

# Лекція 1. Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту в туризмі

## План лекції:

1. Вступ. Місце дисципліни в структурі навчального процесу.
  - 1.1. Основні завдання та зміст навчальної дисципліни
  - 1.2. Особливості роботи з курсом.
2. Менеджмент як сфера діяльності
  - 2.1. Поняття менеджменту.
  - 2.2. Діяльність і майстерність менеджера
  - 2.3. Типи і ролі менеджерів
3. Методологія менеджменту:
  - 3.1. Методи менеджменту
  - 3.2. Закони та закономірності менеджменту
  - 3.3. Принципи менеджменту
4. Сутність і зміст менеджменту в туризмі

**Ключові слова:** менеджмент, управління, менеджер, керівник, менеджмент туризму, закони менеджменту, принципи менеджменту.

## Виклад основного матеріалу.

### 1. Вступ. Основні завдання та зміст навчальної дисципліни

**Метою дисципліни** «Менеджмент у туризмі» є формування у майбутніх фахівців сфери туризму сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань в питаннях менеджменту туристичної діяльності, розуміння концептуальних основ та формування практичних навичок системного управління туристичними підприємствами.

#### Основними завданнями дисципліни є:

- вивчення основних понять менеджменту в туризмі;
- надання знань про системний підхід до менеджменту туристичного підприємства;
- вивчення специфіки управління персоналом туристичного підприємства;
- формування вмінь розробляти організаційні структури, здійснювати поточне та стратегічне планування;
- формування вміння оцінювати ефективність менеджменту в туризмі.

Ефективність засвоєння курсу забезпечується такими дисциплінами як «Основи туризмознавства» (основні поняття про функціонування сфери туризму), «Організація туризму» (створення та функціонування турфірм, технологія надання турпослуг), «Організація ресторанного господарства» (організація діяльності підприємств харчування), «Економічна теорія» (основи розвитку економічної системи суспільства) та «Соціологія» (основи організації людського суспільства). На основі вивчення цих дисциплін студенти вже повинні усвідомити всю складність організації туристичного ринку, загалом, та діяльності конкретного туристичного підприємства, зокрема. Отже, і складність процесу управління у сфері туризму.

**Особливості роботи з курсом.** Навчальна дисципліна є нормативною, має обсяг 5 кредитів, що складає 150 год., з яких 60 – аудиторні (30 год. – лекції, 30 – семінарські заняття). Завершується вивчення – складанням екзамену.

Специфіка цього курсу полягає в тому, що навчальними планами не передбачено вивчення основ менеджменту, тому спочатку вчитимуться базові поняття, і одночасно на них буде накладатися інформація про те, як вони проявляються в сфері туризму.

Весь інформаційний матеріал (лекції, завдання до семінарських занять, екзаменаційні питання і т.д.) будуть розміщені у вільному доступі в Classroom.

Лекційний матеріал буде надаватися до початку лекції. Рекомендовано з ним знайомитися напередодні заняття, щоб мати можливість задати уточнюючі питання.

Семінарські заняття передбачають розбір кейсів, вирішення практичних виробничих ситуативних задач. Необхідну для екзамену кількість балів можна буде набрати шляхом роботи на семінарських заняттях (60 балів) та під час написання КМР (30 балів). Індивідуальна робота по проектному менеджменту оцінюється в 10 балів.

## 2. Менеджмент як сфера діяльності.

### 2.1 Поняття менеджменту

Термін **management** почав активно використовуватися в другій половині XVII ст., що пов'язано з розвитком комерційної діяльності, і спочатку використовувався в розумінні:

- «управління комерційними справами»;
- «спосіб, манера поведінки з людьми»;
- «влада і мистецтво управління»;
- «особливий рід уміння»;
- «навички адміністрування»

Серед науковців немає єдності у визначенні походження даного терміну, тому вважається, що він має змішане коріння:

- латинське **manus** - рука, влада і сфера повноважень;
- італійське **manneggiare** - управління власністю;
- французьке **manegerie** - управління підприємством;

• англійські **manage, manager, management** спочатку мали відношення до управління кінями, мистецтву верхової їзди, а слово «менеджер» розумілося як майстерний вершник, людина, здатна приборкати дикого коня.

Слово «менеджмент» відносно недавно пов'язали з управлінням і ввели в науковий обіг. Довгий час, дивлячись на такі постаті як Олександр Македонський, Генрі Форд, Пол Гейт, Коко Шанель, люди вважали, що їхній успіх – це Божий дар, це талант, це мистецтво. І тому нічого чекати таких результатів від пересічної людини. Проте, коли почали уважно вивчати їх біографію, діяльність, визначили, що ці люди не лише мають багато спільних рис, вони однаково діють як професіонали. Виникло припущення, що, якщо керуватися прикладами успішних людей, також можна досягти успіху. І це припущення підтвердилося. Поступово починають переходити від опису подій та явищ до визначення причинно-наслідкових зв'язків між подіями та прогнозувати їх подальший розвиток. Тобто, формується наука управління, яка отримує назву «менеджмент» (від англ. "management" - управління, завідування, організація).

Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

В процесі історичного розвитку сутність цього поняття постійно змінюється та уточнюється. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент».

Важливо: сутність менеджменту в різних наукових школах та країнах визначається по-різному:

- мета менеджменту – вирішувати поточні проблеми і готуватися до вирішення завтрашніх. Спочатку вирішуйте, що робити, потім як і хто, і втілюєте це рішення в життя. Зміни постійні, тому постійно будуть проблеми (І. Адізес)
- головне – не реагувати на зміни на ринку, а створювати для свого підприємства нові ринки (Й. Ріддерстрале, К. А. Нордстрем)
- напрямки діяльності менеджера – люди, продукт, прибуток (Лі Якока).

В ряді країн, у т.ч. в Україні, тривалий час вживалося поняття «управління», і з появою терміну «менеджмент» відбулася автоматична заміна поняття «управління» на поняття «менеджмент», але між ними є ряд принципових відмінностей:

**Управління** – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо). Тобто, поняття «управління» значно ширше.

В широкому смислі **менеджмент** - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

У вузькому смислі **менеджмент** - це процес планування (див. рис.1.1), організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки, але ці поняття не тотожні. "Підприємець" ("бізнесмен") - як правило, власник капіталу, який вкладає власні гроші і бере на себе ризик. На невеликих підприємствах на самих початках роботи підприємець може виконувати функції менеджера. Менеджер – виконавча особа власника або роботодавця, виконує функцію по управлінню.

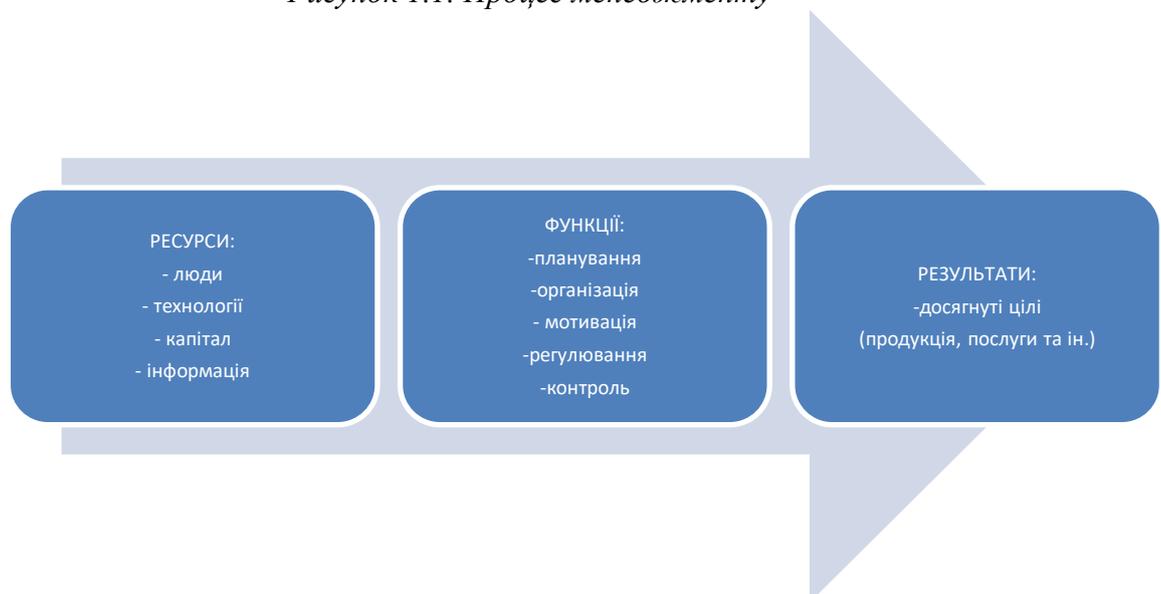
**Менеджмент організації** – сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, підприємствами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

**Задача менеджменту** – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних, фінансових і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного положення на ринку.

В даному курсі ми будемо розглядати менеджмент з двох сторін:

- 1) як вид професійної діяльності, спрямованої на ефективне і раціональне досягнення цілей організації за допомогою виконання функцій планування, організації, мотивації і контролю над використанням організаційних ресурсів
- 2) як процес досягнення цілей організації за допомогою функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

*Рисунок 1.1. Процес менеджменту*



**Систематизація основних видів менеджменту:**

- ✓ за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);
- ✓ за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);
- ✓ за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);
- ✓ за належністю до організації (внутрішньогосподарський, зовнішньогосподарський);
- ✓ за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю).

*Підприємницький менеджмент* за видами підрозділяється:

- ✓ за організаційно-правовими формами господарювання;
- ✓ за видами галузевого спрямування;
- ✓ за рівнями управління в організаціях та об'єднаннях.

Парадигми менеджменту (система поглядів на управління) змінюються в залежності від середовища (Див. Таблиця 1.1)

*Таблиця 1.1 Основні положення старої та нової парадигм менеджменту*

Основні позиції	Стара парадигма (Тейлор, Файоль, Мейо)	Нова парадигма (Друкер, Ансофф)
Погляд на підприємство	Це замкнута система. Цілі, задачі та умови його діяльності досить стабільні	Це відкрита система, яка розглядається в єдності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Показники продуктивності	Зростання масштабів виробництва продуктів та послуг	Орієнтація не на обсяг, а на якість, задоволення споживачів
Головна задача менеджменту	Раціональна організація виробництва, ефективне використання всіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці	Ситуаційний підхід до управління. Швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі, раціоналізація виробництва - другорядна
Головне джерело додаткової вартості	Продуктивний працівник та продуктивність його праці	Люди, які володіють знаннями і умови для реалізації їх потенціалу
Система управління	Контроль всіх видів діяльності, функціональний розподіл робіт, норми, стандарти, правила виконання	Підвищення ролі організаційної культури та нововведень, мотивація праці та стиль керівництва

## 2.2. Діяльність і майстерність менеджера

**Діяльність менеджера** - застосування засобів впливу на виконавців заради досягнення мети організації, якою він керує.

**Мета менеджера** в туристичній фірмі (підприємстві) – виконання показників формального плану по задоволенню запитів туристів у споживчих благах і послугах, які виробляються організацією.

**Метод досягнення мети** – оптимальне поєднання адміністративних і економічних важелів управління з урахуванням дії зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторін організації.

**Для цього менеджеру необхідно:**

- спланувати роботу;

- розставити персонал і скоординувати його дії;
- визначити найкращі управлінські рішення;
- активізувати і стимулювати діяльність персоналу;
- здійснювати контроль і облік виконаної роботи;
- аналізувати отримані результати;
- розробляти і реалізовувати заходи щодо розвитку.

**Предметом** діяльності менеджера є:

- структура організацій;
- зовнішня і внутрішнє середовище організацій;
- ділові комунікації;
- методи менеджменту;
- вироблення управлінських рішень;
- динаміка груп, влада і лідерство;
- управління персоналом;
- конфлікти та їх вирішення;
- етика менеджменту;
- ефективність управління організацією і т.д.

Якщо об'єднати все вищеперераховане, можна сказати, що предметом праці менеджера є інформація, використання якої дозволяє приймати необхідні рішення щодо структури організацій, ділових комунікацій і т.д.

Для прийняття ефективних рішень менеджер повинен:

- 1) добре володіти інформацією: отримує від експертів, власних керівників, виконавців, споживачів;
- 2) мати системне аналітичне мислення: обробляти отриману інформацію,
- 3) мислити стратегічно, креативно і бути готовим до розумного ризику;
- 4) вміння приймати рішення і брати відповідальність за прийняте рішення;
- 5) бути гнучким, відкритим для інновацій та співпраці;
- 6) організовувати процес виконання прийнятих рішень (інформувати власного керівника, вищих зацікавлених осіб, виконавців), делегувати повноваження;
- 7) координувати процес виконання, регулювати;
- 8) здійснювати ефективний контроль за діяльністю організації тощо.

Іншими словами, менеджер повинен забезпечити найкращий результат, який можливий за даних зовнішніх обставин при наявності даного внутрішнього ресурсу (як організації загалом, так і окремого працівника зокрема).

**Специфіка праці менеджера** полягає, переважно, в розумовому, творчому характері цієї праці: визначити цілі, продумати способи та прийоми досягнення цих цілей, організувати виконання поставлених завдань. Відсутність матеріальних результатів праці менеджера досить часто викликає недовіру до них у працівників фізичної праці. Більш того, ефективний керівник – це той керівник, процес роботи якого практично не видно. *Результат діяльності менеджера* оцінюється за ступенем досягнення поставленої мети.

Наразі робота менеджера сфери туризму ускладнюється рядом факторів, серед яких:

- «Тиск» результатів інформаційної революції: застосування цифрових технологій, мережі Internet, хмарних обчислень, великих обсягів даних і т.п. В результаті - ростуть швидкість підготовки та прийняття рішень, оборотність ресурсів, інтенсивність виробництва, динаміка продажів, вимоги споживача до якості продукту і сервісу. Інтернет і електронні комунікації невідомо змінили способи ведення бізнесу і здійснення діяльності менеджерів;
- гнучкість процесу праці: структури стають більш плоскими, а працівники нижчих рівнів приймають рішення, ґрунтуючись на загальнодоступній інформації та керуючись місією і цінностями організації; широкий обмін знаннями замість їх

накопичення у менеджерів; готовність працювати в ситуаціях підвищеного ризику, нестабільності і невизначеності; готовність працювати над різними проектами і на різних посадах;

- віртуалізація процесу праці – координація роботи людей і контроль результатів в умовах гнучкого графіка роботи, віддаленого доступу до комп'ютерних мереж, віртуальних команд і т.д. ;

- формування нових компетенцій менеджерів по результату змін, що відбуваються, переосмислення підходів до організації, напрямку і мотивації персоналу; відмова від командування і контролю на користь управління адаптивними організаціями;

- поширення лідерства по всіх рівнях управління організацією, припускаючи передачу підлеглим додаткових владних повноважень, щоб стимулювати їх творчі здібності та генерування нових ідей;

- здатності до експериментів і навчання.

Звичайно, кожна людина має недоліки. Наразі науковці дискутують з приводу того, що важливіше – розвивати свої сильні сторони чи працювати над слабкими. Все залежить від того, наскільки заважають ці недоліки виконувати функції менеджера. Наприклад, вагомими недоліками для менеджера є:

- низькі навички керівництва колективами;
- невміння створювати робочі відносини;
- відсутність співпраці та командної роботи;
- неефективні навички та методи комунікацій.

Як бачимо, всі вони пов'язані з розвитком емоційного інтелекту. Наразі, основний аспект у діяльності менеджера зосереджується на його взаємодії з підлеглими. Так, менеджер повинен забезпечити досягнення цілей організації та поставлених перед ним завдань, головний інструмент при цьому – виконавець, який може або підтримувати менеджера, або не підтримувати. Якщо взаємного розуміння немає, виконавець обирає один з можливих варіантів реакції на вказівки: 1) вступити в конфлікт з менеджером, доводячи наявність альтернативного шляху, 2) відмовитися від опору і слідувати вказівкам менеджера, 3) змінити місце роботи. Тоді менеджеру необхідно буде затратити додатковий час і емоції або залучити додаткових виконавців, понести додаткові витрати, щоб досягти запланованого. В цьому випадку необхідно буде або прокачати свій емоційний інтелект, або знайти роботу в сфері, яка пов'язана з технікою, природою і т.д., а не з людьми.

Досить цікаве спостереження: позиція менеджера в організації двоїста: з одного боку, вони керують людьми, які працюють у організації; з іншого, вони самі є співробітниками цієї організації. Дане протиріччя проектується на діяльність менеджера: вони самі визначають цілі діяльності організації, а потім самі ж їх забезпечують. Це є однією з причин неефективності менеджменту організацій.

### 2.3. Типи і ролі менеджерів

Хоча всі керівники відіграють певні ролі та виконують певні функції, це не означає, що велике число керівників у великій компанії зайняті виконанням однієї й тієї ж роботи. Організації, які великі за своїми обсягами і можуть забезпечити чіткі розмежування в роботі керівників і некерівників, звичайно мають такий великий обсяг управлінської роботи, яка теж повинна бути розподілена. Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів.

В залежності від сфери діяльності виділяють різні *види менеджменту*:

**Загальний менеджмент** – здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання пов'язані з плануванням, організацією, контролем і управлінням підприємством.

**Операційний менеджмент** забезпечує управлінську діяльність менеджерів нижчого ступеня управління (бригадири, майстри), що полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників, виконанні оперативних планів, графіків випуску продукції і наданні послуг.

**Кадровий менеджмент** (менеджмент людських ресурсів) у туризмі має велике значення, адже від правильного добору персоналу багато в чому залежить успіх діяльності турфірми або готелю. Прийом на роботу з обліком професійних і психологічних характеристик претендентів, підвищення кваліфікації, звільнення — все це робота менеджера з кадрів (персоналу). У готелі в обов'язки такого менеджера також входить перевірка зовнішнього вигляду співробітників, особливо тих, хто працює із клієнтами.

**Фінансовий менеджмент** включає управлінську діяльність пов'язану з визначенням потреб у фінансових ресурсах, виявленні всіх альтернативних джерел фінансування та їх оцінку; практичне одержання фінансових ресурсів та ефективно їх використання.

**Інвестиційний менеджмент** передбачає ухвалення рішень щодо інвестицій. Цей напрям щільно пов'язаний з фінансовим менеджментом і може розглядатися як його складова.

**Стратегічний менеджмент** включає управлінську діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана із формуванням місії, цілей і довгострокових стратегій підприємства, розвиток іміджу, який повинен відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям організації, впровадженню стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

**Маркетинг-менеджмент.** Відділ маркетингу нині існує в кожній турфірмі або готелі. Управління процесом маркетингу покладається на менеджера, який займається цим напрямом. У його функції входить аналіз ринку, розробка пропозицій щодо створення або вдосконалення турпродукту чи готельної послуги, формування цінової політики, а також просування продукту, наприклад, розробка рекламних акцій.

**PR-менеджмент.** Цей напрям на деяких підприємствах туризму є складовою маркетингової діяльності. Великі ж підприємства, наприклад, готельні ланцюги, мають спеціальні підрозділи, які підтримують зв'язки з громадськістю, тобто виконують функції менеджменту (оцінка ставлення громадськості до турпродукту, послуг, турфірм, готелів та ін., "ідентифікація" політики й дій туристичного підприємства або його співробітника з громадськими інтересами; реалізація програми дій для знаходження громадського розуміння й сприйняття). Як і у випадку з рекламою, РІІ займаються не тільки підприємства, а й цілі регіони та країни. Останнім часом з'явився так званий чорний РІІ, коли деякі країни провадять агресивну політику відносно інших країн, формуючи негативну громадську думку про країни-конкуренти. Наприклад, для Туреччини основними конкурентами у сфері туризму є Греція й Іспанія. Щоб показати їх у непривабливому світлі, засоби масової інформації в Туреччині зосереджують свою увагу на негативних подіях, які сталися в цих країнах. У 2002 р. це були епідемія невідомої хвороби в Греції й терористичні акти з боку баскських сепаратистів в Іспанії. Часто незначні події зводяться в ранг катастрофи.

**Транспортний менеджмент.** Багато туристичних операторів міжнародного рівня та великі готелі мають власний транспорт для переміщення туристів. Так, ізраїльська фірма "Метрополітен" першою в Ізраїлі освоїла нову форму обслуговування туристів. Міні-автобуси або легкові автомашини збирають туристів на екскурсії з готелів усіх міст країни й привозять їх у визначене місце, наприклад, у Тель-Авіві, де туристи пересідають у більші комфортабельні автобуси і вирушають на екскурсію з гідом. Після екскурсії їх привозять на те ж місце, звідки забрали, і розвозять по містах і

готелях маленькими автобусами або автомашинами. Автобуси можуть здаватися й у винайм.

**Інноваційний менеджмент.** Упровадження сучасних комп'ютерних і інформаційних технологій, а також інших інновацій у виробничий процес підвищує ефективність діяльності туристичного підприємства. Прикладом інновацій у готельному бізнесі може служити пропозиція клієнтам 4- і 5-зіркових готелів самим вирішувати питання про те, змінювати білизну щодня чи ні. Проходить це під гаслом захисту навколишнього середовища, боротьби за екологію й водночас допомагає готелю заощадити на миючих засобах і воді, що є актуальним для більшості європейських країн,

**Комунікативний менеджмент** може розглядатися як діяльність із налагодження зв'язків між підрозділами підприємства, а також між обслуговуючим персоналом і клієнтами або гостями, що відіграють величезну роль у туризмі.

**Анімаційний менеджмент.** У туристичному й готельному бізнесі анімаційний менеджмент посідає провідне місце. До речі, тепер такий менеджмент існує й на промислових підприємствах. Ідеться про управління розважальними програмами й працівниками-аніматорами в клубних або 4- і 5-зіркових готелях.

**Міжнародний менеджмент** актуальний, якщо турфірма приймає іноземних туристів або надсилає туристів зі своєї країни за кордон. Важливо знати культурні й етнографічні особливості, законодавство тих країн, з якими турфірма або готель співпрацює чи планує співпрацювати.

**Менеджмент нерухомості** — напрям, який за умов глобалізації готельного й туристичного бізнесу набуває дедалі більшого поширення. У готельних ланцюгах з'явилася нова посада — менеджер із нерухомості, який ухвалює рішення або виносить на обговорення керівництва пропозиції про продаж чи купівлю нерухомості.

**Менеджмент безпеки** має два напрями: сек'юриті та інформаційний. Особливо важливими служби безпеки є у готелях, зокрема, в готелях високого класу, де зупиняються VIP-персони. Водночас інформаційна безпека — основа успішної діяльності туристичного підприємства на ринку. Адже неспроможність захистити себе від нечесних методів конкурентної боротьби й збору інформації може спричинити навіть банкрутство. Останнім часом заговорили про симетричність інформації, тобто про те, що різні суб'єкти ринку повинні мати право рівного доступу до інформації, наприклад, про курси акцій підприємств.

**Мотиваційний менеджмент** — це управління на підприємствах туризму, побудоване на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов для зацікавленості в результатах. Важливими аспектами мотиваційного менеджменту багатьох готельних ланцюгів є організація підвищення кваліфікації, надання можливості одержати необхідну освіту, змінити місце роботи (тривалі відрядження для топ-менеджерів).

**Координаційний менеджмент** — узгодження діяльності всіх служб підприємства індустрії туризму. Банкетна служба повинна погоджувати свої плани з роботою ресторану, той, своєю чергою, — зі службою постачання. Проблема координації дій усіх співробітників особливо гостро стоїть у великих готелях.

**Менеджмент продажу.** Йдеться про продаж номерів, готельних послуг, основних і додаткових, а також місць у торговельному залі готельного ресторану. У функції менеджера з продажу турфірми, звичайно, входить продаж турів.

**Правовий менеджмент** — дуже важливий напрям у менеджменті як готелю і ресторану, так і турфірми. Фахівці служби правового менеджменту займаються укладанням договорів, вирішенням юридичних спорів, тобто всіма правовідносинами, які виникають під час діяльності готелю або турфірми.

**Екологічний менеджмент.** Фахівці з екологічного менеджменту розробляють екологічні програми. За кордоном екологічним питанням приділяється велика увага у

діяльності готелів: встановлюються спеціальні механізми з очищення стічних вод, утилізації відходів, скорочується кількість білизни, яка переться (зараз це дуже популярно). Як уже зазначалося, у ванних кімнатах практично всіх готелів Іспанії й Німеччини, навіть в 4- і 5-зіркових, розміщені звернення до клієнтів з проханням повідомляти про те, з якою періодичністю вони хочуть міняти постільну білизну.

**Ризик-менеджмент.** За умов нестабільності зовнішнього середовища, в яких доводиться працювати підприємствам індустрії туризму, питання управління ризиками стають дуже важливими. Так, через страйки працівників аеропортів тисячі туристів не можуть потрапити в місця відпочинку й проведення екскурсій. Сотні рейсів скасовуються. Крім того, існують ризик вкладення капіталів, партнерський ризик тощо. Передбачати ризик складно, але зробити все можливе для зниження його наслідків менеджер у туризмі зобов'язаний. Наприклад, треба ознайомлюватися зі списками найбільш ризикованих напрямків у турбізнесі, "чорними списками" країн і регіонів, які не рекомендуються для відвідування громадянами певної країни.

**Антикризовий менеджмент** включає заходи з недопущення кризи й заходи виходу з кризи. Хоча в другому випадку, напевно, доцільно говорити про кризовий менеджмент. Заходами з недопущення кризи можуть бути злиття компаній, купівля або, навпаки, продаж готельними ланцю' гами нових об'єктів, зміна туристичних напрямків. Наприклад, багато фірм, які дотепер пропонували поїздки в Ізраїль (та й деякі ізраїльські фірми), змінюють туристичні напрямки, орієнтуючись на ПАР, Європу та ін.

**Yield-менеджмент** — управління доходами останніми роками виокремилася як особливий напрям. У готелях з'явилася посада уїекі-менеджера.

Існує також вертикальний розподіл менеджерів - по ієрархії (див. рис.1.2).

Рис. 1.2. Рівні ієрархії менеджменту організації.



**Вищі менеджери** (президенти компаній, голови рад директорів, головні виконавчі директори і виконавчі віце президенти) знаходяться на вершині піраміди управління організацією. Вони несуть відповідальність за все, що відбувається в організації: від постановки цілей і розробки стратегій до прийняття рішень і моніторингу наслідків. У число їх обов'язків входить, як правило, здійснення комунікацій, формування бачення корпоративної культури і підтримка командного духу.

**Менеджери середньої ланки** (керівники бізнес-процесів: менеджер готелю, менеджер ресторану, менеджер басейнів в оздоровчому комплексі) займають позиції на проміжних рівнях владної піраміди і відповідають за діяльність найважливіших

підрозділів організації, координують і контролюють керівників нижньої ланки. Здебільшого мають великі повноваження і відповідальність (визначають проблеми, рекомендують шляхи вирішення, розробляють новаторські творчі пропозиції). Є буфером між керівниками вищої і низової ланок: готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки, і передають ці рішення низовим лінійним керівникам. Отже, від них залежить правильність рішення та якість його виконання.

**Менеджери першої лінії** (операційні керівники: шеф-кухар та адміністратор залу в ресторан, старша покоївка та старший рецепціоніст у готелі) – це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими. Здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів (обладнання, устаткування).

Найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів – від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців – від видів робіт.

**Функціональні менеджери** (директор з розвитку, фінансовий директор тощо) відповідають за роботу відділів, виконують одну з функцій, необхідну для роботи всієї організації. Їх підлеглі мають схожі навичками і досвідом (відділи реклами, продажів, кадрів, фінансів, і т.д.).

**Лінійні менеджери** (менеджер готелю, менеджер ресторану) несуть відповідальність за діяльність виробничих і маркетингових відділів, що випускають і реалізують товари або послуги.

**Менеджери проектів** виконують життєво важливу роль в сучасних організаціях, але функціонують, як правило, поза ієрархією. При створенні нових товарів вони координують взаємодії маркетологів, фінансистів і виробничників. У міру скорочення рівнів ієрархії, переходу до горизонтальних структур, потреба в менеджерах проектів зростає. Одне з основних вимог до таких керівників – управлінські навички, так як для досягнення успіху проекту їм необхідно координувати роботу різних співробітників.

Незважаючи на різні види менеджменту, спільним для усіх цих видів є та обставина, що всім без винятку менеджерам необхідно мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними тощо.

Як ми відзначали, незалежно від розміру організації, ієрархічного рівня, на якому реалізується діяльність менеджера і т.д., всі вони виконують п'ять найважливіших управлінських функцій (планування, організацію, лідерство-мотивацію, регулювання і контроль). Для розуміння особливостей діяльності менеджера ми подаємо їх у вигляді ролі і розглядаємо окремо, але в реальному житті менеджмент не може здійснюватися у вигляді набору незалежних дій, тому всі ролі знаходяться в постійній взаємодії.

Основні ролі можуть бути згруповані:

1. Інформаційні ролі: описують види управлінської діяльності, спрямовані на створення і розвиток масивів інформації.

1.1 *Спостерігач* передбачає отримання інформації з безлічі джерел (від керівників, колег і підлеглих, засобів масової інформації, зовнішніх суб'єктів).

1.2 *Провідник і оратор* - пряма протилежність ролі спостерігача, так як, виконуючи їх, менеджер передає поточну інформацію іншим людям в організації та за її межами.

2. Міжособистісні ролі припускають акцент на відносини з іншими людьми і використання навичок роботи з людьми.

2.1 *Глава* проводить в підрозділі церемонії і різні символічні заходи.

2.2 *Лідер* мотивує підлеглих, для здійснення впливу використовує комунікації.

2.3 *Сполучна ланка* створює умови для стійкості інформаційних зв'язків як всередині організації, так і за її межами.

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень. Стають помітними в процесі підготовки до управлінського рішення.

3.1 *Підприємець* полягає в ініціюванні змін, постійно думаючи про те, як перетворити майбутнє в сьогодення.

3.2 *Пожжежний* займається вирішенням конфліктних ситуацій між підлеглими або підрозділами організації.

3.3 *Розподільник ресурсів* пов'язаний з рішеннями про найбільш доцільну використання людей, часу, обладнання, бюджетних засобів і інших ресурсів для досягнення запланованих результатів.

Виконання ролей залежить від ряду чинників:

- місце менеджера в організаційній ієрархії;
- природні здібності та навички менеджера;
- тип організації;
- цілі організації і т.п.

Менеджерам періодично доводиться виконувати різні ролі в різні періоди часу. Щоб знати, яка роль потрібна в той чи інший момент часу, менеджери повинні контролювати організацію і її середовище.

### 3. **Методологія менеджменту.**

**Методи досліджень у менеджменті** (будуть розглянуті в окремій темі):

1. *Діалектичний метод*. Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. *Конкретно-історичний метод*. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. *Системний метод*. Постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. *Аналітичний метод*. Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. *Балансовий метод*. Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник. У його основі складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. *Методи моделювання* (вербального, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

7. *Експертні методи*. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. *Економіко-математичні методи*. До них відносять методи вивчення випадкових або імовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); методи математичного аналізу (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); методи математичної статистики (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); економетричні методи (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); методи математичного програмування (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); методи економічної кібернетики (системний аналіз, імітаційні методи); методи теорії ймовірностей та ін.

9. *Соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів. Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

#### ***Закони менеджменту***

Серед основних законів менеджменту можна виділити такі:

1) *закон спеціалізації управління*, який передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах конкретних управлінських функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях;

2) *закон інтеграції управління* - це закон, що спрямований на досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності.

3) *закон демократизації управління*, який спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування.

4) *закон співвідношення керуючої та керованої підсистем* – акцентує увагу на тому, що удосконалення керуючої підсистеми здійснюється більш динамічними темпами,

5) *закон пропорційного розвитку систем управління* - спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації;

6) *закон економії часу в процесі управління*, який передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці..

Проте, частина учених вважає, що окремих законів управління не існує, діють лише економічні закони.

#### ***Закономірності менеджменту***

Деякі дослідники визнають існування не законів, а закономірностей управління.

На основі вивчення результатів досліджень і практики управління можна окреслити таку систему закономірностей менеджменту:

1. *Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства*. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни. У зв'язку із становленням туристичного ринку в Україні організація та управління туристичними підприємствами повинні ґрунтуватися на загальноновизначених у світі засадах менеджменту.

2. *Диверсифікація виробництва та управління*. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. *Співвідносність керуючої і керованої систем*. Полягає вона в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих систем при їх формуванні і в процесі функціонування.

Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління. Також необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої. Керуюча система повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

Отже, співвідносність керуючої і керованої систем — це тип відносин, основою якого є їх взаємний вплив, що передбачає встановлення і підтримання між ними

оптимальних співвідношень за кількістю зайнятих працівників, техніко-економічним рівнем та іншими параметрами.

4. *Децентралізація і демократизація управління.* Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. *Визначальна роль людського фактору у виробництві й управлінні.* Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

**Принципи менеджменту.** Кількість принципів менеджменту необмежена, тому що будь-яке правило займає своє місце серед принципів управління, в усякому разі на той час, поки практика підтверджує його ефективність.

У зв'язку з цим всі принципи менеджменту доцільно згрупувати у дві групи - загальні і приватні.

До загальних принципів управління відносяться:

*Принцип застосовності* - менеджмент розробляє свого роду керівництво до дії для всіх працюючих у фірмі співробітників.

*Принцип системності* - менеджмент охоплює всю систему з урахуванням зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому.

*Принцип багатфункціональності* - менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), смислові (досягнення кінцевої мети).

*Принцип інтеграції* - всередині системи повинні інтегруватися різні способи відносин і погляди співробітників, а поза фірми може відбуватися розділення на свої світи.

*Принцип орієнтації на цінності* - менеджмент включений в громадський навколишній світ з певними уявленнями про такі цінності, як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін і послуг тощо. Все це необхідно не тільки враховувати, а й будувати свою діяльність, неухильно дотримуючись названі загальні принципи.

Останнім часом набувають все більшої значущості такі **часткові (окремі) принципи управління.**

1. *Принцип пропорційності* полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни повинні відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

- а) між основними і додатковими послугами;
- б) між виробничими підрозділами (готелі, ресторани т.д.);
- в) між керуючими і керованою системами;
- г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

2. *Принцип плановості.* Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

3. *Принцип демократизації управління* – участь працівників у керуванні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне керування; колегіальне прийняття управлінських рішень.

4. *Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності* припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права й обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляди в роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.

5. *Принцип економічності й ефективності*. Суть принципу полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

6. *Принцип правильного підбору і розміщення кадрів* повинен реалізуватися так, щоб кожний працівник на довірній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.

7. *Принцип ієрархічності і зворотного зв'язку* полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня. Ті, в свою чергу, підкоряються і контролюються органами наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюється на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безупинно надходить у керуючу систему, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

8. *Принцип стійкості і мобільності системи управління* припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не повинна піддаватися корінним змінам. Стійкість визначається, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю керування, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно зі стійкістю управлінський процес повинен бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни і вимоги споживачів продукції і послуг.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту. Так, застосовують й інші, підтвержені практикою принципи управління, а саме: цілеспрямованість; принцип послідовності; врахування особистості працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень; забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління; забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні цілей організації; всіляке забезпечення змагальності працівників тощо.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

#### 4. **Сутність і зміст менеджменту в туризмі**

*Менеджмент туризму* – управління соціально-економічними явищами і процесами, які мають місце в сфері туризму.

Багатокомпонентність індустрії туризму, якісно-змістовна різноманітність як її складових, так і взаємозв'язків між ними визначає три аспекти вивчення менеджменту туризму: технологічний (надання і споживання

- Технологічний – надання і споживання туристських послуг;

- економічний – позиція на туристичному ринку;
- адміністративно-управлінський – управління організацією, підприємством.

На даному етапі розвитку туризму визначають основні завдання менеджменту туризму – забезпечення стійкого (сталого) розвитку туризму за рахунок визначення закономірностей територіальної організації туристичної діяльності, управління її комплексно-пропорційним розвитком.

*Особливості менеджменту туризму:*

1. Провідну роль відіграють людські ресурси
2. Багатофункціональність (готелі, ресторани, турфірми; поєднання функцій стратегічного, фінансового кадрового і т.д. менеджменту);
3. Застосування сучасних методів підвищення ефективності (франшиза, контакти на управління)
4. Диверсифікація послуг (розширення переліку послуг), бізнесу (освоєння суміжних сфер бізнесу)
5. Послуги аутсорсингу (маркетолог, бухгалтер, покоївка і т.д.)

### **Резюме**

"Менеджмент" - це надзвичайно широке та багатомірне поняття, сутність якого остаточно не встановлено. У широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому розумінні менеджмент - це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджер – це не підприємець, не власник бізнесу. Його головне завдання - поєднати та скоординувати використання наявних ресурсів для досягнення цілей організації. Основні сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Виділяють три рівні управління: нижній, середній, верхній.

Для виконання управлінської діяльності менеджер повинен володіти широким спектром навичок, які можна об'єднати в три групи:

- пізнавальні – системне (здатність сприймати організацію як єдине ціле і виділяти взаємозв'язки між її частинами), аналітичне (вміння отримувати, обробляти і використовувати інформацію), стратегічне (уявляти роль кожного підрозділу в організації і положення компанії в галузі) мислення, вміння вчитися і т.д.;
- роботи з людьми і вміння взаємодіяти в якості члена команди, розвиватися самому та мотивувати підлеглих до самовираження, стимулювати їхню залученість в діяльність організації;
- технічні – спеціальні знання і вміння з використання методів, технологій і устаткування, необхідних для організації виробництва, досліджень і розробок.

У менеджменті використовують наступні методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

До законів менеджменту відносять: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Головні принципи менеджменту: цілеспрямованості, ієрархічності, динамічної рівноваги, економічності управління, урахування інтересів, які взаємопов'язані між собою.

### **Запитання для закріплення матеріалу:**

1. В чому полягає сутність менеджменту?
2. В чому полягає відмінність терміну «менеджмент» від терміну «управління»?
3. Яка відмінність існує між менеджером та підприємцем? Які їх основні функції?
4. Якими компетентностями повинен володіти менеджер?
5. Як поняття туристичної індустрії дає можливість розкрити зміст менеджменту туризму?
6. Який з аспектів організаційно-управлінського процесу в туристичній сфері варто вважати пріоритетним у менеджменті туристичного підприємства / туристичної території, і чому?

### **Література для самостійної роботи над темою:**

1. Нечаюк, Л. І. (2017) : Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С. 7-9.
2. Король О.Д., Крачило М.П. (2009) : Менеджмент туризму: Навч. посіб., Київ, С. 10-21.

#### *Інтернет-джерела:*

3. Кіптенко, В. К. (2012) : Менеджмент туризму. [Електронний ресурс]: [https://pidru4niki.com/14170120/turizm/sutnist\\_zmist\\_menedzhmentu\\_turizmu#81](https://pidru4niki.com/14170120/turizm/sutnist_zmist_menedzhmentu_turizmu#81) (Дата звернення 11.11.2021)
4. Основи менеджменту в міжнародному туризмі : Підручник. [Електронний ресурс]: [https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi\\_menedzhmentu\\_mizhnarodnomu\\_turizmi](https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi) (Дата звернення 11.11.2021)
5. Мальська, М.П., Антонюк, Н.В. (2008) : Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник, Київ. [Електронний ресурс]: [https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi\\_menedzhmentu\\_mizhnarodnomu\\_turizmi](https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi) (Дата звернення 11.11.2021)