

**Менеджмент  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ  
СПРАВИ**

Сутність і основні  
підходи в менеджменті

# Менеджмент

походить від кореня латинського слова «рука». Спочатку воно відносилось до сфери управління тваринами і означало – «мистецтво управляти конями». Пізніше це слово перенесли до сфери людської діяльності й почали позначати галузь науки і практики управління людьми й організаціями

# Менеджмент

Англійський термін «менеджмент» (management) не перекладається на українську мову дослівно, хоча його і прийнято перекладати як «управління», а поняття «менеджер» – як «керівник».

# Менеджмент

- o Функція (вид діяльності)
  - o Організація управління підприємством
- Top management**, тобто вища ланка керування (генеральний директор та інші члени правління);
- **Middle management** – середня ланка керування (керівники управлінь, департаментів і самостійних відділів);
  - **Sole management** – нижчі ланки керування (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).
- o Процес розробки і прийняття управлінських рішень
  - o Орган чи апарат управління
  - o Категорія людей (управлінський персонал – менеджери)
  - o Наука і мистецтво

# Менеджмент

- по-перше, менеджмент – це професійно здійснюване керування будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів;
- по-друге, менеджмент – це особливий тип системи управління, можливий лише в умовах ринкової економіки.

# Підсистеми менеджменту

- Суб'єкт управління – це керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління. Суб'єкти управління складають в сукупності апарат управління.
- Об'єкт управління – це частина соціально-економічної системи, на яку спрямовано вплив. В якості об'єкта управління розглядаємо організації індустрії туризму.

На систему управління впливає навколишнє середовище

# СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

Основи менеджменту історія менеджменту, теорія управління, теорія організації, дослідження систем управління, розробка управлінських рішень

# СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

## Спеціалізовані типи менеджменту

Виробничий менеджмент - Операційний менеджмент - Фінансовий менеджмент - Інноваційний менеджмент - Інвестиційний менеджмент - Менеджмент якості - Екологічний менеджмент - Антикризове управління - Управління персоналом - Логістика - Управління зовнішньоекономічною діяльністю



# Підходи до менеджменту

## o Адміністративний

При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.

# Підходи до менеджменту

## o Відтворюючий

Відтворюючий підхід орієнтовано на постійне відновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.

# Підходи до менеджменту

## o Динамічний

При динамічному підході об'єкт управління розглядають в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності.

# Підходи до менеджменту

## o Інтеграційний

При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.

# Підходи до менеджменту

## Кількісний

Сутність кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т.п.

Підходи до менеджменту

## Комплексний

При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні та інші аспекти менеджменту.

# Підходи до менеджменту

## o Маркетинговий

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача.

# Підходи до менеджменту

## o Нормативний

При нормативному підході встановлюють нормативи в управлінні.



# Підходи до менеджменту

## o Поведінковий

Поведінковий підхід полягає в тому, щоб допомогти працівникові усвідомити власні можливості.

# Підходи до менеджменту

## o Процесний

При процесному підході управління розглядають як сукупність взаємопов'язаних функцій.

# Підходи до менеджменту

## o Системний

При системному підході будь-яку систему розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів.

# Підходи до менеджменту

## o Ситуаційний

Ситуаційний підхід передбачає, що використання різних методів управління визначають конкретною ситуацією.

# Підходи до менеджменту

## Функціональний

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення.

# Підходи до менеджменту

У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи:

- процесний,
- системний
- ситуаційний.

# Еволюція наукових шкіл менеджменту

- o 1) передфаза (приблизно до 1900 р.);
- o 2) фаза «школи наукового управління підприємствами» (1900 – 1930 рр. в США);
- o 3) фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (1900 – 1930 рр., особливо в Німеччині, Франції, Англії);
- o 4) фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930 – 1950 рр. в США, Японії);
- o 5) сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

# Ранні теорії менеджменту



# Принципи наукового управління Ф. Тейлора

Ф. Тейлор вважав, що менеджери повинні думати, а робітники – працювати. Це приводило до появи великого числа менеджерів і поглибленої спеціалізації на основі операційного розподілу праці.

Принципи наукового управління Ф. Тейлора полягають у наступному:

- розробка оптимальних методів здійснення роботи на основі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- абсолютне дотримання розробленим стандартам;
- добір, навчання і розстановка робітників на ті робочі місця і завдання, де вони зможуть принести найбільшу користь;
- оплата за результатами праці (менші результати - менша оплата, більші результати - більша оплата);
- використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримання дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління.

# Принципи продуктивності праці Гаррінгтона Емерсона

- o 1. Вихідний пункт управління – це чітко визначена і сформульована мета.
- o 2. Здоровий глузд у визначені помилок і пошуку їх причин.
- o 3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
- o 4. Дисципліна, що забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
- o 5. Справедливе ставлення до персоналу.
- o 6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
- o 7. Диспетчеризація робіт.
- o 8. Складання й використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів.
- o 9. Нормалізація умов праці.
- o 10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
- o 11. Застосування письмових стандартних інструкцій.
- o 12. Винагорода за підвищення продуктивності праці.

# Внесок школи наукового управління:

- використання наукового аналізу стосовно визначення найкращих методів виконання завдання;
- добір людей до виконання певних завдань та спеціальне навчання їх;
- забезпечення робітників певними ресурсами, що необхідні для досягнення мети;
- систематичне використання матеріального стимулювання щодо підвищення продуктивності праці;
- формування організації, в якій би кожен робітник реалізовував свій потенціал;
- застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продуктивності праці.

**Класична  
(адміністративна) школа  
управління**

# Головний внесок Анрі Файоля

Визначив функції менеджменту:

- технічну (вдосконалення технологічного процесу);
- комерційну (закупка, продаж, обмін факторів і результатів виробництва);
- фінансову (накопичення, пошук і ефективно використання грошових коштів);
- захисту життя особи і власності людей;
- бухгалтерську (проведення статистичних спостережень, інвентаризацій, складання балансів тощо);
- адміністративну (вплив на працівників).

**Сучасна фаза**

# Кількісна школа (нова школа)

o Управління процесом  
можна виразити  
математично

# Школа соціальних систем

Ця школа являє собою системний підхід до науки управління, загальний спосіб мислення, суть якого полягає в пошуку простого у складному, декомпозиції проблеми на складові частини, до виходу на прості запитання типу «є – потрібно визначити».



# Емпірична школа менеджменту

Емпірична школа менеджменту стала синтезом попередніх шкіл. Це прагматична орієнтація, яка побудована на практичному вивченні

управління з метою обґрунтування рекомендацій, які мають практичне значення, що є *внеском* цієї школи в менеджмент.

# Типи і види управління

- 1) технічне управління природними і технологічними процесами;
- 2) державне управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути - правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади;
- 3) ідеологічне управління, що складається у впровадженні в свідомість членів суспільства концепції його розвитку, формованих різними політичними партіями й угрупованнями;
- 4) управління соціальними процесами (рух на захист світу, навколишнього середовища);
- 5) господарське управління виробничою й економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, що функціонують у рамках ринкових відносин.

# Типи управління

- Цільове - розуміння того, що воно слугує для одержання визначеного кінцевого результату, мети.
- Функціональне - як функції розглядаються загальні великі завдання менеджменту: планування, організація праці, координація дій, стимулювання, контроль.
- Лінійне - здійснюється по лінії прямого підпорядкування, тобто по вертикалі: від керівника через заступників, начальників відділів до виконавців,

# За критерієм часу

Оперативне (диспетчерське, ситуаційне) — традиційне управління організацією, яке базується на принципах, методах і способах управління. Це управління на досить короткий час (день, тиждень, місяць).

Програмне управління представляє розробку програм для конкретного виробництва. Може бути програма розроблена на один місяць, півроку, до одного року. Стратегічне управління - це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин в середині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, і який приводить до досягнення цілей організації.

# Сучасні принципи МЕНЕДЖМЕНТУ

- принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації в управлінні;
- принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні;
- принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва;
- принцип поєднання інтересів індивіда і завдань організації;
- принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії);
- принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління;
- дисципліна;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- винагорода персоналу;
- науковий підхід до управління.