

Лекція 2. Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму

План лекції:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Основні наукові школи в менеджменті.
3. Основні моделі менеджменту.
4. Еволюція менеджменту туризму.

Ключові слова: наука управління, еволюція менеджменту, наукова школа менеджменту, моделі менеджменту, еволюція менеджменту туризму.

Виклад основного матеріалу.

1. Передумови виникнення науки управління.

Вважається, що менеджмент, як і туризм, — відносно молоді феномени у професійній сфері реалізації здібностей і докладання праці людини. Втім, практика управління і подорожей (мандрівок) досить давні.

Очевидно, що точної дати виникнення управління назвати неможливо, проте можна стверджувати, що у тій чи іншій формі менеджмент існував там, де люди жили та працювали групами. Ще у часи первісного ладу управління здійснювалося старійшинами та вождями за підтримки інших членів роду, племені або громади. Очевидно, що піраміди Єгипту, "вісячі сади" Вавилону та інші дива стародавнього світу могли з'явитися тільки внаслідок скоординованих зусиль. Здобутки великих територіальних утворень (Македонія за Александра Великого, Римська імперія і т.д.) свідчать про їх побудову на основі формальної структури, де чітко вирізнялися рівні управління.

Якщо узагальнити практику управлінської діяльності, можна виділити наступні *сфери застосування менеджменту в давнину*:

- економічна – пошук, виробництво та розподіл ресурсів,
- політична – необхідність у встановленні і підтриманні порядку в суспільстві,
- оборонна – захист від диких звірів та ворогів.

Відмінність організації управління в давнину від сучасності:

- організації нечисельні і невеликі за розміром;
- невелика кількість керівників, майже повна відсутність керівників середньої ланки;
- управлінська діяльність не відокремлюється від неуправлінської;
- керівні посади – за правом народження або захоплені силою;
- одноосібність прийняття рішень;
- авторитаризм та інтуїтивність в управлінні.

Проте, були в історії організації, які управлялися так само, як і нині. Яскравим прикладом є римська католицька церква. Проста структура – папа, кардинал, архієпископ, єпископ і священник, яку визначили ще засновники християнства, успішно функціонує й нині.

Природно, що зі зміною суспільства змінювалося й управління цим суспільством і в цьому суспільстві. Аналізуючи історію людства, науковці виділяють кілька революційних перетворень, які мали значний вплив на систему управління:

- зародження писемності;
- розробка законів;
- перехід до виробничої економіки;

- зародження капіталізму – виокремлення проблем управління в окрему галузь, професійний менеджмент;
- зародження бюрократії – установлення посадових обов'язків, введення норм і стандартів;
- визнання управління наукою.

Науковці також розрізняють такі **етапи становлення та розвитку менеджменту:**

- *домонополістичний етап* (до 1900 р.). Цей етап характеризується невеликою чисельністю керівників середньої ланки, малочисельністю керівників вищої ланки, підвищеною роллю лідера та використанням адміністративно-комерційних важелів. Виробництво велося на дрібних підприємствах, а великі підприємства існували лише в державному та військовому секторах.

- *етап "наукове управління підприємством"* (з 1900 р. до 1930 р. в США). Співпав з масштабними науковими дослідженнями управління підприємствами. Родоначальниками цих досліджень були Фредерік Тейлор (1856-1915 рр.), Френк Плбрейт (1878-1924 рр.) і Лілія Гілбрейт (1878-1972 рр.), Генрі Гант (1816-1910 рр.). Якщо коротко викласти зміст тейлоризму, то в ньому все зведено до того, щоб синхронізувати, з'єднати в єдине ціле працю людини й машини, створити своєрідний механізм "людина-машина".

- *етап "адміністративно-бюрократичний підхід"* (з 1900 р. до 1930 р. в Англії, Франції, Німеччині). Ще називають класичною школою управління. Започаткував французький підприємець Анрі Файоль (1841-1925 рр.). Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління.

- *етап "рух за гуманні стосунки"* (1930-1950рр. в США). Цей рух і власне школа людських відносин виникли, як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів у менеджменті. Приділялась увага гуманізації відносин виробництва та управління. Заснована Елтоном Мейо (1880-1949 рр.).

- *сучасний етап*. В теорії менеджменту відображено все те раціональне, що було досягнуто на попередніх етапах його розвитку. в США теоретичні розробки й практичне їхнє впровадження базується на тейлоризмі; у Німеччині, Швеції, Японії переважають погляди прихильників "руху за гуманні стосунки".

Ці етапи практично співпадають з періодом існування різних **наукових шкіл менеджменту:**

- школа наукового управління і класична (адміністративна школа) (1910-1930 рр.);
- школа людських відносин (1920-1950 рр.)
- школа поведінкових наук (1950 р. - по теп. час);
- ситуаційний підхід.

За іншою версією **історія менеджменту** (не управління!) нараховує такі чотири етапи:

1. ділове адміністрування (1880 – 1920 рр.),
2. менеджмент людських ресурсів (1920 – 1950 рр.),
3. менеджмент бізнесом (1945 – 1970 рр.),
4. соціальний менеджмент (1970 – дотепер).

2. Основні наукові школи в менеджменті.

Цікаво розглянути основні позиції кожної з наукових шкіл, щоб розуміти, як відбувалася еволюція менеджменту.

Школа наукового управління і класична школа управління.

Засновник - американський інженер і менеджер Фредерік У. Тейлор. Основна увага – на поведінку людини, яка розглядалася як механізм і задача керівника полягала в тому, щоб зробити так, аби робітник працював як робот. З цією метою виробництво

розділяли на ряд дрібних операцій, які можна було довести до автоматизму, вивчалось, які зайві рухи робить працівник, де можна зекономити час і т.д. Звичайно, такий розподіл праці збільшував продуктивність працівника і зменшував вимоги до його кваліфікації. При цьому оплата праці залежала від кількості виготовленої продукції, тому зростала зацікавленість. Критики називали систему Ф. Тейлора "наукова система вичавлювання поту".

Розвиток ідей Тейлора продовжив А. Файоль: сформулював принципи менеджменту:

- 1) поділ праці (спеціалізація робіт);
- 2) повноваження і відповідальність (кожному працівникові делеговані певні повноваження);
- 3) дисципліна (робітники повинні виконувати умови угоди між ними і менеджерами);
- 4) єдиноначальність (працівник звітує перед одним начальником);
- 5) єдність напрямків (всі дії, що мають одну мету, повинні здійснюватися за єдиним планом);
- 6) підпорядкованість особистих інтересів загальним (інтереси організації мають переваги перед особистими інтересами);
- 7) винагорода (одержання справедливої винагороди за працю);
- 8) централізація (природний порядок в організації);
- 9) нерозривність ланцюга, по якому передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії;
- 10) порядок (робоче місце для кожного працівника);
- 11) справедливість (встановлені правила реалізуються справедливо на всіх рівнях);
- 12) стабільність робочого місця для персоналу (установка працюють на довгострокову роботу);
- 13) ініціатива (заохочення працюючих до незалежних суджень в рамках делегованих їм повноважень);
- 14) корпоративний дух (об'єднання інтересів в організації). місці знаходиться твердження, що будь-яка успішна підприємницька діяльність може бути розбита на наступні взаємопов'язані групи:

Сферу діяльності адміністрації він представив у вигляді шести напрямків:

- 1) технічна діяльність (виробництво, обробка, виготовлення);
- 2) комерційна діяльність (закупівля, продаж, обмін);
- 3) фінансова діяльність (пошуки капіталу та його використання);
- 4) захисна діяльність (безпека майна та людей);
- 5) звітна діяльність (інвентаризація, статистика, бухгалтерський звіт, тобто "внутрішній аудит");
- 6) адміністрування (вплив на особовий склад).

Школа людських відносин, поведінкова школа

Початок цьому напрямку поклав американський соціолог і психолог Елтон Мейо. Передумовою розвитку цих ідей стало ускладнення професій, автоматизація, з'єднання розумової та фізичної праці в ряді спеціальностей – потреба в свідомих працівниках, здатних до постійного вдосконалення своїх навичок і вмінь.

Основні постулати:

- 1) людина - це "соціальна тварина";
- 2) жорстка ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація несумісні з природою людини і її свободою;
- 3) керівники промисловості повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію.

Звідси було зроблено висновок, що менеджери повинні проводити заходи по задоволенню поточних потреб працівників: поліпшення умов праці, умов відпочинку і проведення вільного часу.

Іншим представником цієї школи є американський психолог А. Маслоу, який зазначав, що вчинки людей визначаються не тільки економічними факторами, але й різними потребами, які можуть тільки частково задовольнятися за допомогою грошей (відома піраміда потреб).

Великий внесок у вивчення поведінки людей внесли представники біхевіоризму - Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт. Вони вважали, що необхідно вивчати поведінку людини, яка є відповіддю (реакцією) на вплив середовища. Біхевіористи вивчали мотивацію, характер влади, організаційні структури, комунікації, лідерство і т.д. і зосередилися на методах налагодження міжособистісних відносин.

Ситуаційний підхід – розглядають можливості прямого застосування досягнень вищеназваних наукових шкіл до конкретних ситуацій і умов. Тобто, ситуаційний підхід ув'язує конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно. Він намагається визначити, які змінні є значимими і як вони впливають на ефективність організації.

Методологію ситуаційного підходу можна розділити на чотири кроки.

1. Керівник повинен бути знайомий з ефективними засобами професійного управління; розуміти процес управління, індивідуальну та групову поведінку, системний аналіз, методи планування і контролю, кількісні методи прийняття рішення.

2. Кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки від застосування даної методики.

3. Керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації. Який ефект може спричинити за собою усунення однієї або декількох змінних.

4. Керівник повинен уміти пов'язувати конкретні прийоми.

Короткий порівняльний огляд наукових шкіл у менеджменті можна подати у вигляді таблиці (див. Таблицю 2.1).

Таблиця 2.1. Еволюція наукових шкіл у менеджменті

Періоди, роки	Наукові підходи і школи	Головні проблеми підприємств	Ключові рішення менеджменту	Принципи управління
Початок XX - 20-ті роки XX	Наукова й адміністративна школи	Ефективне функціонування великої організації	Інтенсифікація. Формування ієрархічних структур менеджменту	Нормування праці. Науковий відбір і навчання персоналу. Функціональна спеціалізація
30-50-ті рр. XX ст.	Школи люд. відносин і повед.	Максимізація випуску продукції та ефективність	Заходи щодо збільшення продуктивності праці шляхом задоволення людей	Працівник - центральний ресурс Мотиваційне управління (мотивація діяльності працівника, групи тощо)
50-60-ті роки XX ст.	Школа кількісн. підходів	Оцінка раціональності рішення	Раціональний розподіл ресурсів	Застосування методів кількісних вимірів, моделювання

Періоди, роки	Наукові підходи	Головні проблеми підприємств	Ключові рішення менеджменту	Принципи управління
50-60-ті роки XX ст.	Школа кількісн.	Оцінка раціональності рішення	Раціональний розподіл ресурсів	Застосування методів кількісних вимірів. Моделювання — основа дослідження операцій
50-60-ті роки XX ст.	Процесний підхід	Посилення управлінського контролю над усіма параметрами бізнесу	Проектування процесів, які забезпечують додаткову вартість (цінність)	Взаємозалежність і взаємозв'язок елементів управлінського процесу. Кожний елемент процесу одночасно сам є процесом. Сполучні процеси: процеси комунікацій і прийняття рішень
50-ті роки кінцевої 60-х років	Системний підхід	Раціональність структур управління середовищами	Побудова систем	Цілісність, неадаптивність, емерджентність та інші системні принципи
70-ті роки XX ст.		Адаптація до зовнішнього середовища	Стратегічне планування	Підприємство - відкрита економічна система. Принципи "чорної скрині", зворотного зв'язку
1971-1980 рр.	Ситуаційний підхід	Успішне конкурентне позиціонування	Стратегічне управління	Орієнтація на запити споживачів і людський фактор
1981-1985 рр.		Ефективна реалізація визначених цілей	Формування культури організації	Зіставність стратегії і культури
1986 – к. 80-х рр. XX ст.		Проблема гнучкості та адаптивності до змін середовища	Інноваційний менеджмент	Оновлення продукції. Зміна технологій. Розвиток організаційного потенціалу
1990 р. - дотепер		Нові підходи з використанням теорії хаосу; управління за слабкими сигналами тощо	Максимальне використання всіх можливостей менеджменту	Управління середовищем. Формування організаційних компетенцій. Створення організації на основі самоосвіти. Осмислення систем. Лідерство. Індивідуальна майстерність. Групове навчання та ін.

3. Основні моделі менеджменту.

В даний час немає єдиної точки зору з приводу перспектив розвитку моделей менеджменту. Згідно однієї точки зору, під впливом процесів глобалізації виникне універсальна модель менеджменту. Згідно з іншою - національні особливості не зникнуть і, таким чином, національні моделі менеджменту збережуться.

Вирішення цієї проблеми має практичне значення в умовах розвитку міжнародної диверсифікації. Найчастіше у великих транснаціональних корпораціях, що функціонують в різних країнах, виникають проблеми, що переростають навіть у страйки, через ігнорування національних особливостей працівників.

При розгляді моделей менеджменту зазвичай виділяють два їх види: японську і американську. Всі інші, хоча і мають власні особливості, тяжіють до однієї з цих моделей.

Японська модель формувалася під впливом двох факторів:

- 1) творче освоєння зарубіжного досвіду в області організації і управління;
- 2) послідовне збереження національних традицій з опорою на національні риси: працьовитість, стриманість і дипломатичність, сприйнятливість до нового, ощадливість.

Японці вміють вести жорстку "психологічну війну" у підприємстві, на переговорах прагнуть виявити межу можливостей протилежного боку, нескінченно повторюють свою початкову позицію, затягують вирішення як приватних, так і загальних проблем.

Японська модель менеджменту має такі особливості:

- переважання колективних форм організації праці. Менеджер повинен уміти ладити з людьми;
- довгостроковий найм на роботу, який дозволяє роботодавцям витратити істотні кошти на навчання і перепідготовку персоналу, не ризикуючи тим, що працівник звільниться за власним бажанням і перейде на роботу до конкурента. Високо цінується також життєвий досвід, велика увага приділяється духовному розвитку особистості. Японські тарифні системи враховують велику кількість анкетних даних. Таким чином, за однакову роботу працівники можуть отримувати різну заробітну плату залежно від віку, стажу, освіти, стану у шлюбі і т.д.
- принцип старшинства. Зазвичай керівники старше своїх підлеглих за віком. Особи старшого віку не сприймають молодих працівників у якості конкурентів і охоче діляться з ними своїми знаннями та досвідом. Разом з тим просування по службі в японських компаніях відбувається вкрай повільно. Ситуація, при якій молодий працівник стає топ-менеджером, практично виключена. Ця особливість японської моделі часто робить японські підприємства, що знаходяться в інших країнах, непривабливими для молоді;
- поширення доктрини патерналізму (від лат. *Paternus* - батьківський) - "батьківське", "доброзичливе" ставлення підприємців до зайнятих працівникам. Звідси спостерігається схильність до демократичних форм взаємодії під час трудової діяльності.

Японці схильні до запозичення нових ідей на Заході, але реалізують їх найчастіше значно краще, ніж на батьківщині цих ідей. Вони не мають схильності до ризику і впроваджують інновації швидше еволюційним, ніж революційним шляхом. Для японців характерна спокійна, ритмічна робота, як правило, відсутні аврали і стреси.

В даний час спостерігається прагнення випускати дрібносерійну наукомістку продукцію.

Американська модель втрачає лідируюче положення у світі, а останнім часом починає набувати окремі риси японської моделі.

Особливості цієї моделі обумовлені національними особливостями американців: здатністю боротися до кінця, стверджувати свою перевагу і життєстійкість. Вони підкреслюють свою винятковість, перевагу, "богообраність", прагнуть домогтися швидкого і великого успіху. Велику увагу приділяють своїй справі. Для них характерна боротьба за лідерство, і лідерські якості менеджера розглядаються як обов'язкові. До останнього часу в Америці домінував одноосібний стиль управління, у фірмах спостерігалася жорстка дисципліна і беззаперечне підпорядкування при чисто зовнішній демократичності.

Наведемо порівняльну характеристику японської та американської моделей в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Порівняльна характеристика японської та американської моделей управління

Характеристики	Моделі	
	Японська	американська
Домінуючі якості ділової людини	Уміння працювати в "команді", орієнтація на колектив, відмова від випинання власного "Я", небажання ризикувати	Відмова від індивідуалізму, перехід до колективних форм, прагнення до продуманому ризику
Критерії до просування по службі	Життєвий досвід, добре знання виробництва. Повільне посадова просування	Висока кваліфікація, здатність до навчання. Швидке посадова переміщення
Професійна компетентність	Фахівці широкого профілю, спеціальні вимоги і форми підвищення кваліфікації: обов'язкова перепідготовка; ротация місця роботи (посади); письмові звіти про роботу	Тенденція переходу від вузької спеціалізації до оволодіння декількома суміжними спеціальностями. Традиційні форми навчання та підвищення кваліфікації
Процес прийняття рішень	Знизу вгору, прийняття рішення за принципом консенсусу; рішення приймається довго, реалізується швидко	Зверху вниз, індивідуальність прийняття рішення менеджером; рішення приймається швидко, реалізується повільно
Ставлення працівників до фірми і роботи	Довгостроковий (іноді довічний) найм, перехід в іншу фірму вважається неетичним вчинком. Головні мотиви поведінки співробітників характеризуються соціально-психологічними факторами (почуттям приналежності до колективу та ін.)	Короткостроковий найм, часта зміна роботи залежно від матеріальних благ. Головний мотив - економічні фактори (гроші)
Характер проведення інновацій	Еволюційним шляхом	Революційним шляхом
Форма ділових відносин	Особисті контакти на основі взаємної довіри	Контракти

4. Еволюція менеджменту туризму.

Практика реалізації мандрівок і подорожей так само давня. Однак давні мандрівки – паломництва, виїзди дипломатичних посольств, навколосвітні подорожі

(експедиції), походи купецтва – вважають лише передісторією туризму. Відповідно до сучасних поглядів на туризм, перші подорожуючі не є туристами, оскільки вони не мали "справжньої" мотивації: подорож не була задоволенням, здійснювалася не з власної волі і не була самоціллю. Навпаки, найчастіше мандрі були важкими (фізично та морально), складними в технологічному аспекті, і, нарешті, були лише засобом досягнення мети. Головними мотивами були торгівля і комерція, відкриття нових земель, завоювання, релігійні місії тощо.

Часто це були доволі складні, пов'язані з ризиком для життя переміщення великих груп людей. Організація таких подорожей і мандрівок вимагала певної підготовки, знань і павичок, у т. ч. вміння передбачувати, планувати, заохочувати (мотивувати), спрямовувати і координувати діяльність людей, тобто все те, що ми сьогодні називаємо управлінням.

Поштовхом для розвитку туризму, як ми знаємо, стали промислові революції XVIII ст., поява потягів і розвиток залізниць. Швидкі темпи урбанізації і поява середнього класу створили сприятливі умови для розвитку туризму. Хоча кількість подорожей була значно меншою, ніж сьогодні, і подорожуючі часто самі організовували свій відпочинок, почала відчуватися реальна потреба в організаційній структурі, яка відповідає б за створення комплексу туристичних послуг.

До кінця XIX ст. менеджмент туризму набув таких характерних рис: з'явилися організаційні структури управління туризмом; почалося структурне розширення мережі туристичних та екскурсійних маршрутів; почала вирішуватися проблема кадрового забезпечення туристичної індустрії.

Ринкова ситуація, яка склалася у США і країнах Західної Європи у першій половині XX ст., стала ще одним поштовхом до формування ринку подорожей, який вимагав професійної підготовки спеціалістів з менеджменту. Функції агентів транспортних компаній та менеджерів з подорожей узяли на себе різноманітні туристичні бюро, асоціації, агентства, компанії та фірми, які надавали великий спектр послуг.

У туристичній індустрії з'явилося багато малих підприємств (агентства, сімейні мотелі, придорожні ресторани тощо), які функціонували незалежно один від одного, без будь-якого централізованого управління, але всі вони потребували ефективного менеджменту.

Досягнення менеджменту як науки також позначилися на розвитку менеджменту в туризмі. Теоретичною базою розвитку менеджменту в період розвитку індустріальних відносин стали праці Ф. Тейлора та його послідовників.

Перша світова війна, економічна депресія 1930-х рр. негативно позначилися на сфері туризму. Саме в цей час уряди країн Європи звертають увагу на необхідність управління розвитком міжнародного туризму. У 1925 р. у Гаазі відбувся перший конгрес Міжнародного союзу офіційних організацій з пропаганди туризму (МКОАПТ), у якому взяли активну участь 14 європейських країн. У 1927 р. відбувся Міжнародний конгрес офіційних туристичних організацій (МКОТО), а у 1930 р. було засновано Міжнародний союз організацій та пропаганди туризму (МСОПТ).

У цілому розвиток туризму до Другої світової війни характеризується невибагливістю щодо послуг, стандартністю їх набору. Програми обслуговування туристів не вирізнялися різноманітністю, оскільки елементарні туристичні послуги, з яких вони формувалися, задовольняли споживачів. Така ситуація надавала туроператорам можливості формувати для цього ринку уніфіковані пакети турпослуг.

У 1930-ті рр. формуються передумови для подолання обмежень класичних шкіл менеджменту, у результаті чого в науці управління відбулося переакцентування зусиль: від виконання технічних завдань до відносин між людьми. З позиції управління більш активно почали використовуватися маркетингові інструменти приваблення туристів: індивідуальне ціноутворення, групові знижки, пільгові тарифи на транспорт тощо. За

таких умов стають актуальними сучасні концепції менеджменту, найбільш відомими з яких є концепції адаптації, глобальної стратегії і цільової орієнтації.

Серед детермінант, які визначають напрями сучасного менеджменту туризму, важливу роль відіграють *демографічні тенденції* суспільного розвитку. Стрімко зростає кількість людей старших вікових категорій і вважається, що люди похилого віку в майбутньому будуть здоровіші, ніж тепер. Багато з них скористаються можливістю раніше піти на пенсію. Тому кількість досвідчених туристів старшого віку буде зростати швидше, ніж загальний попит на продукти туристичного сектору, незважаючи на те, що поступове зменшення пенсій і підвищення віку виходу на пенсію можуть зменшити темпи реалізації цієї тенденції.

За таких умов туристичний сектор очікує підвищення попиту:

- на якість, зручність і безпеку послуг;
- зручний транспорт;
- більш спокійні види розваг (наприклад гру в гольф);
- продукти для індивідуальних подорожуючих; продукти у перед- і післясезонні періоди.

Також маркетингу варто буде менше підкреслювати вік, а більше — комфорт.

Ще одна демографічна тенденція полягає у *зменшенні кількості членів домогосподарств*. Унаслідок цього будуть зростати середній дохід і купівельна спроможність одного члена родини, що вплине на загальний попит у сфері туризму, особливо на подорожі у далекі країни і на короткий час перебування.

З огляду на це менеджмент туризму має орієнтуватися на підвищення попиту:

- на розкіш ("маленькі задоволення");
- на спеціалізовані продукти, які купуються імпульсивно;
- на подорожі за місто й на короткі закордонні подорожі, до яких раніше не було інтересу;
- вищу зацікавленість зимовим відпочинком ("відпочинком під зимовим сонцем").

Підвищення уваги до власного здоров'я, як важлива детермінанта функціонування індустрії туризму, хоча і не вплине на попит, але буде враховуватися у прийнятті рішення про вибір цілі подорожі, а також при реалізації моделі поведінки клієнта під час подорожі.

Це вимагає від менеджерів туризму враховувати те, що:

- напрями подорожей, які вважаються менш корисними для здоров'я, в майбутньому будуть обиратися не так часто;
- буде й надалі скорочуватися попит на відпочинок, який передбачає тільки перебування на пляжі;
- більш популярним буде активний відпочинок;
- зростатиме попит на продукти, які оздоровлюють (санаторії, спа- і фітнес-центри).

Сучасні підходи менеджменту в туризмі визначаються і тим, що *підвищення середнього рівня освіти* позначиться на зростанні інтересу до заходів, у яких суттєву роль відіграють мистецтво, культура й історія, тобто до заходів із більшими освітніми можливостями, пов'язаними з духовним розвитком, розширенням світогляду. З огляду на це очікується: підвищення попиту на спеціалізовані продукти; помітніше впровадження елементів мистецтва, культури, історії в організовані заходи та індивідуальні програми; потреба у більш якійсій та креативній подачі інформації.

Розвиток інформаційних технологій, як детермінанта сучасного менеджменту туризму, пов'язується з подальшим зростанням ролі Інтернету та його використанням у отриманні інформації та придбанні туристичних продуктів і послуг. Роль цієї світової мережі як нового засобу візуальної презентації туристичних продуктів буде зростати і надалі стане основною. Це приведе до того, що доступність інформації про напрями

подорожей і туристичні продукти сприятиме продуктивнішому порівняльному аналізу пропозиції (пошук в Інтернеті) і таким чином стимулюватиме конкуренцію.

Крім того, досвідчені туристи все частіше компонуватимуть подорожі з доступних модулів прямим резервуванням, тому роль бюро подорожей буде зменшуватися, оскільки організовані заходи дедалі більше купуватимуть через Інтернет.

Врешті-решт "світова мережа" сприятиме зменшенню ролі національних туристичних організацій і зростанню значення маркетингу туристичних місць, зокрема формуванню брэнда за підтримки громадськості, внаслідок частого відвідування відповідних сайтів. Спеціалісти прогнозують, що важливою передумовою успіху інтернетсайтів стане висока пропускна здатність і надійність каналів зв'язку з постачальниками туристичних послуг. Можливість покупок через Інтернет скоротить строк попереднього резервування, проте з метою власної безпеки вимогливі туристи будуть більше потребувати резервування з використанням захищеного режиму онлайн.

Зростання доступності швидкісних поїздів і економічних авіаперевізників (транспорт) змінить організацію туризму, водночас автомобільне сполучення дедалі більше буде ускладнюватися проблемами дорожнього руху і заторами.

З огляду на такі тенденції менеджерам туризму доведеться враховувати, що:

- все частіше будуть обиратися доступні й недорогі короткострокові подорожі, особливо для відвідування великих заходів, організованих поза туристичним сезоном;
- завдяки прямому залізничному й авіасполученню попит на короткострокове перебування у сільській місцевості буде скорочуватися на користь перебування у мегаполісах і міських комплексах;
- поїздки на середні відстані швидкісною залізницею замінять більшу частину подорожей, які тепер здійснюються на літаках;
- дорожні затори негативно вплинуть на подорожі на власних автомобілях, особливо у пік сезону;
- буде зменшуватися значення автобусних подорожей; посиляться негативний вплив незгоджених розкладів руху транспортних засобів на вибір мети подорожі;
- зросте популярність (особливо серед туристів, старших за 50 років) недорогих екскурсійних подорожей.

Особливо актуальним на сучасному етапі розвитку туризму, як і будь-яких інших видів людської діяльності, є постійне зростання усвідомлення необхідності *охорони навколишнього середовища*. Наслідком цього є збільшення попиту на місця, що функціонують на принципах стійкого розвитку, коли виникають гармонійні стосунки в системі "людина — природа" між місцевим і приїжджим населенням та природою.

У контексті зазначених принципів управління туристичною сферою має враховувати недопустимість синонімічне поєднання екотуризму і туризму стійкого розвитку.

Крім того, характерними будуть такі тенденції:

1. Підвищиться значення регіонального характеру мети подорожі.
2. Туристи надаватимуть перевагу місцям, населення яких сприятливо сприймає зростання кількості гостей.
3. Для зменшення видатків регіонів стійкого розвитку витрати дедалі більше будуть перекладатися на туристів.

На жаль, тероризм, регіональні війни, забруднення та інші негативні явища зумовлюють необхідність забезпечення безпеки туристів. Відповідно, не обиратимуться напрями, які вважаються небезпечними.

Менеджери туризму повинні звертати більше уваги на такі особливості:

1. Якість води (в озерах, басейнах, а також питної води) буде відігравати все більшу роль при виборі напрямку подорожі.

2. Вимогливі туристи будуть активніше виставляти рекамації у випадку невідповідності отриманого продукту заявленим стандартам.

3. Різко зростуть витрати на забезпечення безпеки.

4. Туристична індустрія має краще підготуватися до більш еластичного задоволення попиту у кризових ситуаціях. У сучасному суспільстві постійно зростає кількість вільного часу для відпочинку й розваг, однак кількість днів оплачуваної відпустки не збільшується. У майбутньому це негативно вплине на зростання доходів, які залишаються у вільному розпорядженні сім'ї, а отже, й на тривалість туристичного відпочинку. З огляду на це прогнозується: зростання попиту на дешеві продукти; збільшення попиту на продукти, пов'язані лише з відпочинком; відмова від однієї тривалої відпустки на користь декількох короткострокових.

Все більше споживачів відкрито висловлюють свої вимоги й турбуються про дотримання своїх прав. У сфері туризму це виражається у більш критичному ставленні до співвідношення "ціна — якість" і вражень після подорожі. Наслідками цього є:

1. Конкуренція альтернативних способів витрати грошей та проведення вільного часу з туристичними подорожами, а в межах самої подорожі — протиставлення і порівняння цілей подорожі й стандартів розміщення.

2. Негативний тривалий вплив на подорожі, які не задовольняють прийняті стандарти.

3. Велике різноманіття поведінки клієнтів: одного року — недорого, наступного — дорожча; одного року — дальня, наступного — близька.

4. Посилення тенденції до вибору більш коротких мандрівок і зменшення прив'язаності до тих самих напрямів подорожей.

5. Зміна підходу досвідченішими туристами: будуть втрачати популярність пропозиції організованих заходів, які нічим не відрізняються від інших, наприклад тематичних парків, якщо вони не відповідатимуть усім стандартам.

6. Повторне відвідування місць, пов'язаних із приємними спогадами (сентиментальний туризм, "повернення до витоків") як наслідок досвіду і критичного ставлення туристів.

7. Сприятливий вплив підвищеної мобільності туристів на оренду транспортних засобів.

8. Частіший вибір туристами регіонів, які пропонують комплексну, різноманітну і цілком збалансовану концепцію, внаслідок чого їм буде потрібно ефективніше управління.

Особливе місце серед детермінант сучасного менеджменту туризму займає стиль життя. Поступові зміни стилю життя західного суспільства впливають на потреби і поведінку туристів. Менеджери туризму мають зважати на те, що:

- знижується інтерес до послуги "ночівля і сніданок", яка розглядається як послуга низької якості;

- підвищується попит на менші кімнати, оскільки статус не має настільки важливого значення, як раніше;

- зміни у сприйнятті життя та його стилю призводять до зниження попиту на повністю організовані подорожі;

- постачальники послуг досягнуть більшого, якщо зможуть створити абсолютно нові продукти, концепції і послуги, які відрізнятимуться від інших доданою цінністю;

- посилення спеціалізації постачальників послуг, яка пов'язана з орієнтацією на конкретні інтереси й захоплення, стане визначальною і буде частіше асоціюватися з проведенням вільного часу;

- усе більше поширюватиметься бажання мати "тиху гавань", що стимулюватиме потребу в купівлі другого дому; - тенденція "повернення до витоків" передбачає вибір простих рішень: перехід, зміна готелю на бунгало, автопричепу на намет.

Останніми роками в розвитку туризму можна визначити **фактори загальносвітового впливу**. Насамперед це глобалізація. У результаті відкритості кордонів і збільшення масштабів міжнародної торгівлі послугами туризм набуває масового характеру.

Тісно пов'язаний з глобалізацією і фактор інформатизації суспільства, який визначає основу діяльності туристичних організацій, дає можливість отримувати оперативну і наочну туристичну інформацію.

Не менш важливий фактор технологізації. Розвиток нової техніки та технологій, їх впровадження і використання у туристичній сфері сприяли зростанню мобільності туристичних потоків.

5. Розвиток менеджменту туризму в Україні.

Зіставлення етапів розвитку менеджменту і туризму проводиться в хронологічній послідовності і дає змогу виокремити в розвитку менеджменту вітчизняного туризму такі фази:

- попередню фазу – до XIX ст.;
- початкову фазу – 1800– 1917 рр.;
- фазу розвитку професійного менеджменту в туризмі – 1917-1990 рр.;
- фазу розпаду централізованих організаційних структур туризму і створення туристичних підприємств різної форми власності – з 1991 р. дотепер.

Деталізація цього підходу дає змогу провести періодизацію менеджменту туризму на теренах, до яких входила свого часу Україна.

1. Просвітницький етап (до 1890 р.), який характеризується окремими прикладами екскурсій, походів, котрі проводилися насамперед з метою освіти і збирання науково-географічної і краєзнавчої інформації. Туризм і екскурсії значною мірою сприяли виконанню соціальних програм з підвищення освітнього рівня населення, розвитку культури тощо. Тому не випадково найбільш активно їх використовували революційно– демократичні кола інтелігенції Російської імперії.

2. Підприємницький етап (1890– 1920 рр.), який характеризується швидким розвитком туристичної інфраструктури – ресторанів, готелів, транспортної мережі. На туристичному ринку чітко простежуються два основні сегменти – елітарний туризм багатих верств і екскурсійний, рекреаційний туризм інтелігенції. З'являються туристичні фірми, бюро, компанії, клуби, товариства.

3. Організаційно-централізований етап (1920-1960 рр.), який визначається домінуванням ідеологічної функції над господарською. Виникнення у 1928 р. Товариства пролетарського туризму заклало основи монополізації туризму. Передача туризму і екскурсій до відома профспілок іще більше монополізувала галузь. При цьому туризм розвивався надзвичайно швидко, водночас варто зазначити, що його розвиток був екстенсивним – шляхом охоплення нових ресурсів і територій. У результаті сформувалася матеріальна база соціального і самодіяльного туризму, одна з найпотужніших і найдешевших у світі. Наприкінці цього періоду в туризмі загострилися суперечності, пов'язані насамперед з неможливістю задоволення рекреаційних потреб усього населення при збереженні низьких цін на відпочинок. Це викликало необхідність переходу до нової системи соціальних нормативів.

4. Адміністративно-нормативний етап (1969-1990 рр.), який характеризується швидкими темпами розвитку соціального туризму і ще швидшим відставанням якості обслуговування від стандартів індустрії туризму західних країн. Стимулювання розвитку туризму здійснювалося виключно адміністративними методами, що загострювало наявні суперечності. Позитивними результатами цього періоду слід вважати зростання інтересу науки до проблем туризму, створення системи рекреаційного проектування, початок формування нової професійно– кваліфікаційної структури і системи безперервної підготовки кадрів для туристичної сфери. Наприкінці

періоду стали очевидними неможливість вирішення завдань інтенсифікації і підвищення якості туристичного обслуговування в межах адміністративно– командної системи і необхідність широкого використання економічних методів.

5. Перехідний етап (від 1991 р. дотепер), під час якого виявляються нові тенденції розвитку туристичного господарства в умовах становлення ринкової економіки:

- зміна структури рекреаційних потреб і початок сегментації туристичного ринку;
- перехід від монопольного туристичного господарства до багатоукладного, активний розвиток малих і середніх туристичних підприємств;
- перехід до використання природних ресурсів і культурної спадщини на основі ринкових відносин;
- перехід від адміністративного регулювання функцій туристичного господарства до економічного стимулювання туристичного ринку на повній законодавчій основі.

Резюме

Отже, еволюцію менеджменту як наукового напрямку визначають періоди, протягом яких, часто паралельно, розвивалися декілька підходів, що закладали основи подальшого виникнення нових ідей управління.

Крім підходів до управління, які ґрунтуються на виокремленні різних шкіл управління (школа наукового управління, класична, людських відносин, поведінкових наук) вирізняють також:

— процесний підхід (від кінця 1950-х рр.), який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних функцій — планування, організації, мотивації і контролю. Дослідження управління як процесу привело до значного поширення системних методів аналізу;

— системний підхід (від середини 1970 рр.), який розглядає організацію як сукупність взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів (підсистем), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Головна ідея полягає в тому, що жодна дія не може бути ізольованою від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. В цих межах розвивається напрям завдань управління в непередбачуваних ситуаціях;

— ситуаційний підхід (1980 рр.) ґрунтується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Цей підхід потребує прийняття оптимального рішення залежно від співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів, найчастіше використовується у нестандартних і непередбачуваних ситуаціях.

Темпи та напрямки еволюції менеджменту туризму визначався двома важливими факторами: розвитком науки управління та генезисом самого туризму.

Початок ХХІ ст. визначає новий етап розвитку туристичної індустрії та особливостей її управління. Його характерними рисами є:

- глобалізація світового суспільного життя, що формує філософію сучасного "туризму без кордонів";
- встановленні та зміцненні сприятливих політичних і економічних відносин із багатьма країнами;
- управління туристичною індустрією здійснюється на державному рівні;
- ринкові відносини дали змогу сформувати конкурентний ринок туристичних послуг, що позитивно впливає на якість туристичних послуг;
- боротьба за клієнтів примушує організації, що надають туристичні послуги, постійно вдосконалювати свою діяльність, розробляти й використовувати інновації;

- розвиток туристичної індустрії сприяє формуванню наукової бази її вивчення, що підтверджує відкриття у багатьох навчальних закладах країни спеціальностей "Туризм", "Менеджмент туризму" і проведення наукових досліджень, присвячених аналізу різних аспектів туристичної діяльності.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Які є історичні та соціально-економічні передумови виокремлення менеджменту в галузь людської діяльності?
2. Які виділяють етапи становлення та розвитку менеджменту?
3. Які наукові школи менеджменту існують? Яка принципова різниця між ними?
4. Назвіть передумови та чинники, що вплинули на зародження та розвиток менеджменту туризму.
5. Назвіть основні етапи розвитку менеджменту туризму.

Література для самостійної роботи над темою:

Інтернет-джерела:

1. Кіптенко, В. К. (2012) Менеджмент туризму [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/15941024/turizm/evolyutsiya_menedzhmentu_turizmu#29 (Дата звернення 11.11.2021)
2. Менеджмент. Курс лекцій. Лекція №4 Історія розвитку управлінської думки у світі. Передумови виникнення науки управління та формування першої наукової школи в менеджменті [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/5721123/> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Леонтьєва, Л.С. (2018) Теорія менеджменту : Етапи розвитку менеджменту [Електронний ресурс] : https://stud.com.ua/50561/menedzhment/etapi_rozvitku_menedzhmentu_suchasna_upravlinska_paradigma#36 (Дата звернення 11.11.2021)
4. Копачинська, Г. (2020) Історія розвитку менеджменту туризму. Текст лекції [Електронний ресурс] : <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13424/3/text%20leksi%20ITM.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)