжособистісні.

Структурні методи — це роз'яснення вимог до роботи; координація та інтеграція спільної роботи; встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; чітке структурування системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи є одним з найефективніших методів управління конфліктною ситуацією. Метод полягає в роз'ясненні очікуваних результатів від кожного співробітника або групи в цілому. При цьому з'ясовують, хто надає і хто отримує інформацію, характеризують систему повноважень та відповідальності, а також визначають політику, правила і процедури виконання робіт.

Координація та інтеграція спільної роботи, є найпоширенішим методом, сутність якого полягає у встановленні ієрархії повноважень щодо упорядкування взаємодії між людьми. За таких умов полегшу-

ється використання ієрархії для вирішення конфлікту, бо підлеглий добре знає, чий розпорядження повинен виконувати. З метою інтеграції діяльності створюють міжфункціональні та цільові групи, проводять спільні наради відділів, яких стосується певна проблема.

Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей — важливий структурний метод, що сприяє об'єднанню зусиль працівників, груп або відділів, усуває причини, що можуть призводити до конфліктів.

Структурування системи винагород. Винагорода може використовуватися як метод розв'язання конфліктів через вплив на поведінку людей, спрямовуючи їхні дії у потрібне русло. Особи, чий внесок у діяльність організації значний, які відповідально, своєчасно і якісно виконують свою роботу, повинні отримувати додаткову винагороду (подяку, премію тощо). Це поліпшує мікроклімат організації. Але важливо щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку.

Міжособистісні методи (стилі). Виокремлюють п'ять основних міжособистісних стилів — це ухилення від конфлікту; залагодження конфлікту (приспособлення до ситуації); примушування (суперництво); компроміс; вирішення проблеми (співробітництво).

Ухилення від конфлікту. Передбачає намагання людини уникнути конфліктної ситуації, ухилитися від участі в обговоренні спірних питань. Людина, яка обирає цей стиль не бажає зазнавати стресів, вирішуючи проблеми. Така людина, зазвичай, займає пасивну позицію в групі і не зацікавлена у змінах. Ухиляючись від конфлікту, людина ухиляється і від його вирішення.

Залагодження конфлікту (приспособлення до конфлікту). Це — переконання в тому, що не варто гніватися, бо ми всі працюємо разом, ми — одна команда, а конфлікти негативно впливають на всіх. Людина, яка використовує такий стиль, прагне загасити конфлікт, апелюючи до потреб солідарності. Такий спосіб може запобігти гострому протистоянню, але причини конфлікту не ліквідує.

Примушення (суперництво), як стиль управління конфліктом передбачає нав'язування однією з конфліктуючих сторін чи «третьою стороною» власної точки зору будь-якою ціною. Людина, яка застосовує такий стиль веде себе агресивно, не зважає на інших, для впливу використовує формальну владу. Такий спосіб управління конфліктом може бути ефективним, якщо одна зі сторін (керівник) має реальну владу над іншою (підлеглими). Недолік методу — пригнічення ініціативи підлеглих, можливе обурення членів колективу.

Компроміс — це прийняття точки зору іншої сторони, але не в повній мірі, передбачає взаємні поступки або відкладення вирішення питання на якийсь час. Компроміс зводить до мінімуму недоброзичли-

вість, дає змогу залагодити конфлікт, задовольнивши обидві сторони. Але питання вирішується не завжди оптимально, існує вірогідність ускладнення його вирішення у майбутньому.

Вирішення проблем (співробітництво). Найкращий спосіб розв'язання конфлікту. Рішення приймається на основі виявлення причин конфлікту, детального вивчення різних поглядів на ситуацію та з'ясування розходжень. Прийняте рішення, максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Цей спосіб найчастіше застосовують за довірливих відносин сторін і за достатністю часу для обґрунтування рішень. При цьому сторони не намагаються досягти мети за рахунок інших, а шукають оптимальний варіанта вирішення проблеми.

Американські вчені К. Томас і Р. Кілман розробили схему управління конфліктом, яка дає змогу обрати найефективніший спосіб поведінки у конкретній конфліктній ситуації. Згідно з їхніми дослідженнями, поведінку учасників конфлікту можна описати за допомогою двох основних параметрів: наполегливості (активності), з якою люди намагаються реалізувати свої наміри, і готовності до співробітництва (схильності до індивідуальних або спільних дій) (рис. 13.3).

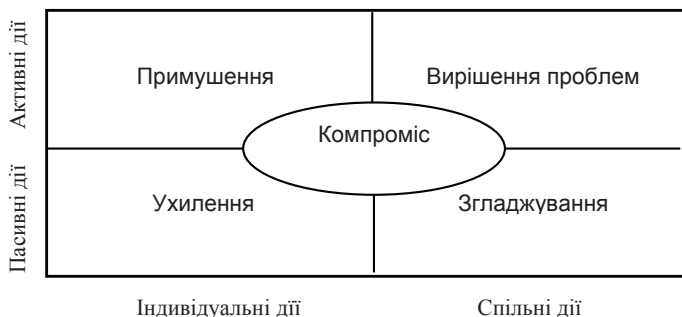


Рис. 13.3. Сітка Томаса — Кілмана

Якщо розглядати названі моделі за рівнем їх ефективності, то вони розташовуються у такому порядку: співробітництво, суперництво, компроміс, пристосування, уникання. Якщо ж оцінювати їх з точки зору впливу на тривалість конфлікту і можливість його розростання, то уникання та суперництво надають конфлікту латентної (прихованої) форми, і за найменших розходжень позицій сторін він спалахує знову.

Типові ситуації використання міжособистісних стилів вирішення конфліктів і характеристика поведінки людини, яка схильна до того чи іншого стилю наведено в таблиці 13.4.

Таблиця 13.4

**ТИПОВІ СИТУАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ МІЖСОБИСТІСНИХ
СТИЛІВ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ [14]**

Стиль	Поведінка людини	Ситуації використання
1	2	3
Примушування	Людина, яка використовує цей стиль — активна і переважно йде до вирішення конфлікту своїм шляхом, вона не зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, але здатна до вольових рішень.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Результат є дуже важливим саме для вас. 2. Ви достатньо авторитетні. 3. Рішення необхідно прийняти швидко і у вас є достатньо влади для цього. 4. Ви відчуваєте, що немає іншого вибору і вам немає чого втратити. 5. Ви знаходитесь в критичній ситуації, що вимагає негайної реакції. 6. Ви повинні прийняти нестандартне рішення і у вас достатньо для цього повноважень.
Ухилення	Людина не відстоює свої права, ні з ким не співпрацює, уникає іншої сторони і самого вирішення конфлікту.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дуже велика напруга і ви відчуваєте необхідність послаблення ситуації. 2. Результат не дуже важливий для вас і ви вважаєте, що не варто витрачати час на прийняття рішення. 3. У вас важкий день і вирішення цієї проблеми може призвести до додаткових проблем. 4. Ви бажаєте виграти додатковий час для збору інформації і потім повернутись до цього рішення. 5. Ви знаєте, що не можете і навіть не бажаєте вирішувати цей конфлікт на свою користь. 6. У вас бракує влади для вирішення цієї проблеми. 7. Ви відчуваєте, що у інших є більше шансів вирішення цієї проблеми. 8. Вирішення проблеми негайно небезпечно.
Згладжування	Людина діє спільно з іншою стороною і не намагається відстоювати свої власні інтереси.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вас не хвилює те, що трапилось. 2. Ви хочете зберегти гарні взаємостосунки з іншими людьми. 3. Ви відчуваєте, що важливішим буде збереження гарних взаємостосунків, ніж відстоювання своїх інтересів. 4. Ви розумієте, що правда не на вашій стороні. 5. У вас мало шансів на перемогу. 6. Ви вважаєте, що ця ситуація може бути повчальною для іншої людини.

Закінчення табл. 13.4

Стиль	Поведінка людини	Ситуації використання
1	2	3
Вирішення проблем	Людина бере активну участь у вирішенні конфлікту, відстоює свої інтереси і співпрацює з іншими.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вирішення проблеми є дуже важливим для всіх сторін, і жодна не бажає ухилятися. 2. У вас тісні і довготривалі взаємостосунки з іншою стороною. 3. У вас є час попрацювати над проблемою. 4. Ви і ваш опонент хочете винести на обговорення деякі ідеї. 5. Ви і ваші опоненти здатні викласти свої точки зору і вислухати один одного.
Компроміс	Людина може частково поступитися своїми інтересами, щоб частково їх задовольнити, інша сторона робить те саме.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обидві сторони мають достатньо влади і взаємо-виключні інтереси. 2. Ви хочете вирішити проблеми швидко через брак часу. 3. Вас влаштовує тимчасове рішення. 4. Ви можете скористатись короткотерміновими вигодами рішення. 5. Інші підходи неефективні. 6. Компроміс дозволить вам зберегти гарні взаємостосунки.

Отже, вирішення конфлікту значною мірою залежить від керівника, від методів, яким він надає перевагу. Але, передусім, керівник му- сить виявити причини, що зумовили конфліктну ситуацію, мотиви ко- жної зі сторін, і виробити для себе таку стратегію поведінки, яка б не допустила екстремальних проявів конфлікту і не спричинила тривало- го протистояння в групі.

Такі стилі, як ухилення від конфлікту, компроміс, можуть успішно обмежувати його розвиток. Але вони зазвичай не приводять до опти- мального вирішення питання, тому що не всі думки і точки зору розг- лядаються однаково ретельно і проблема найчастіше залишається не- вирішеною або знімається лише частково.

У складних конфліктних ситуаціях розмаїтість підходів до пробле- ми і точна інформація є істотними факторами для ухвалення правиль- ного рішення, що сприяє підвищенню ефективності організації. Поява конфліктуючих думок у такій ситуації може стати корисною при пра-

вильному управлінні конфліктом. У цьому випадку, результатом конфлікту повинно стати вирішення проблеми і усунення передумов для виникнення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Менеджерам для подолання опору протилежної сторони можна застосовувати наступні відомі методи [4]:

- *примушення* (ініціюється страх, погроза позбавити роботи, заробітку, просування по службі);
- *маневрування* (вибіркове використання інформації для своєї користі);
- *емоційна і психологічна підтримка*;
- *кооптація* (надання особі, яка опирається провідній ролі у впровадженні нововведень);
- *«підкуп» працівників* (за допомогою матеріальних або будь-яких інших стимулів);
- *проведення переговорів* (обґрунтування пошуку компромісу);
- *залучення працівників до особистої участі в змінах*, забезпечення їхньої мотивації;
- *навчання, перекваліфікація, перепідготовка співробітників* (якщо це робиться за рахунок організації, то часто зацікавлює працівників і спонукає їх бути лояльнішими до керівництва; ефект посилюється, якщо керівництвом гарантується наступне працевлаштування);
- *звільнення працівника* (надзвичайний захід).

Для керівника важливо не тільки вміння запобігти назріванню конфлікту або звести його до мінімуму, але й заохочувати корисні для організації конфлікти, вчасно знаходити найефективніші підходи до їхнього розв'язання, правильно аналізуючи ситуацію, що склалася і з огляду на всі точки зору на проблему. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи організації і її гармонічному розвитку.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «колектив» і «група».
2. Що являє собою основний і первинний колектив?
2. Якою є структура і які функції виконує колектив?
3. Розкрийте сутність основних фаз процесу формування колективу.
4. Який статус можуть мати групи в організації?
5. Які типи формальних груп існують на підприємстві?
6. Що собою представляють неформальні групи і яка їхня роль в управлінні підприємством?

7. В чому полягають основні відмінності формальних та неформальних груп?
8. З яких етапів складається процес утворення неформальних груп?
9. Які є негативні і позитивні сторони існування неформальних груп на підприємстві?
10. Що відображає модель Хоманса?
11. Які фактори впливають на ефективність групи?
12. Розкрийте сутність поняття «конфлікт».
13. Які причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві?
14. Розкрийте зміст процесу розвитку конфлікту.
15. Які бувають види конфліктних ситуацій?
16. Розкрийте сутність структурних методів управління конфліктами.
17. Які існують міжособистісні стилі управління конфліктами?
18. Якими способами можна подолати опір конфліктуючої сторони?

Питання та завдання для практичних занять

1. Керівник групи Микола Петрович говорить про своїх співробітників: «Я створив собі фантастичну команду. Я знаю, з ким маю справу, і вони знають мене. Кожний знає, що йому робити. Якщо я даю доручення, вони виконуються беззаперечно. Я практично не знаю, що таке заперечення, і всі впевнені, що можуть на мене покластися. Вони так «тримають лижню», що кращого собі і уявити не можна. А я завжди піклююся про те, щоб дух колективізму був на висоті».

Запитання: Подумайте та подискутуйте з колегами чи дійсно варто вважати групу пана Миколи колективом? Щоб відповісти на це питання, спочатку визначте, яка поведінка приводять до створення колективу? Чи відповідає вона вимогам ефективної групи?

2. Ви — начальник відділу. Вам стало відомо, що один з ваших найкращих фахівців, перебуваючи у відрадженому, здійснив аморальний вчинок. Ви знаєте, що це відбулося з ним уперше. Як ви поставитеся до отриманого сигналу?

Варіанти рішень:

- 1) Викличу його в кабінет, без свідків, покажу лист і попрошу пояснення. Потім ухвалю рішення щодо покарання.
- 2) Оскільки він цінний фахівець і це перший випадок його ганебної поведінки, оголошувати «сигнал» не буду, подивлюся, як він поведеться надалі.

3) Викличу його безпосереднього керівника і попрошу його особисто розібратися в цьому випадку, прийняти рішення і доповісти мені.

4) Викличу в кабінет авторитетного співробітника, що добре знає «порушника» і має особистий вплив на порушника, ознайомлю його зі змістом листа, запитаю його думку про цей вчинок. Потім поговорю із винуватцем і прийму рішення.

5. Передам лист в інші інстанції.

Перевірка обґрунтованості рішення:

1. Вірно, але за умови, що ви маєте на співробітника особистий вплив і у вас є час для його виховання.

2. Яким би цінним фахівцем цей співробітник не був, йому непробачно допускати аморальні вчинки (якщо ви самі в цьому переконані).

3. Це правильно, якщо ви впевнені, що його безпосередній керівник — гарний вихователь і впорається з дорученою справою.

4. Самий оптимальний варіант. Але є чи така людина, що добре впливає на порушника?

5. Спочатку треба розібратися самостійно в цьому питанні.

Ситуація для аналізу

Ви — менеджер зміни в ресторані, у вашому підпорядкуванні 12 підлеглих. Одного разу ви стали свідком суперечки двох керівників інших підрозділів підприємства з приводу того, як краще завоювати довіру своїх підлеглих. Деякі з їхніх міркувань вам здалися цікавими. У вас з'явилася потреба сформулювати свою точку зору. У зв'язку із цим варто визначити, хто ж з керівників, що сперечалися правий.

Погляди спірних сторін:

1. *Перший*: щоб завоювати довіру і сподобатися колективу, потрібно проявляти постійну щирю увагу, інтерес до кожного, незалежно від посадового або професійного рівня, а також від кількості працівників відділу.

Другий: треба, в першу чергу, звертати увагу на тих працівників, від яких насамперед залежать успіхи організації.

2. *Перший*: щоб завоювати довіру і сподобатися колективу, потрібно бути постійно привітним і частіше посміхатися людям.

Другий: важливо мати природній вираз обличчя, яке б відповідало настрою.

3. *Перший*: є ще одна умова для завоювання поваги і довіри людей. Від неї часто залежать відносини керівника й підлеглого — начальникові потрібно пам'ятати, як звуть його підлеглих. Ще однією важли-

вою умовою завоювання довіри й поваги людей є вміння уважно слухати співрозмовника.

Другий: а якщо співрозмовник довго і нудно викладає свої думки? Навряд чи варто гаяти час на марну розмову.

Запитання:

То як же все-таки завоювати довіру людей у колективі? Спробуйте самі відповісти на це питання, запропонуйте своє рішення.

Тестові завдання

1. Група яка створена за волею керівника для організації виробничого процесу, називається:

- а) формальною групою;
- б) неформальною групою;
- в) творчою групою.

2. Які ознаками повинна мати група щоб стати колективом:

- а) наявність спільної мети;
- б) практична взаємодія людей, спрямована на досягнення цілей;
- в) організаційна оформленість;
- г) чисельність не менше 5 чоловік;
- д) усіма вищевказаними ознаками.

3. Конфлікт — це:

- а) всі нижчеперелічені характеристики;
- б) зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини;
- в) зіткнення, що обумовлені різними поглядами, позиціями, інтересами;
- г) зіткнення окремої особистості і групи, що обумовлені протиріччями в їх очікуваннях;
- д) відсутність згоди між двома або більше людьми.

4. Конфлікти можуть бути.:

- а) прямі і непрямі;
- б) функціональні і дисфункціональні;
- в) горизонтальні та вертикальні;
- г) позитивні і негативні.

5. Роз'яснення вимог до роботи, координація та інтеграція, розробка загальноорганізаційних цілей, застосування системи винагород — це:

- а) структурні методи подолання конфлікту;
- б) міжособові стилі вирішення конфліктів;

- в) щоденна робота менеджера;
г) методи менеджменту.
6. Ухилення, згладжування, примушування, компроміс, розв'язання проблеми — це:
- а) міжособистісні стилі вирішення конфліктів;
б) структурні методи подолання конфлікту;
в) щоденна робота менеджера;
г) методи менеджменту.
7. Людина, яка використовує такий стиль діє спільно з іншими, але не відстоює свої точки зору:
- а) ухилення;
б) примушення;
в) згладжування;
г) компроміс.
8. Людина, використовуючи такий стиль відмовляється від своїх переконань, щоб частково їх задовольнити — це:
- а) ухилення;
б) примушення;
в) згладжування;
г) компроміс.
9. Метод ухилення найефективніше використовувати, якщо:
- а) результат для вас неважливий;
б) вам потрібен додатковий час;
в) якщо правда не на вашій стороні;
г) вас влаштовує тимчасове рішення.
10. Примушення у розв'язанні конфліктних ситуацій є ефективним, якщо:
- а) ви маєте достатньо влади;
б) вас не цікавлять наслідки;
в) ситуація вкрай критична.

Використана література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 342 с.
2. Берн Э. Введение в психологию и психоанализ для непосвященных: Пер. с англ. — Симферополь: «Реноме», 1999. — 496 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы / Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. — 480 с.

4. *Большаков А.С.* Менеджмент: Стратегия успеха. — СПб.: Издательский Дом «Литера», 2002. — 224 с.
5. *Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Алеута, КНТ, 2007. — 516 с.
6. *Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.М., Гриненко А.М.* Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
7. *Жигалов В.Т., Шимановська Д.М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. — К.: Вища школа, 1994. — 223 с.
8. *Зубенко Л.Г., Немцов В.Д.* Культура ділового спілкування. Навч. посібник. — К.: «ЕксОб», 2000. — 200 с.
9. Курс менеджмента. Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512 с.
10. *Майерс Д.* Социальная психология / Пер. с англ. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 688 с.
11. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
12. *Рудківська О.В.* Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: Навчальний посібник для вузів / Рудківська О.В., Промін С.А., Молоткова І.О. — К.: Ельга: Ніка-Центир, 2002. — 335 с.
13. *Стаднік В.В., Йохна М.А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
14. *Шимановська-Діаніч Л.М.* Основи менеджменту. Конспект лекцій для студентів вузів. Ч2. — Полтава, 2000. — 78 с.
15. *Шредер Г.А.* Руководителю сообразно ситуации: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1994. — 160 с.

Розділ 14

ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ

План викладення і засвоєння матеріалу

14.1. Влада і вплив в управлінні

14.1.1. Теорії влади, її сутність і основи

14.1.2. Форми влади

14.1.3. Вплив. Переконавання і участь, як перспективні форми впливу

14.2. Лідерство

14.2.1. Сутність лідерства і його основні ознаки

14.2.2. Теорії лідерства та їхня еволюція

14.3. Стиль управління

В темі розглянуто поняття та основні форми влади і впливу та їх значення в управлінні. Розкрито сутність і основні теорії лідерства, визначено лідерські ознаки. Приділено увагу основним стилям управління і фактори, що їх визначають.

Ключові терміни і поняття

влада, вплив, джерела влади, формальна і реальна влада, форми влади, переконання, участь, авторитет, лідерство, теорії лідерства, стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний

14.1. Влада і вплив в управлінні

14.1.1. Теорії влади, її сутність і основи

Тема влади давно хвилює філософів, політологів і соціологів. Класики філософії порізно трактували поняття влади, акцентуючи свою увагу на окремих аспектах. Платон і Аристотель намагались створити таку модель влади, яка б була найкориснішою для суспільства, надаючи при цьому велике значення особистості. Н. Макіавеллі намагався знайти умови для найефективнішого управління державою особистістю. Т. Гобсес, Дж. Локк, Ш. Монтеск'є шукали механізм народовладдя в демократії, а К. Маркс розглядав владу з класових позицій.

М. Вебер вважав, що ефективність влади визначається її раціональністю. Вебер не вважав за необхідне розрізняти владу і вплив, розглядав їх як

певну суму прав, що рухається зверху донизу в межах певної організаційної структури. Розвиваючи ідеї Вебера, М. Фоллетт вважала, що на місце влади, наскільки це можливо, повинні прийти докладні інструкції і професійне навчання персоналу, що дасть можливість краще використовувати набуті досягнення, розуміти зміст і необхідність розпоряджень зверху. На противагу Фоллетт, Д. МакГрегор стверджував, що формальній владі і правам, які випливають зі службового положення варто приділяти менше уваги. Більше ж значення варто надавати «інтеграції», тобто створенню умов, що дозволили б членам організації досягати власних цілей, одночасно працюючи на добробут свого роботодавця.

Ч. Бернард вважав, що керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому, на його думку, справжнім власником влади є сам персонал, тому що саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Герберт А. Саймон працюючи над алгоритмом прийняття рішення, визначив владу як «можливість приймати рішення, які направляють дії іншої людини». Саймон був твердо переконаний у тому, що влада породжує ієрархічні відносини між двома або кількома людьми: один з яких — керівник, іншої — підлеглий.

Дискусія про сутність влади в організації триває дотепер. Узагальнюючи викладене вище, можна побачити еволюційність уявлень про сутність влади — від розгляду в контексті управлінських прав, властивих певному положенню, що займає менеджер, і до теорій, де влада розглядається як визнання інших, де чітко розмежовуються право і здатність впливати.

Влада — це здатність і можливість здійснювати свою волю, впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою авторитету, права, сили тощо.

Влада керівника дозволяє йому віддавати накази підлеглим, направляти їхні дії в русло інтересів організації, спонукувати співробітників до більш ефективної й плідної роботи, запобігати виникненню в колективі конфліктів. Влада також підтримує структуру організації. Без влади немає організації і немає певного порядку в її діяльності.

Таким чином, поняття «влада» в сучасній управлінській літературі найчастіше розглядається в двох аспектах:

по-перше, як здатність певної людини впливати на поведінку інших з метою підкорення їх своїй волі;

по-друге, як організаційний порядок, що забезпечує цілісність та ефективність функціонування організації.

Визначення влади як організаційного порядку має на увазі наступне [6]:

1) влада існує в того, хто може її використати потенційно, тобто вона існує не тільки тоді, коли використовується. Наприклад, якщо

співробітник працює за правилами, то в начальника немає необхідності застосовувати до нього наявну в нього влади;

2) влада є функцією взаємозалежності, тобто між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність. Чим більше одна людина залежить від іншої, тем більше влади в одного і менше в іншого;

3) влада не є абсолютною, тобто той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій.

4) влада — це соціальний по своїй суті процес, що базується на дослідженні взаємодії людей і груп в організації.

Владою може бути наділена як одна особа — менеджер, так і колектив — рада, колегія тощо, який діє як і індивід, але тільки від свого імені. Фактично суспільство наділяє владою певну групу людей або індивіда. Наділення владою — це метод активізації здібностей. Той хто отримав владу, повинен бути впевнений, що отримує і певну свободу дій.

Основа влади — це те, звідки вона походить, а те, через що вона використовується, має назву — *джерела влади*. Основою виникнення влади може бути посада або безпосередньо особистість.

Влада посади виникає не із самої посади, а делегується тому, хто її посідає тими, кому він підпорядкований. Її обсяг залежить від рівня довіри, яку він може отримати від свого керівництва. При чому, делегування влади може бути в будь-який час припинено і відізнано. Джерелом влади в цьому випадку може бути: примус, традиції та соціальні норми, винагорода, володіння ресурсами, особисті зв'язки.

Особиста влада — це міра поваги, гарного і відданого ставлення до її власника з боку підлеглих, заснована на близькості його і їхніх цілей. Основою такої влади є добровільне підпорядкування одних людей іншим. Особиста влада також може бути призупинена через втрату довіри, поваги, авторитету. Джерелом особистої влади можуть бути знання і досвід (експертна влада), особистий приклад, право на владу.

Влада також буває формальною і реальною.

Формальна влада — це влада посади, обумовлена офіційним місцем особи, що її займає у структурі управління організацією, і вимірюється або числом підлеглих, які прямо або побічно зобов'язані підкорятися його розпорядженням, або обсягом матеріальних ресурсів, якими керівник може розпоряджатися без узгодження з іншими.

У цьому випадку влада і управління, представлені у вигляді службової ієрархії, пронизують всю систему керування будь-якої організації. Але, крім формальної структури, існує і неформальний розподіл влади і впливу в колективі, що іноді призводить до розбіжностей у межах формальної і реальної влади.

Реальна влада — це влада як посади, так і особистого впливу — авторитету. Вона обумовлена місцем людини не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин і вимірюється або числом людей, які добровільно готові цій особі підкоритися, або ступенем залежності його від оточуючих. Для успіху формальної, а часто і неформальної організації, влада необхідна як інструмент координування зусиль членів колективу і підтримки організаційної дисципліни.

Через розбіжність меж формальної і реальної влади часто їхні власники є різними особами, що навіть можуть протистояти один одному, що послаблює взаємне прагнення до монополізації влади. Це є позитивним моментом, тому що чим більше влади зосереджено в руках однієї людини, тим вища ціна помилок і зловживань.

14.1.2. *Форми влади*

Влада примусу. Основний інструмент впливу — страх. Виконавець вірить, що керівник може покарати його таким чином, що зробить неможливим задоволення його власних потреби або викличе певні неприємності. У сучасному світі багато людей відчувають страх втратити роботу, заробіток або повагу навколишніх. Тому керівники використовують владу примусу, погрожуючи різними санкціями, звільненням, позбавленням премії, пониженням у посаді і т. ін. Для рядових виконавців ці санкції носять найчастіше матеріальний характер (штраф, позбавлення премії та ін.) або адміністративний (догана, публічне зауваження тощо); для керівників більше значення мають моральні санкції, що ставлять під погрозу їхнє службове становище, статут, авторитет. Підлеглі дотримуються вказівок, тому що бояться бути покараними.

Перебуваючи під впливом страху, люди свідомо або несвідомо дозволяють панувати над собою, але на практиці, особливо в сучасних умовах, така влада виявляється малоефективною. Це обумовлено двома обставинами [6]:

1) страх змушує підкорятися тільки в певних межах контролю, тобто в умовах, коли людині можна вказати на порушення встановлених правил поведінки;

2) страх не створює у людей зацікавленості в результатах роботи, не стимулює до продуктивної праці, що було доведено історією розвитку людства. Страх обмежує ініціативу, творчість і може навіть призвести до припинення роботи. Особливо це стосується керівників, які несправедливо карають підлеглих, послабляючи тим самим своя владу.

У цілому, впливу через страх варто уникати, тому що він руйнує довірчу, дружню атмосферу в організації, що може призвести до розпаду колективу. У той же час необхідно враховувати, що керівники, перебуваючи в залежності від свого персоналу, клієнтів, банків, державних організацій і інших установ, не менше піддаються впливу через страх, ніж їхні підлеглі.

Законна (адміністративна) влада. Передбачає вплив через традиції, що ґрунтується на переконанні підлеглих у законне право керівника віддавати накази, обов'язкові для виконання. Джерелом законної влади є соціальні норми того суспільства, у якому функціонує конкретна організація. Вона існує як у державних, так і в недержавних організаціях; головне, щоб їхня діяльність і відповідні вимоги керівників офіційно регламентувалися. Перевагами законної влади є забезпечення стабільності організації, швидкість та передбачуваність впливу, оскільки виконавець реагує не на певну людину (керівника), а на відповідну посаду. Суттєвий недолік — консерватизм, що перешкоджає організації бути гнучкою [10].

Влада винагороди. Це вплив на людей за допомогою позитивних заходів впливу. Основа — стимули і винагороди, як одні з найстаріших і ефективних способів впливу. Керівник використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку тощо. Ця форма влади знайшла широке застосування з огляду на різноманітність існуючих винагород від матеріальних до моральних. Однак її недоліком є те, що з часом цінність звичної винагороди знижується, задоволення від її отримання втрачається. Тому її використання не дає бажаного результату. Але для забезпечення дієвості цієї форми влади винагорода має бути цінною для виконавця. При цьому слід брати до уваги, що оскільки потреби кожного мають унікальний характер, то й оцінка винагороди у кожної людини індивідуальна. Тому, ефективною влада винагороди буде тоді, коли керівник знатиме пріоритети своїх підлеглих і будуватиме систему винагород відповідно до них.

Влада ресурсів. Джерелом влади є також власність на ресурси у самому широкому розумінні цього слова. Організація для забезпечення свого функціонування потребує різних ресурсів, насамперед матеріальних, таких, як сировина і матеріали, робоча сила, фінансові кошти, устаткування, інструменти і т.п. Важливість одержання того або іншого ресурсу очевидна. Звичайно в організаціях існує напруженість із ресурсами, що пов'язане з їхньою об'єктивною обмеженістю. Тому регулювання доступу до ресурсів створює джерело влади. Однак, матеріальні ресурси можуть кількісно і якісно не збігатися з наявними потребами, отже, як основа влади вони є обмеженими.

Влада зв'язків. Іншим, досить специфічним джерелом влади можуть бути зв'язки з впливовими особами, в чиїх руках перебувають необхідні ресурси. При цьому мова йде не тільки про існування реальних зв'язків у людини, але й про сприйняття реальності існування цих зв'язків тими, на кого поширюється вплив. Тому, тільки будучи сприйнятим, такий зв'язок робить людину впливовою у відносинах з іншими людьми. Величезною реальною владою в цьому випадку володіють помічники і секретарі великих керівників, до думки яких останні найчастіше прислухаються. Нерідко, бажаючи придбати цю владу вдаються до створення про себе легенд або слухів.

У сучасних умовах ресурсом, що дозволяє отримати владу над іншими, значною мірою стає *інформація*, за володіння якої в організації може йти запекла боротьба, а сама вона з метою захисту може приховуватися або спотворюватися. Своєчасно отримана точна інформація дозволяє її власникові приймати оптимальні рішення і здобувати тим самим владу. Координація інформаційних потоків і контроль над ними відіграють важливу роль у формуванні влади керівника.

Експертна влада. В її основі — вплив через розумну віру, яка зумовлена переконаністю в тому, що керівник має ґрунтовні знання з питань, що вирішуються. Джерелом експертної влади є знання. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника та шляхи його виконання. Підпорядкованість ґрунтується на усвідомленні і логіці. Чим значніші досягнення експерта (керівника), тим сильніша переконаність підлеглих у тому, що його рішення завжди правильні. Це посилює вплив на оточення. Недоліками експертної влади є те, що навіть одне помилкове рішення похитне віру підлеглих, а тим самим, і авторитет керівника, а поява ще одного експерта спричинить конкуренцію за владу [10].

Варто відрізнити експертну владу від влади інформації. Перша пов'язана з розумінням і здатністю правильно використовувати інформацію при вирішенні тих або інших проблем чи досягнення поставлених цілей. В цьому випадку володіння інформацією носить активний характер, припускає можливість не тільки вільного передання інформації, а й надання конкретних рекомендацій щодо її застосування. Наприклад, помічники або секретарі нерідко мають значну кількість інформації, але це зовсім не означає, що вони мають експертну владу, особливо в спеціальних галузях. Вони можуть допомогти підготувати інформацію для рішення, але приймати це рішення буде керівник або фахівець.

Головною перевагою експертної влади є те, що вона не пов'язана з певною посадою, а тому є доступною працівникам різних рівнів. Її рівень визначається, головним чином, здатністю менеджера довести свою компетентність, аналізуючи, оцінюючи і контролюючи роботу підлеглих.

Недоліком цієї влади є те, що сьогодні знання швидко застарівають і вимагають постійного поповнення, що далеко не завжди вдається вчасно здійснити. Крім того, складність навколишнього світу не виключає можливості одержання необ'єктивної або неповної інформації, за допомогою якої неможливо досягти необхідних результатів, що, звичайно, не сприяє зміцненню влади.

Влада прикладу (еталонна). Характеристики поведінки і риси характеру керівника настільки привабливі для підлеглих, що вони хочуть бути схожими на нього, а тому наслідують його у всьому. Формується на засадах харизми.

Харизма — це влада, побудована виключно на силі особистих якостей або здібностей людини визнаної лідером. Харизматичний керівник викликає у підлеглих симпатію, є для них взірцем. Його дії і вчинки знаходять безумовну підтримку в тих, хто перебуває під його впливом.

Харизматичного лідера характеризують наступні риси [7]:

- 1) обмін енергією — створюється враження, що особистість випромінює енергію і заряджає нею інших;
- 2) вражаюча зовнішність — гідна й неординарна манера триматися;
- 3) незалежність характеру — у своєму прагненні до благополуччя такі люди не покладаються на інших;
- 4) риторичні здібності, здібності до міжособистісного спілкування;
- 5) зібраність і вміння завжди володіти ситуацією;
- 6) вимогливість та позитивний критицизм у ставленні до підлеглих, об'єктивність у заохоченні і покаранні;
- 7) ввічливість і доброзичливість, почуття гумору.

Отже, джерелом харизматичної влади є наявність тих, хто готовий іти за лідером. Чим більше працівників ідеалізують керівника, тим більша його особиста влада. Але, здебільшого, така влада неміцна, тому що базується на емоціях, які, як відомо, доволі мінливі. Недоліком такої влади є те, що харизма може бути використана і для негативного впливу на людей. Крім того, харизматичні лідери можуть повірити у непохитність своєї влади над людьми і перестати використовувати інші її форми.

Право на владу (традиційна). Традиція підкрояється посадовій особі передається людьми з покоління в покоління. Орієнтація на посаду, незалежно від особистості людини, що її займає, надає такій владі додаткову міцність, оскільки недоліки, властиві конкретній людині, у цьому випадку не беруться до уваги. Традиційна влада базується на вірі людей в те, що певна особа має за звичаєм право на владу. Це влада знаті над бідними, влада царя, патріархальна влада, влада голови клану і т. ін. Основа — прихильність до носія влади.

Переконаність у необхідності підкорятися і виконувати вимоги відповідної особи вважається найміцнішою основою влади. Вона робить непотрібними зовнішній контроль і стимулювання, оскільки підлеглий розуміє, що діяти так, як пропонує керівник або вимагають обставини, найбільш розумно і доцільно.

Найяскравіший приклад влади, заснованої на традиції, є влада монархічна. Монарх може бути великим або досить посереднім, тираном або добрягою — все це не має значення, тому що йому підкорюються, на відміну від адміністративної влади, не через страх покарання, а тому що він — монарх.

14.1.3. Вплив. Переконавання і участь, як перспективні форми впливу

Діапазон влади конкретної особи визначається його можливостями впливати на поведінку, відносини і відчуття підлеглих. Отже поняття «влада» і «вплив» взаємозалежні. Але це не одне й те саме. Керівник може мати владу, але не мати впливу. І, навпаки, співробітник може не мати влади, але має великий вплив на інших працівників. Що ж таке здатність впливати?

Вплив — це цілеспрямована дія на будь-кого, або причина поведінки людини

Вміння впливати на підлеглих — це мистецтво, яке притаманне не кожній людині. Інструменти впливу мають великий діапазон, хоча здебільшого вони ті самі, що й у влади: страх, винагорода,

харизма, традиції і віра в компетентність керівника.

Проте, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівника і відрив в інтелектуальному і професійному розвитку керівників і підлеглих скоротився, стає все важче реалізувати владу покладаючись на примушення, винагороду, компетенцію чи харизму. Сьогодні актуальним є пошук нових джерел впливу, що здатні спонукати підлеглих до активної діяльності. Найпоширенішими формами такого впливу є переконання і участь.

Переконання. Базується на вмінні керівника ефективно передавати підлеглим свою точку зору на способи вирішення будь-яких проблем. Керівник, який впливає шляхом переконання, не вказує виконавцеві, що слід зробити. Він доводить до свідомості виконавця що, зробивши так, як цього хоче керівник, виконавець задовольнить свого власну потребу. У цьому полягає сутність переконання.

При цьому керівник допускає ситуації, за яких виконавець володіє якоюсь часткою влади, що зменшує можливості керівника діяти. Інакше кажучи, керівник визнає свого незалежність від виконавця. На-

приклад, керівник кооперативного підприємства, володіючи повноваженнями для впровадження на підприємстві нової організаційної структури, може її впровадити, не радячись з працівниками підприємства. Разом з тим, цей захід буде значно ефективним, якщо керівник вислухає думку працівників щодо цього. Досягаючи узгодженості, керівник має вплив на потреби виконавця. Якщо виконавець, у свою чергу, відчуває потребу в авторитеті, сила впливу шляхом переконань зростає. Це відбувається тому, що керівник визнав авторитет виконавця, а виконавець відчуває, що до нього переходить частка влади керівника.

Переконання — це одноразовий процес, який необхідно кожен раз починати знову і знову. Крім того, це вплив досить повільної дії, і підлегли, які знають про це намагаються його уникати. Разом з тим, якщо людина переконана, то її роботу вже не треба контролювати.

Ефективність впливу шляхом переконання залежить від ряду факторів:

- керівник має користуватися довірою;
- аргументація керівника повинна враховувати інтелектуальний рівень працівників;
- мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей працівників.

Сучасна практика менеджменту передбачає такі методи впливу на працівників шляхом переконання:

- намагайтеся якомога точніше визначити потреби працівника і апелювати до цих потреб;
- розпочинайте розмову з такої думки, яка обов'язково його зацікавить;
- постарайтеся створити образ, який викликає велику довіру і відчуття надійності;
- ведіть розмову, виходячи з інтересів працівника, а не своїх власних;
- якщо висловлюється кілька точок зору, намагайтеся висловлюватися останнім; аргументи, що вислухані останніми, мають найбільший шанс вплинути на працівників.

Найбільша перевага використання переконання полягає в тому, що виконану роботу не треба перевіряти, оскільки вона задовольняє особисті потреби людини, на яку спрямоване переконання. При цьому недоліками є: повільна дія переконання; невизначеність результатів; складність застосування такого підходу.

Участь. Базується на вмінні керівника спрямовувати зусилля виконавця, сприяти вільному обміну інформацією та брати участь у прийнятті важливих управлінських рішень, участі у власності та розподілі прибутків. Вплив через участь в управлінні більш ефективний, ніж через переконання.

нання. У цій ситуації керівник не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати виконавцеві свою волю або думку. Замість того, щоб переконувати виконавця прийняти сформульовану мету, керівник просто скеровує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією. Вплив має успіх тому, що люди, натхненні потребами високого рівня, працюють найстаранніше для досягнення тієї мети, яка була сформульована за їхньою участю.

Проте, працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки певною мірою обмежують застосування впливу через залучення до управління.

Розглянуті інструменти впливу керівник використовує апелюючи до потреб працівників. Але навіть той керівник, який добре володіє всіма методами, має пам'ятати, що недостатньо мати владу: вона повинна бути досить сильною, щоб спонукати інших до роботи.

Розуміння влади і впливу тісно пов'язано з лідерством.

14.2. Лідерство

14.2.1. Сутність лідерства і його основні ознаки

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Проте, систематичне, цілеспрямоване і широке вивчення лідерства почалося тільки за часів Ф. Тейлора. Разом з тим, до сьогодення часу так і не досягнуто повної згоди, щодо поняття лідерства і методів його вивчення.

В процесі вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття (рис. 14.1):

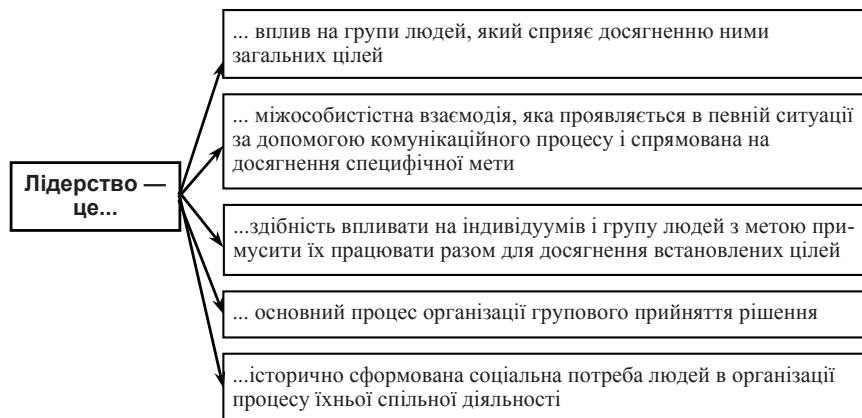


Рис. 14.1. Сутність поняття «лідерство»

Для того, щоб остаточно визначитись з тим, що ж таке лідерство слід порівняти його з поняттям «управління».

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. Той і інший організують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні. Розходження понять «управління» і «лідерство» пов'язано з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин — формальних і неформальних. Лідерство — це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а управління має на увазі в першу чергу наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується, а роль керівника ніби визначена формальною структурою його функцій, як правило, право на застосування санкцій є беззаперечним і т.д. Лідерство, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напівусвідомлених психологічних переваг. Отже, можна виокремити такі основні відмінності між лідером і керівником:

1. Бути лідером і бути керівником — це не одне й те саме.
2. Вплив керівника ґрунтується на владі і її джерелах, лідерство ґрунтується на процесі соціального впливу і на взаємодії в організації.
3. Управління передбачає взаємозв'язок «керівник — підлеглий», лідерство — «лідер — послідовник»
4. Керівник є в першу чергу формальним лідером, але саме лідерство визначає наявність неформальної основи. Можна бути керівником і не бути лідером.
5. Лідерство відрізняється від керівництва меншою стабільністю, тому що залежить від настрою групи, характеру ситуації і не підкріплено, на відміну від керівництва, системою правових санкцій;
6. Процес управління визначається не тільки внутрігруповими, але й зовнішніми обставинами (наприклад, зв'язками з іншими організаціями і т.д.), тоді як лідер вирішує тільки проблеми, що виникають у групі;
7. Лідер діє усередині групи, а керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами.

Таким чином, з огляду на вище викладене, можна дати такі визначення.

Лідерство — це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Лідер — особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей.

Вплив лідера має, як правило, два джерела:

особистий авторитет (члени групи визнають лідера завдяки його положенню, досвіду, майстерності, освіті тощо);

харизматичні властивості (людяність, ввічливість, моральність тощо).
Лідерство в організації проявляється через особливі типи взаємостосунків (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

ТИПИ ВЗАЄМОСТСУНКІВ У ЛІДЕРСТВІ

Тип взаємостосунків	Характеристика
«Майстер — раб»	Влада лідера абсолютна, змінити рішення лідера послідовники не в змозі (неефективне лідерство)
«Начальник — підлеглий»	Власне управління, ґрунтується на владі посади
«Учасник — учасник»	Самоуправління
«Лідер — послідовник»	Ефективне лідерство, ґрунтується на авторитеті лідера

Сутність лідерства, таким чином, полягає в тому, що послідовники визнають лідера тільки в тому випадку, коли він довів свою компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу від послідовників і для її підтримки він повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби. У відповідь послідовники задовольняють потребу лідера у владі над ними і надають йому необхідну підтримку.

Ідеальним варіантом вважається поєднання формального і неформального лідерства, тобто офіційний керівник визнається членами групи і як лідер. У цьому випадку його формальні права доповнюються можливістю неформального впливу на групу. У тих випадках, коли керівник і лідер не збігаються в одній особі можуть виникати незадоволеність роботою та збільшення конфліктності.

Відомо багато якостей, властивих визнаному лідерові і всі вони дуже різні.

Далекоглядність. Лідерові потрібно вміти визначати цілі і пояснювати їх зміст іншим.

Розважливість. Цю якість важко визначити або виміряти, але вона безсумнівно, властива лише визнаному лідерові.

Уміння об'єктивно оцінити якості своїх підлеглих і зробити все, щоб вони могли в повній мірі застосувати їх у спільній справі.

Енергійність. Управління виснажує фізично, розумово і душевно, не в останню чергу тому, що лідер цілком перебуває під владою своїх ідей. Витривалість — запорука успішного керівництва.

Ризикує. Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і приймає на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж хто інший, зазнає поразки у своїх починаннях. Тому важливо вміти встати після поразки, а кожну невдачу розглядати як частину навчання.

Послідовність. Це своєрідний показник, що визначає успішного лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбачуваності методів управління, поглядів і манери ухвалення рішення. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це — і відносини лідера з колегами ускладнюються його мінливістю й непослідовністю, особливо при високих темпах росту організації. *Справедливість.* Поняття гарних відносин з людьми, можна трактувати по-різному. Але варто підкреслити, що справедливість і послідовність взаємозалежні: наприклад, якщо лідер очікує від підлеглих віддачі в роботі, що гарантує їм місце у фірмі, то набагато важливіше, щоб це правило стосувалося усіх без винятку. Справедливість, з якою лідер вирішує подібні питання, має величезний вплив на моральний клімат у компанії.

Безжалісність. При необхідності лідерові доводиться діяти безжалісно. Цілі організації вище за все, і рішучість, з якою діє лідер, є гарним показником здоров'я фірми. Безжалісність — це не обов'язково жорстокість або нечутливість. Моральні та етичні принципи лідера становлять важливу частину його впливу на організацію, і якщо більшість співробітників вважає ці принципи розумними, будь-які дії лідера будуть сприйнятті ними у сприятливому світлі.

Самопізнання. Багато лідерів настільки ексцентричні та егоїстичні, що іноді нагадують скоріше політика або революціонера, але це може убити найкращі наміри лідера домогтися довіри своїх співробітників. Тому для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги та недоліки, робити висновки як з успіхів так і з невдач.

Особисті здібності. Лідер повинен уміти говорити і слухати. Йому варто навчитися встановлювати і підтримувати коефіцієнт корисної дії співробітників. Лідерові потрібно знати мотиви людей, знати як заохочувати і як при необхідності зробити їм зауваження. І, нарешті — але не в останню чергу — він повинен відчувати, коли втручатися а коли краще залишитися осторонь, іншим словом, уміти передавати іншим частину своїх повноважень.

14.2.2. Теорії лідерства та їхня еволюція

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства. В результаті цього сформувались три основні підходи до лідерства:

1. Підхід з позиції лідерських якостей (без урахування ситуації).
2. Підхід з позиції лідерської поведінки (без урахування ситуації).
3. Ситуаційний підхід до лідерства.

Кожен з цих підходів має наукові концепції лідерства, які пояснюють це явище. Розглянемо найвідоміші з них.

Підхід з позиції лідерських якостей.

Найперший підхід у вивченні і поясненні лідерства, отримав також назву *традиційного (або теорія великих людей)*. Перші дослідники, що намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від усіх інших, вірили в існування унікального набору якостей і прагнули навчитись виміряти їх і використовувати, вірили в те, що лідерами народжуються, а не стають. Ці дослідження виявили досить великий перелік лідерських якостей, деякі з них — це інтелект, освіта, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, впевненість в собі тощо. Але крім того, що вчені не дійшли єдиної думки щодо конкретного переліку якостей, вони не змогли дати пояснення, яким чином з'являється лідер. Отже, ця теорія має певні недоліки, а саме: перелік якостей не має кінця, відсутній тісний взаємозв'язок між якостями лідера, немає остаточного портрета лідера. Разом з тим, підхід виявився досить цікавим, став своєрідним поштовхом до розвитку інших концепцій.

Підхід з позиції лідерської поведінки.

Об'єктом дослідження цієї концепції стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати. Концепція лідерської поведінки включає в себе теорії: *три стилі керівництва Левіна, дослідження університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету, система управління Лайкерта, управлінська сітка, концепція винагородження і покарання, замітники лідерства*.

Три стилі керівництва Левіна. Німецький вчений Курт Левін провівши дослідження, визначив три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний та фактори, що впливають на їх ефективність. Левін довів, що стилі управління не мають між собою чітких меж, а навпаки можуть плавно переходити один в інший, утворюючи безперервний ланцюг. При цьому, збільшення ступеню прояву одного стилю, зменшує прояв інших.

Дослідження університету штату Огайо проводились з метою розробки двохфакторної теорії керівництва на базі вивчення структури взаємостосунків в організації і взаємодій в межах цих структур. У першому випадку вивчали поведінку лідера за допомогою якої він організує і визначає структуру взаємостосунків в групі (ролі, правила і процедури роботи), у другому випадку вивчали стосунки між лідером і послідовниками. Було встановлено, що найефективнішими є керівники, які приділяють увагу обом змінним.

Дослідження Мічиганського університету проводились з метою визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів.

Вивчали концентрацію уваги лідера на роботі і на працівниках. Дійшли висновків: ефективним лідером є той, хто має тенденцію до надання підтримки працівникам і розвитку гарних взаємостосунків з ними; використовує груповий підхід до управління; встановлює високий рівень виконання роботи і напружені завдання.

Ці дослідження було покладено в основу *концепції Ренсіса Лайкента «Система управління 1, 2, 3 і 4»*. Ним було виділено дві категорії лідерів: орієнтовані на працівників і орієнтовані на роботу, і розроблено чотири системи управління, що базуються на трьох організаційних змінних:

- рівень довіри лідера своїм підлеглим і його впевненість в них;
- характер мотивації;
- характер впливу на підлеглих і взаємодія з ними.

Управлінська решітка Моуттона і Блейкера отримала найбільшу популярність серед концепцій поведінських теорій лідерства. Вона зроблена у вигляді матриці, що складається з 9 рядків і 9 стовпців, перетин яких утворює 81 поле. В межах цієї матриці, покладеної на вісь координат виділено зони 5-ти лідерських стилів на підставі визначення інтересу до роботи та інтересу до людини (рис. 14.2).

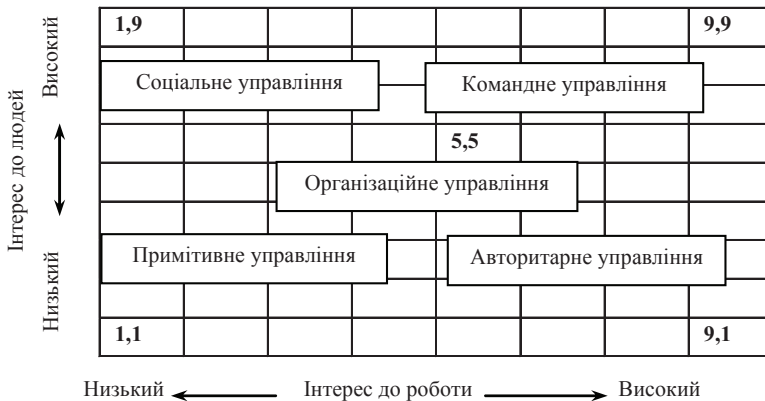


Рис. 14.2. Управлінська решітка Моуттона і Блейкера

1. (1,1) *Примітивне управління*. Ця позиція характеризує тип керівника байдужого до діяльності підприємства. Такий керівник не є лідером. Але серйозні труднощі можуть змусити переглянути стиль управління, або переміняти керівника.

2. (1,9) *Соціальне управління*. Ця позиція характеризує керівників, які приділяють особливу увагу потребам своїх підлеглих, нехтуючи проблемами підприємства. Вважають, що основа успіху в підтримці атмосфери довіри і взаєморозуміння в колективі. Проте, зайва довірливість призводить до прийняття непродуманих рішень, крім того підлеглі можуть зловживати довірою.

3. (9,1) *Авторитарне управління*. Ця позиція характерна для менеджерів, які піклуються тільки про підприємство і не здійснюють ніякої соціальної діяльності. Позитивними рисами менеджерів такого типу є високий рівень відповідальності, працездатності, організаторський талант, інтелект. Але між таким керівником і його підлеглими постійно зберігається дистанція та відсутнє взаєморозуміння.

4. (5,5) *Організаційне управління*. Ця позиція характеризує тип керівника, який уміє сполучити турботу про людей з турботою, про підприємство. Такий менеджер іде на компроміс у всіх випадках. Позитивними рисами керівників такого типу є, стабільність, зацікавленість в успіху, нестандартність мислення, прогресивні погляди. Однак прогресивність поглядів мало поширюється на стиль управління, що не сприяє розвитку підприємства.

5. (9,9) *Командне керівництво*. Ця позиція характеризує тип керівника, який однаково ставиться як до людей, так і до самого підприємства. Такий керівник докладає максимум зусиль, як у сфері соціальної політики, так і в самому виробництві. Вважає, що найкращим способом збільшення продуктивності, підвищення якості продукту чи послуги є активне залучення підлеглих у процес прийняття рішення. Це дозволяє підвищити задоволеність працею всіх працюючих та врахувати зміни, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Блейк і Муоттон зробили наступний висновок: у різних специфічних умовах кожний зі стилів управління може виявитися досить ефективним, але в типовій ситуації розвитку бізнесу найуспішнішим буде застосування командного керівництва.

Концепція винагородження і покарання дала можливість виділити чотири типи лідерської поведінки (залежно від використання винагородження або покарання: покарання за рівень виконання роботи, покарання без урахування якості роботи, винагородження за рівень виконання роботи, винагородження без урахування якості роботи) і дослідити їхній вплив на ефективність якості роботи.

Замінники лідерства. Вчені дійшли висновку, що іноді можуть бути ситуації коли немає потреби в директивному керівництві, тобто

для деяких працівників можна використовувати самоуправління на ґрунті так званих заміників лідерства:

- 1) здібності, досвід, підготовка і знання;
- 2) незалежність і самостійність;
- 3) професіоналізм;
- 4) відсутність реакції на винагородження;
- 5) ясність, чесність і рутинність;
- 6) відсутність альтернативних методів;
- 7) отримання зворотнього зв'язку в роботі;
- 8) внутрішнє задоволення роботою;
- 9) формалізований процес;
- 10) неможливість гнучких взаємостосунків;
- 11) груповий підхід;
- 12) лідер немає права винагороджувати;
- 13) відсутній безпосередній контакт з підлеглими.

Загальне значення концепції лідерської поведінки — лідерами стають, а не народжуються; можна покращити лідерську поведінку через навчання і спеціальну підготовку.

Концепція ситуаційного лідерства

Ця концепція включає в себе такі теорії: *континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта, модель ситуаційного лідерства Фідлера, модель ситуаційного лідерства Херсея і Бланишарда, модель «шлях-ціль» Хауса-Мітчелла, модель Стінсона-Джонсона, ситуаційна модель прийняття рішення Врума-Йеттона-Яго.*

Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта (рис. 14.3).

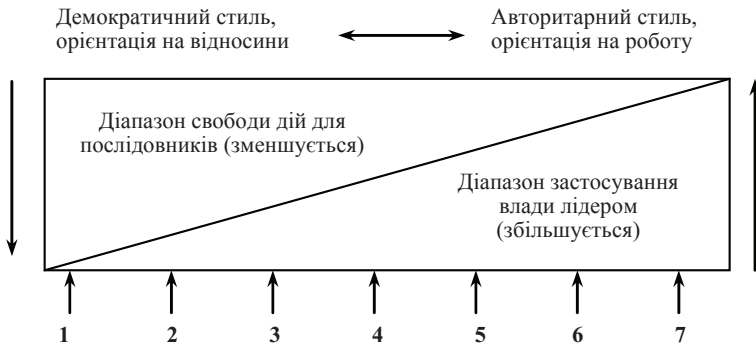


Рис. 14.3. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта

Сутність її полягає в тому, що лідер обирає один з семи можливих зразків поведінки від абсолютно авторитарного до повністю демократичного, залежно від взаємодії трьох факторів:

1) Лідера — питань особистого характеру. Керівник повинен оцінювати свої власні погляди, схильності, рівень довіри до себе з боку підлеглих, ступінь своєї рішучості.

2) Послідовника — питань, що стосуються підлеглих. Керівник повинен оцінити схильність членів свого колективу до незалежності, відповідальності, оцінити інтереси підлеглих, рівень знань, прагнення бути залученим у процес прийняття рішень.

3) Ситуації — питань, що стосуються особливостей конкретної проблеми. Найважливішим фактором, який необхідно враховувати при виборі стилю поведінки, є причина виникнення проблеми. Необхідно звернути увагу на компетенцію групи з цього питання, часові обмеження, відведені на ухвалення рішення, тип та історію розвитку організації.

На думку авторів теорії між демократичним і авторитарним стилем існує ще п'ять:

1 – лідер дає свободу колективу приймати рішення, а сам тільки затверджує їх;

2 – лідер в певних межах делегує групам право приймати рішення;

3 – лідер висуває проблеми, просить дати пропозиції і сам приймає рішення.

4 – лідер пропонує рішення і вважає за можливе їх змінювати з урахуванням думок колективу;

5 – лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити, рішення приймає сам;

6 – лідер приймає рішення сам і запевняє послідовників у вірності своїх рішень;

7 – лідер сам приймає рішення і доводить їх до підлеглих.

Модель ситуаційного лідерства Фідлера. Фред Фідлер відомий як один з перших експертів по управлінню, який вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо обраний стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх або ефективність того або іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглими, структури виробничих завдань і рівня влади керівника. Модель розглядає поведінку керівника в різних ситуаціях і дає можливість підібрати стиль до цих ситуацій, або змінювати ситуацію під керівника.

Модель Хауса і Мітчелла «шлях-ціль». Ця модель, що аналогічна моделі Фідлера і має багато спільного з теорією очікування стосовно

мотивації, була розроблена Т. Мітчеллом і Р. Хаусом. Їхній підхід одержав назву «шлях — ціль» на основі висновків про те, що процвітаючий керівник зобов'язаний виконувати три види завдань: повинен пояснити підлеглим, як найкраще досягти поставлених цілей; розробити і впровадити методи досягнення цілей; у процесі виконання виробничих функцій керівник повинен здійснювати координаційну і спрямовуючу діяльність.

Крім того, у процесі роботи можна знижувати або підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Модель «шлях — ціль» пояснює вплив поведінки керівника, на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого.

Дана модель включає чотири стилі управління: директивне лідерство, підтримуюче лідерство, лідерство орієнтоване на досягнення, лідерство участі. Їхнє використання визначається ситуацією, перевагами і особистими якостями виконавців, ступенем їхньої впевненості у своїх здібностях і можливості впливати на ситуацію.

Модель Херсея і Бланшарда. П. Херсей і К. Бланшард розробили ситуаційну теорію управління, яку назвали теорією життєвого циклу. Відповідно до цієї моделі, застосування стилю залежить від ступеня зрілості підлеглих, їхньої здатності відповідати за свою поведінку, освіти і досвіду вирішення конкретних завдань, бажання досягти поставлених цілей. Херсей і Бланшард сформулювали чотири основних стилі управління: давати вказівки, заперечувати, брати участь, делегувати (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА І ДОСКОНАЛОСТІ ПОСЛІДОВНИКІВ

Стадії досконалості послідовників	Стиль лідерства
М.1. — люди не здатні і не бажають працювати, вони або некомпетентні або невпевнені в собі	S.1. — Вказуючий — висока директивність, нагляд за роботою
М.2. — люди не здатні, але бажають працювати, вони мають мотивацію, але не мають навичок і вмінь	S.2. — Запевняючий — директивність і підтримка
М.3. — люди здатні, але не бажають працювати, їм не цікаво те, що пропонує керівник	S.3. — Участь — мотивація і залучення
М.4. — Люди здатні і бажають робити те, що їм пропонує керівник	S.4. — Делегуючий — розвиток творчого підходу до роботи

Модель Стінсона-Джонсона — встановлює взаємозв'язок між поведінкою лідера і структурою роботи, її характером: стиль, що ґрунтується на високому інтересі до роботи і стиль, що ґрунтується на низькому інтересі до роботи.

Відповідно до цієї моделі, високий інтерес до роботи і низький до відносин з підлеглими з боку лідера ефективний у наступних двох ситуаціях:

— робота високоструктурована, у виконавців сильна потреба в досягненні результатів і незалежності, у них великі знання і досвід для виконання роботи;

— робота неструктурована, виконавці не відчувають потреби в досягненні результатів і незалежності, у них низькі знання і досвід.

Низький інтерес до роботи і високий до взаємин з підлеглими доцільний у наступних двох ситуаціях:

— робота високоструктурована, але виконавці не відчувають потреби в досягненні результатів і незалежності при наявності в них достатніх знань і досвіду;

— робота неструктурована, але виконавці мають сильну потребу в досягненні результатів і незалежності при наявності в них значних знань і досвіду.

Ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго. На думку авторів цієї моделі, залежно від ситуації, особливостей колективу і характеристик самої проблеми можна виділити п'ять стилів управління. Ці п'ять стилів представляють континуум, починаючи з авторитарного стилю прийняття рішень (А і Б) потім консультативний (В і Г) і завершується повною участю (Д).

А — Керівник сам приймає рішення на основі наявної інформації.

Б — Керівник повідомляє підлеглим суть проблеми, вислуховує їхні думки і приймає рішення.

В — Керівник обговорює проблему з підлеглими, узагальнює висловлені ними думки і з їх урахуванням приймає власне рішення.

Г — Керівник разом з підлеглими обговорює проблему і в результаті виробляється загальна думка.

Д — Керівник постійно працює разом із групою, яка або виробляє колективне рішення, або приймає краще, незалежно від того, хто його автор.

Сучасні концепції лідерства.

Вище розглянуті теорії і концепції лідерства є класичними, або їх ще називають традиційними. На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи, до них відносять: *концепцію атрибутивного лідерства, концепцію харизматичного лідерства, концепцію перетворюючого лідерства* [1].

Концепція атрибутивного лідерства. Ідея цієї концепції полягає в тому, що атрибутивні «перешкоди» (приписування суб'єктивних причин поганої роботи підлеглого й недостовірна інформація про нього, наприклад лінь, низька відповідальність, слабкі здібності) часто спотворюють сприйняття керівника і змушують його бути непослідовним у своїх діях щодо підлеглого. У результаті не стільки лідер впливає на підлеглих, скільки відносини «лідер-підлегли» впливають на лідера. Така ситуація може призвести до звільнення працівника або керівника.

Якщо відносини адекватні ситуації (погляди і поведінка керівника в роботі з підлеглими позитивно сприймається ними), то підприємство функціонує ефективно і відбувається збагачення стосунків. У зворотному випадку відбувається погіршення стосунків, і, як наслідок, виникають конфлікти. Адекватності відносин і ситуації можна досягти якщо і керівник і підлегли виносять уроки з вчинків один одного.

Концепція харизматичного лідерства. Харизматичний вплив — це вплив, заснований не на логіці в діях, а на особистих якостях лідера: зовнішній й внутрішній привабливості, іміджу, манери й стилю поведінки (мова, жести, пози) і т.д. Харизма забезпечує можливість лідерів вести за собою людей, є джерелом особистої влади над підлеглими. Харизма може бути позитивною, етичною (Махатма Ганді, Мартін Лютер Кінг) і негативною (Йосип Сталін, Адольф Гітлер).

Концепція перетворюючого (реформаторського) лідерства. Сутність перетворюючого лідерства полягає у здібності лідера перетворювати нові бачення вирішення проблем у дії послідовників та стимулювати їхній ентузіазм.

Лідер-реформатор надихає не харизмою, а творчим підходом до справи, підкріпленим реальними минулими досягненнями, а не міфами. Відносини з підлеглими будуються не за принципом «люблю-ненавиджу», а за принципом «поважаю-розраховую». Послідовників при цьому надихають не короткострокові цілі (заробіток, найшвидше виконання роботи), а довгострокова мета — розвиток всієї групи. Відмінними рисами лідера-перетворювача є залучення підлеглих до управління; активна участь у діяльності групи; постійне балансування між прийняттям думки групи і домінуванням над нею.

14.3. Стиль управління

Під словом «стиль» розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно, як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. У літературі використовують такі поняття як «стиль керівництва» і «стиль управління» між якими став-

лять знак рівняння, крім того є таке поняття як «стиль керівника». Дамо їх визначення.

Стиль управління, або керівництва — це гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.

Стиль керівника — це сукупність типових і відносно стабільних методів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, що стоять перед організацією.

Існують традиційні і сучасні підходи до визначення стилю керівництва. Вперше стилі керівництва були визначені К. Левіном як авторитарний, демократичний і ліберальний. Пізніше деякі автори внесли зміни в їх назву і тепер ці ж стилі називають директивний, колегіальний і пасивний.

Авторитарний (директивний, диктаторський) стиль управління: для нього характерне тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий тотальний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути високими), але недоліків більше, ніж переваг:

- 1) висока ймовірність помилкових рішень;
- 2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі;
- 4) несприятливий психологічний клімат, що обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження і шкідливий для психічного і фізичного здоров'я.

Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові воєнні дії і т.п.). Але в автократа є і привабливі риси. Люди цього типу найчастіше мають прямо-таки блискавичну реакцію, енергійні і розумні, рішуче переборюють труднощі.

Демократичний (колективний) стиль управління: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найефективнішим, тому що він забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Демократ не уникає відповідальності за власні рішення або помилки підлеглих, по заслугах хвалить або лає, свої вказівки формулює чітко і переконливо.

Ліберальний (пасивний, нейтральний) стиль управління. характеризується, з одного боку, можливістю кожного висловлювати свої позиції, але реального врахування і узгодження цих позицій не прагнуть досягти, а з іншого боку, навіть ухвалені рішення не виконуються, немає контролю за їхньою реалізацією, все спущено на «самоплив», внаслідок чого результати роботи зазвичай низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу сумлінно трудитися, частини роботи складаються з окремих інтересів менеджерів підгруп, можливі приховані і явні конфлікти, іде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Узагальнююча характеристика традиційних стилів управління наведена в таблиці 14.3.

Таблиця 14.3

ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі	Рішення приймаються самі собою (кимсь у групі) або за вказівкою керівництва
Спосіб доведення рішення	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, ради	Прохання
Відношення до відповідальності	Бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Колективна відповідальність	Знімає із себе всяку відповідальність
Відношення до ініціативи	Придушується	Заохочується	Віддається в руки підлеглих

Закінчення табл. 14.3

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Відношення до конфліктів	Прагне задавити	Прагне максимально ефективно їх використовувати	Ухиляється, відпускає на самоплив
Відношення до власної компетентності	Недоліків нема «і не може бути по визначенню»	Постійно підвищує свою кваліфікацію	Не придає великого значення
Стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	Підтримує дружнє спілкування	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Відношення до дисципліни	Жорстка формалізована дисципліни	Прихильник розумної дисципліни	Формально-прощеньське відношення
Відношення до мотивації	Покарання — основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	Байдуже

У житті важко зустріти представників цих стилів в «чистому виді». Занадто складна натура людини, щоб її можна було підігнати під певну мірку.

При виборі стилю керівники користуються наступними основними критеріями:

- наявність достатньої інформації і досвіду в підлеглих;
- рівень вимог, що пред'являються до рішення;
- чіткість і структурованість проблеми;
- ступінь причетності проблеми до справ організації і необхідність узгоджувати з ними рішення;
- імовірність того, що одноособове рішення керівника одержить підтримку виконавців;
- зацікавленість виконавців у досягненні цілей;
- ступінь імовірності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті прийняття рішень.

Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що міняється зі зміною ситуації і об'єктів управління. Зокрема, правильна думка «... уміння керувати — це вміння міняти стиль керівництва». Справді, жоден зі стилів управління не повинен намертво «приклеюватися» до керівника. Стиль повинен бути динамічним.

Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою.

У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, думаючі, ініціативні підлегли будуть сприймати начальника-автократу як людину невисокої культури, грубого і недостатньо розумного. У спокійній ситуації серед інтелігентних підлеглих авторитарному начальникові успіху не домогтися.

Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. У напруженій, гострій ситуації такого керівника вважатимуть людиною, яка не вміє керувати, нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою.

Керівника, що строго дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники, конструктори, архітектори; керівник у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес творчості. А от в будівельній організації типового ліберального керівника сприймуть як людину безвладну, зовсім непридатну бути керівником.

З огляду на те, що обставини, у яких перебуває керівник, і люди, які йому підпорядковуються, динамічні та мінливі, хороший керівник сервісного підприємства повинен володіти різними стилями управління і знати, за яких обставин і у відношенні яких саме підлеглих той або інший стиль найбільш прийнятний.

Основою оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль. Для такого стилю характерна органічна єдність теорії і практики управління, тісний зв'язок з масами, розвинене почуття відповідальності перед суспільством, уміння вступати в контакти з різними людьми, поважне відношення до підлеглих, постійна турбота про них.

Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному, є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації спроможний бути ліберальним, може вважатися оптимальним.

При оцінці індивідуального стилю управління особливе значення надається здатності керівника знаходити спільну мову, домагатися взаєморозуміння з літніми і молодими людьми, з чоловіками і жінками, з працівниками різних професій та освіти, з людьми різного сімейного стану, темпераменту, кваліфікації; цінується також уміння керівника переконувати людей, надихати на виконання навіть неприємних доручень, повести їх за собою, допомогти їм замінити звичний спосіб дій на новий, більш раціональний, ефективніший, допомогти вступити у контакт.

Важливість формування ефективного індивідуального стилю керівництва пояснюється тим, що подібний стиль здатний активно сприяти зміцненню колективу, перетворенню його в єдине ціле. Нерідко вважається, що основним завданням керівника є насамперед виконання плану і досягнення організаційних цілей. Але, виконати план без працездатного, згуртованого колективу не зможе навіть найкращий керівник. Правильніше вважати, що основним завданням керівника є не тільки виконання плану, але й створення колективу, здатного виконувати високі завдання.

Формуючи свій індивідуальний стиль управління, керівник будь-якого рангу не має права не зважати на той факт, що його поведінку — хоче він чи ні — будуть наслідувати його підлеглі, що стиль його управління і особливості його поведінки як керівника будуть поширюватися в колективі, подібно круговим хвилям кинутого у воду каменя.

Індивідуальний стиль управління, прийнятий начальником, впливає на групову систему цінностей, поширену в колективі, на ті неписані норми і правила поведінки, що прийняті більшістю членів цього колективу і які роблять потім суттєвий вплив на їхню спільну трудову діяльність. У відношенні такої загальної колективної системи цінностей індивідуальний стиль керівника виступає в ролі своєрідного камертона, він задає, у певній мірі, тон, визначає характер правил поведінки для всього виробничого колективу.

Особистість керівника значною мірою впливає на стиль його управління. Це стосується, насамперед, його інтересів, схильностей, переконань, ідеалів, його світогляду. Важливий також характер моральної самооцінки керівником своїх вчинків, так званою совістю. Такі властивості особистості, як товариськість, критичність, відвертість, чуйність, контактність, цілеспрямованість, акуратність, ініціативність, допитливість, також впливають на формування індивідуального стилю керівника. Нарешті, темперамент людини, риси його характеру, його здібності та звички також знаходять своє відбиття в індивідуальному стилі будь-якого керівника.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність понять «вплив» та «влада». Як названі категорії співвідносяться між собою?
2. Які є форми влади і впливу?
3. Порівняйте за впливом владу посади і особисту владу керівника.
4. Розкрийте зміст переконання і участі, як форм впливу.
5. Розкрийте сутність поняття «лідерство».
6. Яка відмінність між поняттям «менеджмент» та «лідерство»? Чи можливо бути хорошим лідером і одночасно неефективним менеджером?
7. Які ви знаєте підходи до розуміння лідерства?
8. У чому сутність лідерства з погляду особистостих якостей людини?
9. Якою є основна ідея концепції поведінки лідера.
10. Охарактеризуйте сутність ситуаційного підходу до лідерства.
11. Наведіть характеристику ситуаційної моделі Ф. Фідлера?
12. В чому сутність моделі «шлях-мета» Т. Мітчела та Р. Хауса?
13. Дайте характеристику основних положень теорії життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара.
14. Розкрийте сутність континууму стилів керування Р. Лайкерта.
15. Який підхід до лідерства вважається домінуючим в сучасній теорії управління?
16. Охарактеризуйте основні стилі управління? Який стиль керівництва можна вважати найкращим?
17. Які фактори формують індивідуальний стиль управління керівника?

Питання і завдання для практичних занять

1. Розташуйте посади за значимістю, з точки зору всієї влади, яку вони повинні мати в своїх організаціях. Поставте «1» перед тією посадою, яка, ви відчуваєте, є найбільш «владною» в організації і «12» перед посадою, яка, на вашу думку, найменш владна. В інших випадках поставте від «2» до «11». Вкажіть види влади кожної посади. Результати оформіть у таблицю 14.4.

Таблиця 14.4

ВИДИ ВЛАДИ

Ранг влади	Посада	Вид влади
	Медична сестра в лікарні	
	Ректор університету	
	Генеральний директор фірми	
	Суддя	
	Начальник відділу кадрів на підприємстві	
	Професор університету	
	Бухгалтер на підприємстві	
	Регіональний менеджер з продажу на фірмі	
	Вчений науково-дослідного інституту	
	Надомний робітник	
	Секретар генерального директора	
	Проповідник у церкві	
	Наглядач у в'язниці	
	Депутат Верховної Ради	

2. Складіть перелік ситуаційних факторів, що визначають стиль керівництва.

3. Визначте стиль керівництва одного з ваших начальників. На що ви спиралися при цьому?

4. Уявіть, що ви призначені менеджером. Який стиль лідерства слід застосувати по відношенню до:

- нового недосвідченого оператора;
- компетентного, високо мотивованого інженера;
- наукового дослідника;
- професора.

Ситуація для аналізу №1

Уявіть, що ви отримали посаду офісного менеджера з 12 підлеглими, з яких 8 — операторів і 4 основних клерка. Лідера, який керував раніше, було звільнено, бо штат не зміг завершити роботу у відведений термін. Крім того, в офісі була велика плінність працівників, а багатьох виконавців турбувала низька якість роботи, погане ставлення

до них клерків. Попередньому менеджеру працівники демонстрували низький інтерес до роботи і вважали його стиль «м'якого рукою».

Запитання та завдання:

1. Який стиль лідерства слід вибрати з позиції менеджера офісу?
2. Поясніть термінами ситуаційної теорії лідерства, як може змінитися стиль керівництва, щоб збільшити продуктивність і знизити плинність працівників.

Ситуація для аналізу №2

Дуже часто виникають ситуації, коли менеджер є лідером і реалізує функції управління взаємовідносин людей у колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

На практиці можна простежити, що менеджер відіграє ті чи інші ролі, демонструє різні стилі. Наприклад, виконуючи функції адміністратора, він може бути автократом; вихователя — лібералом, а лідера — демократом.

Як відомо, успішна діяльність організації залежить від керівника. У двох різних туристичних організаціях простежимо різні стилі керівництва, від яких і залежить досягнення успішного результату.

На підприємстві «Навколо світу» керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задовольняє їх особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню поставлених завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення завдань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але при цьому суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього з підозрами і побоюванням. Багато хто вважає його непослідовним.

В іншій організації «Все для вас» сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він без винятку вимагає від підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлюють покарання). Досягнення цілей організації ставить вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяє підлеглим приймати творчі рішення, у зв'язку з чим ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються. Соціально-психологічний клімат тут досить напружений. Підлеглі недолюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності.

Запитання та завдання:

1. Прокоментуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях.
2. Чи правильно проводять керівники політику стосовно підлеглих?

Тестові завдання

Чи погоджуєтесь ви з наведеними тезами. Можливі відповіді «так» або «ні»

1. Влада — це можливість впливу на інших.
2. Влади не існує, якщо нею не користуватися.
3. Влада є здатністю, а не можливістю впливати на інших.
4. Харизма не впливає на формування особистої влади.
5. Традиційна влада базується на авторитеті.
6. Винагорода і примушення послаблюють владу.
7. Лідерство використовує владу для досягнення цілей.
8. Бути лідером і бути менеджером — це майже одне і те саме.
9. Згідно з теорією поведінського підходу, лідера визначає його манера поведінки в конкретній ситуації.
10. Лідерство, як і управління, є мистецтвом.
11. Стиль управління — це сукупність прийомів ціленаправленого впливу на підлеглих.
12. Стиль управління не має кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно.
13. Авторитарний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю виконавцям.
14. Організація, де домінує демократичний стиль, характеризується високою мірою децентралізації повноважень.
15. Ліберальний керівник, приймаючи рішення, радиться зі своїми підлеглими.
16. Авторитарний стиль керівництва є основою більшості конфліктів.
17. Демократичний керівник рідко погоджується іти на компроміс.
18. Ліберал діє наказом і тиском.
19. Ліберальний стиль є пасивним стилем управління.
20. Авторитет базується на добровільному підпорядкуванні.

Використана література

1. *Большаков А.С.* Менеджмент: Стратегия успеха. — СПб.: Издательский Дом «Литера», 2002. — 224 с.
2. *Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Алеута, КНТ, 2007. — 516 с.
3. *Дикань Н.В., Борисенко І.І.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с.

4. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. — К.: Вища школа, 1994. — 223 с.
5. Коноплева Н.А. Сервисология (человек и его потребности): учебное пособие. — М.: Флинта: МПСИ, 2008. — 248 с.
6. Курс менеджмента. Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
8. Рудківська О.В. Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: Навчальний посібник для вузів / Рудківська О.В., Промін С.А., Молоткова І.О. — К.: Ельга: Ніка-Центир, 2002. — 335 с.
9. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. — СПб: Питер, 2008. — 512 с.
10. Стаднік В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
11. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1994. — 160 с.

Розділ 15

КУЛЬТУРА СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

План викладу і засвоєння матеріалу

- 15.1. Організаційна культура сервісного підприємства**
 - 15.1.1. *Поняття організаційної культури*
 - 15.1.2. *Види організаційних культур*
- 15.2. Культура менеджменту сервісного підприємства**
 - 15.2.1. *Зміст культури менеджменту*
 - 15.2.2. *Відповідальність в менеджменті*
 - 15.2.3. *Етика менеджменту в сфері обслуговування*
- 15.3. Соціально-психологічний клімат сервісного підприємства**
- 15.4. Ефективність менеджменту сервісного підприємства**

Культура підприємства характеризує особливості і стиль роботи, що виявляються в поведінці працівників, їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем, внутрішній естетиці, техніці і технології, що використовуються тощо. В темі розглянуто сутність та складові елементи організаційної культури, зокрема культурі менеджменту сервісного підприємств. Приділена увага етиці сервісу — правилам якісного обслуговування.

Ключові терміни і поняття

організаційна культура, культура сервісу, види культур, норми поведінки, правила внутрішнього розпорядку, традиції, обряди, ритуали, моральні і культурні цінності, рівень культури; етика, етичний кодекс підприємства

15.1. Організаційна культура сервісного підприємства

15.1.1. Поняття організаційної культури

Під організаційною культурою, як правило, розуміється система колективних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки працівників підприємства, що витримали випробування часом. Культура характеризує ступінь розвитку тієї чи іншої сфери життєдіяльності людини та самої людини.

Організаційна культура — це характер, переконання і цінності організації, що проявляються в поведінці і судженнях її членів.

Концепція організаційної культури була розроблена на початку 1980-х рр. у США під впливом досліджень в області стратегічного управління, теорії організації, індивідуальної та гру-

пової поведінки.

Так було зроблено висновок, що організаційна культура згуртовує колектив, надає єдність спільним діям його членів, формує загальну для всіх психологію і соціально-психологічний клімат.

Можна виділити кілька основних ознак організаційних культур, за якими їх можна розрізнити між собою. Особлива комбінація таких ознак надає кожній культурі індивідуальність, дозволяє ідентифікувати її певним чином.

До основних ознак організаційної культури можна віднести [6]:

- 1) відображення в місії організації її основних цілей;
- 2) спрямованість на вирішення організаційних завдань або особистих проблем членів організації;
- 3) ступінь застосування ризику;
- 4) міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- 5) перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень;
- 6) ступінь підпорядкованості планам і регламентам;
- 7) перевага співробітництва або суперництва серед учасників;
- 8) відданість або байдужність людей стосовно організації;
- 9) орієнтація на самостійність, незалежність або підпорядкованість;
- 10) характер відносин керівництва до персоналу;
- 11) орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці і стимулювання;
- 12) орієнтація на стабільність або зміни;
- 13) джерело та роль влади;
- 14) засоби інтеграції;
- 15) стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура, звичайно, формується і змінюється в процесі людської діяльності. Люди, взаємодіючи один з одним, згодом формують і розвивають норми і взаємні очікування, які впливають на їхню подальшу поведінку. Ці процеси також можуть бути обумовлені зовнішнім впливом, у тому числі й цілеспрямованим. Можна виділити такі основні елементи зовнішнього середовища, що впливають на культуру сучасних сервісних підприємств:

- клієнти (споживачі послуг);
- постачальники ресурсів, що необхідні для досягнення мети;

— конкуренти (обмежують волю підприємства, впливають на її цілі, структуру і методи керування);

— техніка і технологія, що надають підприємствам колосальні потенційні можливості для розвитку;

— державні і регіональні організації, що встановлюють «правила гри» — закони;

— суспільні об'єднання і групи, що впливають на культуру підприємства як постійний фактор соціального та економічного життя;

— ступінь мінливості бізнес-середовища, що прискорює процес організаційних змін впливаючи тим самим на культуру підприємства.

Культура організації містить як *суб'єктивні*, так і *об'єктивні елементи*. До першого відносяться вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з історією підприємства і життям її засновників, прийняті норми спілкування. Об'єктивні елементи відображають матеріальну сторону життя організації. Це, наприклад, символіка, кольори, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі та ін.

Розглянемо докладніше деякі з суб'єктивних елементів культури.

Так, під *цінностями* розуміють властивості тих або інших предметів, процесів і явищ, що володіють емоційною привабливістю для більшості членів організації. Це дозволяє їм бути зразками, орієнтирами, мірилом поведінки.

До цінностей відносяться в першу чергу цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, ретельність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика та ін. Згідно з дослідженнями, проведених у західних фірмах, сьогодні все меншу роль грають такі цінності, як дисципліна, слухняність, влада, і все більшу — колективізм, орієнтація на споживача, творчість, уміння йти на компроміси, служити суспільству.

Вважається, що сьогодні необхідно не тільки опиратися на існуючі цінності, але й активно формувати нові. Тому важливо ретельно відслідковувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю старі цінності, до них необхідно ставитися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових, включивши відповідні механізми, у тому числі спільної творчості.

Ключові цінності, об'єднанні в систему, утворюють *філософію підприємства*. Вона відповідає на запитання, що є для нього найважливішим. Філософія відображає як підприємство сприймає себе і своє призначення, головні напрямки діяльності, створює основу формування підходів до управління (стиль, мотиваційні принципи, інформаційні

орієнтири, порядок вирішення конфліктів), упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки. Сьогодні відображення місії і філософії часто можна почути у гаслах підприємств, які також можна віднести до елементів організаційної культури.

Обряд — це стандартний, повторюваний захід, що проводиться з особливого приводу і у певний час. Найпоширеніші такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвяту в молоді робітники.

Ритуал являє собою сукупність спеціальних заходів (обрядів), що здійснюють психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, навчання організаційним цінностям і формування необхідних установ. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів.

Легенди і міфи відображають у закодованій формі історію підприємства, успадковані цінності, портрети її відомих діячів. Вони інформують (про характер начальника, як він реагує на промахи; чи може простий співробітник стати керівником та ін.), знижують невизначеність, радять, учать, спрямовують поведінку персоналу в потрібному напрямку, створюють зразки для наслідування.

Як елемент культури можуть розглядатися також прийняті на підприємстві *норми і стиль поведінки* її членів — їхнє відношення один до одного, до зовнішніх контрагентів, управлінських рішень.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, одержали назву *традицій*. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Наприклад, як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе відношення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а в якості негативної — сумно відому «дідівщину».

Спосіб мислення членів організації, обумовлений традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю працюючих, називається *менталітетом*. Він має величезний вплив на їхню повсякденну поведінку і відношення до своїх службових обов'язків.

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури:

1) багаторівневність: виділяють, як правило, три рівні культури — *артефакти* (конкретні, явні елементи культури — мова, одяг, форма вітання тощо), *переконання і цінності*.

2) багатогранність: культура підприємства складається з субкультур окремих соціальних груп, а також з субкультур різних напрямків діяльності — підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішня комунікаційна політика тощо.

Що стосується сфери послуг, то теорія управління розглядає культуру сервісного підприємства вкладаючи в основу її змісту принципи та етичні норми обслуговування клієнтів.

Таким чином, **культура обслуговування** — це організаційна культура сервісного підприємства, спрямована на обслуговування клієнтів на основі вироблення певних правил, процедур, практичних навичок і вмінь. Вона диктується політикою підприємства, підтримується системою заохочень персоналу обслуговування поряд з іншими заходами.

Нині поширене розуміння культури обслуговування у вузькому розумінні як сукупності правил ввічливості (етики поведінки). Однак це поняття варто розглядати значно ширше, в усіх проявах складових його елементів.

Культура обслуговування — це невід’ємна частина загальної культури підприємства. Її варто розглядати як певний рівень розвитку (ступінь досконалості) процесу обслуговування, що виражається в психологічних, етичних, естетичних, організаційно-технічних та інших аспектах. На сервісних підприємствах всі ці аспекти взаємозалежні і взаємозумовлені.

Культура обслуговування виробляється кожним підприємством. На одному підприємстві вона може бути дуже низькою, на іншому — досить високою. Прояв високої культури обслуговування визначається поведінкою персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації і що від нього очікують клієнти, а також висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими і змушує з повагою ставитися до свого підприємства.

15.1.2. Види організаційних культур

Культура пронизує процес управління від початку до кінця та відіграє величезну роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію вербальної і особливо невербальної інформації.

На будь-якому підприємстві культура займає важливе місце і виконує ряд необхідних функцій.

1. *Охоронна функція* полягає в створенні бар’єра, що відгороджує організацію від небажаного зовнішнього впливу. Вона реалізується через різні заборони, «табу», що обмежують норми.

2. *Інтегруюча функція* формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб приєднатись до неї. Це полегшує рішення кадрових проблем.

3. *Регулююча функція* підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організацій, їхніх взаємин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

4. *Адаптивна функція* полегшує взаємне пристосування людей один до одного та до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи участь у спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки тощо, люди легше знаходять контакт один з одним.

5. *Орієнтовна функція* направляє діяльність організації та її членів у необхідне русло.

6. *Мотиваційна функція* створює для цього необхідні стимули.

7. *Функція формування іміджу* організації, тобто її бачення в очах навколишніх. Це бачення є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що робить, проте, величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне відношення до неї.

Діяльність людини зосереджена на виробництві матеріальних благ та створенні духовних цінностей, у зв'язку в теорії менеджменту можна зустріти розмежування організаційної культури на матеріальну і духовну [13].

До *матеріальної культури* належать засоби виробництва і предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і особливості її розвитку пов'язані з розвитком виробничих сил і зумовлені виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До *духовної культури* належать стан освіти і науки, рівень освіченості населення, стан медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку у сфері матеріального виробництва і в духовному житті. Вона надзвичайно динамічна, оскільки будь-яке покоління може розвиватися лише на основі творчого осмислення і розвитку культурних надбань попередніх поколінь. Саме завдяки успадкуванню, розвитку і збагаченню їх відбувається відтворення і удосконалення суспільства. Надбання культури суспільства безпосередньо чи опосередковано використовуються у всіх сферах людського буття, у тому числі в менеджменті.

З огляду на те, що бізнес виходить за рамки національного ринку і здобуває глобальний характер, у центрі уваги теорії і практики менедж-

менту перебуває пошук такого типу поведінки підприємства, який би був ефективним незалежно від місця його розташування, або ж поведінка підприємства могла б змінюватися адаптуючись до країни перебування.

Аналіз впливу національних культур на ефективність діяльності здійснив голландський учений Г. Хофстеде. Визначивши культуру як колективне програмування людської свідомості, що формує реакцію працівників на події, що відбуваються на робочому місці, він провів дослідження 116 тис. працівників компанії IBM в 40 країнах світу. У результаті йому вдалося виділити чотири основні характеристики систем цінностей національних культур, що впливають на взаємини як між підприємствами, так і між співробітниками [12].

1. *Дистанція влади.* Більша дистанція влади означає, що члени суспільства сприймають нерівність владних повноважень різних державних інститутів і людей як належне. Незначна дистанція влади означає, що члени суспільства настроєні на рівність у повноваженнях. До країн з великою дистанцією влади відносяться Бельгія, Франція, Аргентина, Бразилія, Іспанія, Панама, Філіппіни і Малайзія, а до країн з найменшою або незначною дистанцією влади — Швеція, Великобританія, Німеччина, Данія, Австрія та Ізраїль.

2. *Неприйняття невизначеності.* Високий ступінь неприйняття невизначеності означає, що члени суспільства в умовах неоднозначності й двозначності відчують дискомфорт, тривогу, непевність, а отже, прагнуть до визначеності і стабільності. Низький ступінь неприйняття невизначеності свідчить про те, що члени суспільства терпимо ставляться до непередбачуваності, неясності і відсутності стійких структур. Високий ступінь нетерпимості характерний для країн Латинської Америки, Іспанії, Португалії, Італії, Греції, США, Великобританії, Канади, Австралії, азійських країн, низька — для Сінгапуру, Ямайки, середня терпимість (толерантність) — для Німеччини.

3. *Індивідуалізм і колективізм.* Індивідуалізм означає що в суспільстві цінується вільна соціальна структура, у якій кожна людина повинна піклуватися про себе сама. Колективізм, навпаки, свідчить про перевагу стійкої соціальної структури, члени якої контролюють один одного, а підприємство захищає інтереси своїх членів. Індивідуалістичні цінності властиві такими країнами, як США, Канада, Великобританія, Австралія. Колективізм характерний для Гватемали, Екватору, Панами. Слабо розвинений він у Латинській Америці й Азії, помірно — у Німеччині, Нідерландах, Данії, Швеції, Фінляндії, Норвегії.

4. *Мужність/жіночість.* Мужність означає прагнення членів суспільства до досягнень, героїзму, упевненості в собі. На перший план у них зазвичай поставлені високі результати праці і матеріальний успіх.

Жіночість (фемінізм) відображає високу цінність стійких людських взаємин, спільної роботи, групового прийняття рішень, якості життя. Суспільства з високим рівнем мужності — Японія, Австрія, Мексика, Німеччина, Італія, США. Жіночні цінності властиві для Швеції, Норвегії, Данії, Нідерландів і колишньої Югославії.

Виходячи з результатів описаного дослідження, виникає питання: які цінності характерні для України?

Вважається, що для України характерна значна дистанція влади, високий ступінь неприйняття невизначеності, колективізм, середній ступінь мужності і жіночості одночасно.

Розходження в культурі підприємств впливають на ступінь їхньої інтеграції та диференціації, що приводить до формування чотирьох основних типів підприємств з властивою їм особливою культурою [6].

Монопольний тип (культура влади). Переважний вплив має одна людина. Характерна атмосфера конкуренції. Кожний підлеглий має прямий зв'язок тільки з керівником. Функціональні зв'язки формуються у формі «зірки», оскільки вся влада, прийняття рішень і контроль здійснюються через керівника.

Бюрократичний тип (культура ролі). Для виконання вольових функцій постійно проводиться навчання. Ієрархія і статус чітко визначені, відносини встановлюються правилами та інструкціями. Формується класична лінійно-функціональна організаційна структура. Контакти з підлеглими задовільні, але обмін інформацією між підрозділами утруднений.

Матричний тип (культура завдань). Стабільний склад службовців і робітників. Швидко переміщення персоналу з одного проекту на інший. Гнучкість, уміння адаптуватися і швидко реагувати. Свобода дій, ініціативність, новаторство і творчість. Співробітництво на високому рівні між різними підрозділами стимулюють різнобічні зв'язки. Організаційна структура схожа на матрицю, у якій функціональні підрозділи утворюють одну вісь, а проектні — іншу.

Індивідуальний тип (культура особистості). Слабкий контроль із центру, висока оцінка дій кожного службовця. Встановлення норм виробітку, виходячи із професійної кваліфікації. Наявність невеликого числа формальностей, дуже слабка взаємодія між окремими службовцями.

За ступенем впливу на підприємство виділяють кілька типів культур.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них неухильні. Така культура не допускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури — це небажання бачити недоліки, вносити сміття з хати, прагнення зберігати показну єдність). Закрита

культура придушує персонал і стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності і норми при необхідності свідомо корегуються.

Слабка культура практично не містить загальноорганізаційних цінностей і норм. У кожного елемента організації вони свої, причому найчастіше досить суперечливі. Норми і цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому і зовнішньому впливу і змінюються під його впливом. Така культура роз'єднує членів організації, протиставляє їх один одному, утруднює процес управління і в остаточному підсумку призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість припускає гласність і діалог між всіма членами організації та сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не надходило, і в результаті тільки сильнішає.

Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і не ефективною в іншому.

Взаємодія менеджменту та організаційної культури є непростю. Але необхідно розуміти, що тільки вдосконалюючи елементи культури, підприємство може вийти на якісно новий рівень розвитку. У зв'язку з цим якісний розвиток організаційної культури стає одним з ключових об'єктів управління сучасних підприємств.

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів, як: контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають даній культурі, і відмова від тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів, ритуалів.

На сьогоднішній день, численні дослідження показали, що успішні підприємства відрізняються високим рівнем культури, що формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духовності працівників підприємства і на благо зацікавлених сторін. Це ще раз доводить, що вплив культури на успіх і ефективність підприємства дуже великий.

15.2. Культура менеджменту сервісного підприємства

15.2.1. Зміст культури менеджменту

Культура менеджменту — поняття складне, комплексне і багатогранне. Воно залежить від багатьох факторів, зокрема від кваліфікації управлінських кадрів. Звідси першочергове завдання — навчання працівників апарату управління основним і останнім досягненням науки менеджменту і суміжних з нею загальних і галузевих наук.

Культура менеджменту — комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, що відображає його якісні риси і особливості, охоплює знання, світогляд, морально-етичні норми, відношення до праці, уміння володіти собою і розуміти оточуючих.

Оволодіння культурою менеджменту є необхідним для кожного працівника апарату управління, воно є його прямим обов'язком, тому що ефективна робота будь-якого підрозділу, будь-якої організації, у тому числі і сервісної, можлива лише при високій культурі його

працівників.

Культура менеджменту відображає рівень досконалості процесу управління, організації управлінської праці, використання управлінської техніки, а також вимог до системи управління і до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права.

Культура менеджменту загалом дозволяє оцінити ступінь дотримання системою управління тих вимог, які до неї пред'являються. На практиці рівень культури системи управління оцінюється за показниками окремих елементів системи. Сюди відносяться показники, що характеризують культуру працівників, і особливо керівників, культуру процесів управління, техніки управління, умов праці тощо.

Культура менеджменту базується на дотриманні в процесі управління багатьох норм, а саме: моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних, естетичних.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моральності. Моральні норми закріплені в Конституції України. Дотримання моральних норм у процесі управління є показником його рівня культури.

Юридичні норми управління відбиті в державно-правових та організаційно-правових нормативних актах. Прикладом можуть бути «Закон про підприємство», статут підприємства. Рівень культури менеджменту значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і їхнього використання в процесі керування.

Економічні норми управління визначаються значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі роботи сервісного підприємства. Наявність економічних норм і ступінь їхнього дотримання в процесі управління також характеризують культуру менеджменту.

Організаційні норми визначають структуру сервісного підприємства, склад і порядок діяльності її структурних підрозділів і співробітників, а також їхні взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різних операцій і різних видів діяльності по управлінню. У процесі розробки і використання організаційних норм повинні бути також чітко встановлені та зафіксовані функціональні обов'язки співробітників, обсяги, напрям-

ки, періодичність і місце формування інформації, процеси переробки і використання інформації.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та уречевленою працею, тобто норми оснащеності підрозділів сервісного підприємства, що виконують управлінські функції, необхідними технічними засобами.

Естетичні вимоги і норми поширюються як на технічні засоби і пристрої, що використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників апарату управління. Облік і реалізація вимог культури менеджменту в різноманітній діяльності органів управління дозволяють підвищити рівень організації управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці управлінських працівників, забезпечити злагоджену і погоджену роботу співробітників апарату управління, іншими словами значно підвищити ефективність праці управлінських працівників.

Культура менеджменту включає сукупність елементів, кожний з яких забезпечує відповідність складових частин процесу управління тим вимогам, що до них пред'являються. Культура менеджменту включає такі основні елементи: культуру працівників управління, культуру процесів управління, культуру умов праці і культуру документації.

Культура управлінського персоналу містить у собі рівень загальної культури сервісного підприємства, знання теорії і практики сервісного менеджменту, володіння мистецтвом управління, наявність особистих і ділових якостей, необхідних цій категорії співробітників, стиль роботи і управління.

Культура процесів управління містить у собі впровадження прогресивної технології управління, раціональну організацію управлінської праці і процесів роботи сервісного підприємства, його структурних підрозділів, комплексну механізацію і автоматизацію процесів управління, культуру спілкування з співробітниками і клієнтами, культуру телефонних розмов, проведення нарад, засідань, зборів.

Культура умов праці містить у собі культуру організації робочих місць, їхнє планування, технічне оснащення за технологією надання послуг, послідовності додаткових операцій — супровідних послуг, культуру виробничого середовища, світловий і температурний режим, інтер'єр, шум, чистоту.

Культура документації включає оформлення документації, довговічність документації, зручність користування документами, надійність і швидкість документаційного обслуговування. Однак її загальний рівень багато в чому характеризується успіхом боротьби за економію часу, так як багато часу витратиться на роботу саме з доку-

ментами, тому їхня мова повинна бути гранично простою і лаконічною. Впровадження ДСТУ на українську документацію (що планується найближчим часом) значно підвищить культуру роботи з документами, скоротить час їхнього складання і читання.

Культура менеджменту є основою стилю управління. Зразком для кожного керівника є стиль, який сполучає цілеспрямованість, довіру і повагу до людини, високу культуру, чітку організованість, конкретність і оперативність. Однак це не простий набір окремих елементів культури управління. Всі вони тісно взаємопов'язані й взаємозалежні. Причому визначальною серед них є культура працівників апарату управління. Маючи високу культуру, кожний працівник буде якісно виконувати свою роботу, тобто підтримувати високий рівень культури процесу управління і прагнути вдосконалити організацію своєї праці. З культурою управління несумісні прояви тяганини, байдужості, брутальності, бюрократизму, чванства, формалізму, відсутність діловитості, виконавської дисципліни. У відносинах з підлеглими повинне мати місце справедливе, однакове відношення до всіх підлеглих, об'єктивна оцінка їхньої роботи, своєчасна похвала за успіхи. Найбільш повну оцінку дійсної культури менеджера можна визначити за стилем його роботи. Таким чином, культура працівників управляючої системи є найважливішим і визначальним елементом культури менеджменту.

Підвищення культури менеджменту — найважливіша умова підвищення ефективності управління. Удосконалити культуру менеджменту — значить підсилити увагу до всіх її елементів. У кожному конкретному випадку особливої уваги вимагають ті або інші сторони культури менеджменту. Облік елементів культури менеджменту в різноманітній управлінській діяльності дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і здешевити цей процес, забезпечити злагодженість і чіткість роботи апарату управління, підвищити трудову дисципліну на підприємстві.

Без дотримання вимог культури менеджменту практично неможливо реалізувати ні одну з рекомендацій, розроблених наукою управління. Удосконалити культуру менеджменту — значить удосконалити всі її елементи. У кожному конкретному випадку ті або інші елементи можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому, вирішуючи проблему вдосконалення управління, необхідно проводити детальний комплексний аналіз рівня культури менеджменту з метою виявлення тих елементів у культурі і тих напрямках її вдосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

Отже, культура менеджменту є найважливішою складовою частиною управління, що здійснює прямий і безпосередній вплив на результати діяльності сервісного підприємства.

15.2.2. Відповідальність в менеджменті

Існують два різні погляди на те, як варто поводитися підприємствам по відношенню до суспільства, щоб вважатися соціально відповідальними. Згідно з одним із них, підприємство є соціально відповідальним, коли максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання. З цих позицій підприємство повинно перейматися виключно економічними цілями. Відповідно до іншого погляду, підприємство на додаток до відповідальності економічного характеру зобов'язане враховувати соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеві громади, а також вносити певний позитивний внесок у вирішення соціальних проблем загалом. Прихильники цієї точки зору вважають, що громадськість очікує від сучасних підприємств не тільки демонстрації високих економічних результатів, але й істотних досягнень щодо соціальних цілей суспільства.

Протилежні за своїм характером висновки відносно того, що варто розуміти під концепцією соціальної відповідальності, породжені суперечками щодо цілей сучасних підприємств. З одного боку, є люди, що розглядають підприємство як економічну цілісність, зобов'язану піклуватися тільки про ефективність використання своїх ресурсів. Таким чином, підприємство виконує економічну функцію виробництва продукції та послуг, необхідних для суспільства з вільною ринковою економікою, забезпечуючи одночасно роботу для громадян і максимальні прибутки та винагороду для акціонерів.

За цією точкою зору, яку активно підтримував лауреат Нобелівської премії Мільтоном Фрідменом, єдина місія підприємницької діяльності полягає у максимізації прибутків, шляхом ефективного використання його енергії та ресурсів, за умови дотримання законодавчих норм і ринкових принципів.

З іншого боку, існує думка, відповідно до якої підприємство — це щось більше, ніж економічна цілісність. За цією точкою зору сучасна організація є складною частиною середовища, що включає безліч складових, від яких залежить її безпосереднє існування. До цих складових відносяться місцеві громади, споживачі, постачальники, засоби інформації, групи суспільного тиску, союзи або об'єднання, а також працівники і власники підприємств. Це багатопланове суспільне середовище може сильно впливати на досягнення організаційних цілей, тому підприємствам доводиться врівноважувати особисті економічні цілі з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

За такого підходу, підприємницькі структури несуть відповідальність перед суспільством, у якому функціонують, не лише забезпечен-

ням ефективності, зайнятості, прибутками і дотриманням законів. Підприємства повинні направляти частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Організації зобов'язані жертвувати на благо і удосконалення суспільства. Більше того, у суспільстві сформувалися певні уявлення про те, як повинна поводитися організація, щоб вважатися добропорядним членом суспільства. Це обумовлено суспільними очікуваннями, які зводяться до того, що підприємства повинні відповідально діяти в таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я і безпека, цивільні права, захист інтересів споживача тощо.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. *Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.* Соціальні дії підприємств, що поліпшують життя місцевого товариства або усувають необхідність державного регулювання, можуть бути вигідними для підприємств через народне визнання і повагу. В більш благополучному суспільстві і умови для бізнесу кращі. Крім того, навіть якщо короткострокові витрати у зв'язку із соціальною діяльністю високі, у довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки в споживачів, постачальників і місцевого співтовариства формуються прихильність до підприємства.

2. *Зміна потреб і очікувань широкої публіки.* Пов'язані з бізнесом соціальні очікування радикально змінилися з 60-х рр. ХХ ст. Щоб звузити розрив між новими очікуваннями і реальними можливостями підприємств, їхня участь у вирішенні соціальних проблем стає і очікуваною і необхідною.

3. *Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.* Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські і фінансові ресурси, йому варто було б передавати певну їх частину на соціальні потреби.

4. *Моральне зобов'язання бути соціально відповідальними.* Підприємство є членом суспільства, тому норми моралі також повинні керувати його поведінкою. Підприємство повинне діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню моральних основ суспільства. Більше того, оскільки закони не можуть охопити всі випадки життя, підприємства повинні виходити за свої межі, щоб підтримувати суспільство, засноване на впорядкованості і законності.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. *Порушення принципу максимізації прибутку.* Спрямування частини ресурсів на соціальні потреби знижує вплив принципу максимізації прибутку. Підприємство поводить у найбільшій мірі соціально відповідально, зосереджуючись тільки на економічних інтересах і залишаючи соціальні проблеми державним установам і службам, благодійним інститутам і просвітнім організаціям.

2. *Витрати на соціальну діяльність.* Засоби спрямовані на соціальні потреби, є для підприємства витратами, що в остаточному рахунку будуть перенесені на споживачів у вигляді підвищення цін. Крім того, підприємства, що беруть участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках з фірмами інших країн, які не несуть витрат на соціальні потреби, мають несприятливе конкурентне положення.

3. *Недостатній рівень звітності перед народом.* Оскільки керівників не вибирають, вони не є безпосередньо підзвітними суспільству. Ринкова система добре контролює економічні показники підприємств і погано — їх соціальну спрямованість. Доти, поки суспільство не зробить порядок прямої звітності йому підприємств, останні не будуть брати участь у соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними.

4. *Невміння розв'язувати соціальні проблеми.* Персонал будь-якого підприємства найкраще підготовлений до діяльності у сферах економіки, ринку і техніки. Він позбавлений досвіду, що дозволяє зробити значимі внески у вирішення проблем соціального характеру. Удосконалюванню суспільства повинні сприяти фахівці, що працюють у відповідних державних установах і благодійних організаціях.

Як висновок з вище викладеного, можна стверджувати, що у будь-якому разі підприємства повинні спрямовувати частину своїх зусиль на користь суспільства. При цьому вони повинні обирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечив би йому певні переваги та сприяв вирішенню соціальних проблем.

15.2.3. Етика менеджменту в сфері обслуговування

Сервісна діяльність, як і будь-яка інша, регулюється державно-правовими, культурними і моральними нормами. Перше означає, що вчинки і рішення людини перебувають у межах законів, встановлених державою, і відповідають суспільно-політичному устрою країни. Друге означає, що людина здійснює свою діяльність у певних культурно-історичних умовах, що впливають на вибір методів і засобів діяльності. Третє передбачає, що людина у своїх діях і вчинках орієнтується на певні цінності. Перша і друга група норм існує об'єктивно, тобто незалежно від того, чи визнає людина їхнє існування і чи має бажання підпорядковуватися їм. Ціннісні трактуються людиною суб'єктивно залежно від її інтелектуального, культурного розвитку і психологічної зрілості. Тут виникає питання про ступінь обов'язковості дотримання тих або інших моральних принципів [10].

Етика — це набір моральних принципів і цінностей, що формують поведінку особи чи групи осіб.

Етика менеджменту базується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у стосунках між собою.

Перелік етичних норм, що характеризує правильну поведінку підприємства включає орієнтацію способу дій на етичні цілі, людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, самостійність та індивідуальність, самоствердження у роботі, прагнення до соціальних контактів, вільне висловлювання думок, прагнення безпеки, соціальна користь праці і демократія.

Етичні нормативи описують систему загальних цінностей і правила етики, яких мають дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень.

Конкретні етичні норми професійної діяльності затверджуються у професійних кодексах. **Професійний кодекс** — це фіксовані правила поведінки, що пропонують визначений тип моральних взаємовідносин, які є оптимальними з точки зору професійної діяльності. Яскравим прикладом є професійний кодекс лікарів (клятва Гіппократа), основний принцип діяльності яких — не нашкодь, кодекс військовослужбовців (присяга), що пропонує їм завжди і скрізь захищати інтереси своєї батьківщини.

Професійні кодекси мають вигляд уставів, інструкцій і розробляються на різних рівнях:

- на рівні підприємств та організацій (великі компанії створюють *корпоративні етичні кодекси*, формулюючи в письмовому виді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації стосовно своїх працівників);

- на галузевому рівні;

- на регіональному рівні;

- на міжнародному (наприклад, Глобальний етичний кодекс туризму, схвалений на Генеральній асамблеї Всесвітньої туристської організації).

Професійний кодекс може мати різні форми, а саме:

- *формальний кодекс* використовується для того, щоб продемонструвати, що певна група людей належить до тієї або іншої професії. Кодекс публікується, на нього посилаються на врочистих заходах, його читають уголос у момент вступу в професію;

- *кодекс-ідеал* проголошує те, до чого прагнуть представники певної професії, тобто в ньому висувуються максимальні вимоги;

- *дисциплінарний кодекс* містить мінімум вимог, необхідних для виконання;

- *кодекс-етикет* містить вимоги до зовнішнього вигляду і манери поведінки фахівців;

- *єдиний кодекс* поєднує в собі всі попередні.

Тип кодексу розробляється залежно від професії та поставлених цілей. Однак будь-який кодекс повинен мати наступні властивості, тобто повинен бути:

- *регулятивним*, тобто містити положення, які впливають на вибір рішення фахівця;

- *контролюючим*, тобто декларувати різні форми покарань за порушення правил;

- *предметним*, тобто його положення повинні відбивати реально існуючі в професії специфічні моральні проблеми;

- *просоціальним*, тобто він покликаний захищати суспільні інтереси та інтереси тих, на кого спрямована діяльність фахівців.

Для розробки професійного кодексу фахівця із сервісної діяльності необхідно визначити її специфіку. У зв'язку з тим що специфіка сервісної діяльності полягає в наданні споживачам і партнерам різного роду послуг, конкретні положення кодексу повинні регламентувати:

- *якість надання послуг* (відповідність ціни і якості, кваліфікованість, використання інноваційних технологій і т.п.);

- *форму надання послуги* (зручність, швидкість, відповідність юридичним і моральним законам, індивідуальний підхід і т. п.);

- *професійний і культурний рівень фахівця*, що надає послугу (компетентність, ввічливість, тактовність, коректність, акуратність і т.п.).

Положення, що відображають ці вимоги складають одну із частин кодексу (спеціальну). Інші частини, які можуть бути включені до кодексу, міститимуть положення, що стосуються ділової активності фахівця взагалі: прийнятні правила поведінки на підприємстві, декларація цілей і завдань підприємства, розуміння цивілізаційних форм взаємин — внутрішніх (з колегами і адміністрацією) та зовнішніх (з партнерами і споживачами), опис систем заохочень і покарань, зовнішній вигляд фахівця та ін.

Сервісна діяльність регламентується також деякими формами етикету. Діловий етикет є тим розділом корпоративного етичного кодексу, який легше за інші піддається контролю і регламентації. Виконання норм етикету стосується тільки зовнішньої поведінки і не стосується сфери моральної свідомості, іноді від ділової етики залишається тільки етикет.

Слово «*етикет*» означає встановлений порядок поведінки в певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва і управління — діловий етикет.

Діловий етикет — це система детально розроблених правил, що включають:

- культуру мови і уміння вести розмову;
- зовнішній вигляд, одяг;
- уміння керувати власними емоціями;
- форми знайомства, привітання і прощання;
- вираження вдячності і співчуття;
- правила поведінки за столом;
- вітання і подарунки тощо.

Підприємства у різних країнах дотримуються власної «організаційної культури», тому і стандарти етичної поведінки проявляються у різних країнах неоднаково. Наприклад, досягнення результату за допомогою хабара є протизаконною і неетичною дією. Однак у деяких країнах подібні дії вважаються цілком етичними і постійно використовуються підприємствами при вирішенні ділових питань.

У вітчизняній практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії:

- давання або одержання хабара;
- вимагання;
- підношення подарунків посадовій особі;
- виплата співучасникові частини незаконно отриманих грошей;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- шахрайство;
- ухилення від сплати податків;
- продаж недоброякісної продукції;
- розкриття секретів компанії;
- незаконне використання інформації, отриманої в довірливій бесіді.

Це лише приблизний, далеко не повний перелік неетичних дій підприємств. Етика поведінки за своєю суттю не може мати «верхніх» меж. Ці межі можуть варіюватися залежно від країни, в якій функціонує підприємство, його бажання дотримуватися встановлених норм етики поведінки, засобів примусового виконання законів і дотримання етичних норм.

Підприємства, що цінують своє ім'я, для яких громадська думка про чесність і добropорядність є вищою за бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють і доводять до своїх працівників етичні нормативи, що застосовуються не лише у власній країні, а й у всьому світі. Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, мусить пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на неухильне дотримання законів, і тому йому треба дотримуватися найвищих стандартів відповідальності.

15.3. Соціально-психологічний клімат сервісного підприємства

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Соціально-психологічний клімат виникає спонтанно. Але гарний клімат не є простим наслідком проголошених девізів і зусиль менеджерів. Він являє собою підсумок систематичної психологічної роботи з членами групи, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між менеджерами і співробітниками. Формування і удосконалювання соціально-психологічного клімату — це постійне практичне завдання менеджерів. Створення сприятливого клімату є справою не тільки відповідальною, але й творчою, потребуючою знань його природи та засобів регулювання, уміння передбачати імовірні ситуації у взаєминах членів групи. Формування гарного соціально-психологічного клімату вимагає, особливо від менеджерів підприємства розуміння психології людей, їхнього емоційного стану, настрою, переживань, хвилювань, стосунків одного з одним.

У психологію поняття «клімат» прийшло з метеорології і географії. Зараз воно є досить сталим поняттям, що характеризує невидиму, тонку, делікатну, психологічну сторону взаємин між людьми. У вітчизняній соціальній психології вперше термін «психологічний клімат» використовував Н.С. Мансуров, що вивчав колективи та взаємостосунки в середині них.

Одним з перших зміст соціально-психологічного клімату розкрив В.М. Шепель. *Соціально-психологічний клімат*, на його думку, — це емоційне відображення психологічних зв'язків членів колективу, що виникають на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей. Він уважав, що клімат відносин між людьми складається із трьох кліматичних зон. Перша кліматична зона — *соціально-психологічний клімат*, що визначається тим наскільки в даній групі усвідомлені цілі та завдання, наскільки тут гарантоване дотримання всіх конституційних прав і обов'язків працівників як громадян. Друга кліматична зона — *моральний клімат*, що визначається тим, які моральні цінності в даній групі є прийнятими. Третя кліматична зона — це *психологічний клімат*, ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним. Психологічний клімат — це мікроклімат, зона дії якого значно локальніша за соціальний та моральний клімат.

Як було з'ясовано раніше, керуюча та керована структури підприємства являють собою складну систему спільної діяльності, що прояв-

ляється в культурі підприємства. Основою цієї культури і є соціально-психологічний клімат колективу, що охоплює як особисті стимули так і середовище, тобто робочу обстановку, що склалася на підприємстві. Концепція соціально-психологічного клімату стосується всіх аспектів ділової ситуації, що спроможні впливати на особисті стимули. Як відомо, за одних обставин люди прагнуть до успіху, а за інших до влади або визнання. У різному середовищі проявляється різна поведінка, що визначає продуктивність і ступінь задоволеності членів колективу своєю роботою, а отже все це прямо пов'язане з соціально-психологічним кліматом підприємства.

Ефективність сервісного підприємства можна визначити за рядом показників. Дослідження соціальних психологів показують, що комплексна оцінка ефективності підприємства може бути зроблена лише в тому випадку, якщо враховані об'єктивні (економічні) і суб'єктивні (соціально-психологічні) фактори.

В літературі, на основі багаторічних соціальних і психологічних досліджень на різних підприємствах, виділяються наступні соціально-психологічні фактори, що мають прямиий вплив на ефективність діяльності підприємства:

- мотивованість працівників;
- психологічна, моральна та інтелектуальна сумісність;
- прихована, неформальна ієрархія взаємин;
- неформальні етичні норми;
- групова згуртованість і однодумність;
- форми прояву конфліктів;
- повага, терпимість;
- стиль управління.

Важливою умовою ефективності функціонування будь-якого підприємства є наявність у ньому сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, що включає перераховані вище фактори.

Особливу роль серед зазначених факторів формування соціально-психологічного клімату відіграє рівень управлінської діяльності, рівень відносин у системі «керівник-підлеглий», безпосередньо стиль управління і весь комплекс функцій, виконуваних керівництвом. Сприятливий клімат виникає тільки тоді, коли керівництво на практиці сприяє прагненню співробітників до успіхів як моральних так і матеріальних.

На формування соціально-психологічного клімату істотний вплив також здійснюють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Визначальними, при цьому є управлінські цінності, економічні умови, організаційна будова, структура персоналу, розмір підприємства, зміст роботи, стиль управління.

Таким чином, соціально-психологічний клімат — це інтегральний показник соціального та психологічного стану підприємства, що виражається в спільній діяльності колективів керуючої і керованої підсистем.

Однієї з найоб'єктивніших характеристик соціально-психологічного клімату є *задоволеність роботою*, що проявляється через складний емоційний стан, обумовлений мотивацією особистості пов'язаної з об'єктивними факторами операційної діяльності, насамперед умовами, змістом і організацією праці.

Ф. Герцберг, один з авторів змістовної теорії мотивації, вивчаючи потреби, дійшов висновку, що існують два типи факторів, які викликають у людини задоволеність/незадоволеність роботою. Потреби, що викликають незадоволеність, він назвав гігієнічними факторами, а ті, які формують задоволеність роботою, він визначив як мотиваційні (див. розділ 9).

Дані цих досліджень привертають увагу до співвідношення між мотивацією і характером праці. Вони свідчать про те, що нудна і монотонна робота створює багато труднощів, таких як плинність кадрів, низькі продуктивність і якість праці, конфлікти і страйки. І навпаки, цікава робота стимулює більше позитивне відношення до неї. У результаті цих досліджень багато провідних підприємств почали розглядати планування і організацію праці, способи його поліпшення як засобу, що сприяють формуванню задоволеності роботою.

Необхідно пам'ятати, що сприятливий соціально-психологічний клімат — це підсумок систематичної роботи, численних заходів керівників, менеджерів, психологів і всіх співробітників підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок між ефективністю сервісного підприємства і його соціально-психологічним кліматом було доведено. І сьогодні, створення сприятливого мікроклімату є однією з найважливіших задач менеджерів тих підприємств, які мають за мету досягти успіху в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

15.4. Ефективність менеджменту сервісного підприємства

Перед тим, як розглядати ефективність менеджменту необхідно звернути увагу на визначення загального поняття ефективності, що охоплює різноманітні сфери людської діяльності. Зауважимо, що економічна теорія не має однозначного трактування цього поняття. Буквально «ефективне» (від латинського «effectus») означає дієвість, результативність, продуктивність. Взагалі ефектом володіє будь-яка взаємодія, що має якийсь результат, і в цьому самому широкому змісті

ефект можна розглядати як абсолютне явище, що характеризує результат, властивість будь-якої взаємодії або процесу. При всій близькості категорій «ефект» і «ефективність» вони не є тотожними. Ефективність властива не усякій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому дана категорія носить управлінський характер і означає насамперед ступінь досягнення встановлених цілей. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність — це завжди визначене співвідношення (результату і цілей або результату і витрат на його одержання), тобто величина відносна. Цією вихідною позицією визначається і зміст ефективності управління.

Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки вимагає посиленої уваги до підвищення ефективності не тільки операційної, але й усіх інших сторін діяльності підприємства, а саме: вивчення ринків і задоволення потреб клієнтів, інновацій, управління персоналом, використання фінансів, захисту навколишнього середовища і т.ін. Іншими словами, мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і підприємства в цілому, що в умовах ринку повинна забезпечувати управляюча система. Тому, під *ефективністю менеджменту* варто розуміти насамперед таке управління, що забезпечує ефективність функціонування і розвитку організації як цілісної системи.

Сутність ефективності управління у вітчизняній літературі, як правило, розглядається в аспекті двох складових: економічної і соціальної. Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів з витратами, необхідними для їхнього досягнення, соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Разом ці категорії складають соціально-економічну ефективність управління

Численні дослідження і опитування, проведені серед керівників передових компаній і фірм у різних країнах світу, дозволяють зробити важливе узагальнення, що ефективність будь-якого керованого соціального об'єкта (підприємства, регіону, країни) залежить, насамперед, від трьох найважливіших умов: сприятливого навколишнього середовища; правильно сформульованої стратегії (довгострокової цілі); якості людських і особливо управлінських ресурсів.

Всі інші (або класичні) чинники суспільного виробництва: праця, капітал, технології і т.інше — результат вищезгаданих умов. Перші дві умови також є результатом третьої, а саме — якості управлінських кадрів і всього людського потенціалу керованого соціального об'єкта.

Ефективність управління — досить складна категорія, що виступає одним з основних показників досконалості управління, обумовлена найчастіше за допомогою зіставлення результатів управління і ресур-

сів, витрачених на його досягнення. Як відомо, ефективність управління можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління. Але така елементарна оцінка не завжди є коректною. Особливо це стосується організацій, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг.

По-перше, результат управління не завжди полягає в прибутку.

По-друге, не завжди відповідає очікуваному безпосередньому і опосередкованому результату. А останній приховує роль управління в його досягненні, тому що прибуток найчастіше виступає як опосередкований результат.

По-третє, результат управління може бути не тільки економічним, але і соціальним, соціально-економічним, соціально-політичним, соціально-психологічним.

По-четверте, витрати на управління не завжди можливо досить чітко визначити і виділити.

Суспільне значення сервісного підприємства посилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як у середині системи, так і у взаємостосунках із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим, головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності та ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва і залучення працівників до справ підприємства, а також необхідного для зміцнення його позицій в суспільстві постійного балансування інтересів основних груп, залучених у справи підприємства осіб. Визначення ефективності за цих умов базується на виборі цінностей і встановленні політичної орієнтації підприємства. Тому поряд із використанням критеріїв соціально-економічної ефективності, робота організації оцінюється і по таких напрямках, як політика пов'язування власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу і суспільства в цілому.

Розглянемо більш предметно критерії соціальної ефективності управління. У цьому зв'язку комплексний (системний) характер результатів управління дозволяє виділити три самостійні рівні таких критеріїв.

Це, насамперед, критерії загальної, спеціальної і конкретної соціальної ефективності систем управління, тобто сукупностей взаємозалежних суб'єктів і об'єктів управління.

Таким чином, перший (або вищий) рівень складають критерії загальної соціальної ефективності управління, що представляють з себе найбільш узагальнені і важливі з них і відображають суспільну користь, принесену людям (суспільству в цілому) у результаті існування і функціонування

відповідних систем, управління. Цей рівень критеріїв, з одного боку, пов'язаний із потребами, інтересами і цілями суспільного розвитку (як загальнонаціонального, так регіонального і місцевого), а з іншого, дає можливість бачити (і вимірювати) ступінь задоволення потреб, інтересів і цілей.

Аналіз вітчизняних і закордонних досліджень свідчить, що до критеріїв загальної соціальної ефективності управління можна віднести:

1. Рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами по відповідних його видах;

2. Темпи і масштаби приросту національного багатства, обчислені за методикою ООН;

3. Рівень добробуту життя людей у розрахунку на душу населення з розбивкою прибутків різноманітних його соціальних прошарків, груп і категорій, а також у порівнянні зі стандартами розвинутих країн;

4. Упорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин, їхнє відтворення з наростаючим позитивним результатом.

Поряд із перерахованими вище, в різних системах управління можуть використовуватися і інші критерії, що розкривають внесок цих систем управління в розвиток суспільства, вирішення його проблем, завдань і цілей.

Другий або середній рівень складають критерії спеціальної ефективності управління, що розкривають організацію і функціонування власне управляючих підсистем. Аналіз і оцінка здійснюються в межах самих суб'єктів управління або їх ланок, що охоплюють своїм управлінським впливом ті або інші управляємі об'єкти. Такі критерії покликані відображати раціональність організаційної будови управляючих підсистем, обґрунтованість розподілу функцій, каналів передачі інформації і технічних засобів, доцільність форм і методів управлінської діяльності, підготовленість управлінців і багато іншого, що є актуальним для організації управління і його удосконалювання. Серед критеріїв цього рівня можна виділити такі.

1. Цілеспрямованість (цільова обґрунтованість) організації і функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок, що визначається ступенем відповідності їхнього управляючого впливу цілям, що впливають з їх положення і ролі в структурі суспільства.

2. Витрати часу на вирішення різноманітних управлінських питань і здійснення управлінських операцій.

3. Стиль функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок. Стиль, як відомо, представляє собою визначену манеру поведінки діяльності суб'єкта управління і характеризується співвідношенням між встановленням норм і безпосередньою організаторською діяльністю, змістом і кількістю прийнятих рішень, змістом і числом нарад, засідань,

перевірок та інших організаційних дій, зосередженням управлінських зусиль на найважливіших пріоритетних ділянках діяльності управляємих об'єктів або їхніх ланок. На стиль дуже сильно впливають можливості особистості (керівника, хазяїна або виконавця).

4. Складність організації суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок — їх горизонтальна і вертикальна розчленованість. Цей критерій дуже актуальний тому, що, чим складнішою є організаційна структура, тим більше часу витрачається на проходження управляючих впливів, сильніше піддається змінам (перекручуванням) інформація, а також виникають додаткові проблеми на «стикувальних» вузлах та інші негативні явища.

5. Сукупні витрати: економічні, соціальні, технічні, інформаційні, кадрові та інші на утримання і забезпечення функціонування відповідних суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок.

Третій або нижчий рівень, при аналізі й оцінці управління складають критерії конкретної соціальної ефективності кожної організаційної структури управління й управлінського працівника, кожного учасника управління, кожного одиничного управлінського рішення, дії і відношення. При цьому подібні критерії, як показує проведений аналіз, містяться в таких проявах управлінської діяльності:

1. У ступені відповідності напрямків, змісту і результатів діяльності управлінських структур і їхніх працівників тим її параметрам, що визначені функціями, посадовими положеннями і статусом управлінського працівника, де кожний управляючий орган, кожна керівна посада створюються для реалізації визначених цілей, завдань і функцій;

2. У законності рішень і дій відповідних управлінських структур і їхніх працівників.

3. У реальності впливу управлінської діяльності на стан і розвиток управляємих об'єктів

4. У глибині врахування і вираження в управлінських рішеннях і діях корінних (базових) і комплексних потреб, інтересів і цілей людей.

5. У характері й обсязі взаємозв'язків (взаємодій) з широким колом людей (з трудовими колективами).

6. У ступені авторитетності (компетентності і доцільності) рішень і дій організаційних структур управління і їхнього управлінського персоналу.

7. У достовірності (правдивості), доцільності і своєчасності управлінської інформації, що видається управлінськими структурами і їхніми працівниками.

8. У моральному (соціально-культурному і етичному) впливі управлінської діяльності на «зовнішнє» середовище.

Необхідно також підкреслити, що поряд із зазначеними — важливе значення можуть мати й інші критерії і показники, що дозволяють правильно оцінювати співвідношення між потенціалом управління і мірою його використання, між ресурсами управління і їхньою реальною включеністю в суспільну життєдіяльність.

Разом з тим, підвищення економічної ефективності має важливе значення для розвитку сфери послуг. Тому підприємствами сфери послуг регулярно передбачаються такі заходи, як зростання продуктивності праці, зниження витрат на 1 грн. реалізації послуг, прискорення оборотності коштів тощо. Однак головне в завданнях підвищення ефективності — це кількісне і якісне задоволення потреб клієнтів. Тому основна увага сервісних підприємств повинна бути спрямована на:

- створення умов безвідмовного задоволення потреб населення у всіх видах послуг;
- скорочення витрат часу на одержання послуг, широкий розвиток нових видів послуг;
- зменшення витрат праці на ведення домашнього господарства;
- розвиток послуг з ремонту і відновлення предметів побутової техніки;
- постійне вдосконалювання і розширене впровадження прогресивних форм обслуговування населення;
- створення комфортних умов для замовника і т.п.

Питання для самоперевірки

1. Визначте загальний зміст поняття «культура».
2. У чому полягає суть персонал-орієнтованих технологій менеджменту?
3. Охарактеризуйте сутність культури підприємства.
4. Якими параметрами позначають рівень поверхневої культури підприємства?
5. Які чинники впливають на формування свідомості працівників сучасних вітчизняних сервісних підприємств?
6. Проаналізуйте основні чинники, що впливають на культуру підприємства.
7. Опишіть модель, побудовану німецьким дослідником Г. Хофштеде, яка характеризує культуру корпорації, орієнтуючись на культурні відмінності між країнами.
8. Визначте сутність поняття «культура менеджменту».
9. Охарактеризуйте складові культури менеджменту.

10. У який спосіб можна оцінити рівень культури менеджменту?
11. Проаналізуйте основні шляхи підвищення культури менеджменту.
12. Розкрийте сутність відповідальності в менеджменті?
13. Дайте визначення професійному кодексу сервісного підприємства.
14. Який з напрямів підвищення культури менеджменту можна вважати найактуальнішим для вітчизняних сервісних підприємств?

Питання і завдання для практичних занять

1. Головне завдання менеджера — максимізація прибутку компанії. Разом з тим все більшого значення набуває соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, що забезпечують вирішення соціальних проблем населення країни.

У зв'язку із цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес — повинен «робити гроші». Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть, до зниження прибутків компанії, погіршенню її конкурентоспроможності, сприяють зростання витрат, що призводить до росту цін (завдаючи збиток споживачам) і іншим негативним наслідкам.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, а їх діяльність, сприяючи рішенню соціальних проблем, може бути корисною для підприємців, підвищити їхній імідж у суспільстві і бути непоганою рекламою.

Запитання та завдання:

- 1) Чію позицію ви розділяєте і чому?
- 2) Як ви вважаєте, чи зобов'язаний, підприємець виконувати соціальні зобов'язання перед країною і у якій формі?
- 3) Чи буде підприємцю в кінцевому підсумку це вигідно і у фінансовому відношенні? Якщо вигідно, то чому?
- 4) У яких формах соціальна підтримка може здійснюватися вітчизняним бізнесом: у масштабах фірми; у масштабах регіону, країни.

2. Політика банку спрямована на отримання максимального прибутку. Одноаспектна орієнтація спрямування призвела до втрати конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників, яка ґрунтується на таких положеннях:

- інтереси клієнта мають бути на першому місці;
- у банку потрібно використовувати сучасну техніку і технології та мати з цього максимальний прибуток;
- заохочувати за конкретні результати роботи.

Запитання та завдання:

- 1) Чим, на вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальний результат?
- 2) За рахунок чого банк може суттєво покращити фінансові результати під час запровадження змін у поведінці всіх співробітників банку в їх ціннісній орієнтації?
- 3) Якими будуть досягнення морально-етичного плану унаслідок запровадження нової системи орієнтирів?

Ситуація для аналізу

Трансформація соціально-політичної системи в Україні відкрила доступ до різноманітної, раніше недоступної інформації, у тому числі і дітям. З усього величезного світу діснеївської мультиплікації для першого масового показу на телебаченні (а перше враження, як відомо, залишає у пам'яті глибокий слід) дітям запропонували «Качині історії», пройняті культом грошей. В особі Скруджа їм представили героя із зовсім іншої етичної системи. Практично всі «чесноти» дядечка Скруджа під кутом зору нашої традиційної культури є огидними.

Однак нову установку складно сформулювати за допомогою одного образу. Тому масовими тиражами почали друкувати комікси із красномовними назвами: «Що таке торгівля і світовий ринок?», «Що таке інфляція?», «Жив-був грошук» та ін. Старшим дітям було запропоновано книгу американця Карла Хесса «Так влаштований світ», яка переконує, що все у світі можна і потрібно розглядати під кутом зору товарної вартості.

Багато батьків стали виховувати своїх дітей, керуючись принципами бізнес-ідеології. Коли вони починали платити дітям гроші за домашню працю, відносини у сім'ї швидко розладнувалися. А фокусування дитячої уваги на ощадливості, як на одній із найголовніших чеснот, призводило або до бунту, або до розвитку недитячої жадібності, руйнування ще не сформованої особистості.

Багато батьків відправляють тепер своїх дітей на навчання за кордон. Однак молодій людині доводиться адаптуватися до іншої культури, мови, стилю життя, втрачаючи цінності, набуті у нашому нинішньому середовищі і закладені у підсвідомості, як результат генетичної передачі їх від покоління до покоління. Звикнувши до західних цінностей, після повернення додому, така особистість часто «не вписується» у координати нашого суспільства, а значить, їй дуже складно набутися повноцінності на вітчизняному підприємстві.

Запитання та завдання:

1. Чи можна стверджувати про цілеспрямовану політику з боку західного суспільства щодо формування у наших людей системи цінностей, відмінних від традиційних?
2. Чи можна і чи варто протидіяти проникненню елементів інших культур в Україну за умов глобалізації?
3. Які традиційні моральні і культурні цінності властиві народу України?
4. У якому напрямі слід формувати систему цінностей як основу культури вітчизняних підприємств в умовах становлення ринкової економіки?

Тестові завдання

1. *Соціальна відповідальність — це:*
 - а) участь підприємницьких структур у вирішенні проблем суспільства з метою негайного отримання прибутку;
 - б) участь підприємницьких структур у вирішенні проблем суспільства з розрахунком на одержання результатів у довгостроковій перспективі;
 - в) дотримання правил етичної поведінки працівниками підприємств.
2. *Аргументами на користь соціальної відповідальності є:*
 - а) сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
 - б) негайні прибутки від здійснення соціальних заходів;
 - в) порушення принципу максимуму прибутку;
 - г) формування позитивного іміджу підприємства.
3. *Згідно поглядів, що підприємство є економічною цілісністю, воно повинно:*
 - а) турбуватися лише про ефективність використання власних технічних і технологічних ресурсів;
 - б) турбуватися лише про ефективність використання усіх своїх ресурсів;
 - в) вирішувати соціальні проблеми суспільства.
4. *Підхід, згідно якого підприємство є чимось більшим, ніж економічною цілісністю, передбачає, що:*
 - а) підприємство повинно спрямовувати всі зусилля лише на збільшення прибутку, за умови, що воно бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства;

- б) сучасна організація є частиною оточення, чинники якого впливають на її діяльність, тому вона повинна спрямовувати частину ресурсів на вирішення соціальних проблем суспільства.
- в) підприємство повинно вирішувати соціальні проблеми тільки у тому разі, якщо вони сприяють максимізації його прибутків.
5. *На соціально відповідальну поведінку здатні:*
- а) лише великі підприємства;
 - б) великі та середні підприємства;
 - в) усі підприємства;
 - г) тільки обслуговуючі підприємства.
6. *Етика підприємства — це:*
- а) перелік правил, що декларують поведінку всіх працівників підприємства в будь-якій ситуації;
 - б) перелік заповідей, правил, що декларують загальні принципи поведінки службовців;
 - в) набір моральних принципів і цінностей, що формують поведінку особи чи групи осіб.
7. *Соціальна відповідальність підприємств є наслідком:*
- а) дій громадських організацій;
 - б) дій уряду;
 - в) добровільного відгуку з боку підприємств на соціальні потреби суспільства.
8. *Раціональну організацію управлінської праці і процесів роботи сервісного підприємства, культуру прийому співробітників і клієнтів, культуру телефонних розмов, проведення нарад містить у собі:*
- а) культура процесу управління;
 - б) культура умов праці;
 - в) культура управлінського персоналу;
9. *Визначальним фактором у прийнятті рішення підприємством про фінансування соціальних заходів є:*
- а) прибутковість його діяльності;
 - б) прихильність споживачів;
 - в) минулий досвід соціальної відповідальності;
 - г) безкорисна допомога суспільству.
10. *Професійний кодекс — це:*
- а) перелік правил, що декларують поведінку всіх працівників підприємства в будь-якій ситуації;
 - б) набір моральних принципів і цінностей, що формують поведінку особи чи групи осіб;
 - в) фіксовані правила поведінки, що пропонують визначений тип моральних взаємовідносин, які є оптимальними з точки зору професійної діяльності.

Використана література

1. *Афанасьев І.* Діловий етикет. — К.: Альтерпрес, 1998. — 320 с.
2. Введение в специальность: история сервиса / Д.А. Аманджалова, В.Э. Багдасарян, В.Н. Горлов и др.: Учебное пособие — М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2007. — 384 с.
3. *Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Алеута, КНТ, 2007. — 516 с.
4. *Коноплева Н.А.* Сервисология (человек и его потребности): учебное пособие. — М.: Флинта: МПСИ, 2008. — 248 с.
5. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Основы менеджменту — К.: Академія ВЦ, 2003. — 416 с.
6. Курс менеджмента. Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Д.Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512 с.
7. *Мескон М.Х. и др.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
8. *Рудківська О.В.* Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: Навчальний посібник для вузів / Рудківська О.В., Промін С.А., Молоткова І.О. — К.: Ельга: Ніка-Центир, 2002. — 335 с.
9. *Руттингер Рольф.* Культура предпринимательства: Пер. с англ. — М.: ЭКОМ, 1992. — 240 с.
10. *Саак А.Э., Пиеничных Ю.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. — СПб: Питер, 2008. — 512 с.
11. *Стаднік В.В., Йохна М.А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
12. *Хачвакян В.В.* Менеджмент предприятия: Учеб. пособ. — К.: Знання, 2005. — 422 с.
13. *Хміль Ф.І.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
14. *Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1994. — 160 с.
15. <http://www.psi.lib.ru/soveti/sbor/spkliorg.htm>
16. <http://library.ntu-kpi.kiev.ua/html/arhiv/arh202/ch16.3.htm>
17. http://yro.narod.ru/bibliotheca/econ_k1.htm

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Оксана Борисівна МОРГУЛЕЦЬ

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПОСЛУГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Керівник видавничих проєктів – Сладкевич Б. А.

Підписано до друку 07.09.2011. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgCTT.
Умовн. друк. арк. 21,6.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006