

УДК 658.03

Шулла Р. С.*roman.schulla@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-3188-9757**к.е.н., доц., доцент кафедри обліку та аудиту,**ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород***Колісник Г. М.***halyna.kolisnyk@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1417-6608**д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку та аудиту,**ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород***Попик М. М.***mariana.poruk@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1693-7896**к.е.н., доц., доцент кафедри туристичної інфраструктури**та готельно-ресторанного господарства,**ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород*

МОЖЛИВІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТІВ СТРУКТУРНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. В статті досліджується можливість впровадження на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу концепції центрів відповідальності як інструментів структурного впливу на керівний персонал різних ієрархічних рівнів в системі менеджменту. В статті здійснено порівняльний аналіз інтерпретації терміну «управління персоналом» у вітчизняній та зарубіжній фаховій літературі. На основі аналізу і узагальнення вітчизняного та іноземного досвіду обґрунтовано доцільність класифікації методичного інструментарію в сфері управління персоналом на дві групи: інструменти прямого (інтерактивного) та непрямого (структурного впливу). Виявлено, що одним із ключових інструментів структурного управління персоналом є організаційна побудова системи управління та тісно пов'язана з нею система стимулювання і мотивації персоналу. Досліджено підходи побудови організаційних структур функціонального та дивізіонального типу з врахуванням особливостей і специфіки діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Представлено авторську модель функціональної та дивізіональної організаційної структури, а також відповідні авторські концепції центрів відповідальності для зазначених типів організаційних структур. Обґрунтовано, що з точки зору стимулювання ефективної роботи менеджменту нижчих ієрархічних рівнів дивізіональна організаційна структура і сформовані на її основі центри прибутку/інвестицій дивізіонального рівня мають беззаперечну перевагу над функціональною організаційною структурою, оскільки менеджер дивізіону отримує повноваження впливати на весь комплекс монетарних показників (функціональні витрати та доходи), які формують інтегральний результат діяльності у формі прибутку. Доведено, що формування змінної складової оплати праці менеджменту центрів відповідальності 2-го ієрархічного рівня на основі показника дивізіонального прибутку дозволяє оптимальним чином ув'язати ефективність їх роботи та рівень їх монетарної винагороди.

Ключові слова: управління персоналом, організаційна структура, центр відповідальності, центр прибутку, цент витрат, центр доходів, дивізіональна структура.

Shulla Roman

roman.schulla@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-3188-9757

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Accounting and Audit,
Uzhhorod National University, Uzhhorod

Kolisnyk Halyna

halyna.kolisnyk@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1417-6608

Doctor of Economics, Professor, Head at the Department of Accounting and Audit,
Uzhhorod National University, Uzhhorod

Popyk Mariana

mariana.popyk@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1693-7896

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
at the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Business,
Uzhhorod National University, Uzhhorod

THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF THE RESPONSIBILITY CENTERS AS TOOLS FOR STRUCTURAL PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Abstract. *The article examines the possibility of introducing the concept of responsibility centers at the enterprises of the hotel and restaurant business as instruments of structural influence on the management personnel of different hierarchical levels in the management system. The article provides a comparative analysis of the interpretation of the term "personnel management" in domestic and foreign professional literature. Based on the analysis and generalization of domestic and foreign experience, the expediency of classifying the methodological tools in the field of personnel management into two groups is substantiated: direct (interactive) and indirect (structural) impact tools. It has been established that one of the key tools of structural personnel management is the organizational construction of the management system and the system of incentives and motivation of personnel closely related to it. Approaches to building the organizational structures of a functional and divisional type are studied, taking into account the features and specifics of the activities of enterprises in the hotel and restaurant business. The author's model of a functional and divisional organizational structure is presented, as well as the corresponding author's concepts of responsibility centers for these types of organizational structures. It is substantiated that from the point of view of stimulating the effective work of the management of the lower hierarchical levels, the divisional organizational structure and formed on its basis the profit/investment centers of the divisional level, have an unconditional advantage over the functional organizational structure, since the division manager receives the authority to influence the entire range of monetary indicators (functional expenses and income), which shape the integral result of activity in the form of profit. It is proved that the formation of a variable component of remuneration for the management of responsibility centers of the 2nd hierarchical level based on the indicator of divisional income makes it possible to optimally link the efficiency of their work and the level of their monetary remuneration.*

Key words: personnel management, organizational structure, responsibility center, profit center, cost center, revenue center, divisional structure.

JEL Classification: M12

DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospceec-5-10>

Постановка проблеми. В постіндустріальному суспільстві все більшу роль в розвитку та економічному зростанні відіграє

такий ресурс як «людська праця», і, насамперед, – інтелектуальна людська праця. Інтелектуальна (когнітивна) робота притаманна на

сьогоднішній день для будь-якого робочого місця в практиці бізнесу, але особливої ваги вона набуває із підвищенням позиції робочого місця в ієрархії системи управління. Найбільш складні управлінські проблеми вирішуються на рівні топ-менеджменту, для якого характерним є надзвичайно висока вагомість економічних наслідків внаслідок прийнятого управлінського рішення, висока ступінь невизначеності інформації, високий рівень агрегованості вихідних даних та високий рівень методичної невизначеності при оцінці альтернативних варіантів управлінського рішення. В цих умовах єдиним шляхом до підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства є застосування принципу децентралізації управління, коли повноваження за прийняття управлінських рішень та відповідальність за їх наслідки делегується керівництвом на нижчі рівні управління. Але водночас із позитивними моментами від децентралізації управління виникають і проблемні моменти, пов'язані із ускладненням процесу координації автономних організаційних одиниць і направлення їх діяльності на досягнення спільних соціально-економічних та екологічних цілей підприємства. Для вирішення координаційної проблеми в економічній науці пропонується застосування різноманітних інструментів, направлених на здійснення управлінського впливу на персонал підприємства [1; 2]. Одним із ключових інструментів структурного характеру, який широко висвітлений в теорії та застосовується на практиці, є альтернативні форми організації системи управління (типи організаційних структур) та відповідні системи стимулювання і мотивації персоналу. В теорії управлінського обліку вартісним корелятом для різних типів організаційних структур, які досліджуються в рамках організаційної теорії, стали альтернативні типи центрів відповідальності, які передбачають фіксацію за окремими організаційними одиницями вартісних параметрів їх діяльності у вигляді показників, доходів, витрат, прибутку та інвестицій. Таким чином концепція центрів відповідальності створює передумови для інтегрованого вирішення проблеми організації системи управління та проблеми стимулювання і мотивації персоналу. Вирішення зазначених питань в практичному аспекті діяльності підприємств готельно-

ресторанного бізнесу становить актуальну науково-прикладну проблему, яка потребує більш глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблема застосування сучасних організаційних інструментів та інструментів стимулювання персоналу досліджувалася в наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Так, у вітчизняній науці проблема управління персоналом на загальнотеоретичному рівні висвітлюється в наукових працях таких вчених як В. Рудьков, С. Гуткевич, Т. Мостенська, О. Матросов, В. Дюжев, В. Матросова, І. Погорелов та ін. [1; 2; 3]. Характерним для праць більшості зазначених авторів є високий рівень абстрактності при формулюванні наукових тверджень без прив'язки запропонованих інструментів управління персоналом до практики діяльності підприємств конкретної галузі.

У зарубіжній літературі проблема інструментального забезпечення управління персоналом досліджується зокрема в працях німецькомовних авторів таких як С. Хуф (S. Huf), С. Франкен (S. Franken), Х-Ю. Друм (H.-J. Drumm) та ін. [4; 5; 6; 7]. Особливої уваги заслуговує праця С. Франкен, де автор проаналізувала інструментарій управління персоналом та запропонувала його класифікувати на дві групи: інтерактивні та структурні інструменти [5, с. 175–238].

Але, незважаючи на значний доробок зарубіжних та вітчизняних науковців в питаннях вибору і застосування оптимальних інструментів управління персоналом, нині ще залишається низка невирішених проблем. Зокрема, для підприємств готельно-ресторанного бізнесу на сьогоднішній день у фаховій літературі недостатньо висвітленою залишається проблема застосування оптимальної організаційної структури, системи стимулювання та мотивації персоналу, що і зумовило вибір досліджуваної теми.

Постановка завдання. Метою статті є розробка сучасних методичних підходів щодо удосконалення системи структурного управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі запровадження адекватної цілям та специфіці їх діяльності концепції організації системи управління та похідної від неї концепції центрів відповідальності, що дозволить застосовувати

оптимальні системи оцінки та стимулювання ефективної діяльності управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сьогоднішній день у фаховій літературі не існує одностайної думки щодо сутності поняття «управління персоналом». У широкій інтерпретації термін «управління персоналом» за своїм смисловим наповненням вживається для позначення видів управлінської діяльності, об'єктом впливу якої виступає трудовий ресурс на всіх фазах (стадіях) його життєвого циклу (періоду взаємовідносин з підприємством): від моменту першого контакту на стадії пошуку робочого місця і до моменту вибуття його із трудового процесу підприємства. Прикладом широкої інтерпретації може слугувати визначення колективу авторів на чолі із В. Рудевою: «Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [1]. В якості іншого прикладу широкої інтерпретації даного поняття може бути представлено визначення колективу авторів на чолі із О. Матросовим: терміном «управління персоналом» позначається з однієї сторони сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом, а з іншої – система кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами як підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистема підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистема використання кадрів [1].

У вузькому розумінні управління персоналом передбачає вплив керівника на організаційну поведінку підлеглого на етапі реалізації його трудового потенціалу в рамках поточного господарського процесу, а персонально орієнтовані управлінські процеси решти стадій життєвого циклу трудового ресурсу на підприємстві залишаються неохопленими даним терміном. Прикладом вузької інтерпретації є визначення В. Маслової: «Управління персоналом – це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації» [3]. При цьому як в широкій, так і у вузькій інтерпретації можуть застосовуватися альтернативні підходи при формулюванні визначення:

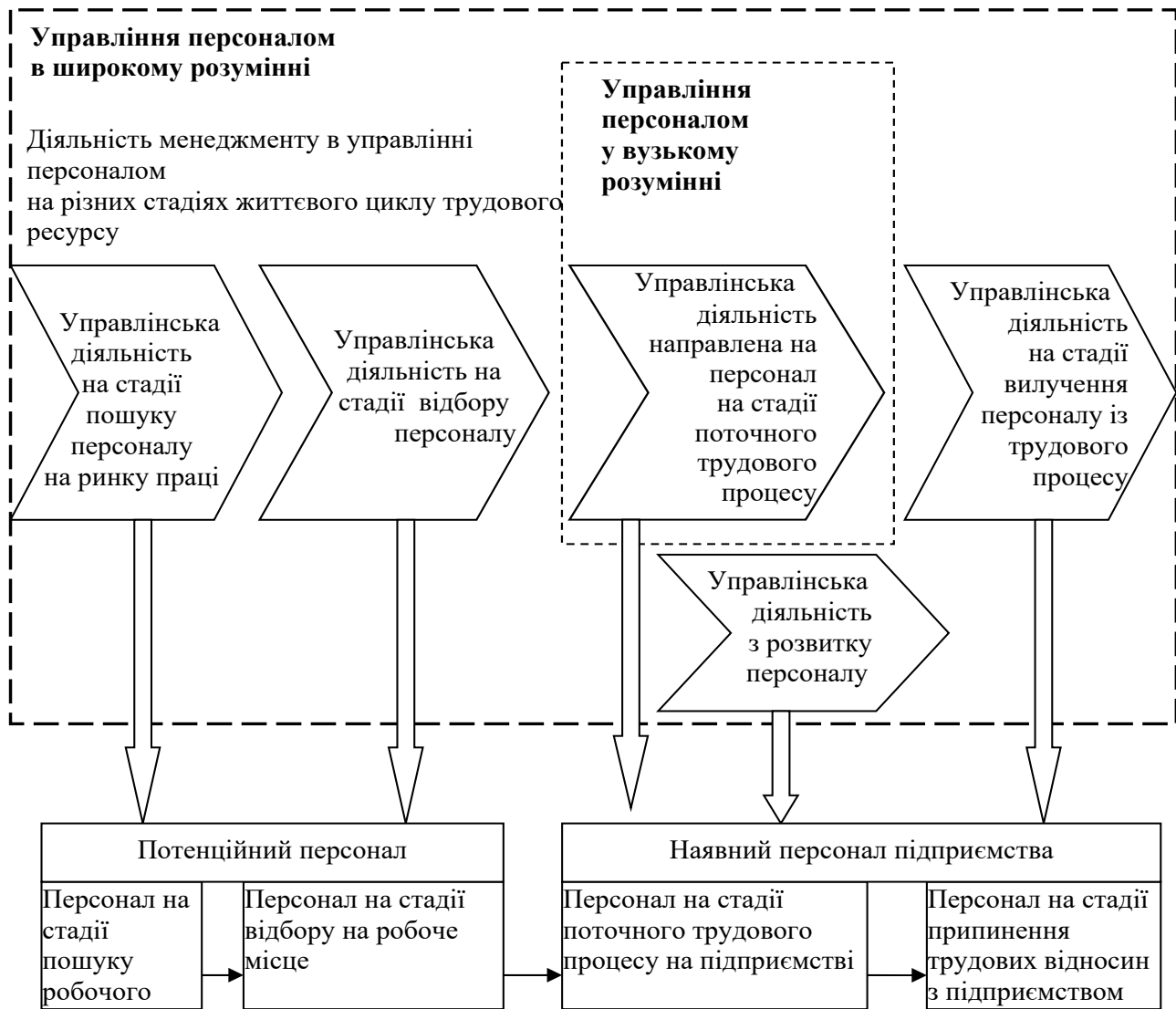
комбінований, системний, функціональний, інструментальний та ін.

В більш наглядній формі відмінність між зазначеними варіантами інтерпретації даного терміну представлено на рисунку 1.

Якщо управління персоналом розглядається в широкому контексті, то коло досліджуваних проблем в рамках такої мікроекономічної дисципліни є достатньо широким і включає такі проблеми як оперативне та стратегічне планування потреби в персоналі, оптимізація використання трудових ресурсів на підприємстві, інвестиції у підвищення рівня кваліфікації персоналу і його розвиток, впровадження систем мотивації та стимулювання персоналу, формування організаційно-економічних умов праці для персоналу підприємства та ін. Якщо ж управління персоналом розглядається у вузькому контексті, то коло досліджуваних проблем звужується до рівня структурного та інтерактивного управління наявними трудовими ресурсами. Такий статус-кво із термінологічним апаратом у вітчизняній науці досить часто може призводити до плутаниці, коли окремі автори вибудовують власну систему тверджень виходячи із широкого або ж вузького контексту.

На відміну від вітчизняної, в зарубіжній літературі сформувався більш диференційований термінологічний апарат для позначення сукупності проблем, вирішуваних в сфері управління трудовими ресурсами підприємства. Так, наприклад, в німецькомовних країнах в сфері управління персоналом використовуються два основні терміни: «менеджмент персоналу» (нім. Personalmanagement) та «управління персоналом» (нім. Mitarbeiterführung). Перший термін за своєю суттю відповідає широкій інтерпретації, а другий термін – вузькій інтерпретації поняття «управління персоналом» у вітчизняній науці. Для підтвердження цього проаналізуємо декілька класичних визначень німецькомовних авторів.

Так, німецький вчений Ш. Хуф наводить таке визначення поняття «менеджмент персоналу»: «Менеджмент персоналу (нім. Personalmanagement) має своєю ціллю залучення в організацію кваліфікованого працівника, створення умов праці, які стимулюватимуть його до ефективної роботи і сприятимуть формуванню трудових відносин із підприємством на довгострокову перспективу» [5].



Стадії життєвого циклу трудового ресурсу на підприємстві

Рис. 1. Характеристика альтернативних варіантів інтерпретації поняття «управління персоналом»

Джерело: авторська розробка

В німецькому «Онлайн-лексиконі» економічних термінів наводиться таке визначення поняття «управління персоналом»: «Управління персоналом є інтерактивним процесом, в рамках якого управлінці цілеспрямовано впливають на поведінку підлеглих. Для цього вони мотивують персонал та створюють для нього умови, що сприяє досягненню цілей та успіху підприємства» [4].

На наш погляд, аналогічно до німецькомовних країн у вітчизняній науці також доцільним було б застосування більш диференційованого підходу у виборі термінологічного апарату у такій науковій сфері як управління трудовими ресурсами.

Необхідно зазначити, що управлінська діяльність, направлена на такий об'єкт як «персонал», за критерієм «способу реалізації управлінського впливу» може розглядатися в двох аспектах: як структурне або як інтерактивне управління персоналом. Німецький науковець в сфері управління персоналом С. Франкен (S. Franken) зазначає: «Структурне управління (нім. *strukturelle Führung*) здійснюється через опосередкований вплив на поведінку персоналу на основі впровадження концепцій управління, формулювання і імплементацію стратегій, які передбачають застосування цілеспрямованих субстантивних, процесуальних та структурних норм і правил

в сфері управління і організації праці з метою формування стимулів і мотивації до продуктивної праці. Йдеться про управлінський вплив не зі сторони конкретного менеджера, а – зі сторони підприємства в цілому» [6]. Під інтерактивним управлінням (нім. *interaktive Führung*) С. Франкен розуміє «управлінський процес, який передбачає вплив на персонал за допомогою персонального діалогу і мотивування з метою направлення діяльності працівників на досягнення спільних цілей» [6].

Отже, під структурним управлінням необхідно розуміти формування умов для реалізації трудового потенціалу персоналу, а під інтерактивним управлінням – управлінський вплив на персонал в рамках поточного інформаційно-комунікаційного процесу, який здійснюється між керівником та підлеглим.

В подальшому термін «управління персоналом» будемо інтерпретувати виключно у вузькому контексті як діяльність, направлену на здійснення управлінського впливу на наявний персонал з метою оптимального використання його трудового потенціалу, при цьому сюди може включатися як структурне, так і інтерактивне управління персоналом.

На основі кібернетичного підходу принцип функціонування системи управлінського впливу на персонал можна представити в схематичній формі так (рис. 2).

Кібернетичний підхід дозволяє представити будь-яку систему через призму причинно-наслідкових зв'язків між інструментальними (керованими) змінними, дестабілізуючими (некерованими) змінними з

однієї сторони та результуючими змінними з іншої сторони. Керуючий персонал за допомогою інструментальних змінних здійснює управлінський вплив на поведінку підлеглого персоналу з метою стимулювання останнього до того, щоб фактичний результат його діяльності щонайменше відповідав еталонному результату. Але повна відповідність фактичного результату еталонному в реальних умовах господарювання є, зазвичай, виключенням, ніж правилом, оскільки на діяльність персоналу позитивний або негативний вплив стохастичного характеру здійснюють дестабілізуючі (некеровані) фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому мистецтво управління полягає в тому, щоб незважаючи на невизначеність і стохастичний вплив дестабілізуючих факторів таким чином підібрати і застосувати методи управління, щоб це дозволило в конкретній управлінській ситуації якомога краще використати трудовий потенціал персоналу.

Серед методів управління персоналом за критерієм «характеру впливу» у вітчизняній та зарубіжній фаховій літературі виокремлюють дві групи методів (інструментів): інструменти прямого (інтерактивного) та непрямого (структурного) впливу (рис. 3).

Як вже було зазначено вище, структурне управління та застосування в його рамках відповідного інструментарію передбачає формування організаційно-економічних умов для діяльності персоналу, які направлені на оптимальне використання трудового потенціалу підприємства. Базовим інструментом

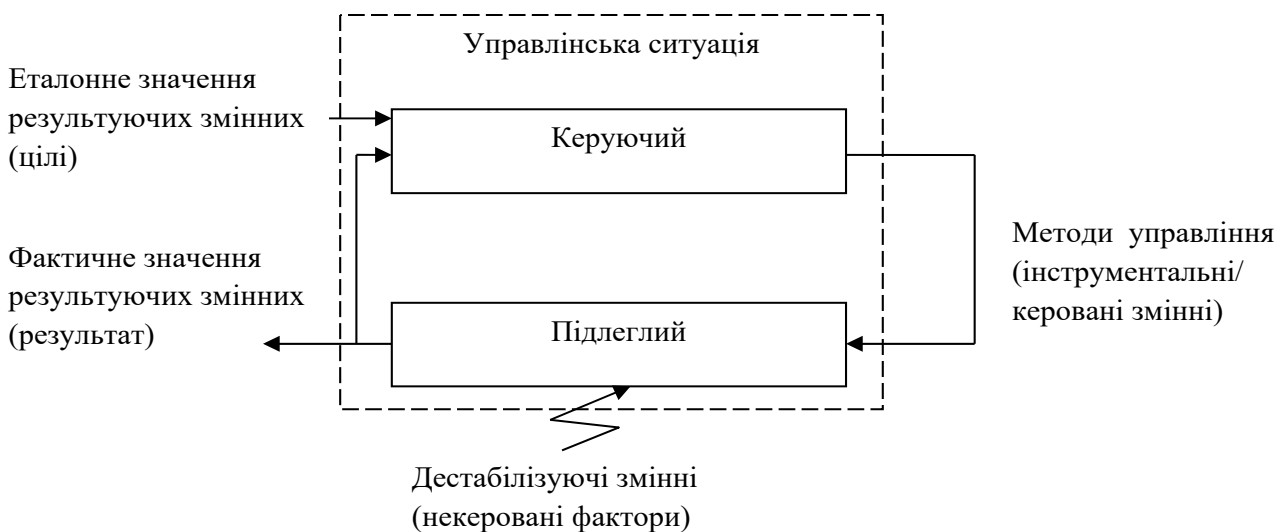


Рис. 2. Структура і принцип дії системи управлінського впливу в організації

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [7]

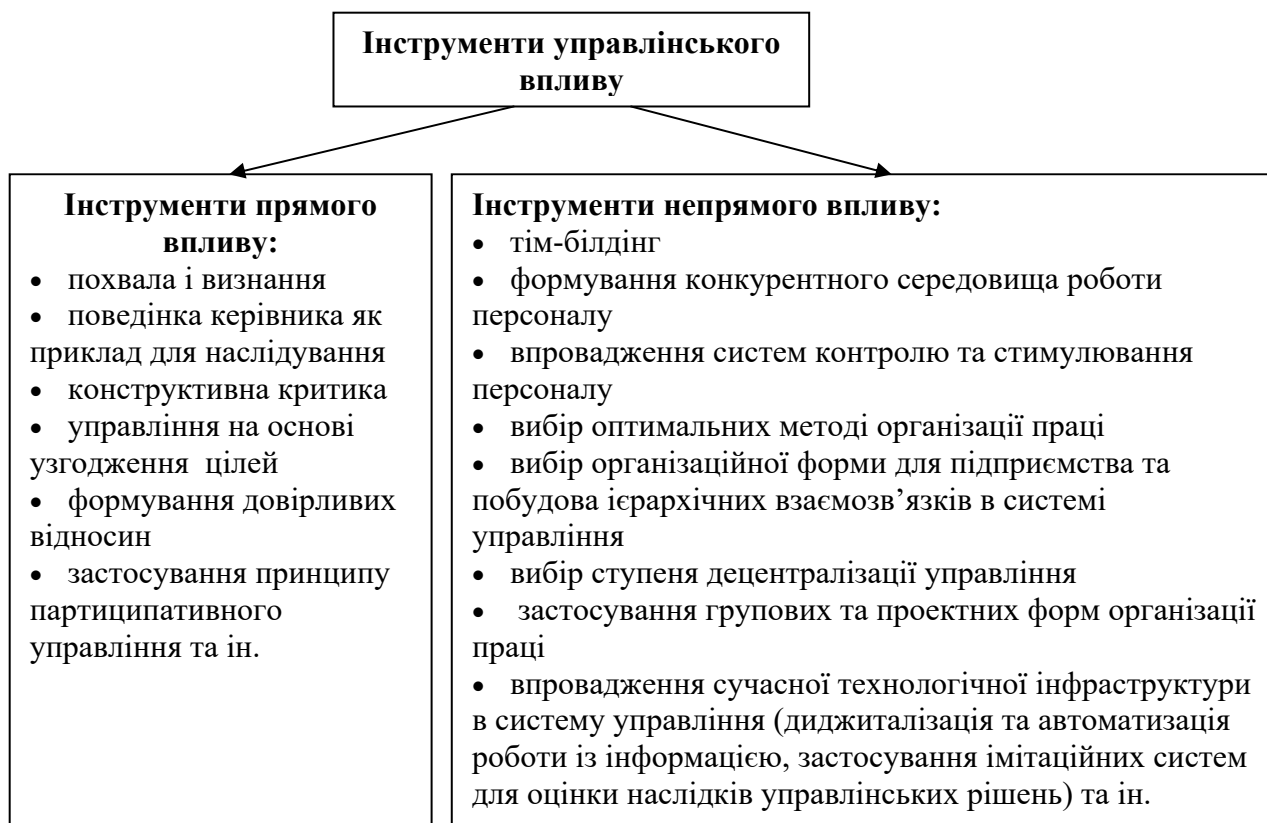


Рис. 3. Класифікація інструментів управління за характером їх впливу на персонал

Джерело: Розроблено авторами на основі джерела [6]

реалізації структурного впливу на персонал при цьому є застосування оптимальної організаційної структури для підприємства та тісно пов'язаної з нею системи мотивації і стимулювання, яка б була адекватною системі цілей, обраній стратегії та специфіці діяльності конкретного підприємства.

В таблиці 1 на основі 3-х параметрів наводиться порівняльний аналіз альтернативних організаційних структур, які найбільш часто зустрічаються в бізнесовій практиці.

Організаційна структура функціонального типу характеризується тим, що в системі управління на другому ієрархічному рівні організаційні одиниці виокремлюються за функціональним принципом, а при дивізіональній структурі – за об'єктним або регіональним принципом. При цьому за принципом реалізації керівних розпоряджень обидва типи організаційних структур є системами з однолінійним характером зв'язку в ієрархії управління. Натомість при матричній організаційній структурі на другому ієрархічному рівні в системі управління при виокремленні організаційних одиниць одночасно застосовуються два критерії: функціональний та

об'єктний/регіональний. При цьому за принципом реалізації керівних розпоряджень даний тип організаційних структур є системою з багатолінійним характером зв'язку в ієрархії управління.

Кожна із наведених організаційних структур має свої переваги і недоліки. Основним завданням менеджменту в цій ситуації є вибір оптимальної організаційної структури із альтернативно можливих, яка б, відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства, дозволила б найбільш повно використати трудовий потенціал наявного персоналу.

Вибір організаційної структури для конкретного підприємства повинен базуватися, насамперед, на детальному аналізі його виробничо-збутової програми та структури матеріального трансформаційного процесу як тих об'єктів, на які здійснюється управлінський вплив з метою досягнення поставлених цілей.

Тому, виходячи і цілей статті, спочатку детально розглянемо структуру виробничо-збутової програми та матеріального трансформаційного (основного) процесу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Таблиця 1

**Принципи структурування для функціональної,
дивізіональної та матричної організаційної структури**

Принцип структурування		Організаційні структури (форми)		
		функціональна	дивізіональна	матрична
Принцип виокремлення організаційних одиниць	Об'єктний		X	X
	Функціональний	X		X
	Регіональний		X	X
Принцип реалізації керівних розпоряджень	Однолінійна система	X	X	
	Багатолінійна система			X
Принцип ієрархічного розподілу компетенцій щодо прийняття управлінських рішень	Централізація компетенцій	X		
	Децентралізація компетенцій		X	X

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [7]

Сукупність послуг, які надаються підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, включає основні послуги, комплементарні послуги та послуги допоміжного характеру.

До основних послуг належать ті види послуг, які виражають місію діяльності підприємства на ринку. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу до них відносяться такі види послуг як послуга розміщення та послуга харчування.

Так звані «комплементарні» види послуг мають доповнюючий характер по відношенню до основних видів послуг. До комплементарних належать, перш за все, такі види послуг, які мають оздоровчо-розважальний характер. Але поєднання в рамках одної збутової програми послуг із різних напрямів діяльності, що є нині характерним для багатьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу, створює ситуацію, коли стає майже неможливо провести межу між основними та комплементарними видами послуг. Так, наприклад, суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу в регіонах із значними рекреаційними ресурсами досить часто в своїй збутовій програмі комбінують послуги розміщення, харчування та послуги оздоровчо-лікувального характеру (термальні басейни, лікувальні грязі тощо). При цьому слід зазначити, що з точки зору просування комплексного продукту на ринку такий компонент як «оздоровчо-лікувальні послуги» відіграє важливу роль.

Допоміжні послуги за своєю суттю не є об'єктом операцій «купівлі-продажу», вони не призначаються для безпосереднього задоволення потреб кінцевих споживачів, а призначені для споживання в рамках господарського

процесу підприємств готельно-ресторанного бізнесу (внутрішні послуги) та створюють передумови для надання основних або комплементарних послуг. До даної групи відносяться, насамперед, послуги із обслуговування на необхідному рівні номерного фонду готелю (прибирання номерів, прання білизни) та ресторанного комплексу (миття посуду, прання скатертей, салфеток, кухонного текстилю та спецодягу), діяльність з поточного та капітального ремонту основних засобів (будівель, споруд, устаткування та ін.), а також сукупність послуг ресторанного господарства з приготування страв. Необхідно зазначити, що послуга «приготування страв» не може автоматично відноситися до основної, а має, скоріше, допоміжний характер, оскільки приготовані страви не є безпосередньо об'єктом купівлі-продажу, а потребують ще додаткової сервісної послуги «обслуговування відвідувача ресторану».

Всі зазначені послуги є результатом виконання різноманітних операцій в рамках матеріального трансформаційного процесу. В економіці загальноприйнятим є поділ матеріального трансформаційного процесу підприємства на такі складові елементи як основний та допоміжний процес [5; 7]. Послуги, що надаються суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу, є наслідком послідовного виконання певної сукупності операцій, які в цілому формують основний процес підприємства. При цьому об'єктом впливу в операціях основного процесу виступають кінцеві споживачі (так званий «зовнішній фактор»). Виконавцями операцій в рамках основного процесу є персонал підприємства, діяльність

якого координується системою управління за допомогою створення необхідної організаційної структури. Оскільки значна частина підприємств готельно-ресторанного бізнесу відносяться до типу змішаних, то в рамках трансформаційного процесу на таких підприємствах можна виокремити два та більше видів основних процесів (рис. 4).

На основі аналізу і узагальнення наукової літератури на рисунку 4 наведено операційну систему суб'єктів підприємницької діяльності в сфері готельно-ресторанного бізнесу, яка складається із таких окремих блоків як готельний бізнес, ресторанний бізнес, діяльність з надання комплементарних послуг (SPA) та надання допоміжних послуг для внутрішнього споживання. Перші 3 напрямки діяльності пов'язані з виробництвом послуг для кінцевого споживача, а надання допоміжних послуг направлене на забезпечення безперебійного протікання основних процесів в рамках готельної, ресторанної та діяльності з надання комплементарних послуг.

На основі аналізу збутової програми та господарського процесу підприємств готельно-ресторанного бізнесу можна зробити такі висновки:

– збутова програма має гетерогенний характер і складається із різноманітних послуг;

– гетерогенність збутової програми зумовлює відповідне ускладнення і технологічної системи, в рамках якої відбувається виробництво як внутрішніх, так і зовнішніх послуг.

Для організації ефективної роботи управлінського персоналу та персоналу, зайнятого безпосередньо в рамках матеріального трансформаційного процесу, на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу найбільш часто використовуються функціональна або дивізіональна організаційна структура.

Якщо в рамках матеріального трансформаційного процесу в якості об'єкту аналізу розглядати основний (технологічний) процес, то функціональна організаційна структура підприємства готельно-ресторанного бізнесу може бути представлена так (рис. 5).

У сфері готельно-ресторанного бізнесу функціональний критерій дозволяє виокремити на другому ієрархічному рівні в системі управління організаційні одиниці (керівні позиції) з відповідними повноваженнями та відповідальністю за такі базові бізнес-функції як постачання ресурсів (матеріальних ресурсів, людських ресурсів, сторонніх послуг та

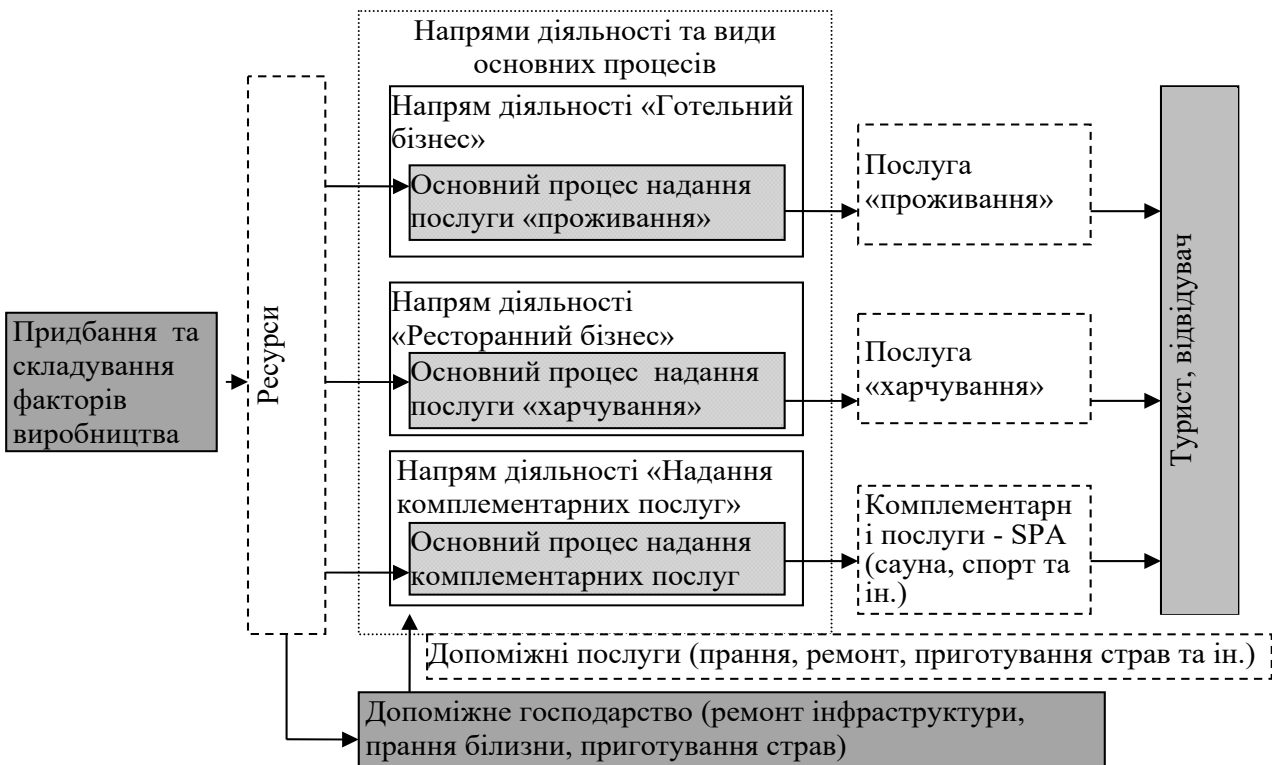


Рис. 4. Операційна система підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка

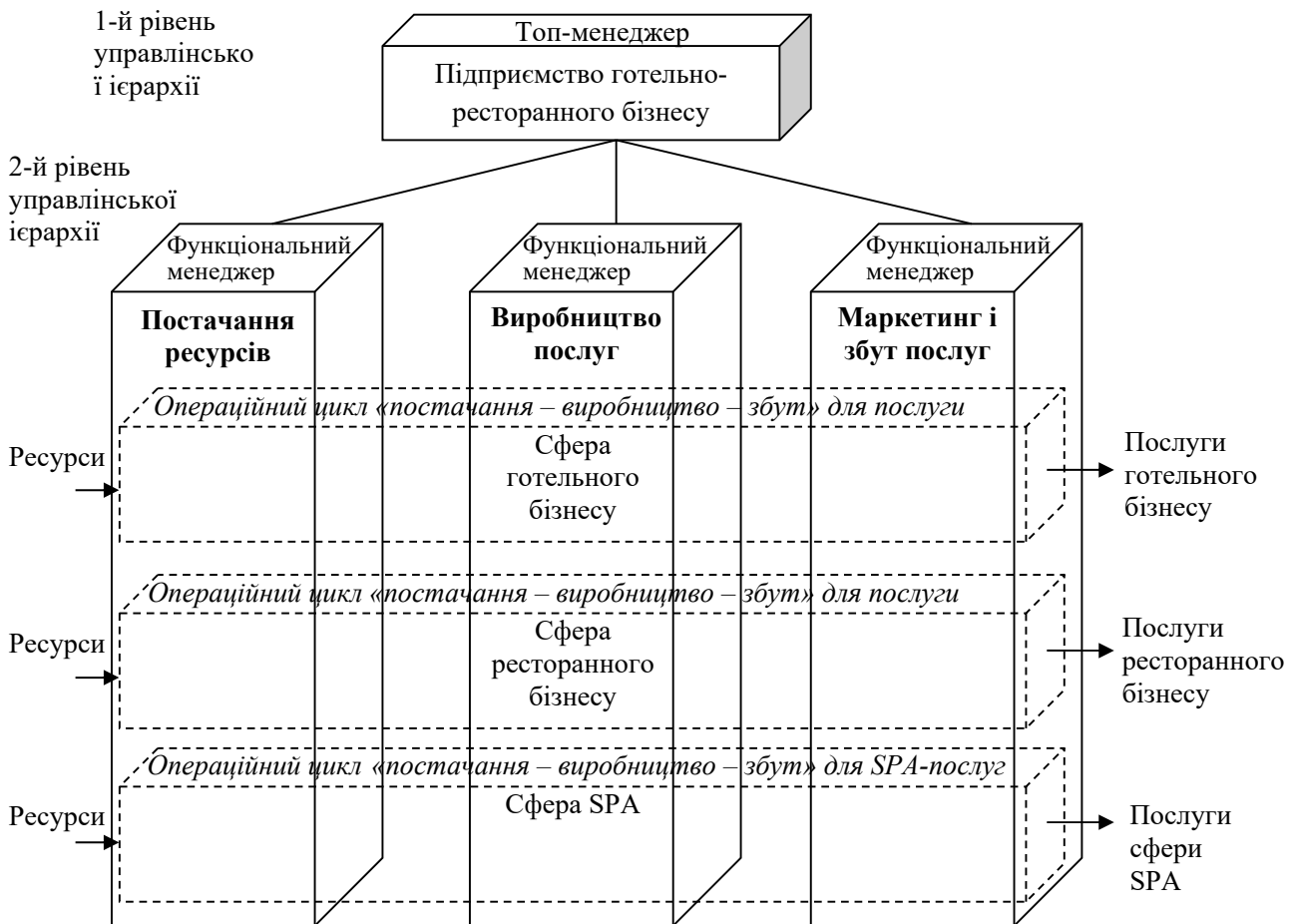


Рис. 5. Модель функціональної організаційної структури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка

ін.), виробництво, маркетинг та збут послуг (готельних, ресторанных та послуг SPA) відповідно. При цьому залежно від глибини управлінської ієрархії функціональний менеджер в сфері постачання ресурсів, виробництва послуг або сфері маркетингу і збуту послуг може:

а) відповідати за всі напрями діяльності (готельний бізнес, ресторанный бізнес, сфера SPA);

б) делегувати відповідальність і повноваження щодо прийняття управлінських рішень за окремі напрями діяльності на підлеглих функціональних менеджерів третього ієрархічного рівня в системі управління.

Необхідно зазначити, що, при потребі, менеджери третього ієрархічного рівня можуть делегувати відповідальність і повноваження щодо прийняття управлінських рішень за окремий сегмент діяльності на менеджерів четвертого ієрархічного рівня: так наприклад, менеджер третього ієрархічного

рівня, відповідальний за процес виробництва готельних послуг, може делегувати підлеглим менеджерам нижчого ієрархічного рівня відповідальність і повноваження за прийняття управлінських рішень щодо діяльності таких структурних підрозділів як «рецепція», «резервування», «хаус-кіпінг» та ін. Або ж можливою є ситуація, коли менеджери останніх відразу підпорядковуються функціональному менеджеру другого ієрархічного рівня.

Дивізіональний критерій в сфері готельно-ресторанного бізнесу дозволяє виокремити на другому ієрархічному рівні в системі управління організаційні одиниці (керівні позиції), які несуть відповідальність за окремий дивізіон (орієнтація на вид послуг або регіон), що в наглядній формі відображено на рисунку 6.

На рисунку 6 зображено найбільш репрезентативну для практики дивізіональну організаційну структуру підприємства готельно-ресторанного бізнесу, яке не має регіональних

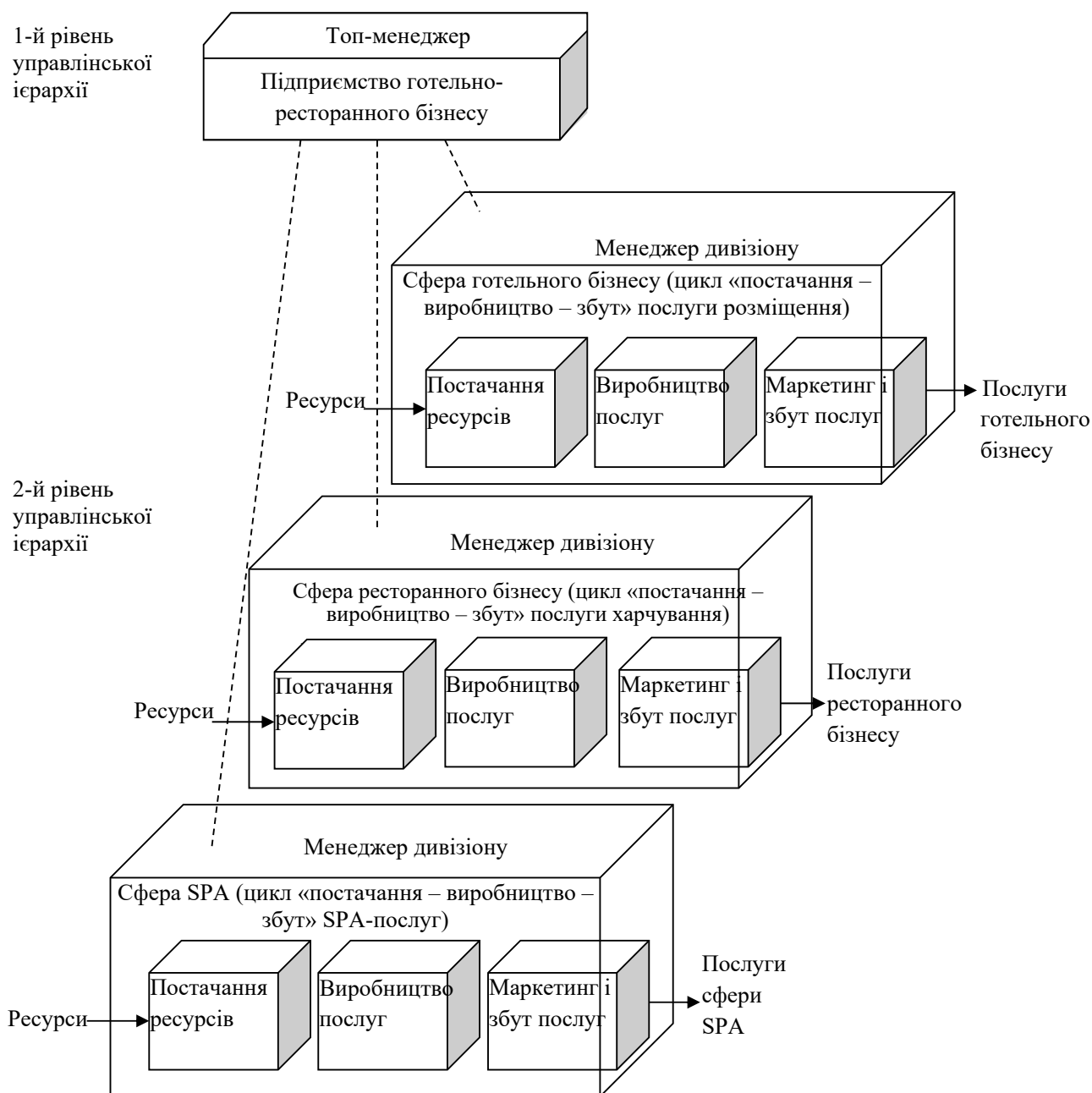


Рис. 6. Модель дивізіональної (орієнтація на вид послуг) організаційної структури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка

структурних одиниць, тому окремий дивізіональний менеджер в якості об'єкта управління має операційну діяльність, направлену на окремий вид послуг.

В рамках окремого дивізіону менеджер другого ієрархічного рівня може нести відповідальність за всі економічні бізнес-функції операційного ланцюжка «постачання – виробництво послуг – маркетинг і збут послуг», або ж нести тільки співвідповідальність, делегувавши повноваження і відповідальність за

окремі бізнес-функції на підлеглих менеджерах третього ієрархічного рівня. Передумовою застосування дивізіональної організаційної структури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є автономність дивізіональних менеджерів, насамперед, у прийнятті управлінських рішень в сфері маркетингу і збуту послуг. Якщо ж на підприємстві кінцевим споживачам реалізуються, переважно, пакети послуг (проживання, харчування та SPA-послуг) в рамках єдиної маркетингової

політики, то в такому випадку застосування дивізіональної структури є недоцільним, оскільки обсяги діяльності (обсяги реалізованих послуг) окремих дивізіонів функціонально пов'язані між собою і є результатом спільної маркетингової політики, а вплив менеджера окремого дивізіону на доходи підприємства визначити неможливо.

Якщо ж у збутовій сфері поряд і пакетами послуг в сепаратній формі реалізуються послуги розміщення, харчування та SPA-послуги (наприклад, реалізація послуги харчування не тільки проживаючим в готелі, але і стороннім відвідувачам ресторану), то такі послуги є результатом автономної політики дивізіонального менеджера.

Оскільки в рамках всіх бізнес-функцій споживаються ресурси і, відповідно, виникають витрати, а внаслідок виконання маркетингової функції окрім витрат виникає ще і монетарний результат діяльності у вигляді доходів, то вартісні показники матеріального трансформаційного процесу можуть бути віднесені до окремих організаційних одиниць в зв'язку із наявністю формально закріпленої відповідальності менеджерів різних ієрархічних рівнів за окремі сегменти діяльності. Прив'язка вартісних показників до окремих організаційних одиниць в рамках системи управлінського обліку (як комплексу функцій бюджетування, обліку, контролю та аналізу) стало основою для розробки концепції центрів відповідальності.

Отже центр відповідальності представляє собою організаційну одиницю (дивізіональний, функціональний підрозділ), менеджер якого несе відповідальність:

- тільки за витрати даної організаційної одиниці (центр витрат);
- тільки за доходи даної організаційної одиниці (центр доходів);
- за доходи та витрати даної організаційної одиниці (центр прибутку);
- за доходи, витрати, прибуток та інвестиції у активи даної організаційної одиниці (центр інвестицій).

Для функціональної організаційної структури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу концепція центрів відповідальності в схематичній формі представлена на рисунку 7, де: $ВП$ – витрати процесу постачання ресурсів; $ВП_i$ – витрати процесу постачання ресурсів для готельного бізнесу ($i = 1$), ресторанного бізнесу ($i = 2$) та сфери SPA ($i = 3$);

$ВВ$ – витрати процесу виробництва послуг; $ВВ_i$ – витрати процесу виробництва послуг готельного бізнесу ($i = 1$), ресторанного бізнесу ($i = 2$) та сфери SPA ($i = 3$); $НД$ – нетто-дохід від реалізації послуг; $Д_i$ – бруто-дохід від реалізації послуг готельного бізнесу ($i = 1$), ресторанного бізнесу ($i = 2$) та сфери SPA ($i = 3$); $МВ_i$ та $ЗВ_i$ – маркетингові та збутові витрати готельного бізнесу ($i = 1$), ресторанного бізнесу ($i = 2$) та сфери SPA ($i = 3$); Π – операційний прибуток підприємства готельно-ресторанного бізнесу в цілому; $АВ$ – адміністративні витрати та інші операційні витрати, які прямо стосуються тільки 1-го рівня в управлінській ієрархії; $ІК$ – сума інвестованого капіталу в активи підприємства в цілому; $РІК$ – рентабельність інвестованого капіталу.

Насамперед, необхідно зазначити, що питання організаційної структури підприємства є складовим елементом організаційної теорії, натомість концепція центрів відповідальності як вартісна модель організаційної структури є складовим елементом облікової теорії, зокрема теорії управлінського обліку.

З рисунку 7 чітко видно, що при функціональній організаційній структурі на 2-му рівні управлінської ієрархії можуть бути сформовані тільки центри відповідальності у вигляді «центрів витрат», а за збутовою функціональною сферою прямо можуть бути зафіксовані окрім маркетингових та збутових витрат ще і доходи. При цьому для збутової функціональної сфери, на нашу думку, центр відповідальності ідентифікувати як центр прибутку не є цілком правомірним, оскільки значна частина операційних витрат передуючих стадій вартісного ланцюжка фіксуються не за збутовою функціональною сферою. Маркетингові та збутові витрати в цій ситуації можна інтерпретувати як втрати, які необхідно понести для досягнення певного рівня нетто-доходів, за рахунок яких покриваються витрати на створення послуг.

Необхідність поділу витрат функціональної сфери «Реалізація послуг» на маркетингові та збутові може бути пояснена тим, що маркетингові витрати (наприклад, рекламні витрати) мають характер дискреційних витрат і, відповідно, виникає часова асинхронність та стохастичний взаємозв'язок між виникненням зазначених витрат та економічним наслідком у вигляді доходів, натомість

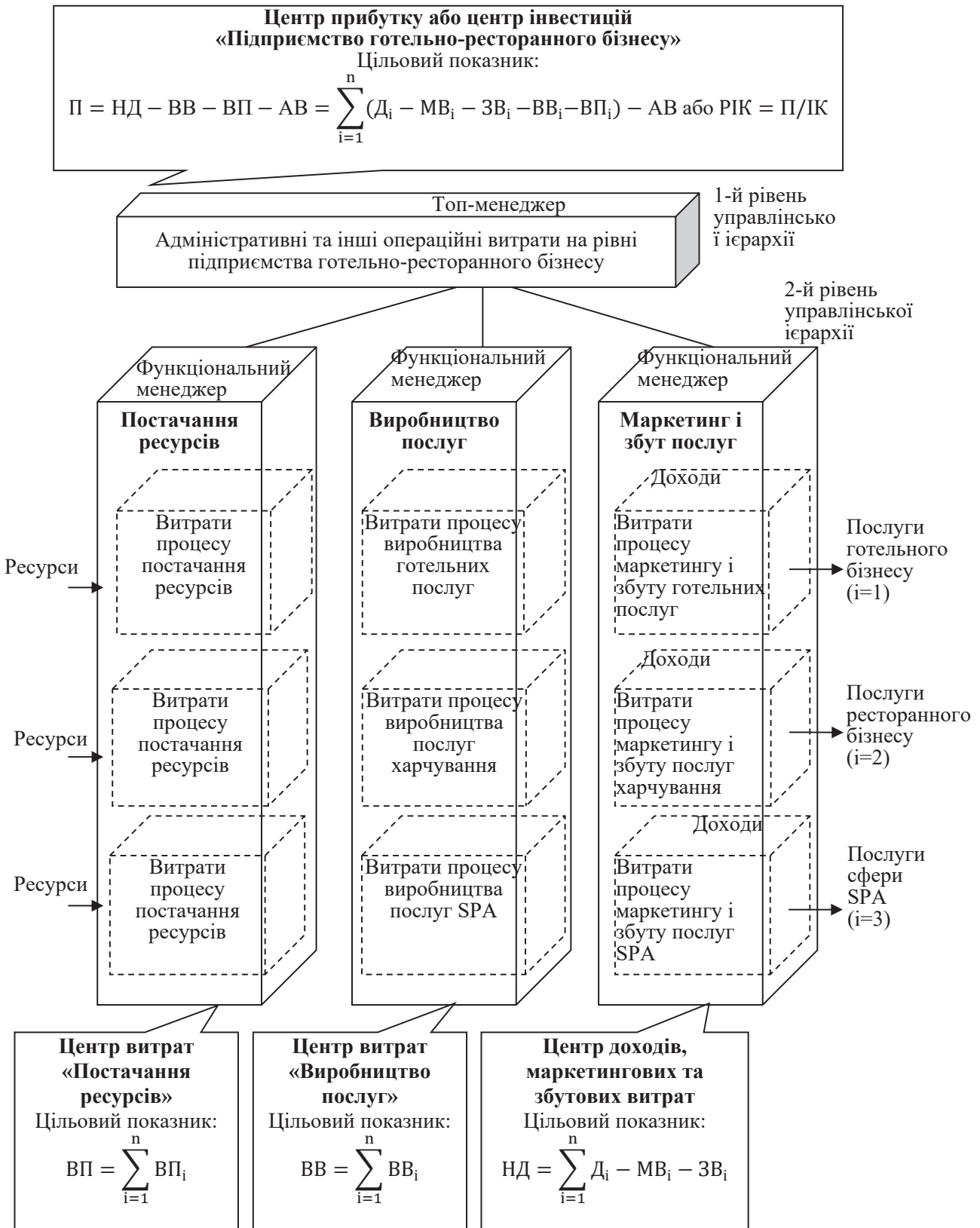


Рис. 7. Концепція центрів відповідальності для функціональної організаційної структури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка

для збутових витрат (наприклад, бонуси при оплаті праці збутового персоналу) характерна часова синхронізація та детермінована функціональна залежність між виникненням зазначених витрат та економічним наслідком у вигляді доходів.

Окрім того необхідно зазначити, що в концепції центрів відповідальності за кожним центром відповідальності повинні закріплюватися тільки ті вартісні показники, які прямо пов'язані з його діяльністю. Так, з рисунку 7 видно, що на 1-му рівні управлінської ієрархії за організаційною одиницею «Підприємство в цілому (топ-менеджер)» прямо можуть бути зафіксовані такі витрати як адміністративні та частина інших операційних витрат, які є непрямими для центрів відповідальності нижчих ієрархічних рівнів. Тому при формуванні цільового показника для центру прибутку (інвестицій) на 1-му ієрархічному рівні зазначені витрати повинні додатково братися до уваги при агрегуванні даних.

На рисунку 8 представлена концепція центрів відповідальності для підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах застосування дивізійної організаційної структури, де: Пі, РІКі, ІКі – операційний прибуток, рентабельність інвестованого капіталу та сума інвестованого капіталу в активи відповідно в сфері готельного бізнесу ($i = 1$), ресторанного бізнесу ($i = 2$) та сфері SPA ($i = 3$).

На відміну від функціональної при дивізійній організаційній структурі центри відповідальності у формі «Центрів прибутку» або «Центрів інвестицій» можуть бути сформовані вже і на 2-му рівні управлінської ієрархії. З точки зору стимулювання ефективної роботи менеджменту нижчих ієрархічних рівнів дивізійна організаційна структура і сформовані на її основі центри прибутку/інвестицій дивізійного рівня мають беззаперечну перевагу над функціональною організаційною структурою, оскільки менеджер дивізіону отримує повноваження впливати на весь комплекс монетарних показників (функціональні витрати та доходи), які формують інтегральний результат діяльності у формі прибутку. Формування змінної складової оплати праці менеджменту центрів відповідальності 2-го ієрархічного рівня на основі показника дивізійного прибутку дозволяє оптимальним чином ув'язати ефективність їх роботи та рівень їх монетарної винагороди.

Висновки та перспективи подальших досліджень:

1. Серед методичного інструментарію управлінського впливу на персонал доцільно виокремлювати інструменти прямого (інтерактивного) та непрямого (структурного) впливу. Якщо інструменти прямого впливу менеджер безпосередньо застосовує по відношенню до підлеглого персоналу в рамках інформаційно-комунікаційного процесу, то інструменти непрямого (структурного) впливу представляють собою організаційно-економічні умови для діяльності підлеглого персоналу, які в автономному режимі впливають на роботу підлеглого персоналу.

2. Ключовим інструментом структурного впливу є тип організаційної структури управління. Найбільш репрезентативними в практиці готельно-ресторанного бізнесу є функціональна та дивізійна організаційні структури. В свою чергу на основі обраного типу організаційної структури підприємство може застосовувати відповідну систему центрів відповідальності, що представляють собою організаційні одиниці, за якими планомірно закріплюються у формі бюджетів (ретроспективно фіксуються у формі звітів) монетарні показники їх діяльності: прямі витрати, доходи, прибуток та інвестиції.

3. При функціональній організаційній структурі центр відповідальності у формі «Центру прибутку» або «Центру інвестицій» може бути сформований тільки на найвищому ієрархічному рівні, оскільки функціональний менеджмент 2-го ієрархічного рівня несе відповідальність за діяльність окремої ланки вартісного ланцюжка «постачання ресурсів – виробництво послуг – збут послуг» та, відповідно, тільки окрему частину монетарних наслідків зазначеної діяльності.

4. При дивізійній організаційній структурі виникає можливість формування центрів прибутку або центрів інвестицій на 2-му рівні управлінської ієрархії, оскільки за всі елементи вартісного ланцюжка «постачання ресурсів – виробництво послуг – збут послуг» за окремим напрямком діяльності (виробництво і збут послуг готельного, ресторанного бізнесу або SPA-послуг) та, відповідно, за всі монетарні наслідки відповідальність несе менеджер дивізіону.

5. З точки зору мотиваційної функції дивізійна організаційна структура і сформована на її основі концепція центрів відпові-

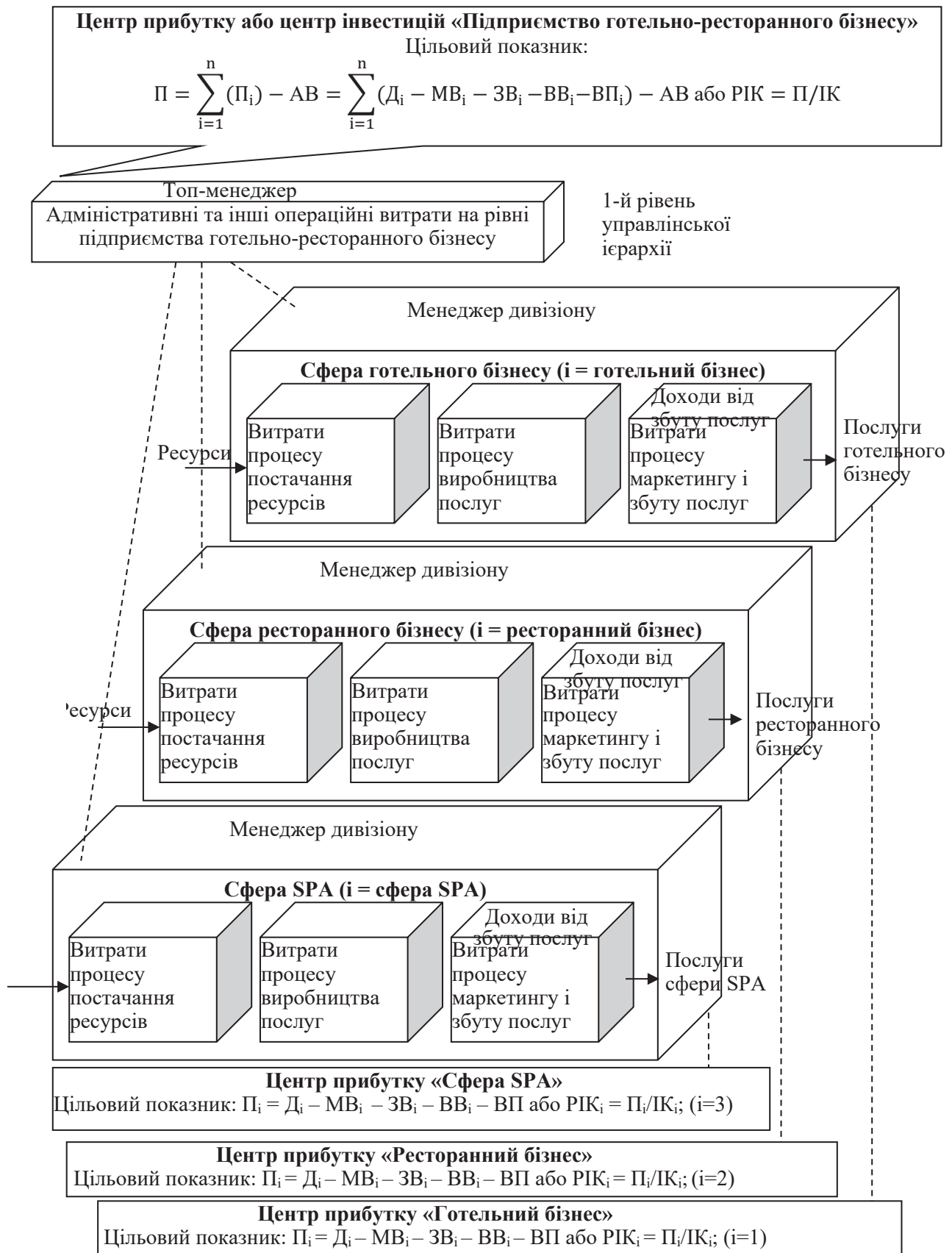


Рис. 8. Концепція центрів відповідальності для дивізіональної організаційної структури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка

дальності є найбільш ефективною, оскільки вона дозволяє запроваджувати на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу такі системи оплати праці управлінського персоналу, коли інтегральний результуючий показник діяльності дивізіону (прибуток) напряму впливає на змінну складову доходів менеджменту, стимулюючи останніх до досягнення оптимального рівня прибутку не тільки в коротко-, але і в довгостроковій перспективі.

6. Формальна реалізація концепції центрів відповідальності на основі відповідної системи управлінського обліку (директ-костингу, абсорпшен-костингу або ж АВ-костингу) не є предметом дослідження даної статті і більш детально буде висвітлена в подальших наукових працях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рульєв В.А., Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
2. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. Харьков : НТУ «ХПИ», 2007. 224 с.
3. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2015. 492 с.
4. Personalführung – Definition, Instrumente & Führungsstile. URL: <https://www.personio.de/hr-lexikon/personalfuehrung>.
5. S. Huf. Personalmanagement. Springer Gabler, 1. Aufl. 2020. 200 p.
6. S. Franken. Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Springer Gabler, 1. Aufl. 2016. 284 p.
7. Hans J. Jurgen Drumm. Personalwirtschaft Paperback. Springer; 6., überarb. Aufl. 2008. 820 p.
8. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 10, частина 2. 2016. С. 121–125. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/29.pdf.
9. Führungsinstrumente: Definition, Beispiele und Übersicht. URL: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungsinstrumente>.

REFERENCES

1. Rul'yev, V, Hutkevych, S. and Mostens'ka T. (2012), *Personnel management* [Upravlinnya personalom]. Kondor, Kyiv, Ukraine.
2. Matrosoy, O., Dyuzhev, V., Matrosova, V., and Pogorelov, I. (2007), *Personnel management* [Upravlinnya personalom]. Kharkiv Polytechnic Institute, Kharkiv, Ukraine.
3. Maslova, V. (2015), *Personnel management* [Upravlinnya personalom]. Youwrite, Moscow, Russia.
4. Personalführung – Definition, Instrumente & Führungsstile. URL: <https://www.personio.de/hr-lexikon/personalfuehrung> (accessed 25 May 2022).
5. Huf, S. (2020). *Personalmanagement*. Springer Gabler, 1. Aufl.
6. Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Springer Gabler, 1. Aufl.
7. Drumm, H. (2008). *Personalwirtschaft* Paperback. Springer; 6., überarb. Aufl.
8. Kharun, O. (2016). *Classification of methods of labor potential management of industrial enterprises* [Klasyfikatsiya metodiv upravlinnya trudovym potentsialom promyslovykh pidpryyemstv]. UzhNu, Uzhhorod, Ukraine. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/29.pdf (accessed 11 May 2022).
9. Führungsinstrumente: Definition, Beispiele und Übersicht. URL: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungsinstrumente/> (accessed 28 May 2022).