

МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ

Курс лекцій

МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ

Курс Лекцій

Укладав і редагував:
Галина Щука



ЗУІ ім. Ф.Ракоці II
Берегове
2021

УДК 338.48:339.138

М 53

Навчальний посібник призначено для ефективного засвоєння програмного матеріалу та самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання, рівень вищої освіти: перший (бакалаврський), спеціальності 242 «Туризм» Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II. У посібнику матеріал викладено у логічній послідовності у відповідності до освітньо-професійної програми, навчального плану та робочої програми навчальної дисципліни «Менеджмент у туризмі».

*Рекомендовано до видання в електронній формі (PDF)
рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту ім. Ф.Ракоці II
(протокол № 12 від 22 грудня.2021)*

Підготовлено Видавничим відділом спільно з кафедрою географії та туризму Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II

Укладав і редагував:

Галина Шука, доктор педагогічних наук, професор
(кафедра географії та туризму ЗУІ ім. Ф.Ракоці II)

Рецензенти:

Тетяна Божук, доктор географічних наук, професор
(кафедра географії України і туризму, Тернопільський національний педагогічний університет імені В. Гнатюка)

Олена Зеленко, доктор економічних наук, доцент
(кафедра міжнародної економіки і туризму, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля)

Технічне редагування та коректура: *Галина Шука*

Дизайн обкладинки: *Ласло Веждел*

УДК: *Бібліотечно-інформаційний центр “Опаці Черє Янош” при ЗУІ ім. Ф.Ракоці II*

Відповідальний за випуск: *Олександр Добош* (Видавничий відділ ЗУІ ім. Ф.Ракоці II)

За зміст курсу лекцій відповідальність несе автор

Видавництво: Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
(адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua)

© Галина Шука, 2021

© Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II, 2021

Зміст

Вступ	6
Лекція 1. Тема 1. Основи менеджменту. Сутність і зміст менеджменту туризму.....	8
Лекція 2. Тема 2. Історія розвитку науки менеджменту. Еволюція менеджменту туризму.....	24
Лекція 3-4. Тема 3. Система менеджменту в туризмі.....	38
Лекція 5. Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління.....	61
Лекція 6. Тема 5. Функції менеджменту. Процес та цілі управління підприємством у сфері туризму.....	84
Лекція 7. Тема 6. Планування та організаційна функція менеджменту туризму	100
Лекція 8. Тема 7. Мотивація як одна із основних функцій менеджменту	119
Лекція 9. Тема 8. Координація та контроль як загальні функції менеджменту туризму	138
Лекція 10. Тема 9. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок. Специфіка методів менеджменту в туризмі.....	151
Лекція 11. Тема 10. Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму.....	164
Лекція 12. Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю.....	178
Лекція 13. Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму.....	191
Лекція 14. Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму.....	207
Лекція 15. Тема 14-15. Ефективний менеджмент. Проблеми сучасної системи управління туризмом.....	219
Список використаної літератури	233

Вступ

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент у туризмі» розрахований на студентів IV курсу спеціальності «Туризм» у повній відповідності до ОПП та робочого навчального плану.

Зміст дисципліни охоплює 15 тем, кожна з яких розглядається лекційно, потім закріплюється в ході самостійної та аудиторної (семінарські та практичні заняття) роботи. Інформаційна насиченість та глибина подачі лекційного матеріалу детермінується наступними факторами:

- відповідно до діючих ОПП та навчальних планів студенти не вивчали основи менеджменту, тому значний обсяг часу приділяється саме базовим поняттям менеджменту;
- частину питань, пов'язаних з управлінням в туризмі, регулюванням туристичної діяльності, студенти вивчали в межах інших дисциплін, тому цей матеріал подається тезово;
- частину академічної групи складають студенти, які навчаються на спеціальності з 2 курсу (випускники коледжів), і хоча вони успішно здали академічну різницю, буває потреба зупинитися на окремих питаннях більш детально, щоб забезпечити формування необхідних компетентностей;
- також інформаційна насиченість лекційного матеріалу визначається наявністю відповідної інформації у вільному доступі, несуперечливістю та зрозумілістю цієї інформації.

Вивчення цих тем складає теоретичне підґрунтя до формування наступних компетентностей (див. Табл. 1):

Таблиця 1. Компетентності та ПРН, які забезпечує навчальна дисципліна «Менеджмент у туризмі»

Компетентності, якими повинен оволодіти студент	Програмні результати навчання
<i>Загальні компетентності</i>	
К14. Здатність працювати автономно та в команді	ПР15. Проявляти толерантність до альтернативних принципів та методів виконання професійних завдань.
	ПР13. Встановлювати зв'язки з експертами туристичної та інших галузей.
	ПР21. Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.
<i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</i>	
К16. Здатність застосовувати знання на практиці.	ПР02. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.
	ПР10. Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна, економічна, техніко-технологічна).
	ПР20. Виявляти проблемні ситуації і пропонувати шляхи їх розв'язання

Компетентності, якими повинен оволодіти студент	Програмні результати навчання
K21. Здатність розробляти, просувати, реалізовувати та організувати споживання туристичного продукту.	ПР09. Організувати процес обслуговування споживачів туристичних послуг на основі використання сучасних інформаційних, комунікаційних і сервісних технологій та дотримання стандартів якості і норм безпеки.
	ПР06. Застосовувати у практичній діяльності принципи і методи організації та технології обслуговування туристів
K22. Розуміння принципів і процесів формування та організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та його підсистем.	ПР02. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.
	ПР03. Знати і розуміти основні форми і види туризму, їх поділ

Відповідно до технології побудови класичної лекції, у структурі кожного лекційного заняття визначаються наступні складові: тема; план; ключові слова; текст лекції; висновки, список рекомендованої літератури для самостійного опрацювання теми та кілька питань для закріплення матеріалу.

В тексті лекцій присутні таблиці та рисунки, які допомагають краще засвоїти навчальний матеріал і демонструються під час занять у вигляді слайдів.

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.

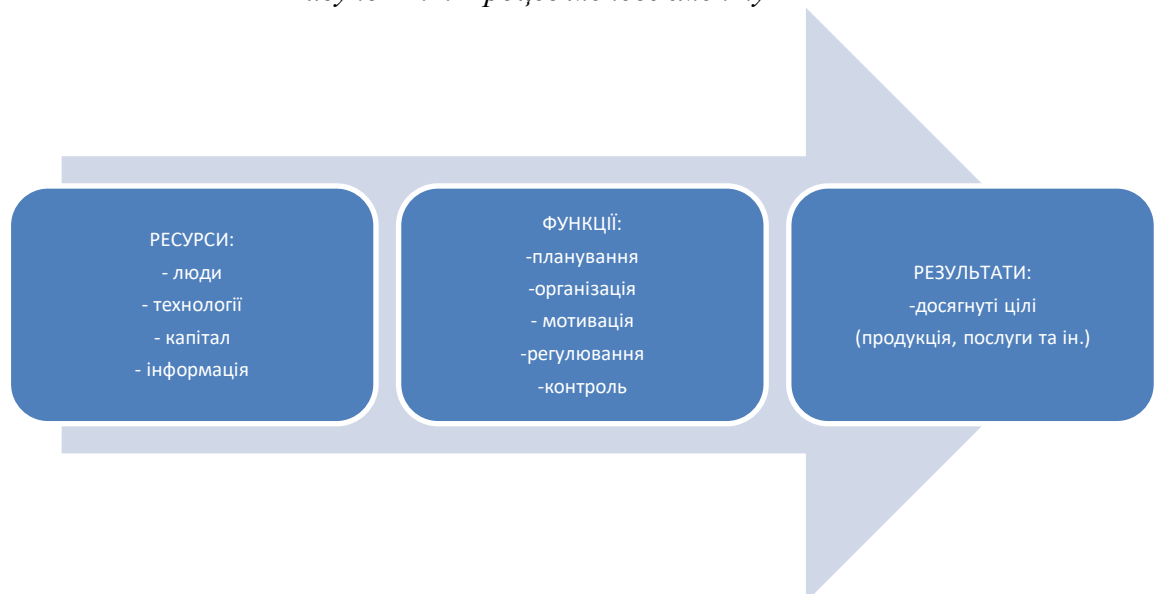
Менеджмент організації – сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, підприємствами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

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 більш комфортбельні 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 уїєкі-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 (Дата звернення 11.11.2021)
4. Основи менеджменту в міжнародному туризмі : Підручник. [Електронний ресурс]: 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 (Дата звернення 11.11.2021)

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 священик, 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 – установа 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 вищезазначених 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 кінцець 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 неузгоджених 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 рекламації 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%20lektcii%20OITM.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 3-4. Тема 3. Система менеджменту в туризмі

План.

1. Поняття про систему туризму
2. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі.
3. Об'єкт управління в туризмі. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі.
4. Туристичний продукт-місце.
5. Наукові підходи до управління туристичним регіоном
6. Туристичні організації як об'єкт управління. Функції туристичних організацій.
7. Регіональна політика у сфері туризму.
8. Туристичні підприємства: туроператор, турпосередник.

Ключові поняття: туризм, система, система туризму, суб'єкт управління в туризмі, об'єкт управління в туризмі, туристичне підприємство, туристична дестинація, туристичний продукт-місце.

1. Поняття про систему туризму

Піддруктям для коректного визначення системи менеджменту в туризмі є основи теорії систем. **Система** – це впорядкована сукупність елементів, між якими є або може бути створено тісний взаємозв'язок.

Система управління (менеджменту) як об'єкт дослідження має такі ознаки:

- складається з множини (як мінімум двох) елементів (підсистем), ієрархічних і взаємопов'язаних через прямі і зворотні зв'язки;
- становить нерозривну єдність, цілісну систему для нижчих ієрархічних рівнів;
- має фіксовані зв'язки із зовнішнім середовищем.

До систем управління висувають такі *вимоги*:

1. детермінованість елементів,
2. динамічність,
3. наявність у системі керівного та контролюючого параметрів,
4. наявність як мінімум одного каналу зворотного зв'язку.

До *основних компонентів системи* зараховують структуру, підсистеми, елементи, взаємовідношення елементів.

Зважаючи на такі основи, систему туризму можна подати у вигляді сукупності взаємозв'язаних підсистем суб'єкта й об'єкта, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем.

Як усі системи, система туризму є динамічна. Її елементи (регіони, організації, туристичні підприємства) тісно взаємопов'язані й взаємозалежні. Вони постійно взаємодіють з внутрішнім і зовнішнім середовищем організацій. Тому її ефективне функціонування забезпечується лише раціональним управлінням.

Ієрархічно система менеджменту туризму складається з керуючої (суб'єкта) і керованої (об'єкта) підсистем, а також сукупності необхідних внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Суб'єктом системи менеджменту в туризмі є турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом отримання специфічних туристичних послуг.

Об'єкт системи менеджменту в туризмі (керована підсистема) – все, що може стати для суб'єкта туризму (туриста) метою подорожі.

Об'єкт і суб'єкт тісно пов'язані між собою. Вони взаємодіють як підсистеми однієї системи управління й не можуть функціонувати автономно, адже в такому випадку керуюча підсистема працювала б без результатів, а керована була б

дезорганізована. Тому суб'єкт і об'єкт поза системою менеджменту можуть розглядатися лише умовно.

Менеджмент як професійна діяльність передбачає як суб'єкта цієї діяльності спеціаліста менеджера, а як об'єкта (до чого менеджер прикладає свої знання та сили) – господарську діяльність турфірми, виробничо-обслуговуючу туристичну діяльність.

Як самостійний вид професійної діяльності менеджмент у туризмі реалізується в умовах ринку, що означає:

- орієнтацію турфірми на попит і потреби ринку, на запит конкретних споживачів і наявну кон'юнктуру ринку туристичних послуг;
- постійну роботу над підвищенням якості туристичних послуг з метою максимального задоволення споживачів;
- господарську самостійність турфірм (турагентів і туроператорів);
- постійну корекцію цілей залежно від кон'юнктури ринку;
- виявлення кінцевого результату діяльності турфірми або її підрозділів;
- необхідність використання сучасних інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень.

Зовнішнім оточенням системи туризму є економічне, екологічне, технологічне, політичне, соціальне і міжнародне середовища. Очевидно, що всі ці сфери мають значний вплив на систему туризму та на її менеджмент. Водночас внутрішні процеси в туризмі також суттєво впливають на зовнішнє середовище.

Економіка і туризм. Економічними факторами, які *позитивно* впливають на туризм, є зростання реального доходу, рівномірний розподіл доходів, стабільний курс валют, вигідна кон'юнктурна ситуація тощо. *Негативно* впливають на туризм економічні кризові явища, зниження темпів розвитку промисловості, нестабільна ситуація на валютному ринку, несприятливі конкурентні умови. Система туризму впливає на економічне середовище шляхом забезпечення зайнятості населення, накопичення доходу, зменшення територіальних відмінностей розвитку, гармонізації платіжного балансу.

Екологія і туризм. Негативний вплив туризму на екологію пов'язують із завданням шкоди навколишньому середовищу в результаті неконтрольованої або обтяжливої для природних ландшафтів туристичної діяльності. З цією метою визначають нормативи навантаження на природні та антропогенні комплекси, але їх не дотримуються, коли це є економічно вигідним. Збереженню рівноваги між природним середовищем, відпочинком і економічним відтворенням може сприяти розвиток "м'якого туризму" на засадах стійкого розвитку як пріоритету державної політики.

Соціальне середовище і туризм. Позитивна роль туризму – сприяння взаємному порозумінню між народами, культурне збагачення, поштовх до економічного розвитку регіону. Негативна: знищує самобутню національну культуру, негативно впливає на традиційні норми та цінності тощо. Важливо дотримуватися балансу між кількістю туристів та їх допустимою нормою, а також зважати на тип туристів, прийнятний для цього регіону.

Політика і туризм. Ставлення держави до турбізнесу відображається у конкретних рішеннях щодо оподаткування, орендних ставок, туристичної ренти, встановлення або невстановлення пільг, валютного регулювання, інвестиційного режиму у сфері туризму. Для розвитку туризму особливо важливими є фактор політичної стабільності, позитивний імідж держави, сприятливий візовий і митний режими, безпека. Наявність таких сприятливих умов може забезпечити тільки держава. Значний вплив мають також окремі органи державного управління, які формують економічну, соціальну політику, політику пасажирських перевезень і дозвілля.

Технологія і туризм. Основні технології, які забезпечують розвиток туризму — це транспорт, готельне і ресторанне обладнання та інноваційні технологічні прийоми, інформаційно-комунікаційні технології. Технічний і технологічний прогреси

розширюють можливості туристичних організацій, створюючи умови для появи нових послуг і товарів: від онлайн бронювання до віртуального кібер-подорожування.

Міжнародне середовище туристичної діяльності. Щоб мати успіх на міжнародному туристичному ринку необхідні відповідні знання міжнародних правових норм і правил, практики міжнародного туристичного менеджменту і маркетингу, кон'юнктури зарубіжних туристичних ринків та ін..

2. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі

Як відзначалося вище: керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі – це турист. У подорож його штовхають потреби. Знаючи мотив подорожі, можна пояснити не тільки вибір, а й поведінку людей під час подорожі.

Основними вважають культурні, природні, психологічні (духовно-інтелектуальні), економічні мотиви. При класифікації туристичних подорожей вирішальне значення має їх ціль (мотив). Насправді, подорожуючи, турист ставить перед собою не одну мету, але залежно від індивідуальних потреб туриста одна з них стає головною і домінантною.

В науці є кілька підходів до визначення ієрархії потреб:

✓ *А. Маслоу* (піраміда: потреби психофізіологічні, у самозбереженні; у любові; визнанні; самоактуалізації),

✓ *Р.В. Макінтош* (фізична мотивація, психологічна, міжособова, культурна, престижу і статусу);

✓ *факторна модель споживчої мотивації* (з якою метою подорожує: змінити обстановку; відпочити і розслабитися; відвідати друзів і родичів; більше дізнатися про інші культури; взяти участь у спортивних або розважальних заходах / чи поспостерігати за ними).

Загалом клієнт (споживач) пов'язує туризм із задоволенням, активним або пасивним відпочинком, дозвіллям і розвагами. Проте реалізація одних і тих же потреб має деякі особливості, які залежать від віку туриста, його освіти, життєвого досвіду, сімейного стану, доходу та інших факторів.

На основі цього споживачів туристичних послуг, як реальних, так і потенційних, можна поділити на декілька груп за такими ознаками, як спільність розуміння принципів відпочинку і прийняття аналогічних рішень під час вибору подорожі. Саме тому менеджер, пропонуючи туристичний продукт, має врахувати фактори, які виливають на мотиви вибору клієнта певної програми обслуговування.

3. Об'єкт управління в туризмі. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі

Формування туристичної пропозиції відбувається в результаті функціонування елементів об'єкта туризму: туристичного регіону (місцевості), туристичної організації і туристичного підприємства.

Турист користується комплексом послуг, які надаються йому в певному місці, або регіоні. Туристичні місця відрізняються причинами, через які до них приїжджає суб'єкт туризму – турист: особливі природно-кліматичні й культурно-історичні ознаки, наявність лікувальних, розважальних або інших комплексів. Використання таких особливостей дає змогу задовольнити потреби туриста, саме тому він і обирає їх як місця перебування під час відпочинку. Таке місце з огляду на набір привабливих факторів може стати центром туризму певного ієрархічного рангу в територіальній структурі господарства території.

Територія туристичного призначення – **туристична дестинація** - територія, яка окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування й у межах якої туристичний продукт координується одним чи декількома закладами (влада) або організаціями (визначення Європейської Комісії, 2000р.).

Туристичні дестинації поділяють на дві категорії залежно від їх приймальної здатності:

1) великі міста, які можуть прийняти велику кількість відвідувачів без завдання шкоди цій місцевості та її туристичній цінності;

2) зони, які допускають лише певний рівень інтенсивності прийому туристів, наприклад, морські узбережжя або гірські курорти.

Основними характеристиками туристичної дестинації є: географічне положення, інфраструктура, послуги, місцевий соціум.

Той продукт, який замовляє і купує турист, складається з послуг, що пропонуються в певній місцевості (*туристичному регіоні*). Туристичний регіон може бути представлений містом, готелем, туристичним центром. Наявність чітких меж регіону необов'язкова, оскільки територія туристичного призначення може охоплювати область, країну або навіть групу країн, які турист обирає як мету своєї подорожі.

Є декілька підходів до визначення туристичного регіону.

Туристичний регіон як категорію туристичного менеджменту можна розглядати:

— як географічний простір – країна, область, район, місто або село;

— як сукупність географічних територій, які визначаються однаковістю попиту, – декілька країн, областей тощо.

За визначенням ВТО, *туристичний регіон* – це місцевість, що має якісь пам'ятки та пристосовані до них туристичні споруди й послуги, які обирає турист або група туристів, і які продаються виробником послуг. Таким чином, туристичний регіон об'єднує мету подорожі і туристичний продукт як сукупність послуг.

Визначаються наступні властивості туристичного регіону:

— географічна територія має бути цікава для відвідування, її особливості мають задовольняти або сприяти задоволенню потреб туристів;

— привабливість туристичного регіону для туристів залежить від їхніх потреб і сприйняття;

— туристичний регіон як сукупність туристичних споруд і послуг є одиницею конкуренції на ринку туризму.

При цьому необхідно мати на увазі, що:

1. Таке визначення базується на інтересах споживача. Вирішальним моментом є те, що територія, обрана туристом, має приносити користь. Доволі часто такі території не збігаються з історично сформованими політичними кордонами.

2. Величина туристичного регіону для певного туриста залежить від його потреб і сприйняття. Для європейських туристів, які, наприклад, за 6 днів хочуть подивитися всю Австралію, туристичним регіоном буде весь континент.

3. Регіон як місце з набором атракцій та пристосованих до них туристичних споруд і послуг є для туриста продуктом, що складається з комплексу послуг. У такому вигляді туристичний регіон є одиницею конкуренції в'їзного туризму.

Отже, туристичний регіон — це географічна територія (місце, регіон), яку гість або певний сегмент туристичного ринку обирає метою подорожі. Така територія має всі споруди, необхідні для перебування, розміщення, харчування та організації дозвілля туристів. Таким чином, регіон є єдністю туристичного продукту і конкурентоспроможної одиниці, тому управляти ним необхідно як стратегічною комерційною одиницею.

Споживач не орієнтується при користуванні різними елементами послуг на підприємства, а співвідносить послугу та її якість із регіоном як єдиним цілим (Див. рис. 3.1).

Якість регіону як виробника туристичних послуг вимірюється тим, наскільки добре цей регіон може пристосувати свої послуги до потреб споживачів. У кожному місці пропонується не єдиний універсальний територіальний продукт, а декілька або навіть кілька десятків продуктів, які утворюють своєрідний мегапродукт.

Рис. 3.1. Структура територіального туристичного продукту



Територіальний продукт – асортимент, кількість і якість ресурсів території, які потрібні їм споживачам: географічне положення, населення (персонал), якість життя, інфраструктура, здатність працювати з високими технологіями, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до "дешевих" грошей, рівень розвитку сфери підтримки бізнесу, рекламного ринку, аудиту, зв'язки з громадськістю тощо.

Туристичний продукт має кілька рівнів:

1. Продукти і послуги певних підприємств індустрії туризму і рекреації.
2. Продукти і послуги, які пропонуються групою підприємств (мереж, корпорацій, об'єднань виробників тощо).
3. Продукти і послуги галузей (туризм, санаторно-курортний комплекс, індустрія розваг тощо).
4. Продукти і послуги туристичних територій (країн, регіонів, дестинацій).

Туристична територія постає у декількох іпостасях:

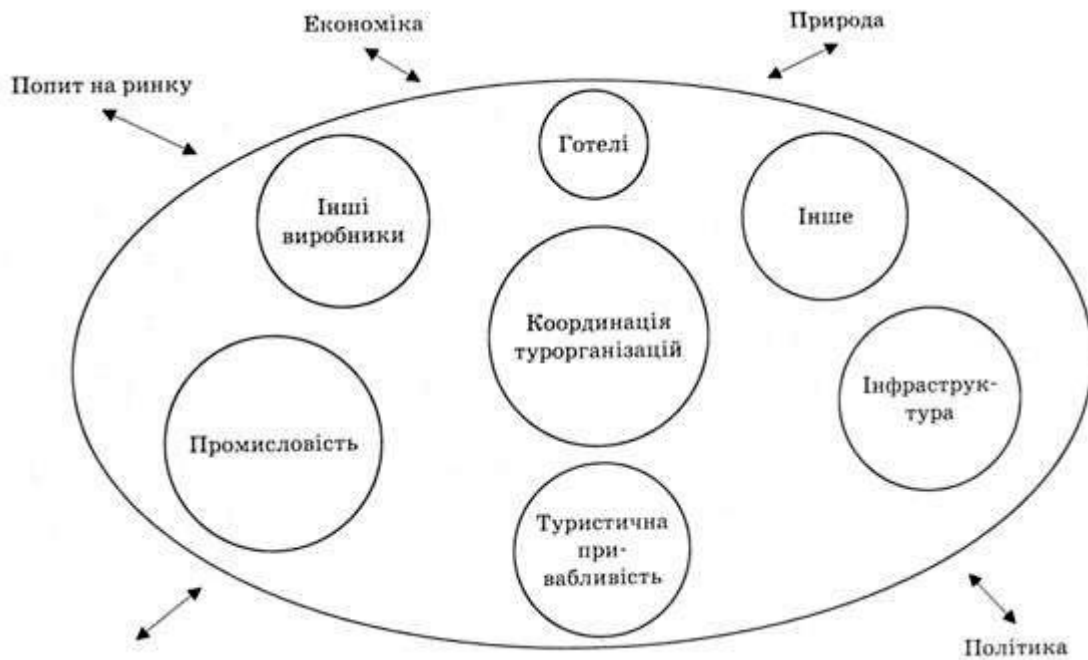
- це продукт, який необхідно просувати на широких і локальних ринках туристичних послуг;
- це адміністративна одиниця (суб'єкт), яка функціонує в межах загальнонаціональних (федеральних) і місцевих (регіональних) законів;
- це географічна одиниця (простір), який має певний ресурсний, економічний і виробничий потенціал;
- це місце, де відпочивають туристи і постійно проживає місцеве населення.

Усе це характеризує туристичну територію як складний багатокомпонентний комплекс, ефективне функціонування якого залежить від уміння об'єднати різні інтереси і підкорити їх головній меті – стабільному і стійкому розвитку на основі успішного функціонування туристично-рекреаційної сфери і суміжних галузей за умови збереження соціальної, екологічної, економічної рівноваги в регіоні.

Узагальнено туристичний регіон можна представити як відкриту систему тісно пов'язаних та взаємодіючих елементів (рис. 3.2).

Базисний продукт території включає продукти і послуги туристичних, готельних і санаторно-курортних закладів, які задовольняють туристичний і рекреаційний попит (розміщення, харчування, лікування, відпочинок).

Рис. 3.2. Структура туристичного продукту території



Додатковий продукт території включає продукти, товари і послуги суміжних галузей (торгівлі, громадського харчування, транспорту, дозвілля, спорту, екскурсійного обслуговування та ін.). Комплексний продукт території – це сукупність базисних і додаткових продуктів, яка формується на основі вільного вибору споживачів.

Отже, всі підприємства, котрі в межах повної території створюють туристичний продукт, апіорі, ґрунтуються на єдиному базисі, тобто на ресурсному і технологічному потенціалі території, що фактично відображається в туристичній і рекреаційній спеціалізації регіону. Однак продукти і послуги, які ними створюються, незважаючи на наявну спільність, є різноманітні, оскільки вони формуються з урахуванням специфіки підприємств, їхнього розташування, рівня розвитку матеріально-технічної бази, а головне – залежно від особливостей цільового сегменту споживачів (сім'ї з дітьми, пенсіонери, військові тощо), що обслуговується.

Ресурсний потенціал території та його окремі складники існують об'єктивно і не залежать від виробників і споживачів. Складники технологічного характеру стосовно туристичного продукту розглядаються як сукупність, яку представляє інфраструктура: зв'язок, транспортні шляхи, система комунально-побутових послуг, торгівля.

Усі наведені елементи у сукупності є системою життєзабезпечення території, на якій базуються всі виробники туристичних продуктів і послуг, однак нині багато туристичних і курортних підприємств намагається працювати автономно, створюючи власні системи життєзабезпечення, виключаючи тим самим залежність від збоїв у роботі єдиної системи. Такий підхід має свої позитивні та негативні аспекти. З одного боку, він дає змогу забезпечити стабільне функціонування підприємств, особливо в період "високого сезону", а з іншого – приводить до локалізації діяльності в межах вузько визначених інтересів. Тобто, діючи за принципами натурального господарства, підприємство (комплекс або група підприємств) ставить власні інтереси вище за інтереси території, на якій воно функціонує, що ускладнює формування й просування територіального (регіонального) туристичного продукту.

Для вирішення таких проблем важливо застосовувати не адміністративні, а економічні методи й маркетингові інструменти, які створюють можливість сформувати

комплексний продукт із великої кількості одиничних продуктів туристичної території, не руйнуючи самотність окремих підприємств і об'єднань.

Основа управління конкурентоспроможністю туристичних територій становить маркетинговий аналіз туристичних територій, який ґрунтується, на думку спеціалістів, на вивченні трьох "А" туристичного напрямку (дестинації):

Access – доступність (просторова, фізична (режим відвідування), психологічна, у т. ч. інформаційна);

Amenities – виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення (готелі, торговельні центри, заклади харчування, туалети, паркування тощо);

Attractions – атракції (музеї, театри, замки, фортеці, спортивні споруди, інші місця відвідування та їх пропозиція) разом з основною оглядовою інформацією щодо туристичного напрямку: його історії, культурних, природних особливостей, а також подіями, громадськими заходами і святами.

Але, фактично, що дуже важливо для умов нашої країни, залишається невизначеність щодо:

Assortment – асортименту туристичного продукту – його маршрутного каркасу і територіальної організації;

Address – адресності пропозиції та її просування з урахуванням цільових ринків попиту національного туристичного продукту.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю туристичної території повинно ґрунтуватися на комплексному маркетинговому аналізі території (країни), який охоплює п'ять структурних складників – 5 "А" туристичної дестинації, вивчення яких здійснюється таксономічно на локальному, регіональному, національному, міжнародному (регіональному і глобальному) таксономічних рівнях.

У такому разі обґрунтування: географічного (просторова доступність), мотиваційного (атрактивність, привабливість), функціонального (фізична (режим відвідування), психологічна доступність, виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення й асортимент) складників просування туристичного продукту країни (території) на цільових ринках (адресність) визначається:

- 1) аналізом туристично-географічного положення країни (території) на світовому туристичному ринку;
- 2) аналізом попиту на туристичний продукт країни;
- 3) аналізом попиту туристів певної країни на світовому туристичному ринку;
- 4) маркетинговим аналізом пропозиції і споживання туристичного продукту країни (атрактивність, виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення; асортимент, адресність);
- 5) аналізом конкурентоспроможності туристичної індустрії країни в цілому.

Розрізняють рівні продажу туристичних регіонів, які можуть бути представлені державою, комерційною компанією, приватною особою. Кожен рівень пропонує свій продукт для визначеної цільової групи. У цьому є сенс, оскільки кожен сегмент туристичного ринку як продукт розглядає зовсім іншу територію. Туристичні організації як одиниці традиційного менеджменту відповідальні за продаж різноманітних послуг. Це виправдано, оскільки:

1) чим віддаленіша мета подорожі, тим ширший туристичний регіон (Південна Англія — туристичний регіон для подорожі швейцарця; Європа — регіон подорожі для представника азійської країни);

2) чим вужча мета подорожі, тим менший туристичний регіон (для науковця, який зацікавлений в участі в конгресі, туристичним регіоном є готель, де відбуваються відповідні заходи; для учасника конгресу, який цікавиться культурою міста, хоче зробити деякі покупки тощо, туристичним регіоном стає все місто, в якому відбувається науковий захід).

Залежно від мотивації туристів розрізняють туристичні регіони широкої та вузької спеціалізації. Різниця між ними полягає в тому, що вибір регіону широкої спеціалізації швидше можна вважати випадковим. Людина збирається чимось займатися або чогось досягти, але регіон сам по собі не викликає її інтересу. Вона користується туристичними послугами тому, що їх пропонують. Зовсім з іншою метою подорожують у регіони з вузькою спеціалізацією, оскільки перебування в них планується завчасно.

Туристичні регіони широкої спеціалізації включають місцевості організації відпочинку, туристичної діяльності, а також освітні (місця, пристосовані для проведення конгресів та ін.), промислово-адміністративні (місця, куди виїжджають для укладання комерційних, товарних, політичних угод) та транспортні (зупинка при транзиті тощо) центри.

Туристичні регіони вузької спеціалізації поділяються на місця відпочинку (курорти, місця для проведення відпустки, місця, які розташовані близько до місця проживання і використовуються для короткого відпочинку) та місця, що мають туристичні пам'ятки, об'єкти, котрі становлять інтерес для туриста і є метою його подорожі.

Як правило, регіони виокремлюють за ознакою однорідності або відмінності від навколишніх територій: туристичні пам'ятки території (здебільшого природні, а також антропогенні); характер туристичної інфраструктури; туристичний рух (розглядається також як підтвердження коректності виокремлення регіону і як міра його значимості і привабливості).

4. Туристичний продукт-місце

Туристичний продукт-місце не можна вважати простою сумою всіх туристичних цінностей і послуг, які пропонуються на певній території. Це своєрідна візитна картка місцевості, її фірмовий продукт. Ідентифікувати його можна за допомогою спеціально організованої рекламної кампанії, важливими елементами якої є назва, логотип, рекламний слоган тощо.

Туристичний продукт-місце – особливий географічно детермінований продукт, котрий складається з деяких елементів туристичного потенціалу або наявних простих продуктів цієї території, об'єднаних вищою ідеєю, яка визначає оригінальність, унікальність і ринкову привабливість такого продукту.

За такого підходу до подорожей увесь світ стає привабливим для туриста. На Землі немає нецікавих місць, слід тільки знайти сегмент ринку (клієнтів), для якого вони будуть цінними. Турпродукт складне поєднання різнорідних компонентів:

— спадщина – територіальні ресурси, не пов'язані з розвитком туризму (природа, культура, історія, економіка тощо);

— інфраструктура – територіальні ресурси, які пов'язані з розвитком туризму і доповнюють первинні компоненти, збагачують туристичну пропозицію території (готельна, гастрономічна, паратуристична база);

— додана цінність – атрибути території, які приносять туристам певне задоволення (ідея, назва, логотип, образ, стереотипи тощо);

— організація й управління – будь-які структури та дії, які дають змогу функціонувати певним елементам як туристичний продукт.

Багато продуктів стають успішними за рахунок доданої цінності. Наприклад, туристи, які бажають відвідати Ейфелеву вежу, повинні дістатися Парижа, адже саме там вона знаходиться, однак особи, які мріють провести відпустку на Лазурному березі, можуть вибирати з великої кількості привабливих місць. Проте з великою ймовірністю можна передбачити, що більшість з них обирає курорти, які мають додану цінність.

Таким чином, символічними атрибутами території вважаються її образ у суспільній свідомості, поширені стереотипи, головна ідея, яка пов'язує у єдине ціле всі

дії у сфері туризму. Це необхідна умова існування туристичного продукту-місця. Елементами, які доповнюють ідею-задум, є назва продукту, рекламний слоган, логотип і реклама, завдяки яким маркетологи створюють образ самого продукту.

Характерні риси туристичного продукту-місця:

- просторово-детермінований – він є комбінацією географічного навколишнього середовища та історичної і культурної спадщини цієї території і, відповідно, може вироблятися та споживатися тільки в єдиному, строго визначеному місці;
- складний – є сукупністю значної кількості компонентів;
- має кількох виробників – це має велике значення для забезпечення його якості;
- комплементарний – компоненти продукту взаємно доповнюють один одного стають для туриста єдиним цілим;
- синергетичний – спільна діяльність різних суб'єктів, які створюють продукт, знижує витрати на його підготовку і просування та, відповідно, підвищує шанси на досягнення успіху на ринку;
- дуже залежить від важко прогнозованих психосоціальних факторів, таких як мода, цілі і мотивація подорожі, індивідуальні звички.

Додатково слід нагадати, що:

— туристичний продукт-місце не має фіксованої ціни і єдиного стандарту – його споживання може бути пов'язане з різними видатками, зумовленими можливостями довільного складання туристичних пакетів авторами (наприклад, підбір готельних або гастрономічних об'єктів різних стандартів і різної вартості);

— споживання цього продукту може бути розподілене у часі: туристичний продукт-місце можна купити у розстрочку, туристи можуть багато разів відвідувати одне й те саме місце з різних причин, у різні періоди тощо.

Спеціалісти вирізняють два види регіонів.

Регіон А. Регіон, у якому явно домінує один туристичний продукт, котрий найчастіше визначається природними пам'ятками (наприклад, морське узбережжя — рекреаційний туризм).

Регіон Б. У межах одного регіону є декілька однаково значимих туристичних продуктів (наприклад, Берегове має різноманітні можливості для оздоровчого, культурного або еногастрономічного туризму). Це гетерогенний регіон, різноманітність якого зумовлюється наявністю декількох продуктів. У цій категорії можна додатково виокремити два підтипи.

Перший підтип — поляризований гетерогенний регіон (Б1), який характеризується чіткою наявністю більше одного туристичного продукту (наприклад, термальні басейни – вино – архітектура)).

Другий підтип (Б2) відповідає неполяризованому гетерогенному регіону, в якому не можна виокремити домінуючі продукти. Яскравим прикладом такого регіону можна вважати один із найстаріших туристичних регіонів Німеччини — Шварцвальд.

Декомпозиція турпродуктів за *сферою територіального охоплення*.

1. локальний туристичний продукт-місце, який охоплює окрему місцевість (наприклад, Національний парк "Зачарований край").
2. регіональний туристичний продукт-місце (географічні, етнографічні або історичні утворення – Дорога Святого Якоба) або штучно створений характер (воєводства в Польщі, землі у Німеччині, штати у США тощо).
3. національний туристичний продукт-місце (або декілька таких продуктів), охоплення якого збігається з територією, яка обмежена державними кордонами.

Такий підхід застосовується з урахуванням двох важливих принципів, які мають надзвичайно важливе значення. По-перше, територіальну сферу не можна ототожнювати зі сферою поширення. Туристичний продукт-місце, який має локальний

масштаб, може мати як локальне, так і регіональне або міжнародне значення (наприклад, "Мальборк — столиця європейського лицарства"). По-друге, принцип необов'язкової участі всіх туристичних продуктів-місць нижнього порядку в продуктах вищого діє на всіх рівнях такої ієрархії. Наприклад, туристичний продукт-місце на регіональному рівні може вміщати лише окремі локальні продукти, а національний туристичний продукт-місце може бути комбінацією локальних і регіональних продуктів, а також продуктів інших категорій.

Представлену ієрархічну структуру туристичного продукту-місця можна порівняти з ієрархією туристичних регіонів, яку пропонують різні наукові джерела (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Ієрархія туристичних продуктів-місць і туристичних регіонів

Туристичний регіон	Туристичний продукт-місце
Мікрорегіон (район)	Локальний
Регіон	Регіональний
Мезорегіон	Національний
Макрорегіон	Субконтинентальний. Континентальний

Транскордонний туристичний продукт-місце можна вважати окремим варіантом продукту, реалізованого (сформованого, спожитого) на території як мінімум двох держав на основі однорідного використання туристичного потенціалу цієї території. Необхідна умова наявності на ринку такого продукту полягає у можливості вільного перетину кордонів туристами. Наприклад, субконтинентальний (13 країн) турпродукт – Маршрут вікінгів, національний (Іспанія) – Маршрут Св. Іакова (спроба вийти на інший рівень – Польща, Україна)

Туристичний продукт-місце, який часто ґрунтується на певній духовній єдності (також створеній маркетологами), регіон виникає тільки тоді, коли у ментальності населення він сприймається таким.

В межах будь-якого регіону може існувати один або декілька продуктів, які вважаються його візитною карткою, фірмовим знаком. Однак залишається відкритим питання про можливість існування зворотної ситуації, в якій туристичний продукт-місце формує і визначає сферу просторового охоплення туристичного регіону.

5. Наукові підходи до управління туристичним регіоном

Наукові підходи до управління туристичним регіоном ґрунтуються на ключових поняттях наук, що досліджують територію і простір. У цьому випадку регіони розглядаються як структурні складники всього територіально-галузевого господарського комплексу країни. В такому розумінні регіон є не тільки підсистемою соціально-економічного комплексу країни, а й відносно самостійною його частиною із завершеним циклом відтворення, особливими формами вияву його стадій та специфічними властивостями перебігу соціальних і економічних процесів.

Основним є поняття територія – обмежена частина твердої поверхні Землі, яка характеризується певною площею, географічним положенням та іншими ознаками. Доповнюють його поняття акваторія – обмежена частина водної поверхні Землі – й аероторія – частина повітряної оболонки Землі, співвіднесена з певною територією або акваторією. Неоднорідність території за різними ознаками зумовлює необхідність членування територій на частини – регіони. **Регіон** – це складна система, в якій усі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Характер і міра такого впливу залежать від потенціалу регіону – ресурсного, економічного і політичного. Кожен регіон має свої особливості, які, в свою чергу, формують специфічні потреби, інтереси, цілі, моделі і стратегії регіонального розвитку.

ВТО визначає шість туристичних *макрорегіонів* світу: Європа, Америка, Південно-Східна Азія й Океанія, Африка, Близький і Середній Схід, Південна Азія.

Всередині макрорегіонів виокремлюють туристичні субрегіони – країни або групи країн. Наприклад, до європейського туристичного макрорегіону входять п'ять *субрегіонів*: Північна Європа, Західна Європа, Південна Європа, Центральна-Східна Європа, Східне Середземномор'я.

На наступному ієрархічному рівні результатом туристичного районування є *туристичні райони*.

Ієрархічна структура туристичних територій може бути доповнена *туристичними зонами* і субзонами. Туристичну зону розуміють як: 1) частину національної території, на якій є два або більше центрів з прийому туристів не менше ніж на 5000 місць проживання; 2) територію з пріоритетним розвитком туристичної інфраструктури; 3) територію, на якій зосереджено об'єкти показу, що приваблюють туристів, а також інші туристичні об'єкти (готелі, санаторії, пансіонати тощо).

Нижній рівень у системі туристичних територій займає *туристичний центр*. Це місто, природний об'єкт, ділянка місцевості, де на базі зосереджених туристичних ресурсів створено комплекс туристично-екскурсійного обслуговування, який складається з об'єктів розміщення туристів, закладів харчування, торгових підприємств, спортивних споруд та інших підприємств сфери послуг.

"Туристичний регіон" – поняття конкретне, параметри регіону мають свій вимір, однак навіть найточніші характеристики (площа, клімат, ландшафт тощо) не можуть дати про нього повне уявлення споживачеві, якщо не продемонструвати його відмінність від інших подібних регіонів. Адже саме на відмінних рисах, або на так званих конкурентних перевагах, формуються образ регіону та його споживча цінність.

Підходи до характеристики туристичних регіонів:

1. За туристичною спеціалізацією: пляжний туризм, паломницький центр, історико-культурний центр та ін.

2. За логікою і просторово-часовими правилами функціонування: канікулярно-відпускні та святково-уїкендові.

Туристична цінність виявляється (більше або менше) залежно від обраної туристичної спеціалізації. Так, у разі канікулярно-відпускної спеціалізації домінувати будуть високий ступінь освоєності туристичного регіону і туристичні цінності високої якості, а при святково-уїкендовій — фактор близькості міст. Але як у першому, так і в другому випадках регіонотвірним фактором стануть територіальні поєднання конкретних елементів (підсистем) з елементами навколишнього природного, соціально-економічного і культурного середовища, завдяки чому на цій території виникає туристична спеціалізація щодо "зовнішнього світу".

На сучасному етапі затверджується необхідність застосовувати комплексний і системний підходи до управління туристичними територіями як органічно цілісними рекреаційно-туристичними утвореннями з елементів господарства, населення, природи, що функціонують у певних просторово-часових параметрах. Саме тому нині поняття "комплексний туристичний регіон" і споріднені поняття, такі як "рекреаційно-туристичний комплекс", "санаторно-курортний комплекс", є ключовими для менеджменту туризму.

За сучасних умов при туристичному районуванні й оцінці рівня освоєності туристичних територій доцільно виокремлювати туристичні території трьох типів:

1) території з найбільш цінними і різноманітними туристичними ресурсами, які широко використовуються для організації відпочинку в період масових відпусток;

2) території з різноманітними ресурсами для канікулярно-відпускового і святкового відпочинку;

3) території з обмеженими ресурсами, на основі яких рекреація і туризм можуть розвиватися залежно від наявних потреб в організації місць відпочинку, в т. ч. за

ініціативою місцевої влади з метою прискорення соціально-економічного розвитку регіонів.

Туристичне освоєння нових регіонів має формуватися на дотриманні таких принципів:

- раціональне використання природних цінностей і ресурсів;
- обов'язкове врахування думок і традицій місцевих спільнот;
- науковий підхід до освоєння нових туристичних територій;
- надання гарантій безпеки туристам;
- оптимальне поєднання ціни та якості на туристичні продукти і послуги;
- гнучка програма туристичного освоєння територій, яка гарантує охорону туристичних ресурсів;
- планомірний і збалансований розвиток туристичних дестинацій.

Серед актуальних нині стратегій розвитку територіального рекреаційно-туристичного комплексу в Україні – необхідність відмови від старої радянської моделі цілорічного їх функціонування і переходу до сезонного способу їх функціонування, використовуючи світову практику розвитку туристичного бізнесу з урахуванням трьох типів сезонів: "високий", "низький", "міжсезоння". Такий підхід потребує широкого впровадження у практику управління регіональними рекреаційно-туристичними комплексами ринкових механізмів, які включають використання маркетингового інструментарію, нових підходів до ціноутворення, сучасних інформаційних технологій.

Підходи до вивчення туристичних центрів різні:

- 1) наявність певного ресурсу, або спадщини, яка є основою для туристичного потоку;
- 2) туристичні потоки спричиняються не самою наявністю рекреаційного ресурсу, а інформованістю про нього.

Звідси розрізняють центр туризму і туристичний центр.

Центр туризму – місто, місцевість або об'єкт, де на базі рекреаційних ресурсів створено комплекс туристично-екскурсійного обслуговування.

Туристичний центр – це місцевість або об'єкт, які приваблюють туристів завдяки наявності специфічних рекреаційних ресурсів, переваг транспортно-географічного положення і доступної для туриста інформації про це.

Тобто, поняття "*центр туризму*" розкриває ресурсний аспект місцевості, то "*туристичний центр*" за тих самих умов свідчить про рівень інформованості про нього туристів.

У спеціальній літературі пропонується розгорнута типологія туристичних центрів залежно від того, який цикл рекреаційної діяльності в них реалізовано: культурно-історичний, паломницький, курортний, приморський, альпійський, активно-оздоровчий, комерційно-діловий, екологічний, фестивально-конгресний, водний, спортивний, альпіністський, мисливсько-рибальський, пригодницький, екзотичний, етнографічний, розважальний. Звичайно, цикли рекреаційної діяльності, так само як і центри, можуть бути комбінованими і становити основу для формування туристично-рекреаційних кластерів, підкомплексів і підсистем.

Знання про туристично-рекреаційні території, туристичні центри – одна з головних вимог до менеджера туризму. Є спеціальна навчальна дисципліна – географія туризму, завдання якої полягає в тому, щоб дати об'єктивні та необхідні знання про розміщення рекреаційно-туристичних ресурсів, типологію (класифікацію), групування туристичних районів і центрів для подальшого використання цього потенціалу в практиці управління як туристичними регіонами, так і туристичними організаціями і підприємствами.

6. Туристичні організації як об'єкт управління. Функції туристичних організацій

Туристична організація в системі менеджменту туризму займає особливе місце – вона є невід'ємним елементом системи управління туризмом; взаємодіє з іншими елементами системи і має вплив на їх функціонування.

В різних джерелах туристичні організації називаються по-різному і на них покладаються різні функції менеджменту:

✓ особливий вид організаційної структури управління, яка бере на себе функцію *координатора* в туристичному регіоні.

✓ туристичний посередник, тобто вони повинні виконувати *маркетингові* функції. Наприклад, туристично-інформаційний центр.

У будь-якому випадку туристичні організації формують туристичну політику, тобто мають створювати вигідні умови і стимулювати розвиток туризму в регіоні.

Туристичні організації класифікують за наступними ознаками:

— національно-територіальною: міжнародні, регіональні та національні;

— суспільно-державною: урядові, громадські, приватні;

— видом діяльності: регулюючі, постачальники, ринкові агенти, розробники, консультанти, проектні організації, освітні організації, видавництва, професійні асоціації, торгові та споживчі організації;

— сферою діяльності: транспортні (авіаційні, автобусні, залізничні, автомобільні та круїзні), туроператори, турагентства, місцеві профспілки.

Отже, сюди відносяться як державні, так приватні організації на міжнародному, регіональному, національному, а також частково на місцевому, рівнях управління. Такі організації необхідні для планування розвитку туризму в світі, в окремих регіонах та країнах, координації збуту туристичного продукту. При цьому всі рівні управління тісно взаємопов'язані.

В межах країни туристичні організації діють у вигляді приватних (господарських) об'єднань та державних (управлінських) структур, які діють на трьох рівнях: національному (федеральному), обласному та міському (комунальному).

На загальнодержавному (національному) рівні розробляється національна туристична політика, тому цей рівень охоплює організації, які прямо чи опосередковано впливають на туризм: ДАРТ через Міністерство культури, молоді та спорту, міністерство інфраструктури затверджує зміни тарифів на залізниці; міністерство фінансів контролює візовий режим перетину кордону туристами. Крім міністерств діють спеціальні комітети, які займаються вирішенням суперечок між туристичними підприємствами і туристами; роблять незалежні експертні висновки щодо якості туристичних послуг, визначають певні проблеми розвитку всієї індустрії і стратегічні шляхи їх вирішення.

Державні організації регіонального рівня (Департамент туризму ОДА) розробляють власні програми підтримки туризму в регіоні. Вони безпосередньо контролюють збереження пам'яток культури й екологічну ситуацію, сприяють розвитку туристичної інфраструктури, ремесел, курортних закладів та соціального туризму. Крім того, такі організації реалізують регіональний маркетинг, спрямований на створення привабливого іміджу туристичного регіону і, відповідно, на регулювання попиту на конкретний територіальний туристичний продукт.

Особливість туристичних організацій місцевого (ОТГ) рівня полягає в тому, що функціонально досить важко відокремити державну та приватну сторони їхньої діяльності. Раніше формуванням інфраструктури, рекламою займалися управління з туризму. Наразі це передано в ОТГ.

Аналізуючи проблеми менеджменту будь-якого туристичного регіону, слід мати на увазі, що крім державних є приватні (недержавні) туристичні організації:

✓ об'єднання туристичних посередників (туроператорів і турагентств) – розробляють правила укладання угод в туристичній галузі; захищають від монополії у галузевій діяльності; контролюють факти нелегальних методів роботи (без ліцензії); реалізують підтримку підприємств-членів об'єднання в правових і податкових питаннях; організовують навчання і підвищення кваліфікації фахівців тощо.

✓ союзи готельєрів та рестораторів

Якщо сфера діяльності такої організації виходить за межі міста або району, то йдеться про регіональні секції та об'єднання. Регіональні об'єднання, у свою чергу, мають представників в обласних або національних об'єднаннях. Основними завданнями організацій вищого рівня є маркетинг та консультування членів об'єднання.

Поширені рекламні організації із залучення до країни іноземних туристів. Наприклад, у Німеччині це Німецький туристичний центр (DZT).

Таким чином, державні (урядові) туристичні організації — це заклади, які працюють на трьох рівнях: національному, обласному та районному (місцевому). Громадські і приватні туристичні організації діють також на трьох рівнях, однак створюються та фінансуються вони недержавними структурами (об'єднаннями та союзами). Найбільший ефект досягається тоді, коли державні, громадські та приватні підприємства об'єднують свої інтереси і діють злагоджено в межах певної єдності моделі державного управління. Визначають три типи таких моделей.

Перша модель передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації. Усі питання вирішуються на місцях на основі принципів ринкової саморегуляції. Уряди окремих країн приймають рішення про запровадження такої моделі у тих випадках, коли туризм взагалі не розглядається як важлива сфера національного розвитку або суб'єкти туристичного ринку свідомі і займають сильні позиції, тобто здатні вирішувати власні проблеми без державного втручання. Наприклад, США.

Друга модель передбачає наявність сильного й авторитетного міністерства, яке контролює діяльність усієї галузі. Для її реалізації необхідні певні умови:

— великі фінансові надходження в індустрію туризму, рекламу і маркетингову діяльність;

— інвестування в туристичну інфраструктуру.

Організація управління туріндустрією за такою моделлю представлена в Туреччині, Єгипті, Тунісі та інших країнах, в яких туризм є одним з основних джерел валютних надходжень.

Третя модель переважно застосовується в європейських країнах: питання розвитку туризму вирішуються на рівні багатогалузевого міністерства, найчастіше з економічним спрямуванням. Підрозділ цього міністерства, який займається питаннями туризму, діє у двох напрямках:

— займається глобальними питаннями державного регулювання (розробкою нормативно-правової бази, координацією діяльності регіонів, міжнародним співробітництвом на міждержавному рівні, обробкою статистичної інформації);

— маркетинговою діяльністю, участю у виставках, управлінням туристичними представництвами за кордоном.

Державна турадміністрація у розвинутих європейських країнах взаємодіє з місцевою владою, приватним бізнесом та громадськістю для залучення до виконання державних завдань фінансів з приватного сектору, знаходження вигідних форм співробітництва між органами управління різних рівнів. Наслідком такої політики є функціонування змішаних (державно-приватних) інституцій у сфері регулювання туристичної діяльності.

Практика менеджменту туризму свідчить про необхідність функціонування туристичних організацій різних територіальних рівнів — областей, територіальних одиниць, регіонів, країн (груп країн). Залежно від рівня (міста, регіону, країни)

завдання менеджменту для усіх типів організацій однакові, але різниця в тому, що вони поширюються на різні за розмірами території, мають неоднакову значимість і вирішуються по-різному.

Раніше основою діяльності було те, що нижчий рівень організації повинен виконувати свої завдання за прикладом вищого. Сьогодні таке твердження досить відносне, оскільки суто ієрархічний поділ обов'язків, який панував раніше, сьогодні не дає бажаного результату з декількох причин:

1) змінилася поведінка гостей. Туристи більше не запитують інформацію застарілим способом: спочатку країна, потім регіон і нарешті певне місце. Залежно від мотиву, інформаційної обізнаності та мети подорожі турист зупиняє свою увагу на одному з цих рівнів;

2) нові вимоги висуваються і до маркетингу. Суто інформаційна реклама, виготовлена простими засобами, більше не задовольняє споживачів. Маркетинг повинен проводитися професійно, на що потрібно багато кадрових та фінансових ресурсів;

3) висуваються нові вимоги до формування пропозиції. Для цього необхідно мати великий штат співробітників та досконалі програми обслуговування гостей;

4) нового значення набуває функція представництва інтересів (з огляду на проголошені екологічні та соціальні пріоритети).

Важливим для менеджменту туризму є поділ обов'язків та відповідальності між різними рівнями туристичних організацій, який визначається такими завданнями-функціями для кожної з них.

Функція пропозиції є пріоритетною в діяльності організацій нижчого рівня. Вони прямо контактують з окремими виконавцями послуг і добре знають продукт, споруди та мінімальну кількість атракцій для розміщення та розваги гостей, мають необхідний для виконання такої діяльності кадровий склад.

Функція представництва інтересів властива кожному рівню державної (політичної) структури організацій з однаковим географічним радіусом діяльності. У більшості країн представницькі функції виконують місцеві, обласні та національні туристичні організації (адміністрації).

Маркетингові функції повинні виконувати організації кожного з рівнів залежно від іміджу та фінансових можливостей конкретного рівня туристичного регіону. Як правило, місцева туристична організація орієнтована на підвищення власної популярності на регіональному та національному рівнях; регіональна організація орієнтована на формування і підтримку власного бранда на національному рівні та на ближчих зарубіжних ринках. На туристичну організацію національного рівня покладається завдання просування національного бранда на міжнародному ринку, поширення та зміцнення туристичного іміджу нації.

Функція створення та збереження іміджу виконується організаціями кожного з рівнів. Національна організація повинна розробляти національну стратегію розвитку туризму і професійно стежити за національним туристичним іміджем, а завдання місцевих туристичних об'єднань у цьому сенсі можна деталізувати так:

- ✓ розробка та втілення місцевої курортної та регіональної туристичної політики;
- ✓ загальна політика розвитку, яка враховує ринкові умови;
- ✓ забезпечення спільних інтересів зацікавлених сторін регіону в транспортному сполученні;
- ✓ формування туристичної самосвідомості;
- ✓ організація культурного, фольклорного, суспільного та спортивного життя;
- ✓ виконання завдань щодо формування та координації туристичної пропозиції;

✓ експлуатація курортних і туристичних споруд та участь зацікавлених сторін регіону в їх розвитку;

✓ налагодження та закріплення зв'язків з управліннями, готельними підприємствами, транспортними та туристичними організаціями, різними об'єднаннями, пресою, радіо, телебаченням, організаціями всіх видів власності.

При поділі функцій між туристичними організаціями різних рівнів необхідно, щоб між ними було налагоджено співробітництво. Невеликі (локальні, місцеві) організації при відсутності ресурсів намагаються об'єднуватися і діяти спільно і вважають, що вирішення інших питань мають взяти на себе вищі організації.

Наприклад, місцеві туристичні організації (на рівні м. Берегове) від організацій вищого рівня (департаменту туризму Закарпатської ОДА) очікують, що ті забезпечать:

- організацію інформаційного бюро для туристів;
- дослідження ринку;
- повідомлення органу вищого рівня (ДАРТ, Міністерство культури та інформаційної політики) про проблеми розвитку туризму на локальному рівні (в Береговому);

- формування бренду регіону в цілому;
- консультації з питань ринку;
- програми освіти та кваліфікації кадрів;
- системи бронювання місць у готелях;
- представництво інтересів на вищих рівнях;
- спільну участь у ярмарках;
- громадські зв'язки і зв'язки із ЗМІ на вищих рівнях;
- формування громадської думки;
- маркетинг віддалених районів.

Порівнюючи очікування малих та великих туристичних місць, варто зазначити, що більші за територією регіони (наприклад, м. Львів) частину з перелічених позицій забезпечують самостійно, тому що мають відповідні ресурси. Їм достатньо лише, щоб вищі організації займалися формуванням іміджу регіону; координацією спільної діяльності з проведення маркетингу за кордоном; представництвом місцевих туристичних організацій на різних сегментах туристичних ринків.

Найактуальнішим завданням сьогодення у сфері діяльності туристичних організації національного рівня в Україні є реструктуризація туризму та управління ним з урахуванням нових вимог. У зв'язку з цим, іде пошук нових форм туристичної кооперації або організаційних рішень, адекватних новим економічним умовам. Суттєвими проблемами в цьому сенсі є:

- брак єдиного підходу до розуміння і визначення туристичної організації;
- відсутність організації, яка об'єднує державних та приватних виконавців і може реалізувати різні спільні функції (маркетинг, формування пропозиції, захист навколишнього середовища, планування та ін.).

Таким чином, туристичні організації в системі туризму функціонують як органи управління та приватні об'єднання, які формують (створюють) туристичні послуги (турпродукт) для ринкового продажу, стають посередниками та координують функціональну діяльність туристичних підприємств та регіонів.

7. Регіональна політика у сфері туризму і завдання національних туристичних організацій

Зважаючи на значення туризму в розвитку національних господарських систем, особливо актуальною стає проблема розробки та реалізації регіональної політики у сфері туризму.

Регіональна політика – це діяльність держави, спрямована на забезпечення комплексного економічного, політичного, соціального та культурного розвитку окремих територій країни. Тактичним завданням регіональної політики є забезпечення збалансованого комплексно-пропорційного розвитку окремих регіонів, створення сприятливих умов для успішного функціонування господарських об'єктів та проживання населення, для розвитку ринкових відносин. Стратегічним завданням регіональної політики є макросоціоекономічне обґрунтування та розробка оптимальної перспективної територіальної структури життя населення.

Головною передумовою ефективної регіональної політики є динамічний розвиток національної економіки, що дає змогу перерозподіляти розміщення виробництва на користь менш розвинутих районів та областей, а її найважливішими аспектами – конкретний зміст, наукове і кадрове забезпечення.

Основним засобом реалізації довгострокової стратегії регіональної політики у сфері туризму є створення регіональних програм туристичного розвитку окремих районів та областей.

Початковим етапом комплексного розвитку території є поєднання регіональних чинників рекреаційно-туристичної діяльності (засоби виробництва, населення території, соціальна сфера, інфраструктура і т.д.) в одну систему – сферу туризму.

Регіональна політика у сфері туризму має на меті вирішення таких конкретних завдань.

1. Отримання достовірних статистичних даних щодо обсягів внутрішнього та міжнародного туризму в регіоні, щоб встановити – регіон належить до розвинутих чи депресивних.

2. Кількісна та якісна оцінка інтегрального ресурсного потенціалу – природного, трудового, фінансового, рекреаційного, науково-технічного, транспортно-географічного, а також можливостей розвитку внутрішньо- та зовнішньоекономічних зв'язків.

3. Аналіз і оцінка забезпеченості території об'єктами інфраструктури, її стану і необхідності залучення інвестицій для її розширення/реконструкції.

4. Аналіз специфіки просторової диференціації демографічних процесів; оцінка наявних систем розселення; визначення структури зайнятості, рівня кваліфікації трудових ресурсів і кількості робочих місць; вивчення міграційних процесів, їх причин, структури, інтенсивності і напрямів, у т. ч. рекреаційних потоків.

5. Обґрунтування територіальних пропорцій розвитку сфери туризму за допомогою рекреаційно-туристичного районування.

6. Оцінка значення рекреаційних територій у загальній структурі землекористування.

7. Аналіз і ефективне використання рекреаційного та туристичного потенціалу геополітичного положення території, враховуючи фактори:

- географічний (розташування території);
- економічний (наявність джерел сировини, енергії, трудових ресурсів, транспортних комунікацій та ін.);
- політичний (внутрішньо- та зовнішньополітична ситуація, близькість чи віддаленість країн-партнерів, "ворогів", "гарячих точок", конфліктних сторін та ін.);
- історичний (історія розвитку території, наявність традицій та ін.);
- державно-правовий (інституційно-правова система, ступінь її адекватності міжнародно-правовим канонам та ін.).

8. Вивчення можливостей формування вільних рекреаційно-туристичних економічних зон, районів прикордонної (безмитної) торгівлі, зон і об'єктів спільного підприємництва.

9. Оцінка території з погляду рекреаційно-туристичного використання, її районування та експертиза окремих регіональних проектів чи програм.

10. Наближення рекреаційного районування до єдності з економічним і адміністративно-територіальним устроєм.

11. Координація розвитку рекреаційного обслуговування з іншими господарськими системами, інтенсифікація виробничих та економічних зв'язків рекреаційних підприємств з іншими галузями.

12. Виявлення особливостей територіального поділу праці у сфері рекреації і туризму, прогнозування перспективних функцій районів.

13. Удосконалення економічного механізму регіонального розвитку засобами:

а) зміцнення фінансової бази місцевих органів, що відповідають за проведення цієї діяльності, з податків, штрафів, цільових кредитів, інвестиційних та цінних заходів, пільг, державної протекції;

б) створення загальнодержавного фонду для реалізації регіональних програм, допомоги при ліквідації стихійних лих, аварій тощо;

в) розвитку ринкової економіки та підприємництва;

г) організації регіональних замовлень на послуги та товари.

14. Комплексний підхід до впровадження досягнень науково-технічного прогресу в сфері туризму і готельного господарства.

15. Удосконалення управління регіональним розвитком шляхом розширення організаційних і господарських повноважень органів.

16. Кадрове забезпечення виконання конкретної регіональної роботи на всіх рівнях їх впровадження.

17. Створення передумов для раціонального використання рекреаційних ресурсів.

Науковими засобами реалізації регіональної політики повинні бути прогнози, схеми, програми та проекти регіонального розвитку.

Поряд із регіональною політикою необхідно проводити *інвестиційну діяльність*, яка повинна мати конкретно виражений регіональний напрям, тобто інвестиції слід вкладати в регіональні об'єкти, зважаючи при цьому на маркетинг території.

Інвестиційний маркетинг території передбачає:

- кількісну та якісну оцінку її географічного положення, насамперед транспортно-географічного;

- визначення видів і рівня територіальної спеціалізації людської діяльності, її внутрішніх відмінностей;

- оцінку рівня комплексності та пропорційності людської діяльності;

- оцінку наявних та перспективних можливостей обміну виробленими послугами чи продукцією з іншими територіями;

- оцінку стану туристичної інфраструктури;

- визначення попиту на рекреацію і туризм (внутрішній та зовнішній);

- визначення лімітуючих рекреацію і туризм факторів;

- оцінку рекреаційно-туристичної політики держави.

Органом, який займається впровадженням регіональної політики у сфері туризму, як правило, є Національна туристична організація (НТО). В Україні є ДАРТ (державна структура) та НТО (громадська організація). На рівні Закарпаття – РТО та ЗТО.

Взагалі НТО можна представити як сучасну форму державного маркетингу і менеджменту в індустрії туризму, діяльність якої в першу чергу визначається необхідністю забезпечення координації діяльності економічних агентів на туристичному ринку країни відповідно до державної політики у сфері туризму.

Досвід державного планування просторового розвитку галузі в розвинутих країнах визначає основні напрями і принципи такої політики:

- постійне вдосконалення концепції розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі діяльності галузі;
- адаптація навколишнього середовища до потреб індустрії туризму, враховуючи потреби як місцевого, так і приїжджого населення;
- концентрація підприємств у відповідних чітко визначених зонах;
- охорона екосистем від надмірного використання;
- введення туристичних центрів як елементу наявної системи розселення;
- узгодження розвитку галузі з місцевими умовами, відродження та підтримка місцевих традицій, звичаїв тощо;
- активне залучення місцевого населення до розвитку туризму;
- узгодження розвитку територіальних комплексів з потребами та можливостями інших територіально-галузових систем.

Зважаючи на реалізацію політики будь-якої держави в галузі туризму, яку можна узагальнити як "збільшення кількості клієнтів", завдання НТО можна поділити на групи:

- 1) збирання і забезпечення інформацією широких верств населення;
- 2) популяризація регіонів країни серед туристів;
- 3) кооперація з місцевими туроператорами;
- 4) інструктаж туристичних агенцій з метою просування країни чи регіону серед своїх клієнтів.

Співпраця НТО з туроператорами передбачає:

а) інформування та підтримка при створенні турпродукту: загальні відомості про країну; план інфраструктури; інформація про нові можливості і події, наприклад, фестивалі, ярмарки і виставки; достовірні статистичні дані щодо різних аспектів туризму; вплив уряду на розвиток туризму;

б) матеріали для проспектів: якісні фотографії, слайди і літографічний матеріал;

в) інформування та надання проспектного матеріалу клієнтам: відомості про окремі регіони і готелі, картографічний матеріал, розважальні заходи; загострення уваги на оформленні віз, в'їзних формальностях, обмеженнях; інформування про політичну ситуацію, катастрофи, епідемії та війни.

г) допомога під час продажу: НТО можуть працювати як окремий розповсюджувач турпродукту або в кооперації з туроператорами.

Ефективність роботи НТО на 80% залежить від бюджету і навичок керівництва, а специфіка їх діяльності сучасними засобами комунікацій представлена на веб-сайті www.towd.com, який є директорією туристичних офісів у всьому світі — понад 1300 офіційних туристичних офісів, національних і місцевих органів управління, конвенцій, бюро, торговельних палат та інших організацій.

8. Туристичні підприємства

Туристичні підприємства є третім важливим компонентом, який створює туристичну пропозицію в підсистемі "об'єкт туризму". В туристичній галузі функціонують різноманітні підприємства. Одні надають клієнтам виключно туристичні послуги, а для інших туризм – це один з кількох напрямів їх комерційної діяльності.

Туристичну галузь формують підприємства, які надають основні послуги, пов'язані з організацією і продажем туристичної подорожі:

- туристичні фірми, які займаються організацією і продажем турів;
- підприємства, які надають послуги гостинності: готелі, мотелі, кемпінги, квартири або будинки, котрі здаються в оренду, пансіонати, мебльовані кімнати тощо; до них належать також підприємства громадського харчування, які є невід'ємним складником підприємств, що падають послуги розміщення (ресторани в готелях, їдальні у пансіонатах і будинках відпочинку тощо) або орієнтовані суто на туристів;
- транспортні організації, які займаються перевезенням туристів;

- підприємства з виробництва товарів туристичного попиту;
- підприємства роздрібною торгівлі з продажу товарів туристичного попиту.

Основними *туристичними підприємствами первинних послуг* (отримують прибуток лише від туристичної діяльності) є туроператори і турпосередники, транспортні підприємства та заклади розміщення.

До туристичної сфери також зараховують: кредитні заклади (послуги з обслуговування операцій за кредитними картками, чеками тощо); страхові компанії; станції прокату спортивного знаряддя та човнів; спортивні школи; виробники товарів для туризму та відпочинку; рекламні агенції тощо. Ці підприємства належать до категорії *вторинних*, оскільки обслуговують не лише туристів.

Якщо зважати на спрямованість функцій управління, то туристичні підприємства можна поділити:

— на пов'язані з об'єктом управління: заклади розміщення та харчування; оздоровчі та лікувальні заклади; підприємства культурного та розважального характеру діяльності; особливі спортивні споруди; туристичні транспортні компанії; рекламні підприємства; туристично-страхові товариства; підприємства, що фінансують туризм, зокрема кредитні балки;

— пов'язані з суб'єктом управління: спеціалізовані туристичні підприємства, які працюють з окремим контингентом туристів (діти, школярі, студенти, пенсіонери тощо);

— зв'язуючого напрямку: турбюро та їх різновиди.

Таким чином, *туристичне підприємство* – це організаційно-господарська одиниця, яка шляхом об'єднання необхідних виробничих засобів (праці, капіталу, землі тощо) здійснює підготовку, виконання та надання послуг туристам, задовольняючи їхні потреби (рис. 3.3).

Реалізація виробничо-обслуговуючої діяльності туристичних підприємств на світовому ринку здійснюється різними економічними агентами. Спектр економічних агентів ринку туристичних послуг зумовлюється різноманітністю складників комплексної туристичної послуги:

Транспортне обслуговування:

1. Транспортні компанії (регулярного і чартерного сполучення):

- авіаційні;
- водні;
- залізничні;
- автобусні;
- автомобільні.

2. Підприємства:

- з виробництва пального;
- транспортної інфраструктури.

3. Виробники транспортних засобів, споруд

Послуги гостинності:

1. Готельні компанії:

- об'єднані ланцюги;
- незалежні ланцюги;
- незалежні компанії.

2. Котеджі та апартаменти:

- агентства з продажу нерухомості;
- орендні агентства;
- будівельні товариства.

3. Підприємства харчування:

- ресторани;
- продовольчі магазини;

- дистриб'ютори;
- виробники продуктів харчування.
- 4. Виробники обладнання для готелів і ресторанів.
- 5. Будівельні компанії.
- 6. Земельні власники

Рис. 3.3. Схема виробничо-обслуговуючої діяльності турпідприємств.
Процеси: I — передреалізаційні; II — реалізаційні; III — післяреалізаційні



Організація дозвілля

1. Підприємства з організації:

- спортивної діяльності;
- екскурсій;
- видовищ;
- агентства з прийому туристів;
- культурно-розважальні заклади;
- підприємства роздрібної торгівлі.

2. Підприємства виробники:

- спортивного знаряддя;

- виробники аудіо-та відеотехніки;
- видання путівників;
- періодична преса

Координація і комплексне туробслуговування

1. Організатори інклюзив-турів, турагентства.
2. Туроператори.
3. Дистриб'ютори.
4. Фірми-консультанти

Резюме

Менеджмент туризму – це відкрита складна система, для якої характерна велика кількість взаємозв'язаних елементів. Як відкрита система, менеджмент туризму підпадає під дію великої кількості факторів зовнішнього середовища.

Керуюча підсистема управління в туризмі – турист. Об'єкти управління в туризмі – це туристичний регіон, туристичні організації та туристичні підприємства. Очевидно, що методи та прийоми управління туристичним регіоном, туристичною організацією чи туристичним підприємством відрізняються.

Критерії, які визначають систему менеджменту туризму, можна подати у вигляді таблиці (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2. Система менеджменту туризму: критерії та характеристики

Критерії	Характеристика
1	2
Загальні цілі системи менеджменту туризму	- задоволення туристичних потреб; - раціональне використання туристичних об'єктів, засобів і предметів праці, капіталу; - формування оптимальних розмірів і структури туристичного руху; - виявлення пріоритетних напрямків і розвиток нових форм туристичної діяльності
Загальні функції менеджменту туризму	аналізування, моніторинг та контролювання, координування, планування, організування, регулювання, мотивування
Чинники, що потрібно врахувати у ході формування та розвитку системи менеджменту туризму	- макроекономічні чинники; - мезоекономічні чинники; - мікроекономічні чинники
Завдання, що потрібно врахувати у ході формування та розвитку системи менеджменту туризму	- формулювання цілей розвитку сфери туризму; - розроблення стратегії розвитку сфери туризму; - формування стратегічних, тактичних та оперативних планів; - управління людськими ресурсами задля досягнення цілей; - організація процесів розроблення та надання туристичних послуг; - забезпечення високої якості обслуговування; - налагодження комунікаційних процесів; - розроблення і впровадження різних методів оцінювання ефективності менеджменту у сфері туризму;

1	2
<p>Специфічні функції системи менеджменту туризму</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення особливостей індивідуальних запитів та потреб у процесі дослідження попиту на турпослуги, інтелектуальне наповнення туристичних послуг; - планування додаткових сервісних послуг залежно від особливостей індивідуальних запитів і потреб туристів, їх національної приналежності; - організація співпраці турпідприємств з іншими організаціями; - збут турпослуг з врахуванням інноваційних технологій; - налагодження механізму координації дій на випадок надзвичайних станів чи подій; - прогнозування «майбутньої пожиттєвої дохідності» споживачів турпослуг; - забезпечення прямого та зворотного зв'язку у системі; - забезпечення взаємного балансу інтересів усіх учасників ринку туристичних послуг, споживачів, суспільства; - налагодження механізму досягнення економічних та неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери; - контроль рекламно-інформаційної діяльності задля попередження незадовільних соціальних результатів

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Охарактеризуйте ознаки системності стосовно системи управління в туризмі.
2. Охарактеризуйте взаємний вплив економічних факторів і туризму.
3. У чому полягає сутність урахування потреб людини менеджером туризму?
4. Порівняйте сутність понять "туристичний регіон", "територіальний туристично-рекреаційний комплекс", "туристична дестинація" і "туристичний продукт-місце".
5. Які спільні та відмінні риси мають різні моделі державного управління в туризмі?
6. Розкрийте сутність регіональної політики у сфері туризму.
7. Що таке НТО і в чому полягають завдання такої організації?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н. О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, с.9-13.

Інтернет-джерела:

2. Кіпченко, В. (2012) Менеджмент туризму. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/15060913/turizm/funktsiyi_turistichnih_organizatsiy#54 (Дата звернення 11.11.2021)
3. Байда, Б. Ф. (2021) Структурні характеристики системи менеджменту туризму. [Електронний ресурс] : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 5. Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління

План

1. Поняття організації. Її ознаки та загальні риси.
2. Концепції життєвого циклу організації
3. Організація як відкрита динамічна система
4. Зовнішнє середовище організації
5. Організаційні структури управління в туризмі.

Ключові поняття: організація, внутрішнє середовище організації, зовнішнє середовище організації, життєвий цикл організації, організаційна структура управління, лінійна структура управління, функціональна структура управління, лінійно-функціональна структура управління, матрична структура управління, дивізійна структура управління, проектування організаційних структур, проектування організаційної структури

Виклад основного матеріалу

1. Поняття організації. Її ознаки та загальні риси.

Базовим поняттям менеджменту є організація. Поняття «організація» у менеджменті вживається у двох значеннях: організація як функція управління і організація як підприємство, установа (заклад).

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організація – специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

В основі поняття "організація" знаходиться відповідність певної групи кільком обов'язковим вимогам:

- наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи;
- наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети.

Організації можна класифікувати за такими ознаками:

- за способом та метою утворення: формальні організації та неформальні
- за кількістю цілей: прості та складні організації
- за величиною виділяють великі, середні та малі організації.
- за юридичним статусом: юридичні особи та неюридичні особи.
- за формами підприємництва організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.
- за характером адаптації до змін слід виділити механістичні організації та органістичні.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. **Формальні організації** - це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування

спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Якщо організація має одну ціль – то це **проста** організація. Але в економіці в основному функціонують **складні** організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

За величиною виділяють великі, середні та малі організації. У **великих** організаціях працюють тисячі працівників, в **середніх** – сотні, а в **малих** - десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус **юридичної особи** (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

За **формами підприємництва** організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем.

Можна виділити такі **загальні риси організацій**:

- установлення місії та цілей;
- наявність ресурсів;
- залежність від зовнішнього середовища;
- горизонтальний поділ праці;
- вертикальний поділ праці;
- необхідність управління;
- наявність формальних та неформальних груп;
- здійснення певних видів діяльності.

Колективи (групи працівників) в організації.

Будь-яка організація складається із груп (колективів). Існує складне переплетіння формальних і неформальних груп в організаціях, що впливає на якість і ефективність діяльності.

Групи, які створені за бажанням керівників організації, називаються **формальними**. Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

В будь-якій організації існує **три типи формальних груп**:

- групи керівників (командні групи);
- цільові виробничі (господарські) групи;
- комітети.

Командна група керівника складається з керівника та його безпосередніх підлеглих, які, в свою чергу, також можуть бути керівниками (президент компанії та віце-президенти, виконавчий директор, комерційний, фінансовий, директор з розвитку і т.д.).

Виробничі (робочі) групи складаються з осіб, які разом працюють над одним завданням (виробнича бригада). Вони вузькоспеціалізовані, мають певну самостійність. В організації можуть існувати групи технологів, маркетологів, постачальників.

Комітети - це особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи тощо). Комітети в організаціях зустрічаються повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо. Біхевіористи рекомендують створювати відносно невеликі комітети, оскільки їх розміри впливають на якість групового рішення і можливості спілкування його членів.

Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження. В управлінській практиці зустрічаються спеціальні та постійні комітети.

- Спеціальний комітет - це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми.

- Постійний комітет - перманентно діюча група всередині організації, яка має конкретну мету. Сюди можна віднести раду директорів, науково-технічну раду організації, ревізійну комісію, групу планування, комісію з розгляду скарг, комісію з перегляду заробітної плати та ін. На нижчих рівнях управління комітети можуть створюватись з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, удосконаленню технології, розв'язанню соціальних проблем, погашенню конфліктів в колективі працівників тощо.

Особливу увагу менеджер повинен звертати на неформальні групи, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні і формальні групи і сильно впливати на управління.

Основні характеристики неформальних груп такі:

- застосування соціального контролю, який здійснюється шляхом установлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, тощо;

- існування опору перемінам, який виникає через загрози існуванню неформальної групи;

- наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке ж становище, як і лідери формальних груп. До факторів, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, освіта, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, характер, розміщення робочого місця.

Неформальні та формальні групи мають певні **спільні риси**:

- управляються з допомогою лідерів з метою розв'язання певних завдань на основі конкретної ієрархії;

- мають певну структуру управління і взаємодії;

- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми); застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Але є і **відмінності**:

- формальні групи створюються за продуманим планом, а неформальні - спонтанно; структура формальних груп створюється свідомо, неформальних - в результаті соціальної взаємодії;

- працівники формальної групи вступають до неї з метою реалізації її цілей, а до неформальної - для задоволення потреб у взаємодопомозі, тісному спілкуванні;

- формальна група створюється, як правило, за рішенням керівників, а неформальна - в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо.

В процесі вивчення **неформальних груп**, тобто спонтанно створених колективів людей (працівників), які вступають у регулярну взаємодію, було встановлено, що основою причиною появи таких груп є виникнення в колективі певних емоцій (позитивних і негативних) стосовно умов роботи, змісту завдань, керівництва. Неформальні групи можуть впливати на ефективність діяльності організації, виникнення прогулів, плинність кадрів, падіння дисципліни тощо, тому менеджер повинен навчитись ефективно ними управляти. Для цього доцільно:

- ✓ ·Визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може зумовити ліквідацію формальної організації.

- ✓ ·Вміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи.

- ✓ ·Впливати на діяльність неформальних груп шляхом залучення загальних функцій, а також методів менеджменту.

✓ ·Оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою.

✓ ·Залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень.

✓ ·Забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження неправдивих чуток, які може розповсюджувати неформальна група.

Менеджер повинен розуміти, що група зможе реалізувати свої цілі і забезпечити ефективну діяльність при позитивному впливі таких **факторів**:

- *Чисельність групи*. На думку різних фахівців, групи можуть складатися з 3-9, 4-5, 5-8, 5-11 чол. Так, відомо, що найбільш ефективно працюють відділи працівників чисельністю від 5 до 25 чоловік.

- *Склад групи*. Досвід показує, що група повинна складатися з несхожих людей, людей з різними позиціями, ідеями, способами мислення, поглядами на життя тощо.

- *Групові норми*: гордість за свою роботу, бажання досягнути цілі та забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, ставлення до нововведень, відносини з партнерами, способи захисту чесності, стосунки між членами колективу, методи розподілу заробітків тощо.

- *Згуртованість членів групи*.

- *Групова одностайність*, тобто механізм пригнічення окремої особистості з метою збереження гармонії групи.

- *Конфліктність всередині групи*, її можуть зумовити відмінності в думках.

- *Статус членів групи*. Визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розміщенням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати (доходів), соціальними талантами людей, досвідом, інформованістю тощо.

- *Ролі членів групи*, тобто визначення людей, які будуть займатись розв'язанням групових завдань, висуненням альтернативних рішень, підготовкою інформації, налагодженням комунікацій тощо.

- *Забезпеченість групи інформацією*.

- *Взаємини групи з керівництвом організації, її підрозділами, службами, посадовими особами, а також з іншими групами*.

- *Наявність встановлених прав та обов'язків у членів групи*.

- *Швидкість прийняття та виконання рішень*.

- *Механізм прийняття компромісних рішень*.

- *Формування витрат* (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних з функціонуванням груп.

2. Концепція життєвого циклу організації.

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо.

Стадії життєвого циклу організації та характер діяльності організації відповідно до кожного етапу життєвого розвитку наведені у табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Етапи життєвого циклу організації

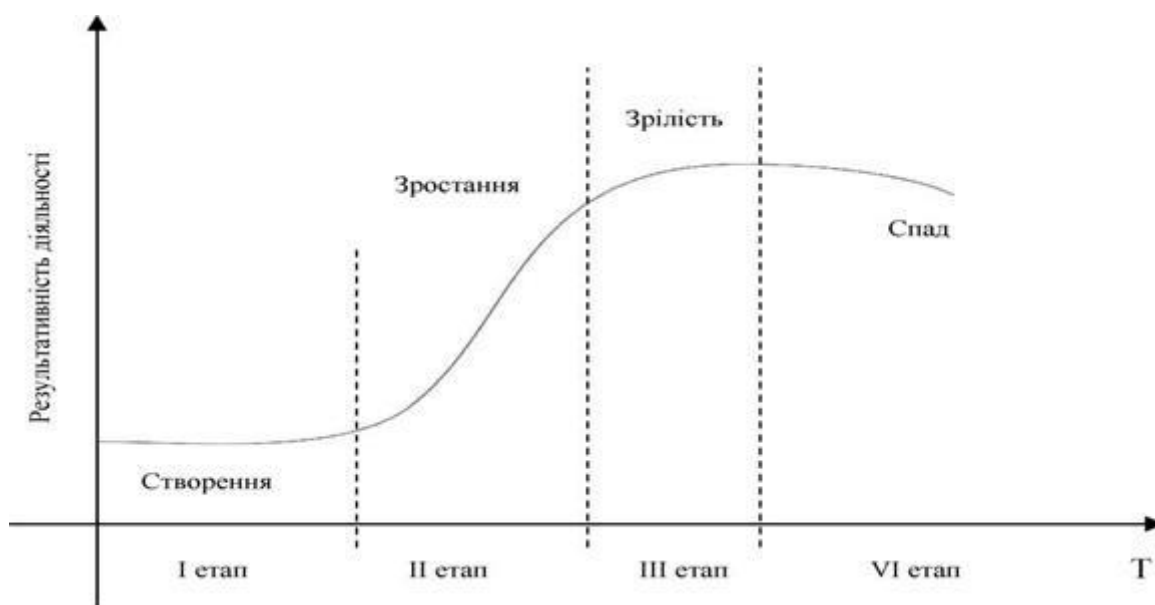
Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
1. "Народження"	Проникнення на ринок, забезпечення виживання при збитковій діяльності, забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. "Дитинство"	Закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості

Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
3. "Юність"	Суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. "Рання зрілість"	Подальше розширення сегментів ринку, орієнтація на регіональну диверсифікацію, забезпечення стабільного росту прибутків і забезпечення їх на оптимальному рівні
5. "Завершальна зрілість"	Формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримки рівня конкурентоспроможності, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. "Старіння"	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності, падіння прибутковості, фінансової стійкості
7. "Відродження"	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій

За іншою концепцією життєвого циклу виділяють чотири стадії розвитку організації (див. рис. 4.1.):

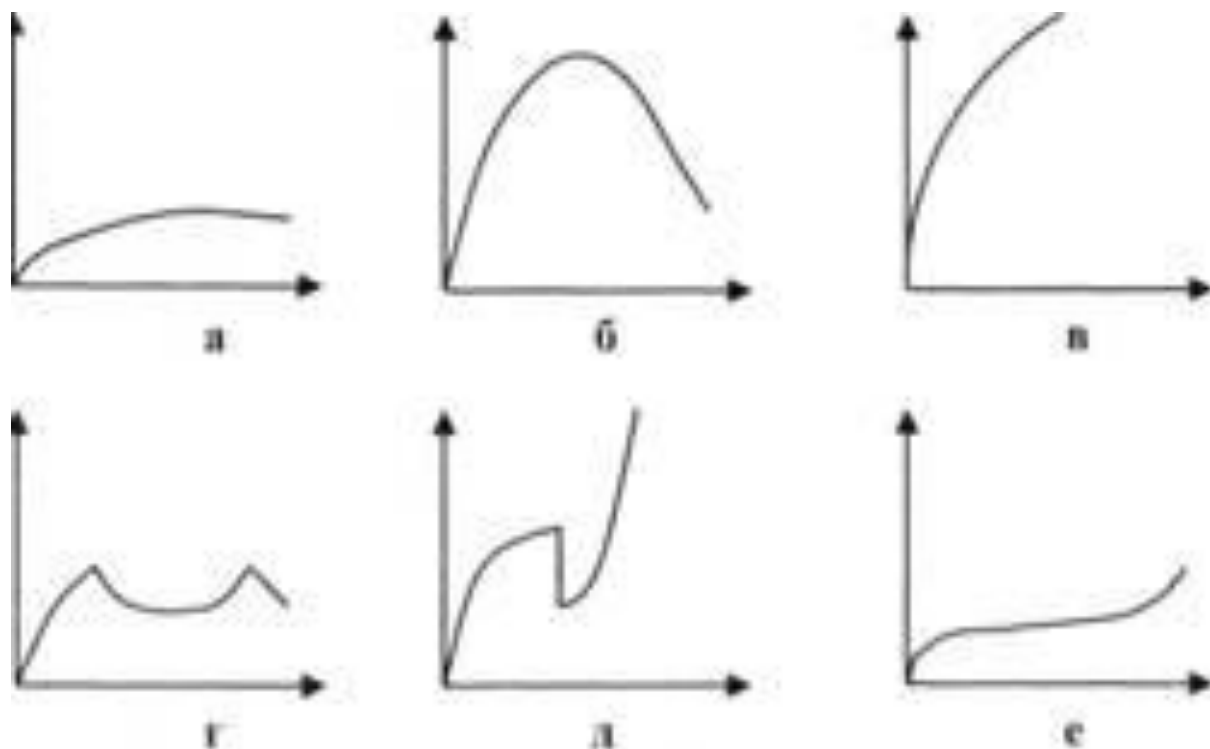
- зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності),
- зростання (нарощення обсягів виробництва та збуту, формування іміджу, зростання прибутку),
- "пік" діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва та збуту),
- спадання (згорання діяльності та переорієнтація).

Рис. 4.1. Життєвий цикл організації (типова крива)



Проте на практиці підприємства та організації досить часто демонструють зовсім інші результати (див. рис.4.2).

Рис. 4.2. Логістичні криві життєвого циклу підприємства



На рисунку по осі абсцис відкладається час (вік підприємства), по осі ординат – показники результативності діяльності підприємства (прибуток, частка ринку, обсяг випуску продукції). Схема А показує середній успіх підприємства, Б – стрімкий зліт-падіння, В – "зоряну" кар'єру, Г – мінливу кар'єру, Д – різке падіння й зліт, Е – запізніле визнання.

Як бачимо, життєвий цикл організації представляє собою чотири основні етапи, кожен з яких передбачає пріоритетність тих чи інших функцій менеджменту і може бути розбитий на підетапи. Наприклад, як виглядає концепція життєвого циклу підприємства І. Адізеса (рис. 4.3).

Рис. 4.3. Крива життєвого циклу підприємства за І.Адізесом



Концепція розвитку І. Адізеса концентрує увагу на двох основних характеристиках підприємств – гнучкості та керованості Згідно запропонованої концепції малі підприємства вважаються гнучкими, але некерованими, а великі компанії – керованими але негнучкими.

В основі методології доктора Адізеса лежить наступний принцип: всі організації, як живі організми, мають життєвий цикл, стадії якого виявляються в міру зростання і старіння в передбачуваних і повторюваних шаблонах поведінки. На кожній стадії організація стикається з унікальним набором завдань. І залежно від того, наскільки успішно керівництво здійснює зміни необхідні для здорового переходу з однієї стадії на іншу, залежить успіх організації.

Сутність концепції можна коротко висловити в таких положеннях:

1. проблеми – явище природне і бажане;
2. завдання керівника – це не запобігання проблемам або уповільнення швидкості змін;
3. деякі проблеми з якими стикається керівник природні, а деякі – неприродні;
4. можна рухатися швидше, якщо знати, що чекає попереду;
5. стадія розквіту є джерелом молодості організації.

Найважливішим елементом концепції доктора І.Адізеса є набір ролей, які грає менеджмент організації на кожному етапі розвитку (див. таблиця 4.2):

- (P)rovide needs — задовольняти потреби.
- (A)dministration — систематизація, організація.
- (E)ntrepreneur — підприємливість, не реактивність, а проактивність.
- (I)ntegrate — живість, не механістичність, цілісність, єдність.

Також доктор І.Адізес вводить розмежування таких понять, як ефективність (effectiveness) і продуктивність (efficiency). Система (організація) ефективна (effective) в тому випадку, коли виробляє той продукт, для виготовлення якого і була спроектована. Система (організація) продуктивна (efficiency), якщо вона робить це з найменшими можливими витратами. Домінування однієї з ролей менеджменту ставиться у відповідність ефективності і продуктивності організації в двох часових перспективах:

Таблиця 4.2. Ролі менеджера за І. Адізесом

P	Ефективність	Короткотермінова перспектива
A	Продуктивність	
E	Ефективність	Довготермінова перспектива
I	Продуктивність	

Таким чином, життєвий цикл організації — це послідовність етапів розвитку організації: зародження, дитинство і т. п.. На кожному з цих етапів роль менеджера змінюється (див. табл. 4.3.).

При цьому конкретний параметр зростання (відкладено по вертикалі: прибутковість і т.д.) сильно залежить від галузі. Крім того, Адізес допускає загибель організації ще до досягнення нею розквіту, якщо вона потрапляє водну з «пасток», показаних на малюнку праворуч від висхідної гілки кривої.

Адізес детально описує кожен етап своєї моделі, причому в його описах відображаються не тільки управлінські технології, але й елементи корпоративної культури та організаційного клімату.

Таблиця 4.3. Роль менеджера на різних етапах життя організації (за І.Адизесом)

Назва етапу	Домінуючі ролі
«Залицання» (Courtship) — зародження бізнесу	(p) (a) (E) (i)
Дитинство (Infancy)	(P) (a) (e) (i)
(Go-go) — активна діяльність	(P) (a) (E) (i)
Юність (Adolescence)	(p) (A) (E) (i)
Розквіт (Prime)	(P) (A) (E) (i)
Стабільність (Stable)	
Аристократизм (Aristocracy)	(P) (A) (e) (I)
«Взаємне звинувачення» (Recrimination) — старіння	(p) (A) (...) (i)
Бюрократизм (Bureaucrasy)	(...) (A) (...) (...))
Смерть (Death)	(...) (...) (...) (...))

3. Організація як відкрита динамічна система

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

Фактори впливу на організацію - це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації, їх можна класифікувати за двома ознаками:

- ✓ · рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);
- ✓ · середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє)

За рівнем впливу виділяють:

· **мікроекономічні фактори** (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;

· **макроекономічні фактори** (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події), які здійснюють вплив на рівні галузей та держав.

За ознакою середовища впливу виділяють фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію зсередини) та фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи) (див. рис. 4.4.).

Складові внутрішнього середовища організації.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації.

Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Характеристика внутрішнього середовища організації відображена в табл. 4.4.

Розрізняють наступні цілі підприємства:

- розвиток - наміри туристичного підприємства стосовно збільшення обсягу продажу, прибутку, інвестицій на фоні співпраці з іншими фірмами тощо;
- стабільність - наміри туристичного підприємства зберегти досягнутий рівень продажу, забезпечити незмінні показники діяльності;
- виживання - наміри туристичного підприємства зберегти життєво важливі сегменти ринку в умовах кризи.

Рис. 4.4. Внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування організації



Таблиця 4.4. Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактори	Зміст	Характеристика
Цілі	Конкретний кінцевий стан або результат, якого хотіла б добитися група людей, працюючи разом	1) розвиток 2) стабільність 3) виживання
Структура	Взаємовідношення рівнів управління і функціональних підрозділів, яке дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації	Основні організаційні структури: лінійна, функціональна, комбіновані
Завдання	Перелік робіт, які повинні бути виконані певним способом і в наперед обумовлені терміни	Вказуються в посадовій інструкції
Технологія	Будь-який спосіб перетворення вхідних матеріалів у кінцевий продукт чи послугу	Індивідуальне та серійне виготовлення. Посередницька технологія. Телефони, комп'ютери, електронна пошта, модемний зв'язок, транспорт тощо.
Люди	Центральний фактор у будь-якій моделі управління	Їхня роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями
Ресурси	Природні, матеріальні, сировинні цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення товарів, надання послуг	Основні ресурси підприємства: трудові; матеріальні; фінансові; інформаційні; технологічні; енергетичні.

4. Фактори зовнішнього середовища організації.

Зовнішнє середовище організації – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних структур та зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи:

· *прямої дії* (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності);

· *непрямої дії* (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини).

Фактори непрямої дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямої дії наведені на рис. 4. 5.

Рис. 4. 5. Зовнішнє середовище організації



Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії.

- *Споживачі*: туристичні підприємства орієнтуються у своїй діяльності на забезпечення потреб туристів, а саме: вони займаються виробництвом, просуванням та реалізацією таких послуг, на які з боку споживачів існують незадоволені потреби. Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів через проведення продуманої рекламної кампанії, надання додаткового спектру послуг, більш привабливих пропозицій.

- *Постачальники*. Забезпечують організацію необхідними ресурсами. При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації.

- *Конкуренти*. Заохочують туристичне підприємство вдосконалювати свою діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності. Якщо організація вдосконалив споживчі, економічні, технологічні, естетичні та інші характеристики своєї продукції, то вона може суттєво впливати на своїх конкурентів.

- *Контактні аудиторії* – установи, заклади, асоціації та групи людей, які виявляють реальний чи потенційний інтерес до організації і впливають на її здатність досягти визначених цілей.

- *Інфраструктура.* Комплекс взаємопов'язаних інституційних, матеріальних і нематеріальних елементів, які адекватно обслуговують сферу туризму та забезпечують результативність її функціонування.

- *Законодавчі акти.* Будь-яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів, серед яких можна виділити: Закон України "Про підприємства", Закон України "Про туризм", Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" та багато ін.

- *Профспілки, громадські організації.* Здійснюють контроль за дотриманням законодавства, дбають про покращення умов праці та її оплати, охорони здоров'я та відпочинку працівників, охорону довкілля тощо.

- *Система економічних відносин.* Формує умови, правила та принципи функціонування туристичних підприємств. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту, пропозиції, конкуренції тощо.

- *Організації – сусіди.* Впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади, приміщення тощо.

Фактори зовнішнього середовища організації непрямого впливу.

- *Міжнародні події.* Будь-які події політичного, економічного, соціального, військового характеру, що відбуваються у світі і стосуються більше двох країн світового співтовариства.

- *Міжнародне оточення.* Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює туристичне підприємство.

- *Науково-технічний прогрес.* Особливістю НТП є високі темпи розвитку науки, скорочення часу впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних технічних засобів, технологій тощо.

- *Політичні обставини.* Це обставини, що склались у процесі формування державного устрою, проведення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.

- *Демографічні чинники* стосують зміни чисельності та густоти населення, рівня народжуваності та смертності, віку, співвідношення статті населення, роду занять, міграції.

- *Соціально-культурні обставини.* Високий рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню висококваліфікованої робочої сили, що у свою чергу забезпечить виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції.

- *Рівень техніки та технології.* Демонструє відповідність стану техніки та технології сучасним вимогам: ресурсоекономності, простоті застосування, використанні новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високому рівню автоматизації, безпечності, продуктивності тощо.

- *Особливості міжнародних економічних відносин.* Включають особливості здійснення міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних та валютних відносин.

- *Стан економіки.* Характеризує загальний рівень розвитку економіки: високорозвинена; слаборозвинена; економіка, що розвивається; перехідна (трансформаційна) тощо.

5. Організаційні структури управління в туризмі

В процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Структура управління – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні.

Елементи – це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

Елементи організаційної структури управління:

- самостійний структурний підрозділ - адміністративно відокремлена частина, що виконує одну або кілька функцій управління;
- ланка управління - одне або кілька підрозділів, які необов'язково відокремлені адміністративно, але виконують певну функцію управління;
- керуючий осередок - окремий працівник управління або самостійний структурний підрозділ, який виконує одну або кілька спеціальних функцій менеджменту.

Між елементами організаційної структури існують зв'язки. **Горизонтальні** зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. **Вертикальні** зв'язки – це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. Вертикальні зв'язки бувають лінійні та функціональні. **Лінійні** зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. **Функціональні** зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління.

Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання, то структуру управління розглядають як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну

Виробнича структура – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації.

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображує прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації. Заходи по проектуванню або розукрупненню, об'єднанню, приєднанню з іншими підприємствами постійно виникають, що вимагає відповідних змін в структурі управління.

При формуванні структури управління виробництвом необхідно керуватися **організаційними принципами**, основними з яких є:

Демократичний принцип управління - вимагає правильного співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач.

Принцип управляємості передбачає фіксоване і оптимальне співвідношення кількості керівників і підлеглих.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип адаптації передбачає гнучкість, адаптивність, здатність швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління вимагає формування структури управління виходячи із особливостей об'єкта управління.

Принцип спеціалізації забезпечує технологічний поділ праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання.

Принцип професійності передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна з них працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечувалося додержання всіх рішень і постанов вищих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

Принцип економічності заключається в тому, щоб поставлений результат досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат, економічному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Під **організаційною структурою** слід розуміти впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією.

У склад **організаційної структури** управління входять:

- ланки управління на кожному рівні управління;
- розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

Вибір організаційної структури залежить від таких факторів, як:

- організаційно-правова форма підприємства;
- сфера діяльності (тип продукції, що випускається, її номенклатура і асортимент);
- масштаби підприємства (обсяг виробництва, чисельність персоналу);
- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- інформаційні потоки усередині і поза фірмою;
- ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють **лінійну організаційну структуру управління**. Необхідність переробки інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності обумовили появу функціональних служб (штабів) в системі управління, які в сукупності створюють **функціональну організаційну структуру управління**. Саме сукупність лінійних та функціональних органів дає організаційну структуру управління. Таким чином, існують дві основні структури управління - лінійна та функціональна, а все інше розмаїття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

Виділяють три етапи формування організаційної структури

Перший етап

- Визначення характеру виконуваних робіт;
- Аналіз варіантів існуючої управлінської структури - організаційне проектування нової структури;

Другий етап

- Організаційне проектування нової структури;

- Визначення цілей кожного структурного підрозділу;
- Визначення взаємозв'язків і підпорядкованості підрозділів і служб, схеми лінійних і організаційних зв'язків між ними;
- Визначення порядку прийняття управлінських рішень і послідовності формування, збору, зберігання, обробки і надання інформації

Третій етап

- Встановлення ієрархічних позицій менеджменту, побудована на цій основі логічних груп управлінського апарату;
- Визначення посадових обов'язків і повноважень, їх виконання конкретними особами;
- Угрупування елементів управління за видами виконуваних робіт

Для того, щоб створити організаційну структуру необхідно:

1. Визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальну структуру);
2. Згрупувати робочі місця в відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія);
3. Скоординувати функціональну діяльність (сформувати горизонтальну структуру).

Для схематичного зображення організаційних структур управління застосовуються органіграми.

Органіграма - це візуалізація організаційно-кадрової структури компанії, представлена у вигляді схеми із зазначенням всіх підрозділів підприємства (управлінь, відділів, служб, цехів, груп і т.п.) і керівних посад (керівників підрозділів).

Органіграми діляться на:

- Фактичні (дійсні);
- Раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків);
- Бажані (ті, які слід впроваджувати).

Класифікація організаційних структур дозволяє виділити:

- лінійну структуру управління
- лінійно-штабну структуру управління
- функціональну структуру управління
- лінійно-функціональну структуру управління
- дивізійну структуру управління
- матричну структуру управління
- проектну структуру управління
- мережеву структуру управління
- територіальну структуру управління та ін.

Лінійна організаційна структура управління складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього. (рис. 4.6).

Рис. 4.6 Лінійна організаційна структура управління



Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок і працівників управління. Але в зв'язку з тим, що лінійна структура вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то вона може використовуватись тільки в умовах відносно простої організаційної системи з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту. Лінійна структура управління є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою.

Переваги лінійної організаційної структури управління:

- Прозорі й прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків)
- Єдність і чіткість розпоряджень.
- Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.
- Оперативність у прийнятті рішень
- Отримання виконавцями розпоряджень і завдань, пов'язаних між собою і забезпечених ресурсами

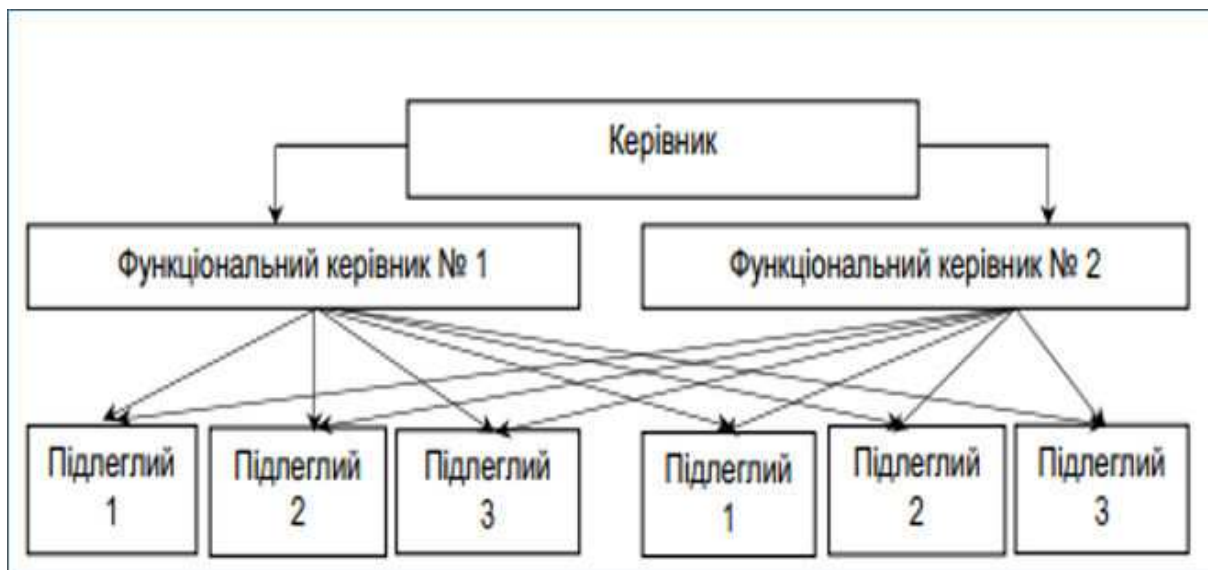
Недоліки лінійної організаційної структури управління:

- Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління й сфер діяльності, що водночас обмежує його можливості ефективно управляти організацією
- Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів із підлеглими, вищими та суміжними організаціями
- Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління та планування
- Невідповідність вимогам сучасного виробництва

У досвіді управління лінійну організаційну структуру використовують насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні послуги та незначний обсяг додаткових (однорідний продукт) за відсутності широких зв'язків у кооперації.

Функціональна організаційна структура управління (рис. 4.7 та рис. 4.8) - структура, при якій управлінські впливи (рішення) поділяються на лінійні і функціональні, і кожен з цих впливів є обов'язковим для виконання.

Рис. 4.7 Функціональна організаційна структура управління



Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців .

Рис. 4.8. Функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством



Переваги функціональної структури:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- звільнення лінійних менеджерів від рішення деяких спеціальних питань;
- стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів;
- виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій;
- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю;
- можливість централізованого контролю стратегічних результатів
- відповідність структури стратегії
- швидке реагування на потреби практики створення нових функціональних служб

Недоліки функціональної структури:

- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань "своїх" підрозділів;
- труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- поява тенденцій надмірної централізації;
- тривалість процедур прийняття рішень.
- зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування
 - порушення принципу єдиноначальності В
 - виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів
 - формування вузького погляду менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень;
 - перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління;
 - випадки нераціонального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами

Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін. Недоліки лінійної і функціональної структури значною мірою усуваються *лінійно-функціональними структурами*.

При лінійно функціональній організаційній структурі управління (рис. 4.9 та рис. 4.10) спільне розпорядження ресурсами і цілепокладання входять в повноваження лінійних керівників, наприклад заступників директора, а управління процесами покладається на керівників функціональних служб і підрозділів. Тобто, лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні - консулювати, допомагати у вирішенні конкретних питань, але не віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Рис. 4.9. Лінійно-функціональна організаційна структура управління туристичною фірмою

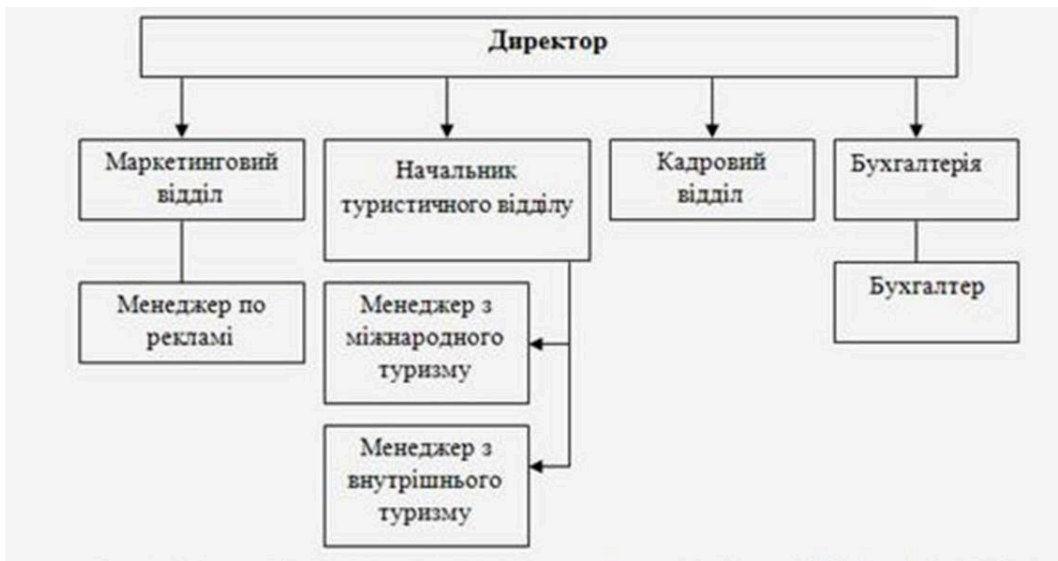


Рис. 4.10 Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством



Переваги лінійно-функціональної організаційної структури управління:

- Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань й управлінських проблем
- Фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів
- Можливість залучення для вивчення й удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків

Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління:

- Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень
- Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами підприємства
- Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки

Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються.

Більш ефективною у цьому разі може виявитись ще одна симбіотична різновидність — лінійно-штабна структура управління (рис. 4.11), яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання.

У середніх за розмірами організаціях при лінійних керівниках створюються штабні підрозділи, які не володіють правом прийняття рішень, але орієнтовані на надання допомоги лінійному менеджеру у виконанні окремих функцій управління.

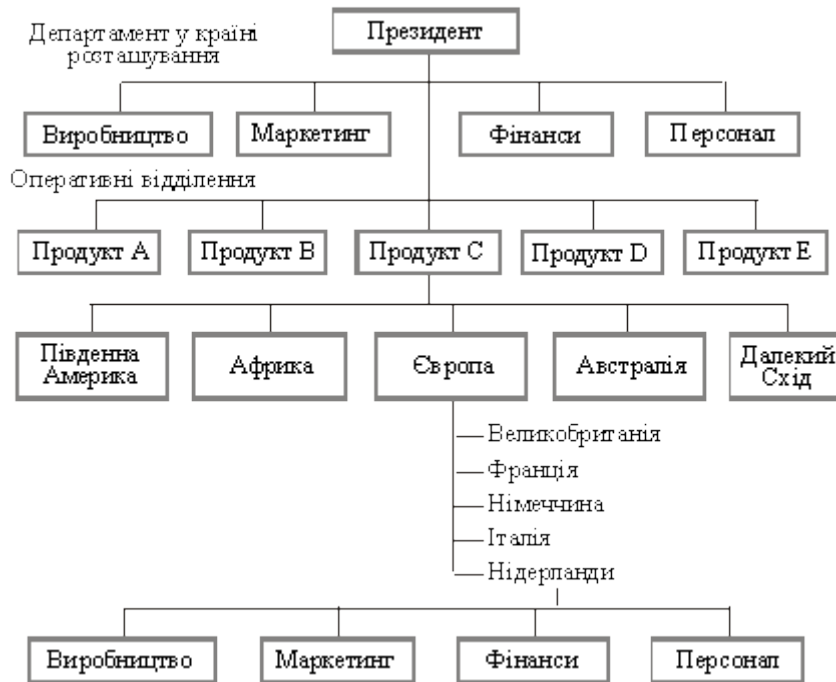
Рис. 4.11 Лінійно штабна організаційна структура управління



Така структура може бути тимчасовою і при розв'язанні проблеми розформованою. Але вона здатна стати основою для створення більш гнучких організаційних структур — продуктових, дивізіональних, проектно-цільових, матричних, коли фірма вимушена урізноманітнювати асортимент продукції і виникає потреба в частих технологічних змінах.

Дивізіональна структура управління (рис. 4.12) — це сукупність самостійних підрозділів, що входять в організацію, просторово відділених один від одного, мають власну сферу діяльності, самостійно вирішують поточні виробничі та господарські питання.

Рис. 4. 12. Регіональна дивізійна організаційна структура управління



Переваги дивізійної структури: створюються більш сприятливі умови для розвитку організації; надається велика автономія і самостійність в ухваленні рішень менеджерам; здійснюється більш тісний взаємозв'язок з споживачем; поліпшуються процеси координації всередині організації; структура стає більш адаптивною до зовнішнього віз дії.

Недоліки дивізійної структури: зростання ступенів ієрархії; зайва свобода відділень; дублювання робіт для різних підрозділів; втрата можливості контролю; складні інформаційні проблеми, слабкі зв'язки з головною організацією.

Матрична організаційна структура управління (рис.4. 13) відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрям - управління функціональними і лінійними структурними підрозділами компанії. Горизонтальний - управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів компанії.

Суть побудови матричних структур полягає в оперативній зміні структури для вирішення конкретного завдання, наприклад виконання проекту або реалізації програми.

Переваги матричних структур:

- економиться час на зміну організаційної структури,
- можливе швидке реагування та адаптація до умов, що змінюються,
- зниження витрат на проектні роботи і більш ефективне поточне управління,
- залучення керівників і фахівців у сферу активної творчої діяльності;
- існують умови для гнучкого й оперативного маніпулювання ресурсами при виконанні одночасно декількох проектів або програм в одній організації;
- посилюється особиста відповідальність керівника за проект або програму;
- можливе застосування ефективних методів управління.

Недоліки матричних структур:

- подвійне підпорядкування відповідальних виконавців програмних і проектних заходів, так як влада не є постійно заданою;
- виникнення тенденції до анархії, боротьба за владу, розвиток «групівщини»;
- крах в період загальноекономічної кризи;

- розрив між верхніми і нижніми рівнями в організації, відсутність контролю за рівнями ієрархії;
- труднощі в ухваленні рішень.

Рис. 4.13 Матрична організаційна структура управління



Продуктова структура (рис.4.14) забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, зайнятих у виробничій сфері. Регіональна структура дає змогу організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення її зони діяльності. Вона буде ефективною для управління торговельними фірмами. Структура, орієнтована на споживача, дає організації можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва. Отже, вибір різновиду дивізійної структури має ґрунтуватися на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

Позитивним у функціонуванні продуктивних організаційних структур є таке:

- збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища;
- відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні;
- вище керівництво має змогу зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань;
- створюються умови для формування в організації менеджерів-дженералістів, здатних вирішувати питання стратегічного управління
- здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту
- поліпшення координації функцій підрозділів

Недоліки у функціонуванні продуктивних організаційних структур:

- збільшення витрат на утримання персоналу
- проблема встановлення оптимального рівня децентралізації
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання;
- випадки надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси й увагу готельного комплексу.

Рис. 4. 14 Продуктовий тип організаційної структури управління підприємством (курортний готель)



Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур призвела до виникнення комбінованих структур управління, які можна класифікувати на п'ять видів - лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.

Проектна структура управління представляє собою тимчасову організацію, створювану для вирішення конкретного завдання. Часто подібна структура формується в рамках якого-небудь функціонального підрозділу. Її члени - висококваліфіковані фахівці в різних областях, об'єднані спільним завданням. При цьому діяльність організації розглядається як сукупність виконуваних проектів. Для реалізації кожного проекту виділяють ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Після завершення проекту структура ліквідується, співробітники переходять в новий проект або звільняються.

Мережеві структури - організації, взаємодія яких заснована на договірних відносинах і механізмах ринкового регулювання. До мережевих організацій найчастіше належать великі виробничі організації, географічно розосереджені і технологічно об'єднані в загальну виробничу систему. Суть мережевих структур полягає в об'єднанні в систему організацій, що займаються виробництвом монопродукції або моноуслуг, тому зв'язки між організаціями (інформаційні, матеріальні та ін.) відбуваються на принципах функціонування мережі.

Територіальні організаційні структури управління формуються за місцем географічного розташування підприємства і за своїми характеристиками близькі до продуктових структурам. Оперативне керівництво в них здійснюється регіональними менеджерами, а стратегічне - директорами відповідних служб головного офісу організації. За допомогою територіальної структури підприємство може успішно здійснювати свою діяльність на значній території, що охоплюють кілька ринків збуту послуг і продукції.

Організаційна структура управління функціонує ефективно, якщо:

1. Вона прискорює процес досягнення цілей;
2. Вона прагне до впровадження нових технологій, а виробничий процес стає творчим, при цьому службовці обізнані щодо прав і обов'язків, а також про рівень відповідальності за прийняття рішень;

3. Рівні координації чіткі і діють ефективно;
4. Формальні і неформальні структури діють в одному напрямку;
5. Службовці працюють тільки в межах даної структури.

Ефективність структури управління визначається ефективністю таких елементів її життєдіяльності, як:

- Поділ праці та спеціалізація;
- Зв'язки між складовими і координація;
- Масштаб керованості і контролю;
- Ієрархія рівнів;
- Розподіл прав і обов'язків;
- Централізація і децентралізація;
- Диференціація та інтеграція.

Резюме

Туристична організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей - виробництво туристичних товарів і (або) послуг. Організації відрізняються за способом та метою утворення (формальні та неформальні); за кількістю цілей (прості та складні), за величиною (великі, середні та малі), за юридичним статусом (юридичні та неюридичні особи) тощо.

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо. Існують різні концепції життєвого циклу організації, відповідно до яких виділяють чотири і більше стадій розвитку організації.

Діяльність організації як відкритої динамічної системи залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища. За рівнем впливу виділяють мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо) та макроекономічні фактори (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події).

Організаційна структура управління демонструє побудову (устрій) суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура підприємства - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Організаційна структура регулює поділ завдань по відділеннях і підрозділах; їх компетентність у вирішенні певних проблем; загальне взаємодія цих елементів. Немає ідеальної організаційної структури управління, кожна має переваги та недоліки, які необхідно враховувати в процесі діяльності.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Дайте визначення поняття «організація». Назвіть загальні риси організації.
2. Назвіть етапи життєвого циклу організації.
3. Назвіть основні мікроекономічні та макроекономічні фактори впливу на організацію.
4. Назвіть складові внутрішнього середовища організації
5. Що таке організаційна структура управління?
6. Охарактеризуйте одну з організаційних структур управління туристичним підприємством.

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І. З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, С. 49-55.

2. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.26-38.

Інтернет-джерела:

3. Мальська, М. П., Рутинський, М. Й., Білоус, С. В., Мандюк Н. Л. (2014) Економіка туризму: теорія та практика : підручник, Київ. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovischa_turistic_hnogo_pidpriyemnitstva (Дата звернення 11.11.2021)

4. Мальська, М. П., Пандяк, І. Г., Занько, Ю. С. (2011) Організація готельного обслуговування: Підручник, Київ. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi_organizatsiy_nih_struktur_upravlinnya (Дата звернення 11.11.2021)

5. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. [Електронний ресурс] : <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/> (Дата звернення 11.11.2021)

6. Монастирський, Г.Л. (2008) Теорія організації : навч. посіб., Розділ 2 - 3., Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 6. Тема 5. Функції менеджменту. Процес та цілі управління підприємством у сфері туризму

План лекції:

1. Поняття та зміст процесу управління
2. Розподіл операцій в процесі управління
3. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті
4. Механізм вироблення системи цілей організації. Управління за цілями.

Ключові поняття: процес, процес управління, функції управління, мета, цілепокладання, види цілей, типи цілей, структура мети, функції цілей, «дерево цілей», управління за цілями

Викладення основного матеріалу.

1. Поняття та зміст процесу управління

Управління розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не яка-небудь одноразова дія, а серія безупинних, взаємозалежних дій.

Процес управління – послідовна діяльність суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління. Як правило, процеси управління фірмою дуже різноманітні, багатогранні, мають складну структуру (складаються з великого числа стадій і фаз) і передбачають виконання певних функцій.

На сьогодні в науці наявні досить великі розбіжності у визначенні функцій менеджменту, їх диференціації та класифікації. Найчастіше, з огляду на ступінь використання в управлінській діяльності, вирізняють загальні й часткові (окремі) управлінські функції (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Класифікація функцій менеджменту



До *загальних* належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання) (рис. 5.2).

Рис. 5.2. Загальні функції менеджменту

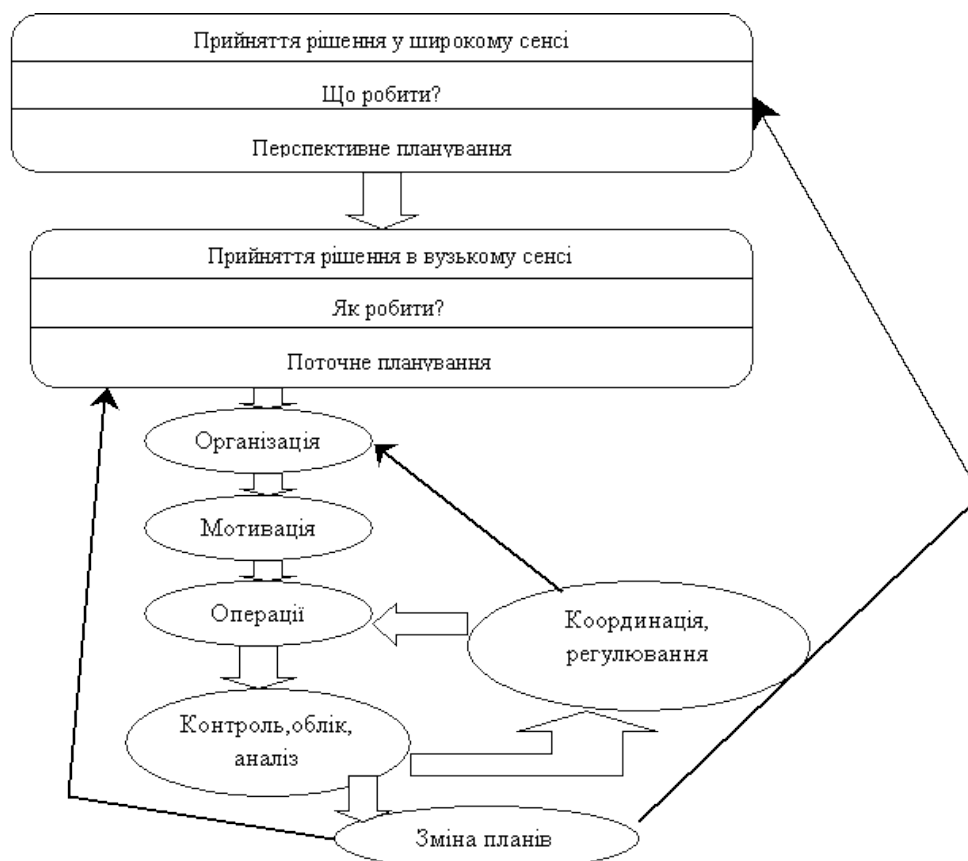


Загальні функції визначають тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації й у своїй сукупності складають **управлінський цикл**:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Взаємозв'язок загальних функцій управління та їхня взаємодія в процесі здійснення управлінського циклу може бути зображена у вигляді схеми, наведеної на рис. 5.3.

Рис. 5.3. Цикл управління



Як бачимо, центральний момент усього процесу управління – це прийняття рішення. Побудова управлінських рішень дозволяє організувати роботу найбільш ефективним чином у відповідності зі сформованою ситуацією.

Конкретними (окремими) функціями менеджменту визначаються види діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їхні специфічні особливості. Це функції управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом та ін.

Поділ функцій управління на загальні і конкретні є умовним, оскільки в дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції наявні в кожній конкретній функції. Зокрема, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку потребує виконання функції маркетингу, в межах якої вирішуються наступні завдання:

- визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва (функція планування);
- налагоджування організаційних стосунків між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів (функція організації);
- визначення ходу реалізації управлінських рішень (функції контролю і регулювання).

Зміст кожної загальної функції визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках відповідної конкретної функції (рис. 5.4).

Рис. 5.4 Завдання управління в межах загальних функцій менеджменту



У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії.

Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення.

У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо.

Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій.

Отже, в основу процесу управління покладено прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління. Інформація надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам. Загалом зміст процесу управління організацією можна зобразити схемою, наведеною на рис. 5.5.

Рис. 5.5. Зміст процесу управління підприємством (організацією)



Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

Управлінський процес – це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей.

Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне господарське рішення має спрямовуватися на певну проблему, а правильне її рішення – це таке, що максимально вигідне для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, належать її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми

чинниками, що можуть викликати проблеми, є і відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможлиблювати їх появу в майбутньому.

Дія зовнішніх чинників детально розглядалась раніше. Вони є складовими середовища, в якому функціонує організація і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозливими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом і організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску звичної продукції, але й думаючи про можливість її модифікації чи про перехід на інші ринки. Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо.

Важливо також прогнозувати проблеми в майбутньому, щоб попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

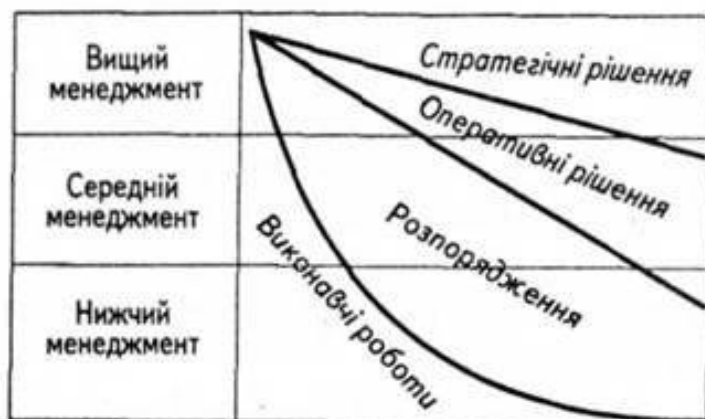
Рішення – це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рішення визначають такі чинники:

- хто і що має здійснити;
- в які строки;
- з якими затратами праці і коштів;
- в якому порядку;
- з яким розподілом обов'язків, прав і відповідальності;
- за якої організації контролю;
- яких результатів слід очікувати.

Важливим **елементом процесу управління є люди**, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним у цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим – тим більше управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи (рис. 5.6).

Зокрема, *керівники вищого рівня* визначають загальні напрями діяльності підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних справ, розробляють стратегію, формують політику організації.

Рис. 5.6. Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління



Керівники середньої ланки розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи

очолюваного ними підрозділу та організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки. У їхній роботі переважає вирішення тактичних завдань.

Керівники низової ланки (менеджери-контролери) відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, розроблені на вищих рівнях управління. Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Особи, що приймають рішення, називаються **суб'єктами рішення**. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень.

Відповідно розрізняють індивідуальні та групові методи прийняття рішень, у кожного з яких є свої недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості, вони приймаються швидше, оскільки не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризиковими, що пов'язане зі складністю та непередбачуваністю середовища, в якому діють сучасні організації. Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням. До груп залучаються фахівці в тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, посилює мотивацію та відповідальність кожного її члена, зменшує відсоток помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і свої недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

2. Розподіл операцій в процесі управління

Управлінська праця як процес взаємодії суб'єктів при виконанні управлінського завдання складається з окремих робіт. Кожна робота представляє самостійний комплекс управлінських операцій. Число таких операцій може досягати 1000, а кожна з них містити до 20-30 елементів.

До різновидів управлінських операцій відносяться: збір, вивчення, обробка та аналіз інформації; формулювання висновків; оформлення результатів.

Керуючі операції поділяються також на творчі, логічні і технічні.

Творчі операції (найбільш складні) припускають такі дії, як абстрагування, аналіз, порівняння, синтез, прогнозування, прийняття рішень.

Логічні операції виконуються по заданому алгоритму (наприклад, складання бухгалтерського балансу) і, на відміну від перших, регламентуються спеціальними документами. Вони простіші у виконанні, але також вимагають для виконання спеціальної підготовки.

Технічні операції (наприклад, первинна обробка, зберігання, отримання інформації), як і деякі логічні, можуть бути повністю або частково механізовані.

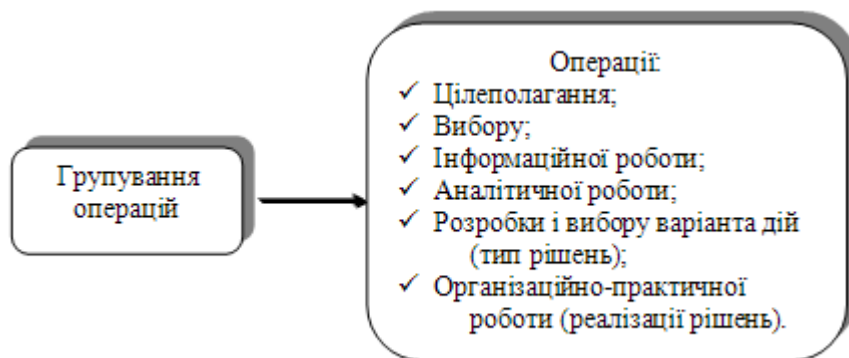
За оцінками, питома вага творчих операцій у керівників становить 60%, у фахівців - 40%, у технічних виконавців частка логічних операцій - 20%.

На рисунку 5.7 зображена схема групування операцій процесу управління.

Кожна з операцій, представлених у даній схемі має певний склад дій, формування і здійснення яких забезпечує операційне функціонування процесу управління.

У нижче наведеній таблиці 5.1 міститься склад кожної з операцій а також умови їх успішного виконання.

Рис. 5.7. Групування основних операцій процесу управління



Таблиця 5.1. Зміст операцій процесу управління та умови їхнього успішного виконання

№	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
Цілеполагання		
1	1. Визначення цілей 2. Обґрунтування цілей 3. Формування цілей 4. Постановка цілей 5. Коректування цілей	1. Рівень наукового розвитку і кваліфікації 2. Облік об'єктивних законів 3. Система інтересів 4. Кількість і цінність інформації
Вибір		
2	1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінування методів	1. Особливості механізму управління 2. Склад засобів впливу 3. Відповідність засобів впливу
Інформаційна робота		
3	1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	1. Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація обробки
Аналітична робота		
4	1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз	1. Метод аналізу 2. Кваліфікація робітників 3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій
Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень);		
5	1. Пошук варіантів дій 2. Визначення критеріїв вибору 3. Співставлення варіантів 4. Організаційне оформлення 5. Прийняття рішень	1. Методика розробки 2. Досвід і кваліфікація керівника 3. Використання сучасної техніки 4. Стиль роботи
Організаційно-практична робота (реалізація рішень).		
6	1. Доведення рішення до виконавців 2. Роз'яснення и уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Наділення повноваженнями 5. Контроль виконання	1. Тип організації 2. Дисципліна 3. Соціально-психологічний клімат 4. Авторитет керівника 5. Стиль управління

Документально зафіксована послідовність виконання елементів управлінського процесу, склад, черговість, зміст складових його операцій, називається **управлінської процедурою**. Управлінська процедура повинна відображати мету роботи, виробничі та інформаційні потоки, документи, які використовуються, порядок їх проходження, зміст, і бути мінімально складною і трудомісткою.

Управлінські процедури забезпечують:

- організаційний порядок і раціональну послідовність виконання управлінських робіт;
- рівномірне завантаження, узгодженість і єдність дій персоналу;
- прийняття рішень на оптимальних рівнях управління;
- економію часу;
- обмеження суб'єктивного впливу на прийняття рішення вищестоящих керівників.

Найчастіше процедури виконуються по правилам, які визначають те, що і як має бути зроблено в конкретній ситуації. Це захищає кожного учасника управлінського процесу від тиску ззовні, звільняє його від особистої залежності. Але одночасно з обмеженням сваволі обмежується свобода дій і збільшуються бюрократичні перепони. Необхідно, щоб ці процедури були гнучкими і не заважали нормальному функціонуванню організації.

3. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті

Цілі підприємства - це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Значення цілей важко переоцінити. За свідченням науковців, у США 98% всіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи разючу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна.

Важливість цілей визначається **функціями**, які вони виконують:

- критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Отже, **місія** організації – це визначений напрям розвитку підприємства, що фіксується у документальній формі, в якій описується сфера підприємницької діяльності та визначається цільовий ринок, на який буде орієнтуватися підприємство. У практичному аспекті місія – це цільове призначення існування підприємства, яке має реалізовуватись у планованому періоді і включає як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства, в єдності яких суть наміченого успіху.

Різницю між цілями та місією представлено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 Різниця між місією і цілями підприємства

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Направлена в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Направленість інформації	На зовнішнє середовище п-ва, на споживачів, на суспільство, на регіон, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутріфірмову орієнтацію і направлені на покращення використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані і можуть бути однозначними і багатозначними

Отже, цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління.

Вимоги, котрі висуваються до цілей:

1. Конкретність: бажано, щоб вони мали не лише якісні, а й кількісні параметри. Такі цілі легше сприймаються людьми; їх простіше узгоджувати; вони є основою для складання планів.

2. Реалістичність, досяжність у даних умовах.

3. Гнучкість, здатність до трансформації і коригування відповідно до умов діяльності організації.

4. Зрозумілість, близькість для більшості членів організації, визнання.

5. Сумісність одна з одною в часі й просторі; відображати сумісність інтересів суспільства, колективів та індивідів, щоб уникнути конфліктів і кризових ситуацій.

6. Цілі не можуть бути руйнівними (наприклад, насильницька колективізація або приватизація). Такі цілі здатні відкинути об'єкт і систему управління назад.

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної цілі, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу. Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш вірні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- ✓ за спрямованістю дій цілі — зовнішні та внутрішні;
- ✓ за напрямками діяльності на підприємстві — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- ✓ за можливістю їх повного здійснення — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- ✓ за охопленням рівнів управління — цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- ✓ за часовими характеристиками — коротко-, середньо- та довгострокові;

- ✓ за можливістю кількісного визначення — формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- ✓ за відповідною спрямованістю на види діяльності — стратегічні, тактичні, оперативні;
- ✓ за ступенем оновлення — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- ✓ за впливом на окремі елементи підприємства — виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- ✓ за характером діяльності — цілі функціонування та цілі розвитку;
- ✓ за пріоритетами — основні, побічні та підтримувальні;
- ✓ за вимірюваністю — кількісні та якісні.

Узагальнюючи вимоги до цілей менеджменту організації, можна сказати, що цілі визначають: напрям бізнесу, дії, пріоритет завдань бізнесу, значення служб підприємства, критерії оцінювання результату, сферу концентрації зусиль.

Цілі мають бути реальними і досяжними, деталізованими за підрозділами, вимірюваними, однозначними, зрозумілими виконавцям; їх необхідно визначати з урахуванням обсягу робіт, термінів, виконавців, наявних можливостей.

Організацію (підприємство) необхідно розглядати як засіб для досягнення цілей, що дає змогу людям виконати колективно те, чого вони не змогли б виконати індивідуально. Цілі й способи досягнення їх мають бути відомі кожному співробітнику фірми, сформульовані письмово і документально закріплені.

Крім місії і цілей є ще одне поняття, яке характеризує кінцевий стан підприємства, виступає могутнім мобілізуючим началом всього колективу - мета підприємства.

Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства на досягнення якого направлені всі інші цілі.

4. Механізм вироблення системи цілей організації. Управління за цілями

Одним із головних завдань менеджменту є визначення мети, заради досягнення якої організація створюється, функціонує і розвивається як цілісна система. Орієнтація на головну мету організації – вихідний момент у діяльності менеджера.

Реально існуюча система цілей організації передбачає відповідну їхню класифікацію. Насамперед варто розрізняти загальні або глобальні цілі, що розробляються для організацій у цілому, і цілі специфічні, котрі розробляються щодо основних видів і напрямів діяльності на основі загальних цілей і орієнтирів.

Загальні цілі визначають концепцію розвитку фірми за основними напрямками і розробляються на тривалу перспективу. До складу загальних цілей входить генеральна мета або місія і кілька загальноорганізаційних цілей, які розкривають і конкретизують її зміст. Сьогодні як місія найчастіше розглядається задоволення тих чи інших суспільних потреб.

Місія дає уявлення про організацію, про її філософію, імідж. Вона сприяє встановленню відповідного внутрішньоорганізаційного клімату, створює основу для формулювання більш конкретних цілей – загальних і специфічних, а також вироблення стратегії і політики.

Загальноорганізаційні цілі можуть бути орієнтовані, наприклад, на досягнення фінансової стабільності, на забезпечення оптимальної рентабельності, завоювання тих або інших ринків, на розробку нових напрямів розвитку, нових видів діяльності фірми. У сучасних умовах загальні цілі формуються, як правило, в процесі діалогу вищого

керівництва організації, керівників підрозділів, консультантів з питань управління, а також представників трудового колективу і профспівкової організації.

Специфічні цілі розробляються в межах загальних цілей щодо основних видів діяльності в кожному виробничому підрозділі фірми і можуть виражатися в кількісних та якісних показниках. На відміну від загальних специфічні цілі бувають двох типів: *операційні* й *оперативні*. Перші ставляться перед окремими працівниками, другі – перед підрозділами.

Приклад ключових цілей, що можуть бути поставлені перед підрозділами підприємства, наведено в таблиці 5.3

Таблиця 5.3. Ключові цілі підрозділів підприємства. Приклад

Підрозділ	Головна мета
Маркетинг	Вийти на перше місце за продажами продукції «А» на внутрішньому ринку
Виробництво	Завоювати лідерські позиції з нових видів продукції (послуг), використовуючи на дослідження і розробки визначений відсоток прибутків від обсягу реалізації (продажів)
Фінанси	Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів
Менеджмент	Забезпечити головні сфери управлінського впливу і пріоритетні завдання, котрі забезпечують одержання запланованих результатів

У реальних умовах визначені цілі мають бути конкретизовані і кількісно вимірювані за допомогою відповідних показників.

При системному підході використовується така кваліфікація цілей:

1. Залежно від важливості для організації цілі можуть бути стратегічними і тактичними. Стратегічні орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації, наприклад досягнення першості в своїй сфері діяльності, вихід на міжнародні ринки, докорінне оновлення виробничої бази тощо.

Тактичні цілі є проміжними відносно стратегічних і відображують окремі етапи досягнення їх, наприклад проведення модернізації чи капітального ремонту. Оперативні цілі визначаються на основі стратегії розвитку фірми і реалізуються в рамках стратегічних ідей та поточних установок.

2. За часовою ознакою з погляду їх реалізації цілі поділяють на довгострокові (більше 5 років), середньострокові (1–5 років) і короткострокові (до одного року). Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, деталізація і конкретизація дій, що передбачені для їхнього досягнення. Самі вони є етапами на шляху досягнення довгострокових цілей.

3. За змістом цілі поділяються на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні тощо.

До технологічних цілей можна віднести комп'ютеризацію, впровадження гнучких технологій, створення нових підрозділів. Прикладом економічних цілей є зміцнення фінансової стабільності організації, збільшення прибутковості, підвищення ринкової вартості капіталу, прискорення його оборотності т.д.

4. За формою вираження можна говорити про цілі, які виражені у кількісних і якісних показниках. У першому випадку мова йде, наприклад, про виробництво продукції в гривнях, тоннах, штуках; у другому – про досягнення благополучного морально-психологічного клімату в колективі, що нічим виміряти не можна (див. таблиця 5.4).

Таблиця 5.4. Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання.

Процес визначення цілей залежно від особливостей організації може відбуватися як централізовано, так і децентралізовано. У першому випадку забезпечується єдина орієнтація всіх цілей у межах організації, але для нижчих рівнів управління вони виявляються нав'язаними, а тому можуть викликати опір виконавців. В іншому випадку ці проблеми знімаються, але ускладнюється процес координації цілей, спрямування їх у єдине русло. Децентралізоване встановлення цілей може здійснюватися двоюко: зверху вниз – як конкретизація на нижчих рівнях управління цілей, сформульованих на вищих; знизу вгору – як узагальнення верхніми рівнями всієї палітри цілей, вироблених на нижчих рівнях. Проте в будь-якому випадку всі ці процеси спрямовуються і контролюються вищим керівництвом організації.

Постійні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації призводять до того, що цілі доводиться коригувати або переглядати. Наприклад, спочатку розробляється довгострокова мета, а на її основі – короткострокова. При досягненні останньої нова довгострокова мета розробляється з урахуванням змін, які відбулися, а на її основі – чергова короткострокова, внаслідок чого в організації розробляється конкретна система цілей, а також механізм її постійного відновлення. У рамках цієї системи цілі, як правило, перебувають у свідомо наперед визначеній взаємозалежності.

По-перше, цілі можуть впливати одна з одною, утворюючи своєрідне дерево, від стовбура якого, що відповідає місії організації, відходить кілька великих гілок, кожна з яких символізує загальноорганізаційну мету; решта розгалужується на дрібніші гілки, кожна з яких відповідає специфічній меті, а та, в свою чергу, теж може бути конкретизована (рис. 5.8).

По-друге, цілі можуть ієрархічно підпорядковуватися одна одній, тобто цілі вищого рівня виявляються більш важливими і широкими щодо охоплення й часу існування, чим цілі нижчого рівня. У той же час на послідовність реалізації їх ця

обставина не впливає. У цьому випадку зображати їх структуру у вигляді дерева не можна.

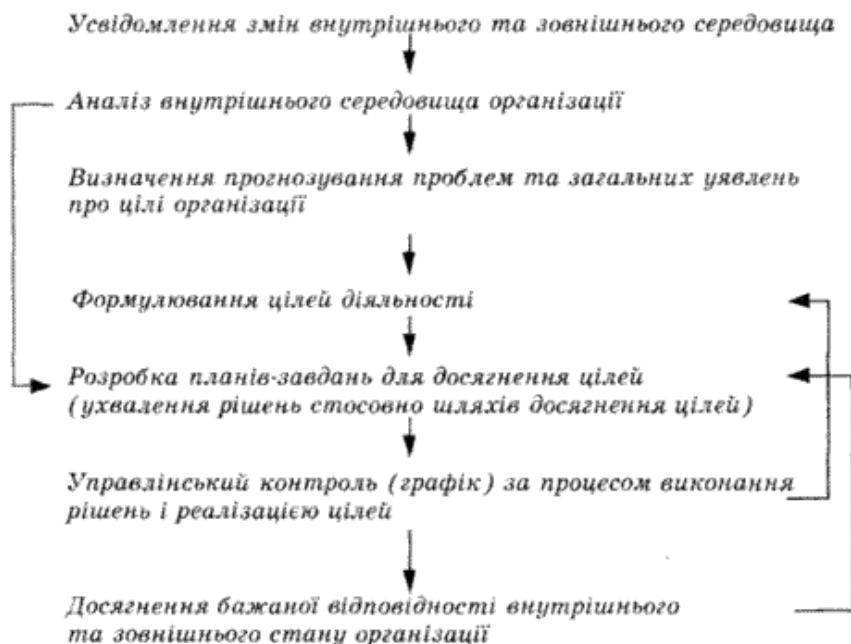
Рис. 5.8. Дерево цілей



Цілі можна ранжувати за такими критеріями, як внесок у реалізацію місії організації; за можливістю досягнення їх у зазначений термін в умовах обмеженості ресурсів; за величиною вигоди, яку може бути отримано в процесі реалізації; за числом проблем, які потрібно паралельно розв'язувати, або, навпаки, – несприятливих наслідків, що виникають.

Логічна послідовність розробки цілей представлена на рис. 5.9.

Рис. 5.9. Послідовність розробки цілей



Управління за цілями – це філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку системи вимірів та реалістичних часових параметрів. При цьому слід враховувати, що в більшості сфер бізнесу вимір майбутніх результатів досить приблизний. Часовий аспект цілей завжди залежить від особливостей конкретного бізнесу. Тому управління за цілями не є набором універсальних рецептів раціоналізації ділових операцій – це перш за все інструмент пошуку управлінських рішень, адекватних відповідним умовам.

Укладання цільових моделей – це початковий етап процесу управління за цілями. Його суть полягає в наступному. Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення.

Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.

2. Здійснюються розробка й узгодження цілей і задач управління в межах встановлених обов'язків.

3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.

4. Проводиться контроль, вимірювання, оцінка роботи й отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв'язку коректування завдань, що може зажадати нового узгодження цілей.

Таким чином, якщо ціленаправлення – це початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, що потрібні для досягнення цілей.

Менеджери не тільки складають плани, але й організують їхнє виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна й ефективна праця. Важливе місце в діяльності менеджерів займає розробка систем показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника підрозділу, служби і підприємства в цілому.

Виконуючи всі перераховані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників підприємства і всіх його підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, що вміють домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їхнього професіоналізму й особистісних якостей висуваються високі вимоги.

Перший етап – розробка цілей. Після розробки вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе індивідуально, ці цілі формулюються для робітників слідуєчого нижчого рівня по ланцюгу команд. Коли здійснюється процес розробки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною її конкретних цілей. Крім вияснення очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим повідомити керівникам, яких ресурсів вони потребують для досягнення встановлених цілей.

Другим етапом процесу управління за цілями є планування дій. Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних задач і заходів, необхідних для досягнення цілей.

2. Встановлення взаємозв'язків, які мають визначальне значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов'язано з вивченням операцій з загальних позицій та створенням календарного плану їх виконання в потрібній послідовності.

3. Уточнення ролей й взаємозв'язків та делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.

4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції й підоперації.

5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Суттєве значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах звичайно визначаються і розподіляються за допомогою укладання бюджету.

6. Перевірка строків і корегування планів дій. Після обговорень з підлеглими й іншими керівниками часто необхідно корегувати план дій так, щоб зробити його більш реалістичним. Строки закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті.

Етап перевірки і оцінки наступає після закінчення встановленого періоду часу. Його задачею являється визначення рівня досягнення цілей. Виявлення проблем, визначення причин цих проблем, виявлення індивідуальних потреб й винагорода за ефективну працю.

Останній етап процесу управління за цілями - *прийняття корегуючих заходів*. Розуміючи, що цілі не були досягнуті, й переконавшись, що керівництво точно встановило причину, необхідно вирішити, які застосувати заходи для корегування відхилень. Якщо встановлено, що поставлені цілі були неральними, рівень очікуваних результатів роботи все ж може бути знижувати не потрібно тому, що, можливо, причина невдачі пов'язана не з робітником, а з з іншим фактором організації, наприклад, структурою, задачами або технологіями. Якщо це так, то ці фактори повинні бути змінені в потрібну сторону. Якщо цілі були досягнуті, то процес управління за цілями може початися з початку – з встановлення цілей на наступний період.

Резюме

Управління – це процес реалізації відповідних функцій.

Функція – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління: кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей.

Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Процес управління фірмою реалізується керівниками і структурними підрозділами через виконання відповідних функцій.

Виділяють загальні (основні, універсальні) й спеціальні (конкретні) функції. До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль (облік, аналіз, оцінку), координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Ці функції мають циклічний характер і діють відповідно до терміну управління (стратегічного, поточного, оперативного).

Спеціальні (конкретні) функції пов'язані з об'єктом (напрямом) діяльності або роботою відповідної підсистеми. Спеціальні функції реалізуються через загальні функції. Прикладом спеціальних функцій можуть бути: управління кадрами, управління збутом продукції, управління фінансами, управління дослідженнями тощо.

Важливим у діяльності фірми є вибір місії і цілей. Місія фірми (організації) – основна загальна ціль, що відповідає на запитання, для чого існує цей бізнес. Місія організації визначається:

- загальним принципом діяльності фірми відповідно до навколишнього середовища;
- виробництвом основних товарів і послуг;

- необхідністю економічного розвитку суспільства і підвищення достатком працівників фірми;
- культурою організації, робочим кліматом;
- одержанням прибутку від діяльності тощо.

Усвідомленій діяльності організації дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан системи (об'єкта управління), результат діяльності тощо. Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися, що зумовлено ресурсними та інституційними обмеженнями. Так, на туристичних підприємствах важливою метою є отримання прибутку. Для неприбуткових державних організацій у туризмі метою є вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування і розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, що стосуються наукових, економічних, технічних, соціальних завдань. Досягнення цілей організації забезпечується виконанням функцій і конкретних завдань системи управління.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Що таке процес управління?
2. Які функції називаються загальними і чому?
3. Що таке проблема та її рішення з точки зору менеджменту?
4. Що таке управління за цілями?
5. Назвіть етапи процесу управління за цілями.

Література для самостійної роботи над темою:

1. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.17-25

Інтернет-джерела:

2. Федулова, Л. І. (2004) Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/44675-rozdl-3-protses-metodi-upravlnnya-organzatsyu.html> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Саєнко, М. Г. (2006) Стратегія підприємства. Підручник : Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. [Електронний ресурс] : <https://buklib.net/books/23975/> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків, С. 23 – 27. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/cExZKgn> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 7. Тема 6. Планування та організаційна функція менеджменту туризму

План

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

1.1. Сутність, завдання і принципи планування

1.2. Види внутріорганізаційного планування

1.3. Система планів в організації

2. Сутність організаційної діяльності як загальної функції менеджменту.

2.1. Сутність, завдання та принципи функції організування.

2.2. Поняття про делегування, повноваження, владу та відповідальність.

2.3. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

Ключові поняття: планування, цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування, план, довгострокові плани, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне (поточне) планування, метод мережевого планування, місія підприємства, бізнес-план, організаторська діяльність, права, обов'язки, повноваження, координація, делегування, відповідальність.

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок

1.1. Сутність, завдання і принципи планування

Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме: – планування; – організація; – мотивація; – контроль; – регулювання.

Рис. 6.1. Зв'язок планування з іншими функціями управління



Головні властивості людського розуму — здатність до передбачення і вибору. А саме передбачення і вибір є основними етапами і метою планування: спрогнозувати розвиток подій, явищ і вибрати найкращий варіант.

Про це писав Петер Друкер: «Планування не говорить нам, що ми робитимемо завтра. Воно говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб справитись з

невизначеністю майбутнього; як ми можемо краще підготуватись до розв'язання проблем, що виникають». Це також здатність передбачати будь-які несподіванки, що можуть виникнути в процесі роботи, та вміти справитись з ними. Підприємство не може повністю ліквідувати ризик своєї діяльності, але здатне управляти ним за допомогою ефективного планування.

Функція планування дає основу для рішень, якими повинні бути цілі організації, що і коли треба зробити для їх досягнення. Американська школа менеджменту стверджує, що планування відповідає на три питання:

1) **ДЕ** ми зараз знаходимося? Для цього треба оцінити сильні та слабкі сторони організації у фінансах, виробництві, матеріальних і трудових ресурсах, маркетингу. На основі аналізу визначити реальні можливості досягнення цілей.

2) **КУДИ** ми хочемо рухатися? Треба оцінити стан зовнішнього середовища (економічні умови, технології, постачання, споживачі, конкуренти й ін.), щоб визначити цілі організації і можливі перешкоди на шляху їх досягнення.

3) **ЯК** ми маємо намір зробити це? Потрібно вирішити, у загальному і конкретно, що варто робити для досягнення цілей.

Планування є відправною ланкою в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи їх досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації.

Планування – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

На основі розробленої системи планів здійснюється організування робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінка з точки зору досягнення планових показників. Але *планування* – не одноразова дія, а безперервний процес, зумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, визначенням нових або уточненням старих цілей, що потребує внесення у плани коректив (див. рис. 6.2).

Рис. 6.2. Реалізація функції планування на підприємстві



До *підфункцій планування* відносяться:

- Цілевстановлення - це процес усвідомлення та формування мети,
- прогнозування - це погляд у майбутнє, оцінка можливих шляхів розвитку, наслідків тих чи інших рішень,
- моделювання – блок-схеми, діаграми, циклограми, графіки Гранта і т.д. засоби, які дозволяють обрати оптимальне рішення,

- програмування - сукупність заходів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми: визначення параметрів діяльності, за якими встановлюється рівень виконання цільових завдань.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування підприємства.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають принципи планування, дотримання яких сприяє ефективності роботи фірми.

А. Файоль виділив 4 **основних принципи планування**: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Значно пізніше американський учений Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування – принцип участі.

Принцип єдності (холізму) передбачає системний характер планування. Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи, які формують окремі частини планів, то процес їх розроблення необхідно координувати. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі *координації на горизонтальному рівні*, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу тощо). А єдиний напрям планової діяльності, спільність мети всіх елементів організації стають можливими за умов *вертикальної єдності підрозділів* (тобто єдності в межах управлінської ієрархії, наприклад: організація в цілому – продуктовий підрозділ – цех – бригада), їх інтеграції. Кожен підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації загалом. Усі плани організації – це взаємопов'язана система.

Принцип безперервності полягає в безперервності планування на підприємствах; у розробленні плану відповідно до результатів виконання попередніх планів і з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Принцип гнучкості пов'язаний з принципом безперервності. Суть його – у здатності планів і процесу планування змінювати свою спрямованість з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін умов діяльності організації. Тому плани повинні містити оптимальні *резерви планування*. За великих резервів плани будуть неточними, за низьких – вимагатимуть частих змін.

Принцип точності передбачає настільки конкретизовані й деталізовані плани, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування обмежене головними цілями і загальними напрямками діяльності, бо кількість достовірної інформації про майбутнє незначна, а діапазон і швидкість змін постійно зростають. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу, і для окремих підрозділів організації конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують.

Принцип участі тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що:

1. кожен учасник організації краще знатиме організацію;
2. особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, у кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації;
3. працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості;
4. участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням та управлінням реалізацією планів. Керівники нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їхньому формуванні.

Доцільно також додати:

Принцип економічності – прибуток від виконання наміченого має бути більшим, ніж витрати на виконання запланованого.

Принцип створення необхідних умов для виконання плану.

Перераховані вище принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління; в той же час на кожному з них можуть застосовуватися також свої специфічні принципи. Наприклад, при плануванні на рівні пральні готельного комплексу важливу роль відіграє принцип вузького місця, відповідно до якого обсяг послуг прання потрібно визначати, виходячи з можливостей одиниці обладнання, що володіє найнижчою продуктивністю.

Дотримання наведених принципів забезпечує формування осмисленої всіма працівниками цілісної гнучкої системи планів організації, націленої на збереження та зміцнення її позицій у складному і мінливому зовнішньому середовищі.

а. Види внутріорганізаційного планування

Напрямок планування залежить від його класифікації. Науковці виділяють значну кількість ознак, за якими здійснюється визначення видів планів. Наприклад, представлені в переліку та на рис. 6.3:

- за ступенем охоплення (загальне і часткове),
- утримання в аспекті підприємницької діяльності (стратегічне - пошук нових можливостей і продуктів, тактичне - передумови для відомих можливостей і продуктів, оперативне - реалізація даної можливості),
- за способом складання: послідовне (новий план складається після закінчення терміну попереднього), жорстке (конкретно вказуються всі цілі і заходи), гнучке (враховується можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їх урахуванням);
- за предметом (об'єктом) планування (цільове, коштів - потенціал, обладнання, матеріали, фінанси, інформація; програмне, дій),
- за сферами функціонування (виробництво, маркетинг, фінанси),
- за охопленням (глобальне, контурне, макровеличин, детальне),
- за термінами (коротко-, середньо-, довгострокове),
- за можливістю змін (жорстке і гнучке).

Рис. 6.3. Класифікація видів планування



Процес планування в організації здійснюється поетапно: розроблення стратегії розвитку, визначення тактики діяльності, складання оперативних планів. Відповідно до цих етапів виокремлюють три види планування: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування – це пошук нових можливостей, планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства. Зазвичай стратегічне планування розраховане на тривалий період (10–25 років), хоча в багатьох організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (3–5 років). Відповідальним за його розроблення є вищий менеджмент організації.

Стратегічне планування характеризується такими *особливостями*:

- 1) планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;
- 2) відсутність детермінованості, немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами;
- 3) обґрунтовує загальні перспективні напрями діяльності та розвитку фірми;
- 4) у системі стратегічного планування відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

Стратегічні плани можуть розрізнятися в залежності від орієнтації ідей планування на минуле, теперішнє чи майбутнє. Згідно з цією ознакою розрізняють чотири типи планування (рис. 6.4):

- 1) реактивне (орієнтоване тільки на минуле);
- 2) інактивне (приспособлене тільки до теперішнього часу);
- 3) преактивне (направлене на майбутнє);
- 4) інтерактивне (цілеспрямовано направлене на майбутнє).

Рис. 6.4. Класифікація стратегічних планів



Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, завдання якого – втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, випуск нового виду продукції чи

освоєння нового сегменту ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні терміни реалізації проєктів.

Тактичне планування – встановлення передумов для визначених можливостей; планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Тактичні плани охоплюють період 1–2 роки і є предметом турбот як вищої, так і середньої ланок управління. Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування.

Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації, це реалізація обраних можливостей. Це – планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад планування виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще поточним плануванням.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язу зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці. Розробляють поточні плани менеджери середнього рівня ланки за активної участі менеджерів низового рівня. Виконання оперативних планів розпочинається з конкретизації їх у формі завдань і доведення до виконавців.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою «планування реалізації стратегії», що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

У вітчизняному менеджменті стратегічне планування як інструмент управління використовується не в усіх організаціях. Велике підприємство, як правило, керується стратегічним планом і середньостроковими планами та програмами, а також усіма різновидами оперативного планування, тому що воно мусить дбати про підготовку і реалізацію проєктів розвитку нових товарів, нових підрозділів. Невеликі фірми часто спрощують процес планування, зводячи його до складання 3–5 - річного стратегічного плану та річних оперативних планів.

Трапляються ситуації, коли стратегічне й оперативне планування здійснюються одночасно. Головний недолік такої практики полягає в тому, що невідкладність оперативних рішень домінує над стратегічними проблемами, і фірма втрачає основні орієнтири своєї діяльності.

Важливість планування. При плануванні вирішується безліч проблем, основні причини яких:

- особливості вихідного стану (важливо визначити і виміряти рівень, на якому знаходиться організація),
- особливості кінцевого стану (характер впливу зовнішнього та внутрішнього середовища - проявить себе тільки в майбутньому, множинність цілей),
- проблеми альтернатив (є невизначеність щодо наявних альтернатив, пошук інших вимагає часу і засобів),
- проблеми інструментарію (вибір найбільш оптимального),
- велика кількість осіб, що беруть участь у плануванні,
- відповідальність (одні плани складають, інші виконують),
- проблема контролю (в ході складання, виконання та коригування).

Планування діяльності підприємства слід здійснювати за певною *схемою*, відпрацьованою світовою практикою управління, яка передбачає:

1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Визначаються головні компоненти організаційного середовища, проводиться

накопичення і відстеження інформації про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальне становище фірми.

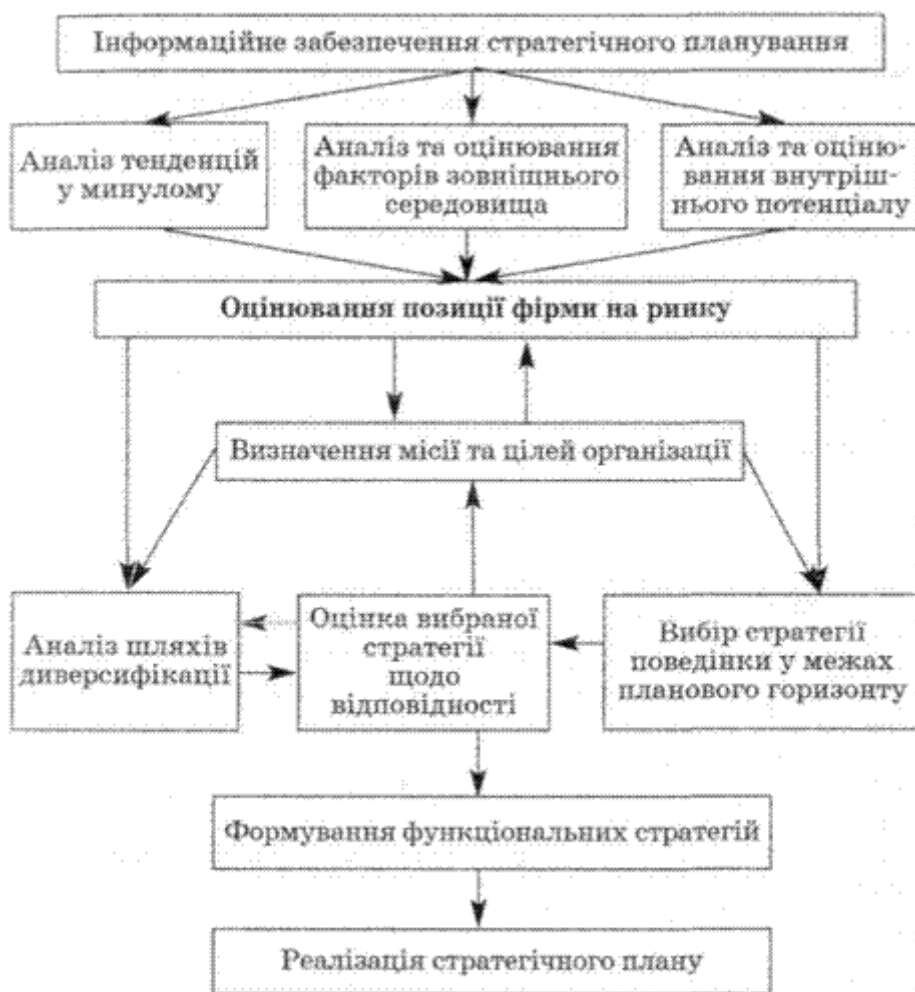
2. Встановлення бажаних напрямів і орієнтирів діяльності, які відповідають місії організації, визначення комплексу цілей (інколи встановлення цілей передуює аналізу середовища).

3. Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначення розриву між ними). За допомогою методів стратегічного аналізу формують різні варіанти стратегії.

4. Вибір і ретельне опрацювання найкращої з альтернативних стратегій.

5. Підготовку остаточного стратегічного плану діяльності фірми (рис. 5).

Рис. 6.5. Стратегічне планування діяльності підприємства



6. Середньострокове планування (середньострокові тактичні плани і програми) - представлено на рис. 6.6.

7. Розроблення оперативних планів і проектів на основі стратегічного плану і результатів середньострокового планування.

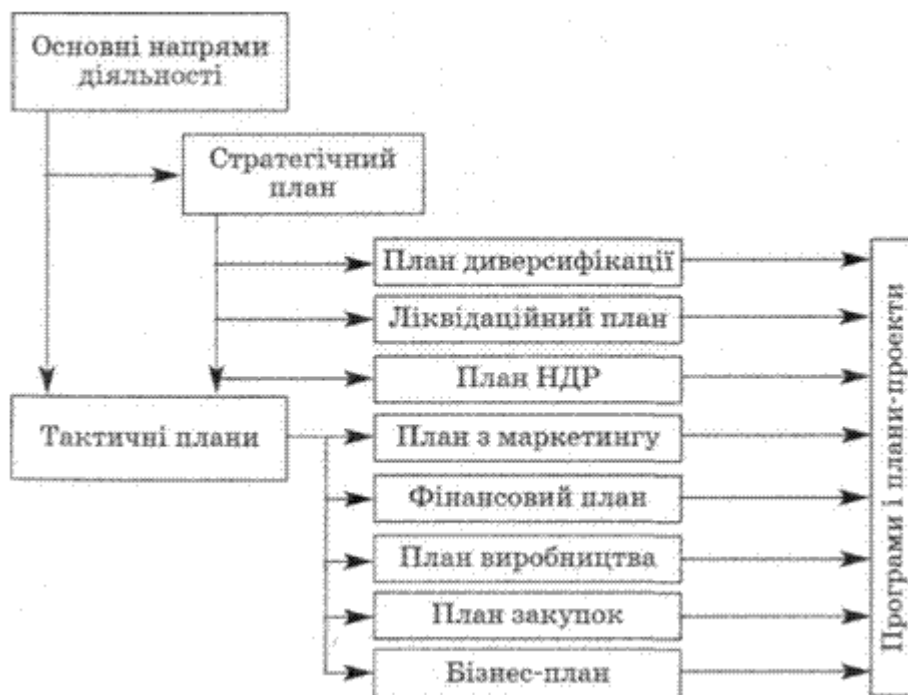
8. Реалізацію планів.

9. Контроль результатів.

Реалізація планів і контроль результатів не є стадіями безпосереднього процесу планування, однак вони визначають передумови для створення нових планів, які повинні враховувати:

- що організації вдалося зробити, реалізуючи плани;
- який розрив між плановими показниками і фактичним виконанням.

Рис. 6.6. Тактичне планування діяльності підприємства



Методи оперативного планування.

1. Метод послідовного опису операцій - складання деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці (рис.6.7).

Рис. 6.7. Приклад операційного планування роботи кухні в закладі ресторанного господарства

Стадії оперативного планування виробництва

- Складання планового меню на певний термін (тиждень)
- Розроблення плану-меню (денної виробничої програми)
- Складання і затвердження меню
- Розрахунок потреби в сировині і товарах
- Складання та оформлення вимоги-накладної до комори
- Отримання та перевірка сировини за кількістю і якістю
- Визначення завдань цеха, ділянкам, робочим місцям
- Розподіл продуктів між виконавцями у відповідності до плану-меню
- Перманентний моніторинг виконання виробничої програми

2. Графіки виконання – передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).

3. Метод оцінки та перегляду планів (PERT), який має вигляд діаграми взаємозв'язків видів діяльності та очікуваних результатів. Виробничий процес розбивається на окремі операції, які можуть здійснюватися як одночасно, так і послідовно. Далі визначається час, необхідний для виконання кожної операції. Здебільшого представлені у вигляді діаграм-граф (рис. 6.8), мережевих графіків (рис. 6.9) або діаграм Гантта (рис. 6.10).

Рис. 6.8. Вигляд діаграми-граф

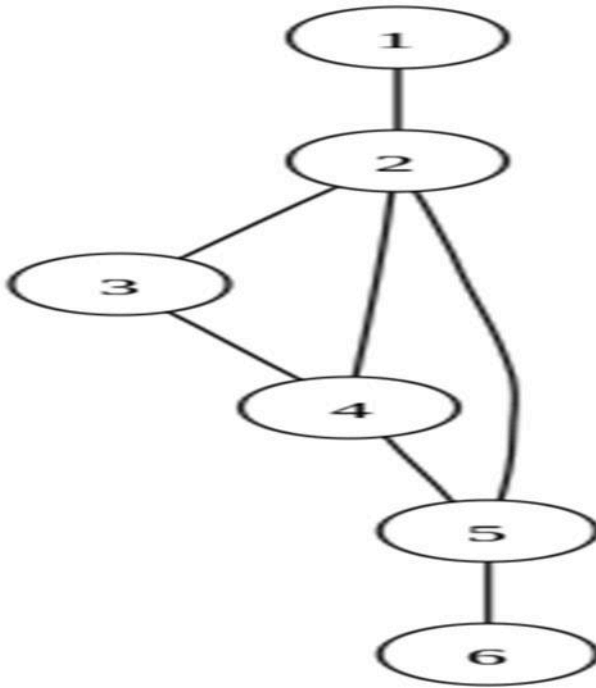
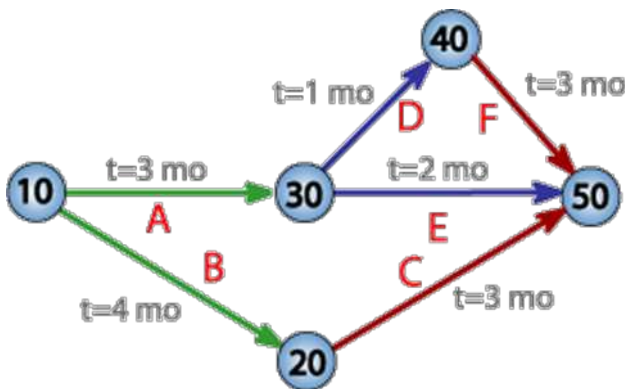


Рис. 6.9. Приклад мережевої діаграми-графіка PERT



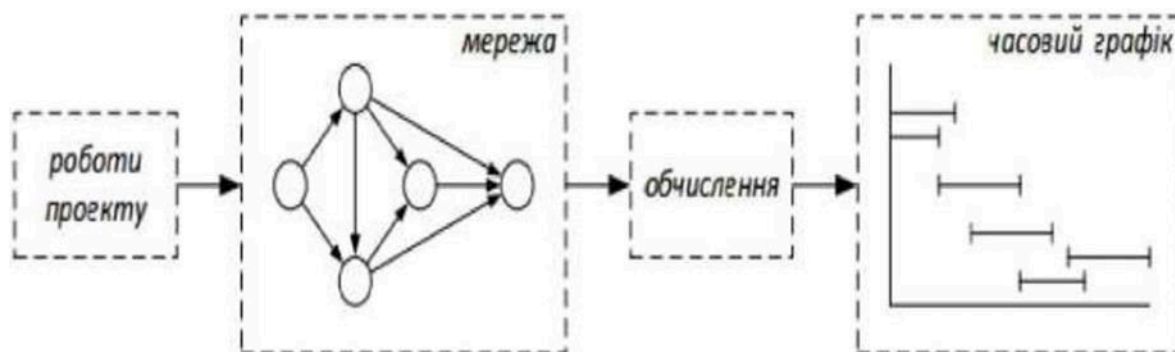
Дана мережева діаграма-графік PERT складена для проекту тривалістю в сім місяців з п'ятьма проміжними точками (від 10 до 50) і шістьма видами діяльності (від А до F).

Рис. 6. 10. Діаграма Гранта



4. Метод мережевого планування - це графічне зображення послідовності робіт і подій (рис. 6.11). Його процес полягає у побудові таблиці робіт, в якій вказують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт. Основними поняттями мережевого планування є «події», «роботи», «мережа», «критичний шлях». Події – певні проміжні або остаточні результати роботи.

Рис. 6.11. Приклад поєднання різних методів планування в проектному менеджменті



При цьому важливо враховувати, що стратегічний план є обмежувачем для планів нижчих рівнів, оскільки обмежує кількість ресурсів, необхідних для вирішення завдань оперативного планування. Тому деталізація стратегічних цілей через систему тактичних і оперативних планів діяльності всіх виробничих і функціональних підрозділів підприємства є надзвичайно важливою ділянкою роботи менеджерів середнього та нижчого рівнів управління.

Загалом процес планування є замкнутим циклом з прямим (від розроблення стратегії і визначення оперативних планів до управління їх реалізацією) і зворотним (від урахування результатів виконання до переформулювання плану) зв'язками.

2. Сутність організаційної діяльності як загальної функції менеджменту

2.1. Сутність, завдання та принципи функції організування.

Виконання розроблених планів і прийняття відповідних управлінських рішень неможливо здійснити без організації. Для досягнення своїх цілей люди повинні

об'єднуватися, отримуючи при цьому додаткові можливості у використанні ресурсів організації.

У широкому розумінні, термін „**організація**” означає певний порядок, а підвищення рівня організованості – *впорядкування*. Досягнутий порядок можна визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення чотири аспекти впорядкованості, які виходять з того, що визначені:

- а) межі системи, тобто встановлено, скільки та які системоутворюючі одиниці вона охоплює;
- б) змінні, які характеризують одиниці, що утворюють систему;
- в) встановленні допустимі співвідношення між можливими кількісними значеннями змінних шляхом накладання обмежень на кожен з них;
- г) спосіб дії кожної одиниці і схема їх взаємодії.

Для ефективного функціонування сучасних підприємств необхідні, перш за все, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин підприємства в єдине ціле забезпечується організаційною функцією менеджменту.

Системний підхід у менеджменті розглядає **організацію** як множину взаємозв'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її стосунки із зовнішнім середовищем.

Поняття „організація” охоплює такі взаємопов'язані елементи:

- мету, завдання;
- групування завдань для визначення видів робіт;
- групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контролю та координації;
- побудову єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Склад організаційних функцій передбачає три основні фази, кожна з яких, в свою чергу, теж складається з трьох етапів

1 *Фаза почину (ініціювання)* – від першого задуму організації до стадії реального формування апарату організації:

- а) визначення завдань організації;
- б) визначення способів їх вирішення;
- в) забезпечення здійснення.

2. *Фаза облаштування (координації)* – від початку формування до поточної діяльності:

- а) визначення системи необхідних видів діяльності;
- б) визначення складу виконавців;
- в) забезпечення стимулювання виконавців.

3. *Фаза розпорядка (адміністрування)* здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямами як поточне керівництво діяльністю організації:

- а) делегування повноважень та обов'язків;
- б) визначення змісту розпоряджень;
- в) забезпечення виконання розпоряджень

Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті – забезпечити перехід від стратегії до структури.

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав й обов'язків органів управління та службових осіб;
- затвердження положень, інструкцій; підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

Функція «організація» тісно пов'язана з функцією планування, тому що є необхідним кроком у реалізації планів. Завдання щодо реалізації планів стають орієнтирами організаційного процесу в організації.

Цей процес включає наступні стадії роботи:

1. Визначення завдань організації, виходячи із цілей управління.
2. Визначення видів робіт, які варто виконувати, щоб вирішити поставлені завдання.
3. Оцінка наявних людських ресурсів і визначення перспективних потреб у кадровому забезпеченні.
4. Департаментация, тобто угруповання функцій, видів робіт і людських ресурсів в організаційну структуру.
5. Виявлення і оцінку ступеня відповідальності і характеру повноважень управлінського персоналу різних рівнів.
6. Виявлення специфічних видів діяльності в рамках кожного департаменту і розподіл праці.
7. Оформлення і затвердження регламентуючих документів.

Отже, організація як функція управління направлена на формування управляючих і управляємих систем, а також на забезпечення тісних зв'язків і відносин між ними. Це забезпечує упорядковану технічну, економічну, соціально-психологічну і правову сторону діяльності кожного суб'єкта господарювання.

2.2. Поняття про делегування, повноваження, владу та відповідальність.

В цілому організація може розглядатися в двох аспектах: розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами та організація взаємозв'язку окремих підрозділів, визначення їх повноважень та відповідальності. Для здійснення повноважень та відповідальності використовується делегування.

Делегування - це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це поняття є одним із основних принципів менеджменту. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому делегування – це акт, який перетворює людину в керівника. На жаль, більшість керівників з недовірою сприймають і використовують цей фундаментальний принцип. В результаті багато підприємств зазнали невдач, не розуміючи необхідності делегування, як умови ефективного управління, особливо зі зростанням організації. Принцип делегування повноважень тісно пов'язаний з відповідальністю.

Відповідальність - це зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Але відповідальність не може бути делегована, тобто з керівника не знімається відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий. Обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів менеджерів. Відповідальність менеджера за якісно виконане завдання не може

здійснюватися без делегування йому повноважень по використанню матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань. Таким чином, повноваження делегують посаді, а не особі, яка обіймає цю посаду. Якщо особа змінює роботу, то втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової. В організації межі повноважень визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, які викладаються письмово або передаються підлеглому усно. Межі повноважень розширюються у напрямку більш високих рівнів управління організацією.

Повноваження слід відрізнити від влади. Повноваження має делегований характер, тобто обмежує право певної посади у використанні ресурсів організації. **Влада** - це реальна здатність діяти і мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Різні способи використання влади можуть як позитивно, так і негативно впливати на організацію.

Повноваження завжди обмежені, і залежно від їх характеру розрізняють лінійні та штабні обмеження.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Саме лінійні повноваження надають керівникові законну владу для спрямування своїх безпосередніх підлеглих на досягнення поставленої мети. Керівник, що володіє лінійними повноваженнями, має також право приймати певні рішення і діяти у певних питаннях без узгодження з іншими керівниками у встановлених організацією, законом або звичаєм межах.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається **скалярним процесом**. Однак в багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три **типи штабного апарату**:

- консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);
- обслуговуючий апарат (напр., відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо);
- особистий апарат (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

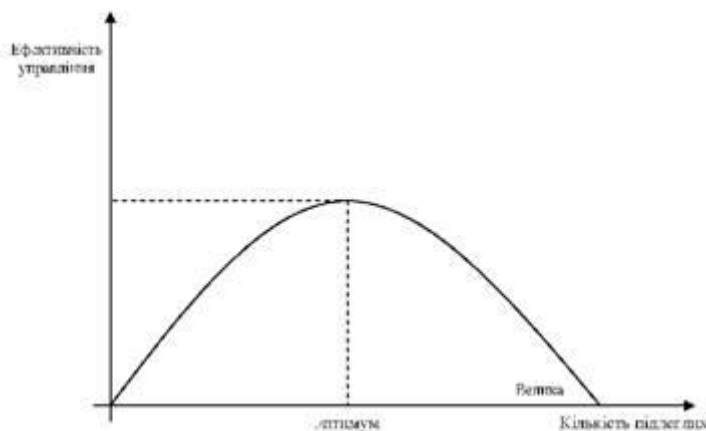
Основні види штабних повноважень: рекомендаційні повноваження; обов'язкові узгодження; паралельні повноваження; функціональні повноваження; лінійні повноваження всередині апарату.

У рамках структури управління відбувається управлінський процес, тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень. Між учасниками цього процесу розподілені завдання та функції управління, а отже, і права та відповідальність за їх виконання. З цієї позиції структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення постановлених цілей. В основу організаційних структур управління покладено два принципи: лінійний і функціональний, які передбачають лінійні та штабні повноваження управлінського апарату. Важливою проблемою існування організацій є кількість підлеглих, якими може продуктивно керувати менеджер.

Норма управління - це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера. Висока норма управління веде до зменшення кількості менеджерів. Ідеальної норми управління не існує. Але в кожному випадку можна знайти оптимальне рішення. На рис. 6.12 наведена залежність

ефективності управління від норми управління, яка показує, що мала і надмірно велика кількість підлеглих однаково призводять до низької ефективності управління.

Рис. 6.12. Залежність ефективності управління від норми управління



2.3. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

На перший погляд, організування уявляється простою, природною і зрозумілою сферою роботи керівника, і наші міркування здаються непотрібними. Ясно, що **організування** – це процес управління, пов'язаний з об'єднанням здібностей індивідуумів для колективної праці. Однак менш ясні ті особливості, що виділяють організування серед інших загальних функцій у процесі управління. Організаційна діяльність у системі менеджменту має місце у всіх процесах, у яких використовується праця людини. Організуванню підлягає як індивідуальна праця людини, так і, особливо, колективна праця.

Організаційна діяльність специфічна в таких відносинах:

1. Менеджер займається організуванням роботи інших людей до того, як вони почнуть діяти. Це процес вирішення завдань, спрямований на розподіл комплексної роботи між різними виконавцями, роз'яснення змісту і суті індивідуальної задачі і колективного результату, встановлення ефективних відносин (обмінів видами діяльності) між виконавцями в групі.

Якщо менеджерові необхідно діяти швидко, по ходу справи, без втрати ефективності результату, і регулюючий вплив зрозумілий виконавцям, то організування спільних дій не потрібне.

2. Процес організування спрямований на досягнення розуміння виконавцем такої своєї поведінки у виконанні дорученого завдання, яка бажана керівникові. Тому організаційний процес пов'язаний, з одного боку, із запобіганням помилковим або небажаним діям виконавців, а з другого – зі зменшенням числа невикористаних можливостей у результаті координації спільної праці виконавців. Зрозуміло, якщо керівник вважає, що виконавці будуть діяти самостійно і результат їхньої роботи приведе до бажаного результату, то в організуванні дій виконавців немає необхідності.

3. Потреба в організуванні виникає тоді, коли бажаний результат досягається діями колективу виконавців або коли діяльність керівника відрізняється складністю виконання. Набори цих дій мають такі важливі риси:

а) бажаний результат або ціль досягається колективними діями з планування, аналізування, обліку і контролювання. Це означає, що функція організування забезпечує спільну роботу груп менеджерів і фахівців, які виконують вищезазначені загальні функції, тобто виконання цих видів діяльності має потребу в організуванні;

б) відповідно до принципу ієрархічності для підвищення керованості в процесі досягнення цілей керівник змушений передавати значну частину робіт на низові рівні. Отже, ці види діяльності повинні координуватися керівником;

в) проблеми, з якими доводиться мати справу менеджерів, занадто великі, щоб їх можна було розв'язувати без певної підготовки. Підготовчою діяльністю стосовно проблем керівника є організування його роботи. Воно робить роботу керівника ефективною або полегшує її виконання. Іншими словами, робота самого керівника повинна бути правильно організована.

Усе вищевикладене дає змогу формулювати таке визначення.

Організування – це процес, здійснюваний керівником і спрямований на розподіл спільної діяльності серед виконавців і встановлення між ними причинних відносин діяльності, що викликають ефект додаткового корисного результату.

Це визначення настільки різноманітного і складного поняття не слід розглядати як єдино правильне. У спеціальній літературі існують інші визначення.

Нова організаційна структура управління на практиці розробляється рідко, і в цьому процесі беруть участь в основному керівники вищого рівня управління. Організаційна діяльність здійснюється постійно і пов'язана з оперативними процесами управління. Переважна більшість організаційних задач відноситься до підготовки і введення управлінських рішень у дію й узгодження спільної діяльності людей, організованих у групи, а також розподілу і делегування повноважень у структурі апарату управління.

Дане нами поняття "організування" як виду управлінської діяльності охоплює всі напрями процесів, що протікають на підприємстві.

1. *Спеціалізація робіт.* Керівник організації, наймаючи менеджерів для виконання певної роботи, прагне до максимального використання знань і умінь менеджера. Для цього він повинен не просто визначити функціональну сферу діяльності менеджера, але й конкретні задачі, при вирішенні яких менеджер може виявити свої знання найбільшою мірою. Конкретно визначена задача є простою і може вирішуватися за допомогою типових методів і засобів. Від менеджера не вимагають знання численних методів і вміння їхнього комплексного застосування. Час рішення простої задачі й одержання кінцевого результату істотно зменшується. Менеджер, як правило, виконує не тільки одне спеціалізоване завдання. Його повноваження визначаються цілим комплексом взаємозалежних задач. Розподіляти повноваження серед менеджерів– виконавців простіше, коли задачі управління детально спеціалізовані.

2. *Розподіл повноважень.* Розподіл повноважень пов'язаний з терміном "структуризація" і є групуванням задач управління за певною логікою. Структуризація задач управління є підставою для створення посади в структурі апарату управління. Посада визначає статус менеджера в ієрархії управління. Розподіл повноважень є групуванням обов'язків, відповідальності та прав і виділенням на їхній основі посади, яку буде обіймати менеджер або інший фахівець, що володіє відповідними знаннями й уміннями.

Повноваження структуризують за такими ознаками:

- функціональна;
- продуктова;
- споживча;
- регіональна.

Структуризація повноважень відповідно до зазначених ознак здійснюється в межах структури апарату управління.

Структуризація задач управління за зазначеними ознаками в організаційній структурі управління називається "департаменталізацією". *Департаменталізація* означає структуризацію задач управління (не повноважень) у межах визначеної

функціональної сфери діяльності організації і виділення спеціалізованих департаментів, тобто служб, відділів, груп.

3. *Делегування повноважень.* Керівникові вищого рівня доводиться вирішувати задачі підвищеної складності, пов'язані з діяльністю всередині організації, а також і з впливом на організацію зовнішнього середовища. Одній людині охопити безліч різноманітних напрямів просто неможливо. Крім складних задач керівник вирішує задачі рутинного характеру, які притаманні його посаді. Для того, щоб звільнити себе від другорядних обов'язків, керівник передає підлеглим частину своїх повноважень, закріплених саме за його посадою. Особливістю делегування повноважень є те, що передачі підлягають тільки обов'язки і права, а відповідальність не делегується. Керівник продовжує нести відповідальність за свої повноваження, незважаючи на сам факт їхнього делегування підлеглим.

4. *Координація* – це процес організації спільної діяльності менеджерів, що обіймають різні посади. Необхідність її визначається тим, що значна частина робіт має комплексний характер і є спільною діяльністю групи менеджерів. У таких групах необхідно розподіляти роботи між менеджерами і координувати (узгоджувати) їхні дії.

Координація необхідна також при виконанні процесів, у яких беруть участь групи менеджерів, що належать до різних функціональних сфер діяльності. Наприклад, у процесі розробки плану запуску продукції у виробництво необхідно координувати діяльність виробників, маркетологів, постачальників, фінансистів та інших фахівців.

Існує три головні *форми координації*: пряма, послідовна і зворотна. Пряма форма існує на найнижчому рівні структури апарату управління. Групи менеджерів нижчого рівня взаємодіють слабо, оскільки їхня діяльність скоординована на стадії розподілу повноважень. У послідовній формі результат роботи групи менеджерів однієї функціональної сфери є вхідною інформацією для менеджерів, що належать до іншої функціональної сфери в послідовному порядку. При цьому результат роботи наступної групи менеджерів не впливає на діяльність попередньої групи. Зворотна форма виникає тоді, коли взаємодія між різними групами здійснюється в обох напрямках.

5. *Скалярний процес* – організація багатоступінчастої лінії зв'язку посадою вищого рівня з безпосереднім виконавцем. Скалярний процес забезпечує взаєморозуміння керівника і підлеглого при їхньому спілкуванні за допомогою інформації, переданої "зверху вниз" або ж "знизу нагору". Цей процес як вид організаційної діяльності менеджера є важливим при організації комунікацій у системі управління.

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Різнманітні ситуації, з якими стикається керівництво підприємства, взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

Основний закон управління – на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд **вимог**. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносну змінність і сталість.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. Бюрократичні структури.
2. Адаптивні структури.

Бюрократичні (механістичні) організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

Адаптивні (органічні) організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію. Починаючи з 60-х років деякі організації стикнулися з такою ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали перевищувати їх позитивні риси. Тому організації почали розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур, які засновуються на цілях та припущеннях, що радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних та адаптивних структур у різних співвідношеннях. Крім того, часто маємо так, що різним підрозділам в одній організації властиві різні структури. Так, наприклад, керівництво крупної організації використовує у виробничих підрозділах бюрократичні структури, а в науково-дослідних – адаптивні.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур управління (лінійні, функціональні, лінійно-штабні, лінійно-функціональні і т.д.), з якими ознайомилися раніше.

Резюме

Планування передбачає ухвалення конкретних рішень про функціонування розвитку виробничої системи. Це дозволяє забезпечити її ефективне функціонування і розвиток у майбутньому, зменшити їх невизначеність. У вузькому сенсі – плануванням є зіставлення спеціальних документів - планів, що визначають конкретні кроки організації для виконання прийнятих рішень.

Найчастіше в планах відображаються: прогнози розвитку організації; проміжні і кінцеві цілі і завдання, що стоять перед нею та її окремими підрозділами; механізми координації поточної діяльності та розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

Поняття цілей і планів – невід'ємна частина будь-якого суспільства.

Мета (ціль) – це бажаний стан майбутнього, досягти якого, і намагається організація. План є маршрутом руху організації до поставлених цілей, що включає в себе схеми розподілу ресурсів, різні графіки, проміжні завдання.

Цілі – кінцеві результати; плани – наявні в розпорядженні на поточний момент засоби. Термін планування об'єднує цілі і плани, тобто це процес визначення цілей

організації і засобів їх досягнення. Планування систематизується по ряду ознак. Ознака планування вказує на область діяльності, до якої відноситься результат, що задається цільовою установкою. Отже, масштаб мети характеризує рівень, на якому повинна проводитися розробка планування

Отже, планування дає відповіді на наступні питання:

1) Яке положення організації в даний час? Для цього потрібно оцінювати становище в галузі фінансів, виробництва та інших сферах.

2) які повинні бути цілі організації? Оцінюючи можливості і загрози в навколишньому середовищі, слід визначити цілі організації.

Слід чітко визначити:

- Об'єкт планування (що планується)
- Суб'єкт планування (хто планує)
- Період (горизонт) планування (на який термін)
- Засоби планування (наприклад, комп'ютерне забезпечення)
- Методику планування (як планувати)
- Узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах)

3) Як організація може досягти цілей? Потрібно вирішити, що робити персоналу для досягнення цілей, які повинні бути ресурси. Підхід менеджменту до планування може бути здійснено постановкою критеріїв і завдань планування, визначенням засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) – департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що – ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

– взаємовідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

– створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;

– удосконалення системи управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції вважається;

1) затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

2) регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;

3) затвердження положень, інструкцій;

4) підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Що таке «планування»?
2. Назвіть основні принципи планування.
3. Що таке стратегічне / тактичне / оперативне (поточне) планування?
4. Охарактеризуйте етапи планування
5. Що таке організаційна функція менеджменту?
6. Що таке делегування?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І.З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, С. 94 – 98.

2. Мальська М.П., Бордун О.Ю. (2012) Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник, Львів, 248 с.

3. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, С. 160-164.

4. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.144-230.

Інтернет-джерела:

5. Воронкова, В.Г., Беличенко, А.Г., Попов, О.М., Резанова Н.О. (2006) Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів : Розділ 14. Філософія галузевого планування, Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/47608-rozdl-14-flosofya-galuzevogo-planuvannya.html> (Дата звернення 11.11.2021)

6. Щебликіна, І.О., Грибова, Д.В. (2015) Основи менеджменту: навчальний посібник, Мелітополь. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/75098/menedzhment/osnovi_menedzhmentu (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 8. Тема 7. Мотивація як одна із основних функцій менеджменту

План

1. Сутність мотивації на підприємстві.
2. Змістовні теорії мотивації на туристичному підприємстві.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на туристичному підприємстві
5. Матеріальні потреби як основа мотивації праці

Ключові поняття: мотивація, мотив, потреба, винагорода, заробітна плата, матеріальні потреби, заробітна плата, мотивування, стимулювання, стимул.

Виклад основного матеріалу

1. Сутність мотивації на підприємстві

Існує така легенда. Йшов перехожий і побачив трьох каменярів. Він спитав у них: «Для чого ви працюєте?». Перший відповів: «Щоб мати їжу». Другий сказав: «Щоб обтесати каміння для он тієї стіни». Третій зазначив: «Ми будемо прекрасний храм». Це означає, що кожного з цих людей рухала певна сила, яка примушувала їх виконувати певні дії.

Сукупність таких рушійних сил і є мотивацією людини до діяльності.

Вперше вжив термін «мотивація» нім. філософ А. Шопенгауер (1788-1860 рр.), після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. **Мотивація** – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

У менеджменті **мотивація** – процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення цілей організації, тим самим задовольняючи їхні власні потреби.

Іноді мотивацію визначають як спосіб примусити людей щось робити. Але це визначення є не достатнім і цілком вірним. І крім того, страх перед керівництвом, або страх втратити роботу, це безумовно мотив, що спонукає, але набагато менш ефективний ніж посилення у працівників почуття самостійності і здатності до творчості.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння її мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей.

У чому ж полягає значення мотивації для процесу управління людиною і організацією в цілому?

По-перше: мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей організації.

По-друге: мотивація сприяє задоволенню потреб людей.

По-третє: мотивація – це один з факторів, який приймає участь у створенні гарних людських взаєностосунків у колективі.

По-четверте: мотивація – це один з факторів, що формує моральний дух підприємства, його культурні цінності або, інакше кажучи, організаційну культуру.

Раніше менеджери думали, що продуктивність праці визначається тільки об'єктивними умовами роботи, такими як ресурси, організаційні структури, цілі і т.ін.

На сьогоднішній день управлінці усвідомлюють, що суб'єктивні умови також суттєво впливають на результативність діяльності організації. Це

- справедливість (тобто просунення по службі, яке ґрунтується на заслугах),
- визначеність (тобто чітко сформульовані цілі),
- визнання заслуг (тобто працівники повинні бути впевнені в тому, що вони представляють певну цінність для організації),
- зворотній зв'язок (тобто працівники повинні відчувати, що вони не є байдужими для керівництва),
- залученість (тобто працівники повинні знати, що вони вносять свій внесок в досягнення цілей організації).

По-п'яте: мотивація – це можливість оцінити працю людей за допомогою винагородження.

Таким чином, беручи до уваги все вищезначене, можна дати більш деталізоване визначення мотивації. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей.

Американський учений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначав, що силу прагнення людини досягти поставленої мети можна відобразити такою формулою:

$$M = P_{ду} \cdot V_{дц} \cdot Z_{дц},$$

де M — сила мотивації (прагнення);

$P_{ду}$ — сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції;

$V_{дц}$ — суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);

$Z_{дц}$ — значення досягнення даної мети (цілі) для людини.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку зі сторони діяльності людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

Потреби – це те, що необхідно людині, те, що вона вмотивована отримати. Це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що є достатньо загальним для різних людей, але, в той же час, має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті – це те, від чого людина намагається позбавитись, так як потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає свого усунення

В літературі з менеджменту можна зустріти наступну класифікацію потреб людини: 1) вроджені та набуті; 2) природні (в їжі, воді, відпочинку тощо), і соціальні (у спілкуванні, визнанні, славі), або їх називають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), 3) матеріальні та нематеріальні.

Професор Д.Д. Вачугов виділяє три рівня задоволення потреб:

- *мінімальний*, що забезпечує виживання людини;

– *нормальний* підтримує у робітників здатність працювати з повною віддачею (відображається у споживчому бюджеті);

– *демонстративний* (штучний) - рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого соціального статусу.

Люди по-різному можуть усувати потреби – задовольняти їх, подавляти їх або не реагувати на них.

Усунення потреб не передбачає, що вони усуваються назавжди. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму їх конкретного прояву, а також ступінь сили їх впливу на людину.

Мотив – те, що викликає певні дії людини. Мотив також знаходиться в середині людини і має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх, по відношенню до людини, факторів, а також від дії інших, тих, що виникають паралельно з ним мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити й те, як буде здійснюватись ця дія. Мотиви усвідомлюються.

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ця сукупність представляє з себе мотиваційну структуру людини, в якій мотиви знаходяться в певних взаємостосунках один з одним, залежно від їхнього впливу на поведінку людини.

Стимули – це певні важелі впливу, які викликають дії певних мотивів. Це можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості і т.ін., що можна запропонувати людині в компенсацію за її дії або, що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково усвідомлено. Реакція на конкретні стимули не однакова у різних людей. Тому, самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них. Наприклад, в умовах розпаду грошової системи, коли практично за гроші нічого неможливо купити, заробітна плата і грошові знаки в цілому втрачають свою роль стимулів і можуть дуже обмежено використовуватись в управлінні людьми.

Процес використання стимулів при мотивації людей має назву **стимулювання**. Найбільш розповсюдженою формою є матеріальне стимулювання. Саме тому, стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивування.

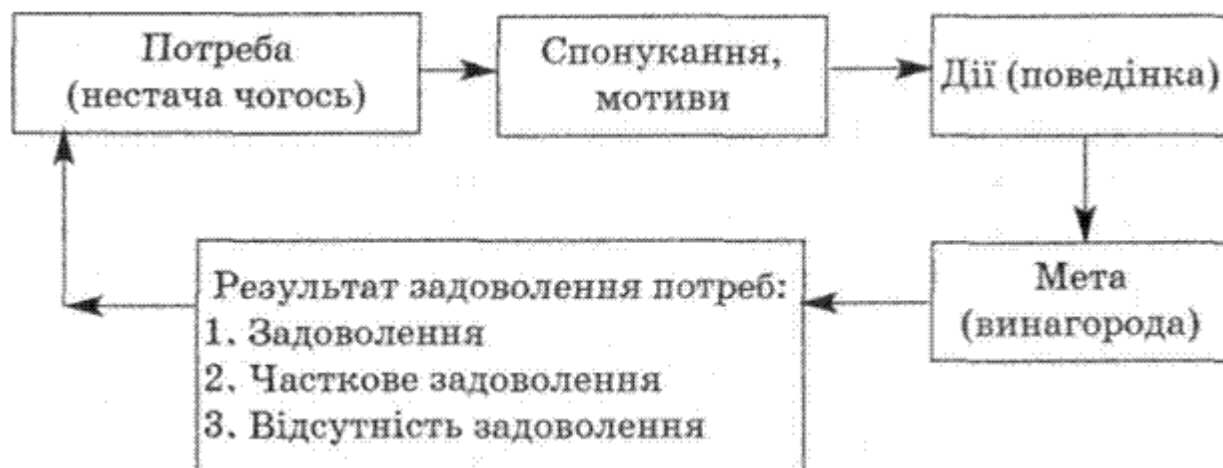
Винагородження – тобто те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші.

Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження дає сама робота. До нього належать: почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага. Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, а надається організацією через систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання, похвала і т. ін)

Сукупність вище перерахованих елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування.

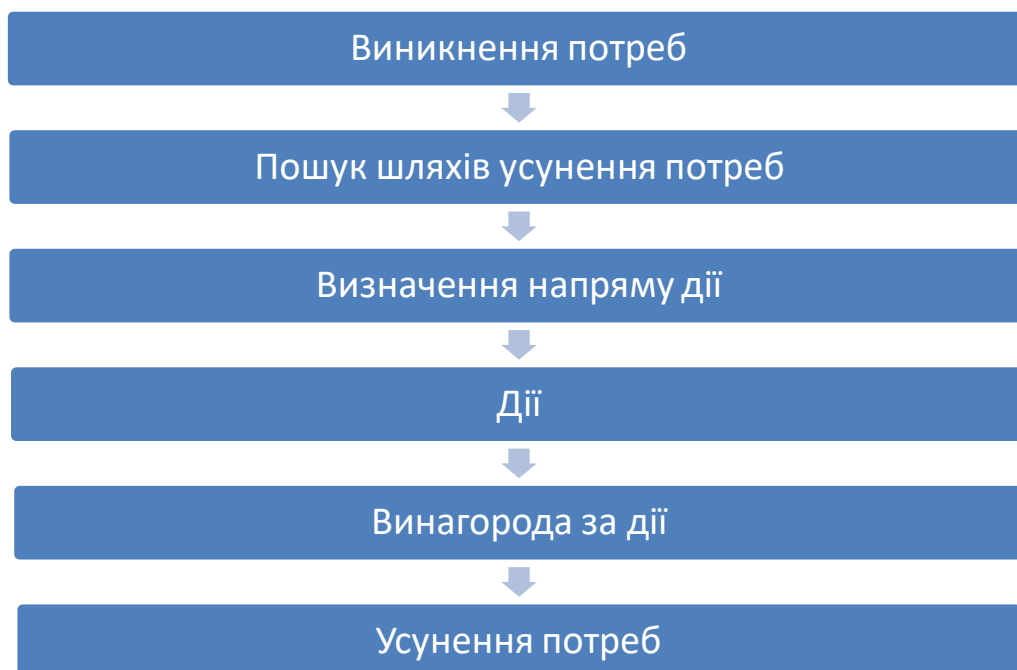
Мотивування – процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу на людину. Найпростіша модель процесу мотивації (рис. 7.1) має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій.

Рис. 7.1. Модель процесу мотивації



Проте, для того, щоб з'ясувати, яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, яка складається з шести етапів (рис. 7. 2).

Рис. 7.2. Мотиваційний процес



Знання логіки процесу мотивації разом з тим не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки їхнім різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей. Таким чином, процес мотивації є дуже складний і неоднозначний.

2. Змістовні теорії мотивації на туристичному підприємстві.

Теорія мотивації стала активно розроблятися в XX ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: первинні, змістовні і процесуальні.

Первинні теорії мотивації

Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення.

Найбільш відомою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується є теорія “кнута і пряника”. “Кнутом” раніше був страх смерті або вигнання з країни, а “пряником” – багатство або поріднення з господарюючими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою.

Другою теорією є теорія “Х”, “У” і “Z”. Теорію “Х” розробив Ф. Тейлор, а потім розвив і доповнив Д. Мак Грегор і додав до неї теорію “У”. Теорія “Z” була запропонована пізніше В. Оучі. Ці три теорії – це зовсім різні моделі мотивації, які орієнтуються на різний рівень потреб і, відповідно, на різні стимули до праці (Таблиця 7.1).

Таблиця 7.1. Основні передбачення теорій мотивації “Х”, “У” і “Z”

Критерії порівняння	Основні передбачення теорій мотивації		
	“Х”	“У”	“Z”
Мотиви людини	У людини переважають біологічні потреби	У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати.	У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби.
Ставлення до роботи	Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати.	Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини.	Люди прагнуть працювати в групі і груповий метод прийняття рішень
Необхідність примушення	Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети виробництва	Людина може сприймати роботу, як джерело задоволення або, як покарання, залежно від умов праці	Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина – основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.
Відповідальність	Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації.	Відповідальність і зобов’язання залежать від винагородження за працю.	Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці.
Необхідність контролю	Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль	Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.	Кращим буде неформальний контроль за результатами праці. На підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар’єра.

Таким чином, працівники, які охарактеризовані цими теоріями, утворюють різні групи людей і потребують застосування різних мотивів поведінки і стимулів до праці.

Змістовні теорії мотивації

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб А.Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера, теорія придбаних потреб МакКлелланда, теорія двох факторів Герцберга.

Теорія потреб А.Маслоу ґрунтується на таких передбаченнях:

- люди постійно відчують різні потреби;
- люди відчують певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;
- якщо потреба задовольняється, то її місце займає інша;
- потреби, які знаходяться на початку піраміди, вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня;
- потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж низового.

Відповідно з теорією А. Маслоу, існує п'ять груп потреб (Рис. 7.3).

Рис. 7.3. Піраміда потреб Маслоу



Теорія А.Маслоу найбільш відома з теорій мотивації і дає можливість з'ясувати, як ті або інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і, як надати можливість людині задовольнити свої потреби.

Концепція Маслоу істотно вплинула на розвиток теорії і практики управління. Однак вона має слабкі місця. Оскільки потреби по-різному виявляються залежно від багатьох чинників, у тому числі і від індивідуальних рис людини, то не завжди існує жорстка послідовність в ієрархії потреб, як це подано в «піраміді» Маслоу

Гострота вияву потреб залежить від суб'єктивного сприйняття і суб'єктивної оцінки повноти її задоволення і стосується, як правило, потреб вищого рівня (потреб професійного зростання, поваги, задоволення роботою тощо). У більшості випадків саме вони є вирішальними в мотиваційному процесі. Так, потреба особистості на власну точку зору може бути сильнішою, ніж потреба у безпеці, тому Джордано Бруно

згорів у вогні інквізиції, а дисиденти відстоювали незалежність думок у в'язницях. Чим вищим є становище людини в організації, тим гострішою є потреба у визнанні. Для молодих працівників, наприклад, потреби самоактуалізації, успіху, визнання є домінуючими і можуть бути значно гострішими, ніж проблеми безпеки, внаслідок чого такі працівники здатні до ризикованих дій. Водночас багато індивідів потребують захищеності, опіки, тому навіть у скрутному матеріальному становищі вони не зважуються почати власну справу, піти шляхом вільного підприємництва тощо.

Теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключиться на задоволення потреб низового рівня.

Нааявність двох напрямів руху в задоволенні потреб створює додаткові можливості для мотивування працівників у організації. Так, людина, якій не вдається досягти особистісного зростання, захоче спрямувати свої зусилля на збільшення доходів, для чого організація може запропонувати їй змінити вид діяльності. Працівник може також переключитися на потребу зв'язків, чим повинна скористатися організація, доручивши йому виконувати громадську роботу. Отже, ця теорія відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотивування, які можуть задовольнити нижчі рівні потреб, якщо організація не має змоги задовольнити потреби вищого рівня.

Теорія придбаних потреб МакКлелланда пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади. Ці потреби формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання та досвіду.

Потреба досягнення успіху проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно, ніж це вона робила раніше. Люди з такою потребою багато і гарно працюють, виконують складні завдання, досягають високих стандартів якості роботи, перевершують інших, але не люблять ділитися своєю роботою з іншими, вони прагнуть отримувати результат індивідуально. Тому доцільно таких людей просувати по службі, регулярно схвально відгукуватись про їхні досягнення. Але прагнення до успіху може призвести до того, що індивід ставитиме перед собою лише нескладні завдання й уникатиме ризикованих рішень. Такі люди (особливо якщо працюють у вищому ешелоні управління) створюватимуть багато проблем і для себе, і для оточуючих. Водночас потреба у досягненні успіху дає змогу бути успішним.

Потреба у співучасті проявляється у людини у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з такою потребою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, їх турбує те, що про них думають. Вони є гарними «інтеграторами», успішно координують діяльність різних підрозділів фірми, вміють налагоджувати нормальні стосунки в колективі, залагоджувати конфлікти з клієнтами.

Потреба влади проявляється у людини в прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації. Він намагається впливати на поведінку інших, охоче бере на себе відповідальність за їх дії. Ті, кому притаманна ця потреба, мають більше шансів зробити кар'єру. Саме цю форму потреб Мак-Клелланд вважав основною для менеджера. Він зазначав: «Тих людей, у яких найвищою є потреба влади і відсутня схильність до авантюризму і тиранії, потрібно заздалегідь готувати до вищих керівних посад. Позитивний, або соціалізований, образ влади лідера повинен виявлятися в його зацікавленості у цілях всього колективу, визначенні таких цілей, які подвигнуть людей на їх виконання, у прийнятті на себе ініціативи для забезпечення членів керованого колективу способами і засобами досягнення цілей, у формуванні впевненості у власних силах і компетентності, що дасть змогу їм ефективно працювати». Тому надзвичайно

важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість йому задовольняти цю потребу, а з іншого — розвивати її. Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті, хто прагне до влади заради самої влади і ті, хто прагне до влади заради досягнення мети організації.

Теорія двох факторів Герцберга. На основі опитування працівників різних фірм дослідник з'ясував, коли вони відчувають найбільше бажання працювати, і навпаки, коли працювати їм зовсім не хочеться. Герцберг дійшов висновку, що мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів — гігієнічних і мотивуючих (табл. 2).

Гігієнічні фактори – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими. Відсутність, наприклад, чітких правил виконання роботи або надмірний контроль за поведінкою працівників викликає у них почуття невдоволеності. Водночас фактори цієї групи не обов'язково зумовлюють стан задоволеності. Наприклад, підвищений рівень шуму на робочому місці спричиняє почуття невдоволеності працівників, але його усунення не мотивує їх працювати краще. Тобто ці фактори не є мотивуючими; вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Одним із найпарадоксальніших висновків Герцберга є той, що заробітна плата не є мотивуючим фактором. Однак вона ним стає тоді, коли працівник відчуває прямий зв'язок між рівнем заробітної плати і результатами своєї праці.

Мотивуючі фактори – самостійна група потреб у зростанні: досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, можливість особистісного зростання тощо. Герцберг вважав, що за відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї праці нейтрально. За появи мотиваторів у неї виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

На основі концепції двох факторів Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівників невдоволеності менеджер повинен зважати передусім на фактори, які її спричиняють, і робити все для усунення цієї невдоволеності (табл. 7.2). А відтак слід сконцентрувати увагу на введенні в дію мотивуючих факторів, які зумовлюють стан задоволеності працівників.

Таблиця 7.2. Теорія двох факторів Герцберга

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
Політика фірми	Успіх
Умови праці	Просування по службі
Заробітна плата	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні взаємовідносини	Висока ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого і ділового росту

3. Процесуальні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людини, процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку

Процесуальні теорії не відміняють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією її сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки.

Розглядають мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, як процес, механізм. Відповідно до них *мотивація* – це процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загально організаційних. Ці теорії концентрують увагу на процесах мислення працівників, що обирають способи отримання винагороди. Схему концепції мотивації з точки зору процесу подано на рис. 7.4.

Рис. 7.4. Концепція мотивації



Людина, отримавши інформацію про завдання та можливу винагороду, зіставляє цю інформацію зі своїми потребами, мотиваційною структурою і можливостями, усвідомлює своє ставлення до роботи за таких умов, налаштовує себе на відповідну поведінку і виконує дії, які дають конкретний результат, що характеризується певними якісними та кількісними показниками. Ця схема загальна, оскільки не розкриває деталей механізму мотивації. Однак на її основі виникли теорії, що розкривають сутність винагороди, особливості її сприйняття індивідом і визначення під впливом цього своїх дій. До них належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, комплексна мотивації Л. Портера і Е. Лоулера, теорія визначення цілей і концепція партисипативного управління.

Теорія очікувань В.Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка, дійсно приведе до бажаного результату (рис. 7.5). Очікування можна розглядати як оцінювання індивідом вірогідності певної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікувань наголошує на важливості трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода; валентність.

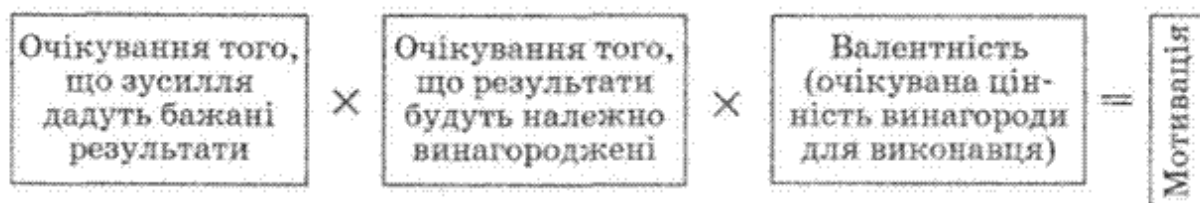
Очікування щодо «витрати праці – результат» – це зіставлення витрачених зусиль і здобутих результатів (продавець може очікувати, що в разі підвищення якості обслуговування покупців зросте продаж товарів; студент, готуючись до іспиту наполегливіше, ніж завжди, сподівається, що його знання будуть міцнішими). Якщо ж люди не простежують прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутим рівнем виконання, а значить, і результатами, то мотивація зникає.

Очікування щодо «результат – винагорода» – це очікування певної винагороди або заохочення згідно з досягнутим рівнем результатів (при збільшенні обсягів продажу на 20% продавець може очікувати 10% премії; студент, продемонструвавши хороші знання, сподівається отримати оцінку «відмінно» тощо). Якщо ж рівень винагороди залишається однаковим незалежно від досягнутих результатів, мотивація до трудової діяльності слабшатиме.

Валентність, або цінність заохочення чи винагороди. Оскільки в різних людей потреби і сприйняття винагороди різні, то конкретна винагорода матиме для них різну цінність. За низької валентності мотивація буде недостатньою для ефективної роботи (якщо студент усвідомлює, що хороші оцінки у заліковій книжці не вплинуть на його можливості отримати цікаву і високооплачувану роботу в майбутньому, то мотивація до навчання буде незначною). Тому керівники організацій мають зіставляти запропоновані винагороди з потребами працівників і узгоджувати їх.

Схему мотиваційного процесу згідно з теорією Врума наведено на рис. 7.5.

Рисунок 7.5. Модель мотивації по Віктору Вруму



Теорія справедливості Адамса стверджує, що люди суб'єктивно порівнюють одержану винагороду з витраченими зусиллями і потім співвідносять її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння, на думку працівника, засвідчує несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії. Схема ілюструє, що мотивація матиме місце тоді, коли людина впевнена, що всі її очікування здійсняться.

Принципи теорії очікувань можуть бути використані менеджерами для розроблення стимулюючих систем оплати праці, які спонукатимуть працівників до результатів, необхідних організації. З огляду на суб'єктивність оцінювання індивідом результатів праці й винагороди необхідні чіткі критерії винагороди. При цьому делеговані працівникам повноваження, їхні професійні навички мають відповідати поставленим завданням. Крім того, позитивну роль відіграє можливість обговорювати спірні питання щодо винагороди, виключаючи будь-які таємниці щодо її величини.

Отже, працівник прагне, щоб ним керували справедливо. Справедливість — це баланс між внеском працівника в роботу й тим результатом, який він отримує від роботи. Внесок постійно зіставляється з цим результатом (табл. 7.3).

Таблиця 7.3. Складові «балансу справедливості»

Внесок у роботу	Результат роботи
1. Досвід	1. Оплата
2. Освіта	2. Пільги
3. Спеціальні компетентності	3. Визнання
4. Витрачені зусилля і час	4. Інші заохочення

Елементи справедливості можуть бути виділені на трьох рівнях: внутрішньому, зовнішньому та індивідуальному.

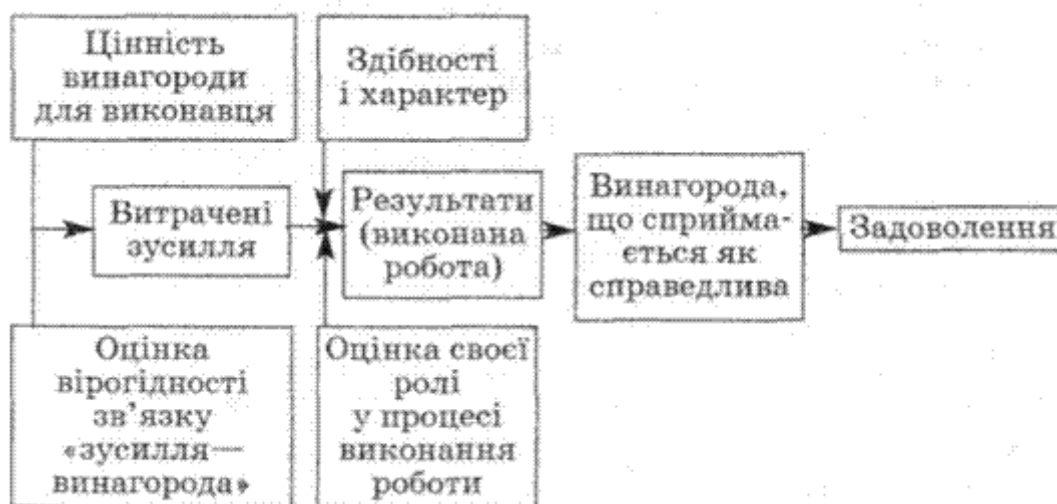
«Внутрішня справедливість» стосується відносин працівників різних категорій та посад на одному підприємстві. Винагорода повинна відповідати рівню знань, умінням та досвіду, необхідному для успішного виконання роботи. Працівники усвідомлюють, що директор фірми зароблятиме більше, ніж його заступник.

«Зовнішня справедливість» – це порівняння заробітку за однакові роботи в різних організаціях. Так, директор потужного підприємства отримує більше, ніж директор малого.

«Індивідуальна справедливість» – порівняння оплати для однакових посад на одному підприємстві. Основна мета – визначити відносну цінність роботи всередині організації. Оцінку посади відображають у структурі заробітної плати та в ієрархії роботи.

Теорія Портера-Лоулера – це комплексна процесуальна теорія мотивації, яка включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості (рис. 7.6). Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль, в свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Штрихова лінія між результативністю і зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю співробітника і виданою йому винагородою, яка сприймається як справедлива. Задоволення – це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода. Головний висновок цієї теорії – результативна праця призводить до задоволення.

Рис. 7.6. Модель Портера-Лоулера



Модель передбачає: якщо винагорода, отримана працівником за виконану роботу, відповідає його уявленням про справедливість, то працівник буде задоволений. Отже, проектуючи систему мотивування в організації, менеджери мусять врахувати, що її елементи мають сприйматися працівниками організації як справедливі для всіх.

Модель Портера і Лоулера засвідчила, що мотивація не є простим елементом у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, а залежить від багатьох чинників, наголосила на важливості об'єднання таких понять, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в межах єдиної взаємопов'язаної системи.

Теорія визначення цілей. За цією теорією, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від

роботи. Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим вищих результатів досягає людина в процесі їх реалізації; в іншому разі цілі перестають бути засобом мотивування. Тому цілі мають бути чіткими, визначеними і конкретними. Чим прийнятніші вони для працівника, тим настирливіше він прагнучиме їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди. Істотно впливає на мотивацію індивіда і отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець задоволений собою і його мотивація підвищується, в іншому разі все буде навпаки.

Концепція партисипативного (спільного) управління. Виходить з того, що коли працівник з цікавістю бере участь у різних формах діяльності, то він отримує задоволення від цього і тому працює не тільки з підвищеною ефективністю, а й максимально розкриває свої здібності та можливості. Партисипативне управління дає можливість рядовим працівникам фірми самостійно приймати рішення щодо засобів і методів виконання роботи. Їх залучають до раціоналізаторства, винахідництва, дають змогу їм самостійно контролювати свою роботу.

Ідеї партисипативного управління співвідносяться з теоріями мотивації, що вивчають потреби людини. Участь у прийнятті рішень, у визначенні цілей та їх реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення, потреб самореалізації та самоствердження. Задоволення таких потреб підвищує самооцінку людини і зумовлює зростання її творчого потенціалу.

Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки. Її авторами є американські вчені Р. Дафт, Р. Стерс, Р. Скінер. Ця теорія пояснює вплив винагороди на поведінку людини. Так, на думку Р. Скінера, поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, а поведінка, наслідком якої буде покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю.

Поведінку працівників у організації можливо регулювати. З цією метою менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.

Позитивна підтримка полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення кращих успіхів тощо).

Негативна підтримка («відмова від повчань») означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень керівника).

Покарання застосовується для припинення вкрай небажаної поведінки працівника (покаравши підлеглиго за невиконання завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).

Ігнорування передбачає відмову керівника від застосування позитивної підтримки, винагороди (ігнорування недоречних жартів співробітника, які постійно відволікають інших від роботи, сприяє відмові його від такої поведінки).

Комплексне застосування названих методів регулювання поведінки дає змогу менеджерам досягти позитивних результатів. При цьому важливо регулюючі заходи обирати з огляду на особистість підлеглиго, його психотип, вік, риси характеру. Однак існує думка, що ефективність позитивної підтримки значно вища, ніж, наприклад, покарання.

Ефективне використання теорії підтримки поведінки можливе за умов, коли менеджер реагує на дії підлеглиго часто. Зокрема, Р. Дафт пропонує менеджерам застосовувати п'ять типів стратегій: одну – постійної підтримки і чотири – часткової. Перша є дуже ефективною на ранніх стадіях навчання новому типу поведінки, інші чотири застосовуються впродовж усього часу перебування людини в організації (таблиця 7.4)

Застосування теорії підтримки поведінки слід починати з визначення менеджерами того типу поведінки, який необхідно підтримувати чи послаблювати. Відтак потрібні типи поведінки пов'язують з конкретними формами наслідків. При

цьому важливо пам'ятати, що підтримка має стосуватися поведінки всіх працівників і жодне з відхилень, як і жодна заслуга, не повинні залишатися поза увагою менеджерів. Якщо заслуга не буде помічена, то це негативно вплине на поведінку людини.

Таблиця 7.4. Теорія підтримки бажаної поведінки в реалізації

Графік підтримки	Природа підтримки	Вплив на поведінку при підтримці	Вплив на поведінку при відмові від підтримки	Приклад
Постійний	Заохочення після кожного вияву бажаної поведінки	Швидке навчання новій поведінці	Швидке згасання	Похвала
З фіксованим інтервалом	Заохочення через певні проміжки часу	Середній вплив, поведінка нерегулярна	Швидке згасання	Щотижнева оплата праці
З фіксованим рівнем	Заохочення після отримання певного	Швидко приводить до ефективної і стабільної	Швидке згасання	Відрядна форма оплати праці
Зі змінним інтервалом	Заохочення через різні проміжки часу	Помірно ефективний, стабільна поведінка	Повільне згасання	Оцінка діяльності і винагорода через випадкові
Зі змінним рівнем	Заохочення після досягнення різних	Дуже ефективна поведінка	Повільне згасання	Премії продавцям, прив'язані до кількості

Прикладом використання теорії підтримки є розроблена менеджерами компанії Parsons Pine Products схема премій:

Премія за безпеку. Працівник, який протягом місяця не потрапляв у ситуації, що спричиняли втрати робочого часу, отримує премію в розмірі чотирьох погодинних тарифних ставок.

Ретро премія. Якщо завдяки відсутності інцидентів з робітниками компанії вдалося зекономити певні кошти, вся сума спрямовується на преміювання співробітників.

Премія за старанність. Відсутність запізень та прогулів протягом місяця винагороджується премією в розмірі денної тарифної ставки.

Премія з прибутку. 4% прибутку компанії після сплати податків спрямовується у преміальний фонд для розподілу між співробітниками.

Цей план підтримки поведінки виявився дуже ефективним. Успіху сприяло й те, що винятком не був ніхто й ніколи.

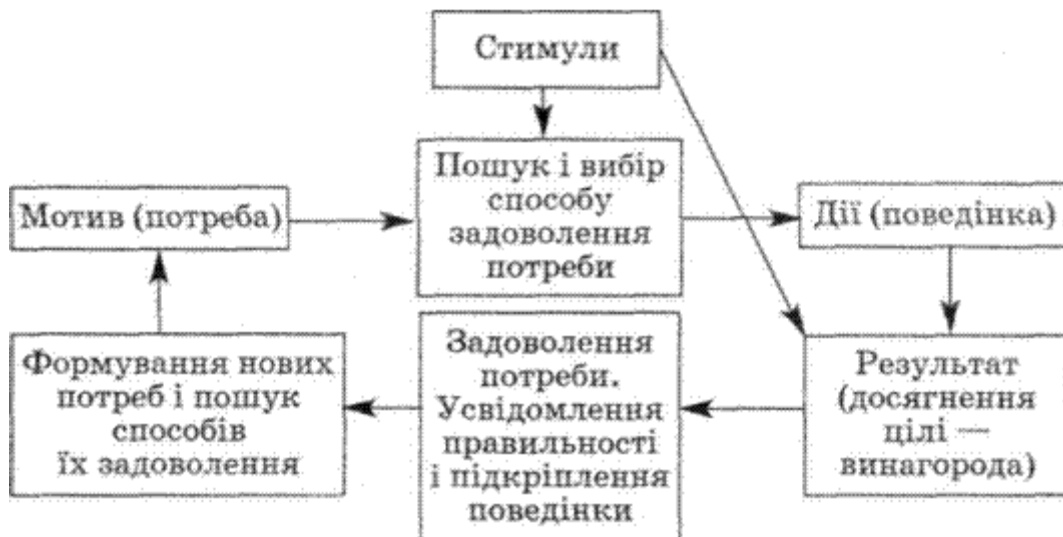
Теорії мотивації широко застосовують у практиці менеджменту різних країн, у тому числі і в Україні. Однак неодмінною має бути їх адаптація до умов конкретного підприємства.

4. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві

У процесі мотивування слід брати до уваги об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування й оплати праці часто носять загальний характер. Їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися в масштабах усієї країни. Водночас у більшості мотиваційних теорій наголошується на важливості суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливі умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю. Тому під час формування мотиваційного механізму важливо підкріпити мотиви стимулами (зовнішніми спонукальними чинниками). У такому разі трудова діяльність людини відбувається одночасно під впливом мотивів і стимулів (рис. 7.7).

Рис. 7.7. Схема формування мотиваційного механізму



Відмінність цієї схеми від схем змістових теорій мотивації полягає в тому, що при спонуканні до певних дій з метою задоволення потреби люди можуть зробити різний вибір: приглушити потребу, не зважати на неї або діяти для її задоволення. Вибір способів задоволення потреби значною мірою залежатиме від того, яка система стимулювання на підприємстві. Саме на етапі вибору відбувається втручання зовнішніх сил (стимулів) у процес пошуку індивідом способу задоволення потреби. Стимули орієнтують людину на вибір такого типу поведінки, який відповідатиме стандартам організації і дасть їй змогу досягти поставлених цілей.

Якщо здійснена робота дала результат, необхідний для організації, то індивід має отримати винагороду, яка задовольнить його потреби. На цьому етапі з'ясується,

наскільки фактична винагорода відповідає очікуванням людини. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. Якщо винагорода буде неадекватна досягнутим результатам, мотивація ослабне. Досягнувши поставленої мети, індивід сприйме свої дії як правильні й надалі виконуватиме роботу так само.

Залежно від рівня задоволення потреби індивід або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати способи задоволення існуючої потреби. Якщо він вважатиме, що потреба цілком задоволена, то, формуючи нові потреби, намагатиметься вибирати способи їх задоволення з огляду на минулий досвід, який мав позитивну підтримку через систему стимулів (винагород).

Крім винагород, до стимулів належать і застережні заходи, націлені на попередження такої поведінки працівника, яка могла б зашкодити організації. Це – штрафні санкції у разі неякісного виконання роботи, зниження соціального статусу, обструкція, зневага з боку трудового колективу, звільнення з роботи. Таких антистимулів працівник намагається уникати. З огляду на це мотивація повинна ґрунтуватися на тому, що будь-які дії індивіда в організації матимуть для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки залежно від якості виконаної роботи. Намагаючись заслужити винагороду або уникнути негативних наслідків, він зберігає стабільну поведінку або змінює її в потрібний бік.

Однак, як свідчить досвід, переважання стимулів зі знаком «мінус» (стимулів-застережень) є для організації небезпечним, оскільки перешкоджає підвищенню трудового потенціалу працівників. Водночас це властиво й позитивним стимулам, бо вони сприятимуть лише спроектованому менеджерами типу поведінки, залишаючи поза увагою нестандартні рішення, що можуть бути запропоновані індивідом із власної ініціативи.

З огляду на те, що конкурентоспроможність кожної фірми залежить не тільки від повноти використання її наявних трудових ресурсів, а й від її здатності досягати синергійного ефекту, менеджерам необхідно забезпечити всі умови для розвитку персоналу, його самовдосконалення. Це стане можливим, якщо внутрішні спонукальні фактори, що спрямовують, визначають поведінку працівників (їх мотиви), відповідатимуть цілям організації.

Незважаючи на те, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку (це зумовлено впливом випадкових або суб'єктивних факторів – здібності, емоційний стан, вплив третіх осіб тощо), ефективність менеджменту значною мірою залежить від того, наскільки адекватні стимулюючі заходи. Тому менеджер повинен своєчасно вносити відповідні зміни у мотиваційний процес, зважаючи на зміну структури потреб працівників. Головне завдання керівника – не в задоволенні всіх потреб співробітника, а у створенні таких умов, за яких він міг би задовольнити їх сам. Система мотивування має бути побудована так, щоб співробітник був упевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород та санкцій вирішить проблему мотивування. Для цього необхідний комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб (потреби в престижі, самоповазі, у самореалізації, розвитку особистості тощо).

Нині проведено багато досліджень щодо специфіки мотивації в Україні, де більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій, тобто працівників скоріше карали за погану роботу, ніж винагороджували за хорошу. Водночас спектр винагород є значно ширшим, ніж спектр покарань, охоплюючи як матеріальні, так і психологічні аспекти. Однак застосування системи винагород потребує створення певної концепції заохочення, яка б, з одного боку, відповідала цілям і стратегії організації, а з іншого – уможливила б якнайповніше використання її трудового потенціалу.

5. Матеріальні потреби як основа мотивації праці

Матеріальні потреби – це сукупність матеріальних благ, які мають речову форму, і виступають як головний збуджуючий мотив трудової діяльності людини. Різновидами матеріальних потреб є житло, меблі, одяг і взуття, транспорт і засоби зв'язку, предмети культури, відпочинок і розваги.

Задовольнити ці потреби людина може за допомогою грошових доходів.

Грошові доходи – це всі надходження грошей у вигляді оплати праці, доходів від підприємницької діяльності, пенсії, стипендії, різні допомоги, доходи від власності у вигляді процентів, дивідендів, ренти, надходження від продажу акцій та інших цінних паперів, від продажу нерухомості, скота і продуктів, різних виробів та інших товарів, доходи від надання різних послуг та інші доходи.

Планування матеріальних потреб людини має важливе практичне значення, тому що воно формує умови життя і рівень благоустрою людини. За основу формування матеріальних потреб прийнято драбину матеріального благоустрою на базі трьохступеневого росту потреб людини. Ця модель свідчить про те, що людина послідовно ставить і реалізує життєві цілі для досягнення різних рівнів матеріального благоустрою і вони прямо пропорційно залежать від сімейних доходів.

Так, на 1 рівні бідного матеріального благоустрою вирішуються завдання проживання в окремій кімнаті, придбання простих меблів, недорогого транспорту, мінімальної кількості комплектів сезонного одягу, дешевого харчування і відпочинку переважно вдома. Межа бідності в різних країнах обчислюється різними методами – мінімальний доход, що не обкладається податком, мінімальний прожитковий мінімум і т.п. на сьогодні в Україні це 2379 грн для працездатних осіб; 2013 грн – для дітей віком до 6 років; 2510 грн. – для дітей віком від 6 до 18 років; для осіб, які втратили працездатність — 1854 грн. (в США – 1000 долл, з яких не береться податок).

Досягнення матеріальних потреб II рівня передбачає встановлення нових життєвих цінностей і цілей, які пов'язані з досягненням рівня середнього матеріального благоустрою. Це – нормальне житло у вигляді 2-4 кімнатної квартири, нормальні меблі, власний автомобіль, телефон і сотовий телефон, нормальне харчування, відпочинок з сім'єю в пансіонатах і санаторіях. Мінімальний рівень сімейного доходу середнього класу – до 1000 долл в місяць (США не менш, ніж 5000 долл на місяць).

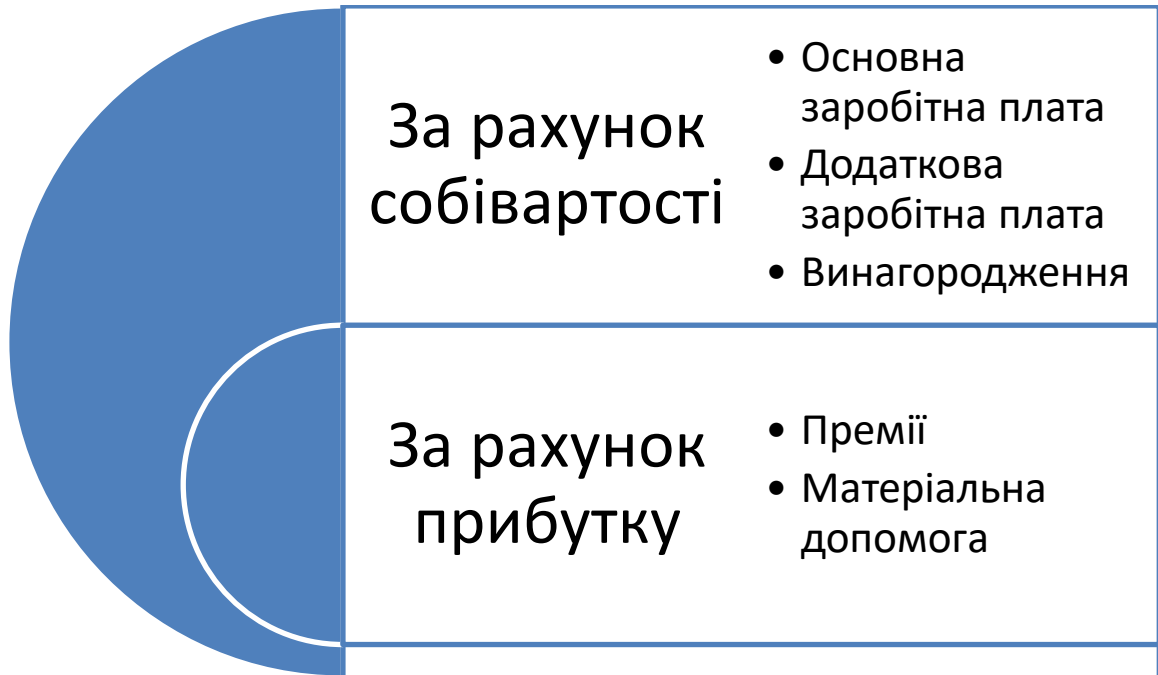
III рівень потреб – багатий матеріальний благоустрій. Це – проживання в багатокімнатній квартирі або власному будинку, прекрасні меблі, декілька автомобілів, яхта, наявність сотового зв'язку, дорогий одяг з фірмових магазинів, високоякісне харчування, відпочинок за кордоном, на морі або на власній віллі. Рівень життя багатих людей вимірюється на Україні – не менш, ніж 10000 дол. на місяць (в США – 100000 долл на місяць).

Одним з важливих елементів організації виробничого процесу є **заробітна плата** – грошове винагородження пропорційно відробленому часу або робочому завданню, що виплачується працівнику в термін, обговорений при його прийомі на роботу.

Залежно від того, ким є працівник, яку він обіймає посаду або які він надає послуги, заробітна плата може мати різну назву – грошове утримання (військовослужбовці), посадовий оклад, заробіток і т.ін.

Структура оплати праці дозволяє визначити, які складові елементи входять в оплату праці співробітника, в яких статтях собівартості і прибутку вони відображаються, якою є питома вага кожного елементу. У загальному вигляді структура оплати праці може мати такий вид (Рис. 7.8).

Рисунок 7.8. Структура оплати праці



Системи і форми оплати праці. Кожна організація використовує власну систему винагородження співробітників, які, залежно від форм оплати праці, можна поділити на традиційну і нетрадиційну системи компенсації.

Традиційна система компенсації передбачає, що винагородження складається з двох елементів – основного (заробітна плата) і додаткового (пільг) і залишається постійним на протязі певного часу. Основою для визначення заробітної плати для всіх категорій працюючих при цій системі є **тарифна ставка** (розмір оплати праці за одиницю робочого часу). Розмір оплати праці службовців за виконання закріплених за ними функціональних обов'язків – **посадовий оклад**, який залежить від їх кваліфікаційної категорії.

Розцінки для оплати праці робочих розраховуються виходячи з їх кваліфікаційного розряду.

Додатковою до заробітної плати є система пільг, т.т. додаткові блага, які підвищують життєвий рівень працюючих: додаткові послуги і виплати (медичне страхування, додаткова відпустка, користування службовим транспортом, відпочинок в санаторіях і т.ін.).

Нетрадиційні системи компенсації можна розділити на три групи – система змінної заробітної плати, система групової заробітної плати і система плати за знання і компетенції.

При системі **змінної заробітної плати** розмір винагородження, яке отримує працівник не є зафіксованим на довгий період, а змінюється залежно від різних факторів, і, в першу чергу, від результатів роботи. Найбільш відомими системами змінної заробітної плати є подільна, сутність якої полягає у встановленні фіксованого винагородження за кожну виготовлену одиницю продукції; погодинна – за кількість відпрацьованих годин. Може бути індивідуальною і бригадною. Додатково до заробітної плати організації виплачують премії – додаткове винагородження в конкретних випадках, заохочення особливих досягнень, яке може бути індивідуальним і бригадним.

Система групової заробітної плати ґрунтується на системі оцінки результатів роботи групи (бригади, підрозділу, структурного відділення, компанії в цілому).

Система плати за знання і компетенції – винагородження працівника, який оволодів додатковими навичками або знаннями

Резюме

Мотивація – процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей організації. Здійснення мотивації вимагає чіткого уявлення потреб і винагород. Потреба - відчуття людиною фізіологічно і психологічно нестачі чого-небудь. Винагорода - все, що людина вважає цінним для себе.

Мотивація працівників повинна здійснюватися менеджером з урахуванням знань потреб своїх підлеглих. Тому, краще визначати *мотивацію* як створення у працівників стимулів до праці з повною віддачею.

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу значно вище того рівня, який може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Розумний керівник рахується з індивідуальними потребами працівників і вміє запевнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах цієї організації.

Еволюція теорій мотивації:

1. Змістовні, 60-і рр. (Маслоу, МакКлелланд, Герцберг). Фокусуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які дають імпульс і припиняють даний тип поведінки, визначають і класифікують специфічні потреби людей, що спонукають їх до дій.

2. Процесуальні, 70-і рр. (Адамс, Врум, Портер-Лоуллер, Локке). Фокусуються на поясненні процесу вибору людиною типу поведінки, спрямованої на досягнення якоїсь конкретної індивідуальної потреби.

3. Закріплюючий підхід, 80-і рр. (Скінер). Фокується на вивченні проблем зміни поведінки людей в процесі праці залежно від використання винагород і покарань.

4. Ціннісний підхід (90-і рр.). Фокується на вивченні співвідношенні цінностей людини з цінностями організації. Якщо цінності співпадають, то людина мотивована до роботи в даній організації. Представники даного підходу стверджують, що менеджери не можуть мотивувати співробітників, вони можуть демотивувати їх неправильним керівництвом, тобто “зіпсувати” їх базову мотивацію

Мотивувати означає: розуміти, що спонукає людину, правильно ставити перед нею «правильні» цілі, впевнюватися, що вона їх розуміє і розділяє, пояснювати яким повинно бути виконання і як має виглядати результат, забезпечувати необхідними ресурсами, надавати адекватне та справедливе винагородження, пояснювати причини саме такого винагородження.

Інструменти керівництва: компенсаційний пакет (заробітна платня, пільги і привілеї), система стимулювання (премії, комісійні, бонуси, нарахування, конкурси), мотиваційний клімат (взаємовідносини між працівником, керівником і роботою в рамках певного контексту), організаційна культура (цінності, герої, ритуали, символи), стиль керівництва (певний тип поведінки керівника по відношенню до підлеглих).

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Що таке «мотивація», «потреба», «мотив», «стимул», «винагородження»?
2. Як сформулювати ефективний мотиваційний механізм на туристичному підприємстві?
3. Що таке заробітна плата? Тарифна ставка? Посадовий оклад?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І.З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, С. 150 – 173.
2. Мальська М.П., Худо В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник, Київ, С. 173-181.

3. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.95-125.
4. Поступна О. В. (укл.) (2020) Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання, Харків, 235 с.
5. Білоусов, О.М., Лугінін, О.Є., Морозова, О.С., Соколова Л.В. (2017) Менеджмент туристичної галузі : підручник, Херсон, С. 120–135.
Інтернет-джерела:
6. Кіптенко, В.К. (2010) Менеджмент туризму: підручник: Мотивація в туризмі, Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/91391-513-motivatsya-v-turizm.html> (Дата звернення 11.11.2021).
7. Віноградська, О. М., Віноградська, Н. С., Шевченко, В. С. (2008) Менеджмент : Навчальний посібник, Харків, С. 96 – 112. [Електронний ресурс] : <http://eprints.kname.edu.ua/4532/1/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%2B.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
8. Осовська, Г.В., Осовський, О.А. (2006) Основи менеджменту Навчальний посібник, Київ. [Електронний ресурс] : <http://www.info-library.com.ua/books-text-5508.html> (Дата звернення 11.11.2021).
9. Страпчук, С.І., Миколенко, О.П., Попова, І.А., Пустова, В.В. (2020) Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти, Львів, С. 154–178. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/NEN2mx1> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 9. Тема 8. Координація та контроль як загальні функції менеджменту туризму

План

1. Контроль та його види.
2. Етапи та модель процесу контролю.
3. Основні характеристики ефективної системи контролю
4. Поняття координації та регулювання. Види регулювання
5. Етапи процесу регулювання

Ключові поняття: Контроль, процес контролю, поточний контроль, попередній контроль, підсумковий контроль, регулювання, координування, оперативне регулювання, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання

Виклад основного матеріалу

1. Контроль та його види

Контроль – це процес досягнення організацією цілей. *Процес контролю* полягає у визначенні стандартів, фактично досягнутих результатів та здійсненні корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів. Керівники здійснюють функцію контролю з того моменту, як вони сформулювали цілі та завдання, створили організацію.

Фактори контролю:

Невизначеність. Плани й організаційні структури – лише картини того, яким хотілося б бачити майбутнє керівництву. Різні обставини можуть перешкодити тому, щоб реалізувати задумане. Зміни законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших змінних величин навколишнього середовища здатні перетворити плани, досить реальні в момент їх формування, через деякий час у дещо недосяжне.

Ще одним фактором невизначеності, постійно наявним в управлінні, є люди, які виконують більшість робіт у будь-якій організації. Люди – не комп'ютери, їх не можна запрограмувати на здійснення завдання з абсолютною точністю. Складно спрогнозувати відповідну реакцію працівників на введення нових інструкцій і команд, надання додаткових прав та покладення обов'язків.

Запобігання виникненню кризових ситуацій. Помилки та проблеми, що виникають під час аналізу ситуації всередині організації, переплітаються (якщо їх вчасно не виправити) з помилками в оцінюванні майбутніх умов навколишнього середовища та поведінки людей. Імовірність цього в організації дуже велика у зв'язку з високим ступенем взаємозалежності видів діяльності.

Функція контролю – така характеристика управління, що дає змогу виявити проблеми та відповідно скорегувати діяльність організації до того, як проблеми переростуть у кризу.

Одна з найважливіших причин здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана бути здатною своєчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх доти, доки вони перешкоджають досягненням цілей організації.

Підтримка успіху. Важливим є й позитивний бік контролю, що передбачає всебічну підтримку всього того, що є успішним у діяльності організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на запитання "Наскільки ми просунулися до поставлених цілей?", керівництво організації може визначити, де організація домоглася успіхів або зазнала поразки. Важливим аспектом контролю є визначення напрямів діяльності організації, які найефективніше сприяють досягненню її загальних цілей.

Обсяг контролю. Контроль має бути всеосяжним. Контроль – фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Справді, майже всі ці процеси вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в певній організації. Види контролю (попередній, поточний, заключний) мають одну й ту саму мету: сприяти тому, щоб фактично одержані результати були якомога подібними до таких, що вимагаються.

Деякі найважливіші **види контролю певної організації** можуть приховуватися серед інших функцій управління. Наприклад, планування та створення організаційних структур дають змогу здійснювати попередній контроль над діяльністю організації.

1. **Попередній контроль** відбувається до фактичного початку робіт, реалізується у формі певної політики, процедур і правил. Оскільки правила та лінії поведінки виробляються з метою забезпечення виконання планів, то їх суворе додержання – спосіб переконатися, що робота розвивається у заданому напрямі.

В організаціях попередній контроль застосовується щодо трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль у сфері людських ресурсів досягається в організаціях шляхом ретельного аналізу ділових та професійних знань і навичок, необхідних для виконання тих чи інших посадових обов'язків, та відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих осіб. Аби переконатися, що працівники, яких приймають, зможуть виконувати покладені на них обов'язки, варто встановити мінімально допустимий рівень освіти або стажу роботи в певній галузі та перевірити документи й рекомендації, що надаються тим, кого наймають.

Матеріальні ресурси. Зрозуміло, що виготовити високоякісну продукцію з поганої сировини неможливо. Тому промислові організації встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості та проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, до цих вимог. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів належить також забезпечення їх запасів в організації на рівні, достатньому для запобігання дефіциту.

Фінансові ресурси. Важливим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, що також дає змогу виконувати функцію планування. Бюджети встановлюють граничні значення витрат і не дозволяють таким чином якому-небудь відділу або організації загалом вичерпати всі свої наявні засоби.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо у процесі виконання робіт. Його об'єктом є підлеглі співробітники, а власне контроль традиційно проводять безпосередні начальники. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій з удосконалення роботи дають змогу уникнути відхилення від намічених планів та інструкцій. Якщо ці відхилення розвиватимуться, вони можуть перетворитися в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не здійснюється одночасно з виконанням самої роботи. Він ґрунтується на визначенні фактичних результатів, одержаних після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей. З метою здійснення поточного контролю апаратів управління необхідний зворотний зв'язок – це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглим про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони допускають помилки.

Системи зворотного зв'язку дають змогу керівництву виявити багато непередбачених моментів і скорегувати свою лінію поведінки так, щоб запобігти відхиленням організації від найефективнішого шляху до поставлених перед нею завдань.

Усі системи зі зворотним зв'язком:
– мають характер ланцюгів;

- використовують зовнішні ресурси;
- перетворюють зовнішні ресурси для внутрішнього використання;
- стежать за значними відхиленнями від намічених цілей;
- корегують ці відхилення з метою забезпечення досягнення цілей.

Заключний контроль здійснюється після закінчення роботи або якщо завершився відведений на цю роботу час. За допомогою такого виду контролю керівництво організації отримує інформацію, потрібну для планування у разі, коли аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому.

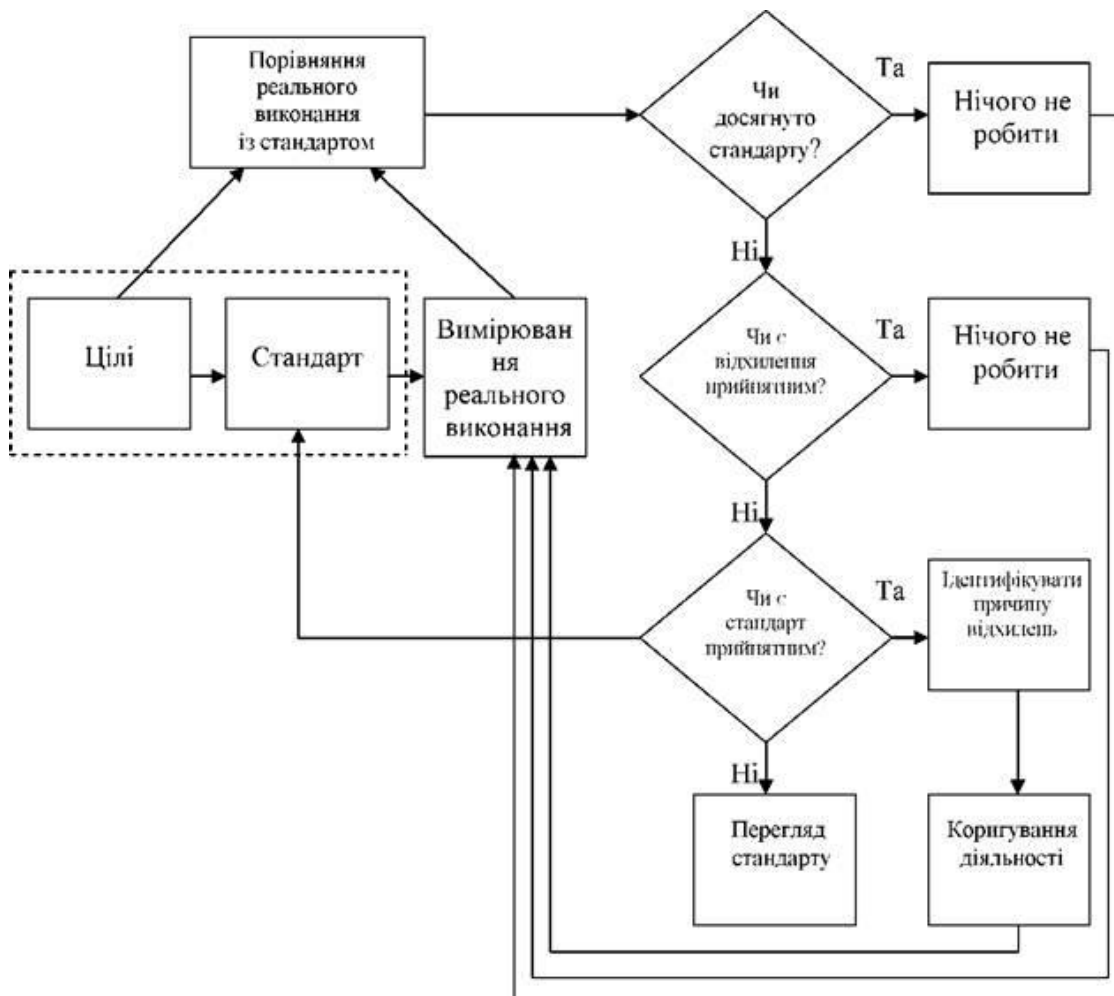
Порівнюючи фактично отримані результати з тими, що були потрібні, керівництво має змогу краще оцінити, наскільки реальними були складені ним плани. Ця процедура також дозволяє одержати інформацію про проблеми, що виникли, та сформулювати нові плани так, щоб уникнути їх у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в сприянні мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, що фактично досягнуту результативність потрібно визначати точно й об'єктивно.

2. Етапи та модель процесу контролю (рис. 8.1.)

У процедурі контролю розрізняють три етапи:

- 1) вироблення стандартів і критеріїв;
- 2) зіставлення з ними реальних результатів;
- 3) вжиття необхідних корегуючих дій.

Рис. 8.1. Модель процесу контролю



На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

1. Встановлення стандартів. Перший етап процедури контролю свідчить, наскільки близько поєднані функції контролю та планування. Стандарти – це конкретні цілі, які можна змінити й обмежити в часі.

Для управління необхідні стандарти у формі показників результативності об'єкта управління для всіх ключових галузей, що визначаються під час планування. Показником результативності називається конкретний критерій у певний період часу; він точно визначає те, що має бути одержаним для досягнення поставлених цілей.

2. Порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами. Менеджер має визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. Діяльність, що здійснюється на цьому етапі контролю, є найпомітнішою частиною всієї системи контролю. Вона полягає у визначенні масштабу відхилень, результатів, передачі інформації та її оцінюванні.

Масштаб допустимих відхилень – межі, в яких відхилення одержаних результатів від намічених не мають викликати занепокоєння. Визначення масштабу допустимих відхилень – питання вкрай важливе. Якщо взяти занадто великий масштаб, то проблеми, що виникли, можуть набувати загрозливого характеру. Але якщо масштаб занадто маленький, то організація реагуватиме навіть на незначні відхилення.

Щоб бути ефективним, контроль має бути економічним. Переваги системи контролю мають перевищувати витрати на її функціонування. Коли прибуток, який виникає під час здійснення контролю, менший, ніж витрати на нього, то такий контроль не економічний та не продуктивний. Один зі способів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Принцип виключення передбачає, що система контролю має спрацьовувати за наявності помітних відхилень від стандартів, інакше вона буде не економічною та нестійкою.

Визначення результатів, як правило, – найбільш клопіткий і дорогий етап. Порівнюючи визначені результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, які заходи варто застосувати.

Передача інформації. Щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково повідомляти відповідних працівників організації як про встановлені стандарти, так і про досягнуті результати.

Заключна стадія етапу зіставлення полягає в оцінюванні інформації про одержані результати. Менеджер має вирішити, чи одержано потрібну інформацію і чи важлива вона. Важлива інформація – це така інформація, що адекватно характеризує досліджуване явище та суттєво необхідна для прийняття правильного рішення.

3. Дії. Менеджер повинен обрати одну з трьох ліній поведінки: не вживати жодних заходів, усунути відхилення або переглянути стандарти.

Не вживати ніяких заходів. Якщо порівняння фактичних результатів зі стандартами свідчить про те, що визначені цілі досягаються, ліпше нічого не застосовувати.

Усунути відхилення. Сутність корегування полягає в тому, аби зрозуміти причини відхилень і повернути діяльність організації у правильному напрямі.

Переглядання стандартів. Не всі помітні відхилення від стандартів потрібно усувати. Іноді стандарти можуть виявитися нереальними, оскільки вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози на майбутнє. У процесі переглядання планів потрібно переглядати й стандарти.

3. Основні характеристики ефективної системи контролю

Хоча більшість менеджерів добре знає про те, що процес контролю можна використовувати, щоб позитивно вплинути на поведінку співробітників, деякі з них

забувають про можливість контролю зумовлювати неумисні зриви в поведінці людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наочності дії системи контролю.

Співробітники організації розуміють, що з метою оцінювання результативності їх діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Вони також знають, що їх помилки та досягнення у тих галузях, де керівництво встановило стандарти і виконує процедуру контролю, будуть підставою для розподілу винагороджень та покарань. Тому підлеглі, як правило, роблять те, що начальство хоче побачити від них під час перевірки.

У деяких дослідженнях підтверджується тенденція співробітників до будь-якого акцентування на роботі в тих сферах, де визначають ефективність роботи, і нехтування тією роботою, у процесі виконання якої визначень не здійснюють. Тип поведінки, коли люди прагнуть вдовольнити вимоги контролю, а не досягати поставлених цілей, називається поведінкою, орієнтованою на контроль. Потрібно ретельно спроектувати систему контролю з урахуванням подібних ефектів, інакше вона спрямовуватиме діяльність співробітників на те, щоб добре виглядати під час проведення контролю, а не на досягнення цілей організації. Такий вплив може також призвести до отримання неправильної інформації.

У. Ньюмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, які хотіли б уникнути ненавмисного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підвищити його ефективність.

Розглянемо такі *рекомендації* науки про поведінку у процесі здійснення ефективного контролю:

- встановлюйте помірковані стандарти, прийнятні для співробітників;
- встановлюйте двобічне спілкування;
- уникайте надмірного контролю;
- встановлюйте суворі, але досяжні стандарти;
- винагороджуйте за досягнення стандарту.

Поведінка людей – не єдиний фактор, що визначає ефективність контролю. Щоб контроль міг виконувати своє завдання, тобто забезпечувати досягнення цілей організації, він повинен мати декілька важливих властивостей.

Розрізняють такі *характеристики ефективного контролю*:

1) стратегічна спрямованість. Контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації та підтримувати їх;

2) орієнтація на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти та виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, які має організація;

3) відповідність до справи. Щоб бути ефективним, контроль має відповідати контрольованому виду діяльності. Він повинен об'єктивно визначати й оцінювати те, що справді важливо;

4) своєчасність. Система ефективного контролю – система, що дає потрібну інформацію певним особам до того, як розвинеться криза;

5) гнучкість. Контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким та пристосовуватися до змін, що відбуваються;

6) простота. Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль та є ефективнішими;

7) економічність. Якщо підсумкові витрати на систему контролю перевищують переваги, що створюються ним, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або запровадити менш ретельний контроль.

4. Поняття координації та регулювання. Види регулювання

З функціями планування, організації та мотивації тісно пов'язані функції координації (регулювання) та контролю, котрі здійснюються органами управління в процесі виконання планів.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем.

Координація - це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність і безперервність, і по-друге, взаємозв'язок усіх функцій (рисунок 8.2.).

Рис. 8.2. Взаємозв'язок функцій менеджменту



Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми.

Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Функція регулювання - це процес управління, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленого (владою і лідерством). Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядницькому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

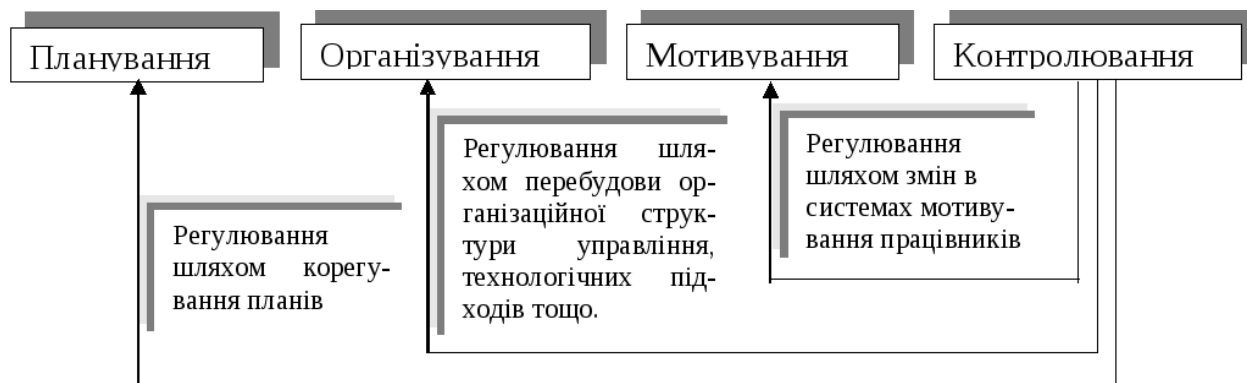
Організація може успішно діяти та протистояти зовнішньому середовищу лише тоді, якщо вона може змінювати свій стан з такою швидкістю, як це відбувається у середовищі. Так як організація постійно знаходиться в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища, то цей процес необхідно підтримувати постійно. У цій ситуації функція регулювання повинна забезпечувати своєчасну реакцію підприємства, яка спрямована на адаптацію до зовнішнього середовища чи нейтралізацію її впливу.

Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання – в керуючій та керованій системах. На рис.3 зображена графічна модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які вимагають здійснення змін у планування, організування або мотивуванні.

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявленні в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо у блоці "Планування" виявлено недоліки, то розроблені заходи будуть стосуватись удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли, наприклад, в

організаційній структурі управління, то мова буде йти про реалізацію заходів з удосконалення побудови організації тощо. Недоліки у матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись у блоці “Мотивування”, наприклад, удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів, ін.

Рис. 8.3. Графічна модель регулювання діяльності організації



Регулювання тісно взаємопов'язано з координуванням. Регулювання це не тільки виявлення відхилень у процесах управління і розробка кореляційних команд, але й координація всіх елементів системи управління з метою її гармонійного і пропорційного розвитку.

Координування – це встановлення узгодженості дій численних виконавців плану у відповідності до цілей підприємства.

Головне завдання координування – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації (всього колективу) шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними.

Координація є пріоритетом діяльності керівника вищого або середнього рівня управління. Для виконання цієї функції можуть використовуватися як різноманітні документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах тощо. Значну роль при цьому відіграють технічні засоби зв'язку, які допомагають швидко реагувати на відхилення в ході робіт організації. За допомогою цих та інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодженість всіх стадій процесу управління (планування, організування, мотивування, контролю), а також дій керівників.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а прямиий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання - це практично важлива і складна функція управління. Найважливішою особливістю функції регулювання є його всеосяжність. Вона поширюється на всі процеси, що протікають на підприємстві, і на всіх людей, що працюють на ньому, незалежно від їхнього рангу і статусу, від директора до робітника.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління.

Стабілізуюче регулювання. Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку людини в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів, їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємництва, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Багато сторін діяльності підприємства (ціноутворення, ставки окладів, дотримання норм безпеки тощо) регламентуються відповідними документами.

Наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують поведінку всіх працівників підприємства.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загальноорганізаційного характеру. Його зміст полягає у встановленні визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на: безпосереднє регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.

1. *Безпосереднє регулювання* здійснюється до підприємства в цілому організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться відповідно статут підприємства, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

2. *Регулювання на основі норм* встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і управлінні ними.

Особливістю регулювання на основі норм є повнота й об'єктивність відображення умов, що визначають поведінку працівників підприємства. Варто пам'ятати, що менеджери застосовують норми, які використовують цей вид регулювання, повинні доброзичливо сприйматися цими людьми, чия діяльність вони регулюють.

Необґрунтовано тверді чи невинуваті занижені нормативи призводять до дестимуляції, а дуже детальні – знижують ініціативність працівників.

Зміст нормативів залежить від конкретного виду регульованої роботи масштабів і способів їхнього використання. Відповідно до теорії очікування існує чіткий взаємозв'язок між результативністю нормативного регулювання і винагородою. Якщо норматив не сприяє тому, щоб працівник відчув такий зв'язок, чи він створює відчуття несправедливої винагороди, то цей норматив призведе до зниження результативності регулюючого впливу.

3. *Регулювання за допомогою інструктування* ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктування – це наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо.

У даному випадку інструктування варто розуміти як використання працівником відповідних інструктивних матеріалів, що регламентують виконання визначеної роботи.

Стабілізуюче регулювання не виявляється через владний безпосередній вплив. Сутність його полягає в підпорядкуванні посадових осіб правилам, що завчасно закладені в документи, в яких визначені вимоги до виконання дій дотримання конкретних умов.

Розпорядницьке регулювання. Це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання обумовлене наступними причинами:

а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених у процесі контролю;

б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями. Вони, як правило, не мають чітко встановлених закономірностей прояву і часу виникнення. Вони є наслідком виникаючих ситуацій і незапрограмованим управлінських рішень.

За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлене документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив – це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Пасивні форми зустрічаються рідше в адміністративному впливі. Вони не мають сили обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. Їхнє основне призначення полягає в підвищенні ефективності комунікацій у процесі виконання активного регулюючого впливу. Вони часто доповнюють активну форму регулювання, чим підвищується їхня результативність.

Для ефективного регулювання менеджера дуже важливо прийняти рішення, наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. Функція контролю видає інформацію про відхилення, що є основою для рішення про початок регулюючих дій. Цей етап є найбільш важливим і помітним у процесі регулювання. Регулюючі дії можуть паралізувати діяльність підприємства. Зміст розпорядницького регулювання у всіх випадках полягає в тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролю, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу до дій, які потрібні.

Дисциплінарне регулювання торкається поведінкових аспектів функції регулювання і являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту. Ніяке управління не дає необхідних результатів, якщо працівники підприємства не будуть дотримуватися встановлених норм і правил поведінки.

Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і приймаючи винагороду за неї, працівники непрямо погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) *розпорядницький вплив*. Наприклад, наказ про заохочення чи покарання за результатами діяльності конкретного співробітника;

б) *регламентуючий вплив*. Наприклад, посадова інструкція, що відбиває результати розподілу і делегування повноважень конкретного співробітника;

в) *нормуючий вплив*. Наприклад, норма часу (трудомісткість рішення задачі) на розробку бізнес-плану.

Загальні функції менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається.

Отже, *оперативне регулювання* - це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів і завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю та регулювання ходу робіт.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з конкретизації оперативних планів у формі завдань, доведення їх до виконавців. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб. Як правило, цю роботу менеджер здійснює на оперативних нарадах працівників управління, оскільки на ефективність виконання оперативних завдань впливає тривалість проміжку від моменту формулювання завдання до доведення його виконавцю. Доведення завдання супроводжують інструктивно-роз'яснювальною роботою з виконавцями, яка передбачає ознайомлення виконавця із загальною ситуацією та особливостями конкретного завдання, орієнтує на успішне його виконання, уточнення посадових обов'язків і прав. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання - поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами.

Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

5. Етапи процесу регулювання

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення виниклих відхилень чи проблем.

На **першому етапі** процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту). На даному етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не тільки способом регулювання, але й своєрідною основою для здійснення процесу контролю. Саме в процесі контролю відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

На **другому етапі** процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами.

Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролю вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозовою, менеджер повинен розробити

адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватися за *принципом виключення*, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Третій етап – розробка адекватного регулюючого впливу.

Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління підприємством дійсно змушував людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозні відхилення перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, не потрібне. Регулюючий вплив повинний усувати не саме відхилення, а причину, що викликала це відхилення. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає зусилля групи людей, менеджер повинний прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них.

Тому менеджер не може вибрати якийсь один метод і один регулюючий вплив лише тому, що вони здатні усунути відхилення, яке виникло. Потрібно враховувати, що інтереси кожного члена групи - індивідуальні, а мотиви можуть бути різними. Крім цього, перш ніж вибрати регулюючий вплив, менеджер повинен зважити всі внутрішні перемінні та їхній взаємовплив, що мають відношення до даної проблеми. Прийняте безсистемне рішення може усунути виникле відхилення, але при цьому породити цілий ряд інших.

Вибрати адекватний регулюючий вплив на об'єкт управління -це значить застосовувати такі методи, які будуть спонукати людей добровільно й ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення - своєчасного усунення.

Четвертий етап - усунення відхилень.

Цей етап, насамперед, включає доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник повинен самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення виниклих проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

Чітке доведення регулюючого впливу до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного його виконання. При цьому воно повинно не допускати різних тлумачень його змісту. Варто враховувати, що виконавці будуть розуміти цей вплив у силу власного сприйняття.

Тому для злагодженої роботи виконавців неабияке значення відіграє інструктаж, що дозволяє більш чітко пояснити суть регулюючого впливу, шляхи і засоби його виконання. Для досягнення необхідних результатів у виконанні регулюючого впливу виконавці повинні мати двостороннє спілкування (зворотний зв'язок) з керівником. Подібне спілкування повинне збільшити імовірність того, що виконавці точно зрозуміють мету регулюючого впливу і зі знанням справи будуть виконувати вказівки.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців на повну самовіддачу. Керівництво повинне справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами і своєчасно, результативно усувати причини виниклих відхилень.

І останній, п'ятий етап - перегляд стандартів.

Нічого не буває вічним. Стандарти, що задовольняють процес управління, можуть виявитися непридатними завтра. Стандарти розробляються на стадіях планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління. Стандарти існують тривалий час. Однак діяльність підприємства динамічна

і залежить від багатьох факторів. Це призводить до застаріння стандартів і регламентів. Отже, вони повинні переглядатися.

Буває, що встановлені стандарти занижені чи завищені, тобто нереальні. Тому їх теж потрібно переглядати.

Іноколи виникають ситуації, коли вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти поставлених перед ними цілей і зводить нанівець мотивуючі впливи. В таких ситуаціях керівництво повинно прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій тощо.

Резюме

Отже, контроль – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Існують різні види контролю: за часом реалізації (попередній, поточний, підсумковий), за простором здійснення (летучий, стаціонарний), за якісними характеристиками (одиначний множинний), за обсягом операцій (однофункціональний, багатофункціональний), за характером суб'єкт-об'єктних стосунків (внутрішній, зовнішній) тощо.

Контроль реалізується у чотири етапи: визначення завдань; розробка стандартів; оцінювання виконання, визначення потреби в корективах.

Для того, щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення мети організації, він повинен мати деякі важливі характеристики: стратегічну спрямованість, орієнтацію на результати, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, економічність, простоту.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Воно забезпечує єдність і безперервність процесу управління, та взаємозв'язок усіх функцій. Види регулювання: стабілізуюче, розпорядницьке, дисциплінарне. Принципи реалізації функції регулювання: директивності, дотримання регламентів, нормативності.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. У чому полягають завдання та мета контролю?
2. У чому полягає сутність системи контролю? Які її основні елементи?
3. Що таке контролінг?
4. Що таке регулювання. Які види регулювання Ви знаєте?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник, Київ, С. 181-186.

2. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.130-140.

Інтернет-джерела:

3. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Функція контролю, Івано-Франківськ. [Електронний ресурс] : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)

4. Кравченко, В. О. (2013) Менеджмент: Навчальний посібник. Управлінський контроль, Одеса. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/CE35Ir9> (Дата звернення 11.11.2021)

5. Кужда, Т. І. (укл.) (2017) Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту”, Тернопіль. [Електронний ресурс] :

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22627/6/Osnovy_Menedzhmentu_2017.pdf (Дата звернення 11.11.2021)

6. Бардась, А.В., Бойченко, М.В., Дудник, А.В. (2012) Менеджмент : навч. посіб., Донецьк. [Електронний ресурс] : <http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Bardas-A.-V.-Menedzhment.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 10. Тема 9. Система методів менеджменту та їхній взаємозв'язок. Специфіка методів менеджменту в туризмі

План.

1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Адміністративні методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.
5. Специфіка методів менеджменту в туризмі.

Ключові поняття теми: методи менеджменту, економічні методи управління, адміністративні методи менеджменту, методи організаційного впливу, методи оперативного-розпорядчого впливу, соціально-психологічні методи управління, соціальні методи управління, психологічні методи управління.

Виклад основного матеріалу

1. Сутність і класифікація методів менеджменту

Існує тільки один спосіб нічого не робити і безліч способів зробити що-небудь
(Амброд Бірс)

Управління – це складний і динамічний процес, який направляється і здійснюється менеджером для досягнення поставлених цілей. Завдання керівника – знати найефективніші шляхи і методи досягнення цілі.

Метод – це прийом або сукупність прийомів в якій-небудь області людської діяльності, способи досягнення поставленої мети, шляхи вирішення певного завдання.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив чи окремих виконавців з метою досягнення цілей організації. Особливості цього впливу розрізняють методи менеджменту один від одного.

В наш час існують різні підходи щодо визначення і **класифікації методів**. Так, методи розрізняють за наступними ознаками:

- за напрямом впливу на керований об'єкт:
 - ✓ *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (наприклад, через накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи),
 - ✓ *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (наприклад, через методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі);
- за способом врахування інтересів працівників:
 - ✓ *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників, включаючи різноманітні економічні стимули (наприклад, премії, доплати),
 - ✓ *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків та прав працівників, регламентацію та нормування їхньої діяльності (наприклад, штатні розписи, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани),
 - ✓ *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціальної активності працівників, включаючи етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником та підлеглими (пропаганда, навчання, заохочення, виховання);
- за формою впливу:
 - ✓ *кількісні методи* містять цифрову інформацію (наприклад, калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули),

✓ *якісні методи* – інформація подається у письмовому чи словесному вигляді через вказівки, інструкції, моральні стимули, за психофізіологічними факторами методи добору колективу;

• за характером впливу:

✓ *економічні методи:*

- техніко-економічні плани – комплексна модель основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також способів, шляхів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого. Плани є довго-, середньо- та короткострокові, місячні, квартальні, річні, ін.;

- економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації. Вони базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії);

- фінанси (централізовані та децентралізовані грошові кошти);

- податки сприяють регулюванню взаємин держави з підприємствами;

- бюджет – документ, що відображає надходження та видатки організації за певний період часу. Існує операційний (деталізує статті витрат і надходжень, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності), фінансовий (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позиченого капіталів підприємства), інвестиційний (деталізує статті витрат і надходжень, пов'язаних з придбанням необоротних активів, здійсненням фінансових інвестицій, джерелами фінансування).

✓ *технологічні методи:*

- технологічні документи – різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва (наприклад, технологічні карти, інструкції з експлуатації);

- конструкторські документи потрібні для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно – й діяльності конкретних працівників (наприклад, ескізи виробів, креслення, конструкторські карти).

✓ *соціально-психологічні методи:*

- соціальні плани – передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці;

- моральні стимули – впливають через нагородження орденами, грамотами, медалями, присвоєнням знань;

- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них – забезпечують вплив на засадах добору членів колективу за особливими характеристиками, стажем роботи, розташуванням їх на відповідних робочих місцях.

✓ *адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи:*

- організаційні дії – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази), організаційного нормування (через встановлення нормативів, норм витрат сировини, енергії, інструментів), організаційного інструктування (через інструкції, правила, вимоги, акти), організаційного інформування (через акти, протоколи, доповідні записки, службові листи, заяви);

- розпорядчі дії забезпечують нормалізування завдань, прийомів, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, накази, розпорядження, вказівки);

- дисциплінарні дії використовують у конкретних ситуаціях, реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення;

• за змістом:

- ✓ адміністративні методи,
- ✓ мотиваційні методи;
- за напрямом впливу:
- ✓ методи впливу на виконавців,
- ✓ методи впливу на організацію виробничого процесу;
- за призначенням:
- ✓ заохочувальні методи,
- ✓ розпорядницькі методи,
- ✓ каральні методи;
- за зв'язком із мотивами діяльності:
- ✓ матеріальні методи,
- ✓ соціальні методи,
- ✓ психологічні методи;
- за формою прояву:
- ✓ упереджувальні (проактивні) методи,
- ✓ реактивні методи;
- за часом реалізації:
- ✓ поточні методи,
- ✓ перспективні методи,
- ✓ довгострокові методи,
- ✓ середньострокові методи;
- за прийняттям рішення:
- ✓ єдиноначальні,
- ✓ колегіальні,
- ✓ колективні,
- ✓ комбіновані.

І це не остаточний перелік. Існують також розбіжності щодо кількості і важливості методів. Так, наприклад, О. Дейнеко виділив сім наступних методів менеджменту: політичні; економічні; адміністративні; організаційні; кібернетичні; соціологічні; графічні. Н. Сисов та Г. Попов, базуючись на мотиваційній стороні методів, сформувавши три основних групи управлінських методів: прямі (директивні); засновані на матеріальному стимулюванні працівників і колективів; ті, що передбачають використання духовних стимулів до праці.

На жаль, єдиної класифікації методів менеджменту немає і в зарубіжній управлінській літературі. Проте, більшість теоретиків і практиків менеджменту схильні поділяти всю систему методів на:

1. адміністративні (організаційно-розпорядчі);
2. економічні;
3. соціально-психологічні.

Дане групування методів базується на виділенні мотивів, якими керується людина в процесі діяльності і можливості використовувати ці мотиви за допомогою відповідних інструментів управлінського впливу. Ці інструменти, згідно із прийнятою класифікацією, можуть мати адміністративний (розподіл повноважень, видача наказів і розпоряджень, прийом на роботу чи звільнення), економічний (прибуток, собівартість, заробітна плата) чи соціально-психологічний (хороший мікроклімат, почуття пошани і підтримки, кваліфікація працівника) характер.

При виборі методу менеджменту необхідно враховувати:

- швидкість досягнення мети;
- ймовірність досягнення мети;
- відносини підпорядкування;
- особистість керованого;

- особистість керуючого;
- економічну самостійність;
- клімат у колективі.

Методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

2. Економічні методи менеджменту.

Матеріальні інтереси людей у виробничо-організаційних процесах забезпечують економічні методи. Вони є методами непрямої дії. Це пов'язано із тим, що ці методи не змушують об'єкт управління діяти так а не інакше, а носять швидше спонукальний характер.

Під *економічними методами управління* розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяє планомірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

Економічні методи зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб; ґрунтуються на економічних інтересах людей. Вони орієнтовані на: індивідуальні інтереси; колективні інтереси.

Економічні методи менеджменту поділяються на (рис. 9.1):

1. Методи прямого економічного впливу на працівників (застосовуються керівництвом):

- організаційно-виробниче планування;
- цільові комплексні програми організацій;
- бізнес-планування;
- комерційний розрахунок;
- система внутрішніх економічних регуляторів.

2. Методи побічного економічного регулювання господарської діяльності (застосовуються державою):

- загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми;
- система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності (податки, кредити, ціни і тарифи).

До підгрупи методів прямого економічного впливу на працівників належить планування у менеджменті та комплексні цільові програми організації.

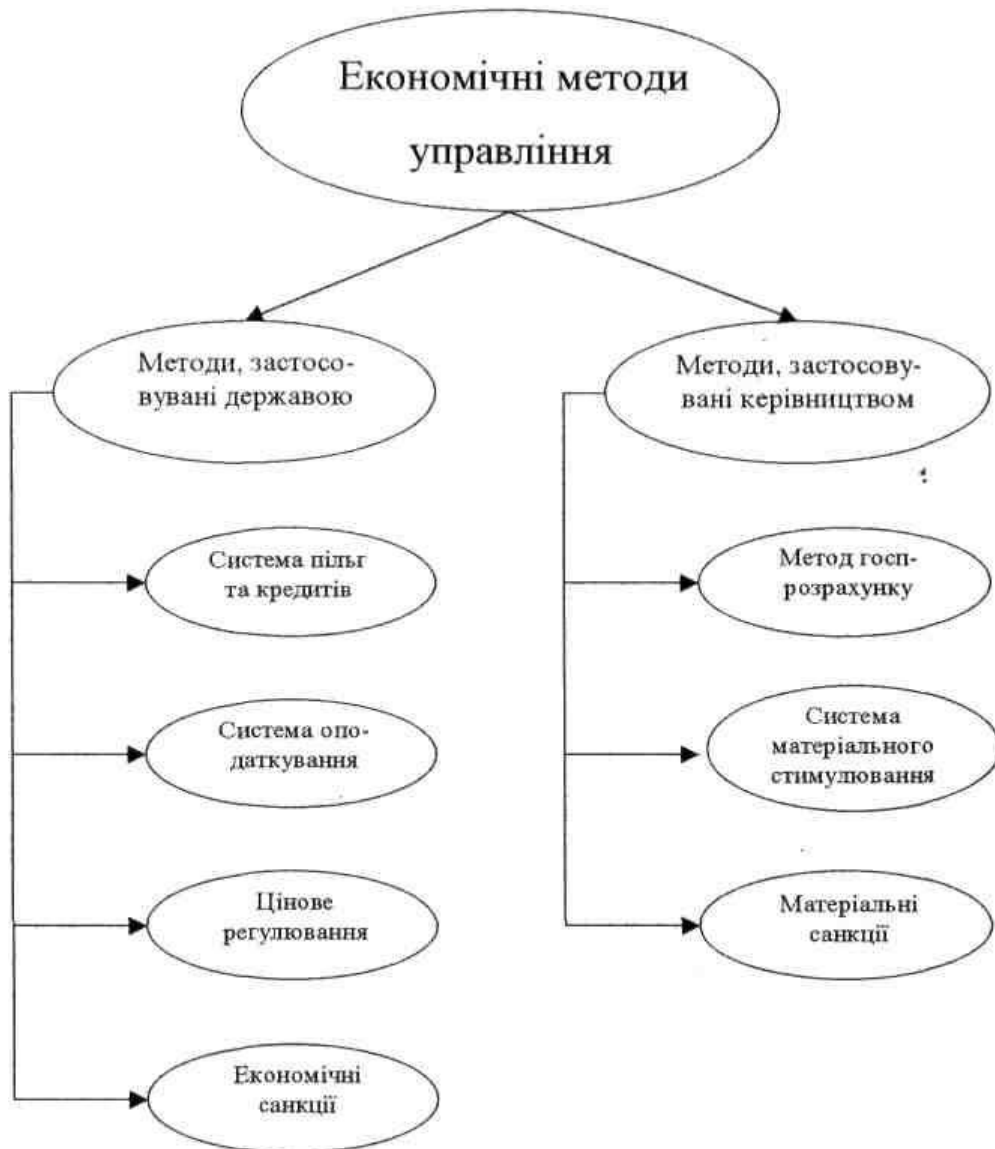
Планування у менеджменті – це конкретизація цілей у системі показників соціальногосподарської діяльності організації та розробка стратегії й тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту та виконання розроблених планів.

Комплексні цільові програми організації – це комплекс взаємопов'язаних завдань, а також конкретних соціальних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів, об'єднаних спільною метою та орієнтований на певні строки.

Бізнес-план – це документ, що містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених із метою і ресурсами заходів, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Комерційний розрахунок – метод ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності організації та її структурних підрозділів через використання системи ринкових економічних відносин.

Рис. 9.1. Класифікація економічних методів менеджменту



Методи побічного економічного регулювання господарської діяльності – це система важелів непрямого економічного впливу держави і керуючих підсистем організації, що використовується для стимулювання і дестимулювання певних напрямів виробничо господарської діяльності організації.

Отже, в основу економічних методів менеджменту закладено співставлення витрат та наслідків роботи, встановлення довготривалих нормативів тощо. Вони базуються на застосуванні матеріального стимулювання; визначенні рівня заробітної плати, методів і форм розподілу фондів матеріального заохочення, правил преміювання, розміру дивідендів, відсотків по депозитах, дотацій, компенсацій тощо.

До економічних методів менеджменту зокрема належать: оподаткування; інвестиції; кредити; бюджет; прибуток; ціноутворення; тарифи; норми прибутку (див. табл. 9.1).

До економічних нормативів функціонування туристичного підприємства належать: питома вага конкурентоспроможної продукції по конкретних ринків; норми рентабельності по конкретних видах продукції; оборотність оборотних коштів; продуктивність праці; рівень автоматизації виробництва і управління та ін.

Ці нормативи повинні розроблятися на основі результатів маркетингових досліджень, аналізу та прогнозування найважливіших показників якості і

ресурсоємності продукції підприємства і конкурентів, організаційно-технічного рівня виробництва. Економічні нормативи включаються в бізнес-план і потрапляють у функціональну підсистему системи менеджменту. Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання. В зв'язку з тим економічні методи дають можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу на неї.

Таблиця 9.1. Економічні методи менеджменту

Група методів	Складові групи методів
Методи, які регулюються національними та регіональними органами	<ul style="list-style-type: none"> • податкова система країни; • податкова система регіону; • кредитно-фінансовий механізм країни; • кредитно-фінансовий механізм регіону
2. Методи, які регулюються підприємством	<ul style="list-style-type: none"> • економічні нормативи функціонування підприємства; • система матеріального заохочення працівників; • система відповідальності за якість і ефективність роботи; • застосування наукових підходів до менеджменту

Економічні методи адекватні ринковій економіці, проте, і вони не носять універсального характеру. Особливо це чітко виявляється в умовах розвинутого ринку і високого економічного добробуту населення. Соціологічні дослідження засвідчили, що для багатьох людей, що живуть на Заході, гроші не є основним стимулом роботи.

3. Адміністративні методи менеджменту.

Адміністративні методи менеджменту – системи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення поставлених цілей.

Вони передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами: законодавчими актами; інструкціями; положеннями; наказами і розпорядженнями.

Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, приписів, які примушують підлеглих виконувати чергові завдання. Вони оперативні, тобто швидко впливають на виконавців, отже, на весь виробничий процес. Ці методи є директивними, обов'язковими для виконання, невиконання їх веде до дисциплінарної або матеріальної відповідальності.

Адміністративні методи управління умовно поділяються на методи організаційного впливу і оперативно-розпорядчого впливу (див. рис. 9.2).

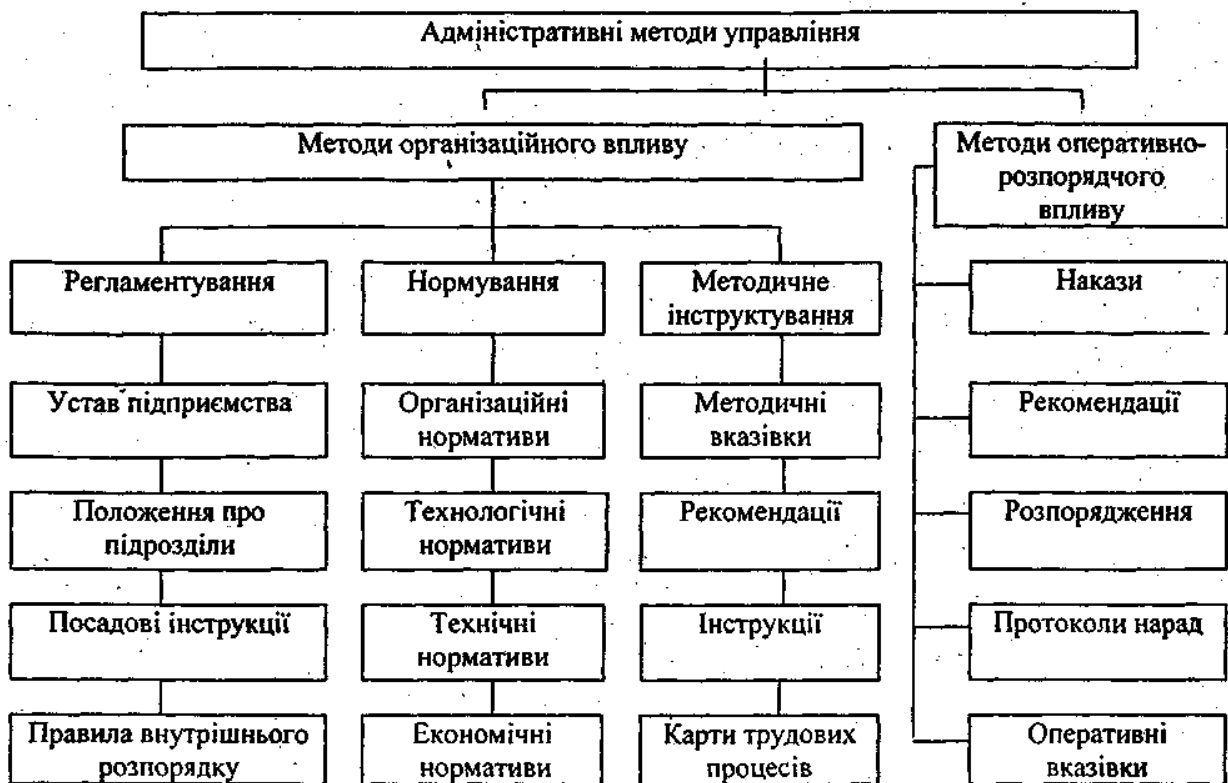
Методи організаційного впливу – це сукупність способів і прийомів створення й раціоналізації організаційних систем господарств (підрозділів) за допомогою регламентування їх діяльності, побудови структур управління, регламентації повноважень керівників і спеціалістів, нормування роботи цих систем, розробки інструкцій з їх функціонування.

Організаційні методи стосуються в основному процесу формування і функціонування організаційної структури управління, і вирішують наступні завдання:

- підбір і розстановку кадрів;

- постановку завдань для кожного працівника;
- визначення їх функцій, прав і обов'язків;
- проведення інструктажів для працівників;
- планування та організацію їх виконання;
- погодження роботи в часі і просторі;
- налагодження контролю за виконанням.

Рис. 9.2. Адміністративні методи управління



Організаційні методи можуть носити регламентований (статут, договір, положення), нормативний (організаційні, технічні, технологічні, економічні норми та нормативи) чи інструктивний (інструкції, вказівки, рекомендації) характер. Наприклад,

- *організаційне регламентування* – закони України, статuti підприємств, положення про підрозділи, посадові інструкції працівників управління. Ці методи створюють основу господарювання: визначають завдання та порядок створення підприємств і організацій, форми управління ними; майно, права й обов'язки, а також умови їхньої реорганізації;

- *організаційне нормування* – робить керуючий вплив за допомогою нормативів: організаційних (правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, нормативи штатного розкладу та ін.), економічних (норми виробітку, тарифні ставки тощо), технологічних (терміни проведення запланованих робіт тощо), стандарти (на якість продукції, на виконання окремих робіт);

- *організаційно-методичне інструктування* – застосування різних інструкцій, вказівок, що забезпечують виконання окремих процесів, операцій, прийомів (рекомендації щодо організації праці, впровадження прогресивних технологій).

Методи оперативно-розпорядчого впливу – це сукупність методів і прийомів забезпечення передбаченого організаційним впливом функціонування організаційної системи: підтримка темпів і ритму виробництва, регулювання його динаміки, виконання планів тощо. Оперативно-розпорядчі методи забезпечують оперативне

управління (управління поточною діяльністю) сумісною діяльністю і представлені у формі документів та директив, які містять інформацію про те що, кому і коли потрібно зробити.

Оперативно-розпорядчі методи включають такі форми впливу:

◆розпорядчі – за допомогою директивів, постанов, наказів, розпоряджень, усних вказівок.

Директиви – це документи, що визначають основний напрям діяльності, шлях вирішення завдань. Їх видають вищі державні органи.

Накази – письмова або усна вимога керівника до підлеглого виконати певне завдання з указанням термінів і умов виконання. Їх видають у державних підприємствах. У колективних підприємствах приймаються рішення.

Розпорядження – це вимога до підлеглого для вирішення окремих питань.

Усні вказівки – визначають виконавців, терміни і способи виконання визначених завдань;

◆оперативно-розпорядчі форми впливу – рішення оперативних нарад, плани-наряди.

Оперативні наряди дозволяють вирішувати різні короткострокові проблеми. Такі рішення дають можливість раціонально враховувати ресурси й ефективно виконувати завдання, тому що вони виробляються ефективно.

Плани-наряди – це результат обговорення й ухвалення рішення на таких оперативних зборах, як наряд.

Характерними особливостями адміністративних методів управління є: прямий вплив на керований об'єкт шляхом встановлення його повноважень (прав і обов'язків); односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі; юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, але й кримінальну.

Таким чином, адміністративні методи управління є провідними в системі адміністративного менеджменту. Вони дають змогу чітко розподілити обов'язки в апараті управління, дотримуватись правових норм і повноважень у ході вирішення питань господарської діяльності, а також застосовувати заходи примусу і дисциплінарної відповідальності.

Адміністративні методи забезпечують організованість у процесі роботи та високу дисципліну праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємств (організацій та установ) й окремих працівників.

4. Соціально-психологічні методи менеджменту

Будь-яке виробництво – це сукупність трьох найважливіших складових: знарядь праці; предметів праці; працівників.

Знаряддя та предмети праці, тобто засоби виробництва зумовлюють його організаційно-технічні аспекти, а люди з їх потребами та психікою – соціальні аспекти.

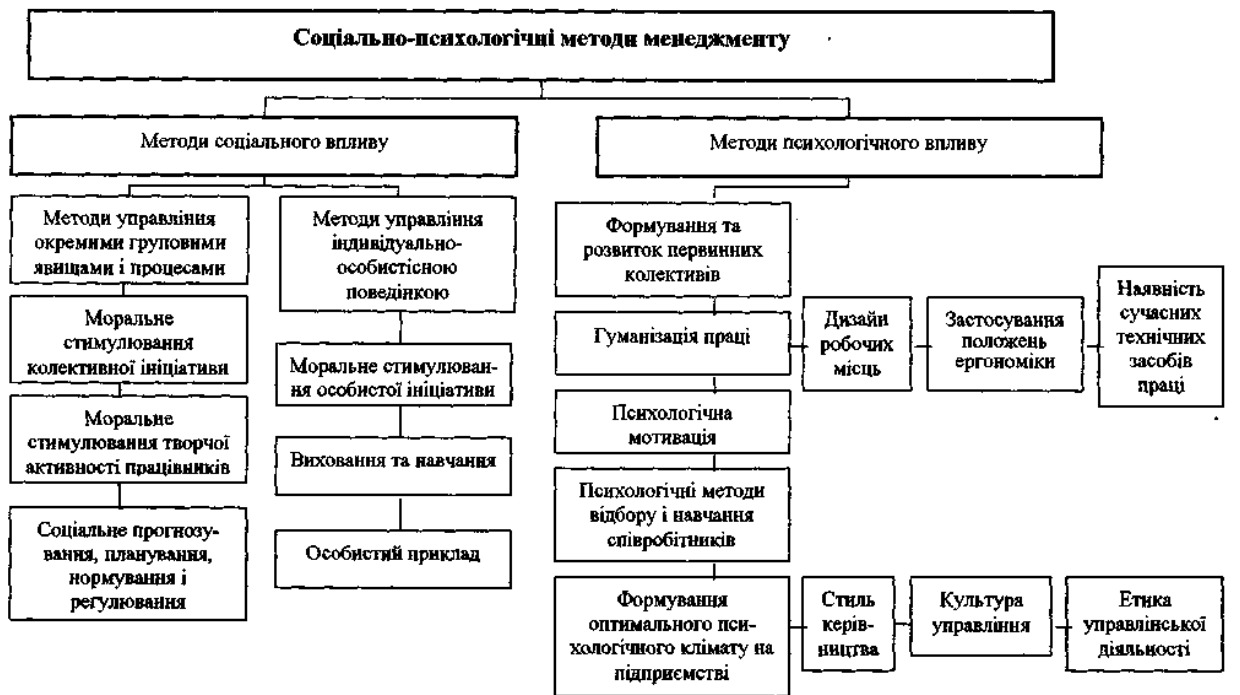
До соціальних елементів відносяться умови праці та відпочинку, рівень кваліфікації, житлово-комунальні питання, можливості духовного і фізичного розвитку, стан працівника у колективі, системи оплати праці та заохочення тощо. Можливість керувати людьми через незадоволеність їх соціальних потреб забезпечує існування соціально-психологічних методів менеджменту.

Соціально-психологічні методи управління – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому.

Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, і діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок – внутрішню потребу людини.

Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на методи соціального впливу та методи психологічного впливу (рис. 9.3).

Рис. 9.3. Соціально-психологічні методи менеджменту



Соціальні методи управління – це система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову та соціальну активність працівників.

Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, соціального захисту тощо.

Види соціальних методів управління:

1. **Соціальне прогнозування** – це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку та засоби, необхідні для їх досягнення. Використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.

Параметри соціального прогнозу містять такі показники: вікові та статеві зміни в колективі; зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної і розумової праці тощо.

2. **Соціальне нормування** – науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм і нормативів, які визначають спосіб поведінки окремих осіб та груп у колективі.

Соціальні норми відображають певні інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – узгодити всі види інтересів.

Управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;
- суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями і товариствами;
- нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання та життєдіяльності.

3. **Соціальне регулювання** – це заходи соціального впливу керівника і колективу на окремих працівників та їх групи для активізації соціальної ролі, трудової активності та продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. До них також належить черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

4. **Соціальне планування** – це конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розроблення стратегії й тактики їх досягнення. Реалізується шляхом складання плану соціального розвитку колективу організації (підприємства).

План соціального розвитку містить чотири розділи:

1. Удосконалення соціальної структури колективу.
2. Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників.
3. Підвищення життєвого рівня, покращення житлових та культурно-побутових умов працівників.
4. Підвищення трудової та громадської активності працівників.

Психологічні методи управління – це способи регулювання відносин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату.

За допомогою психологічних методів регулюються між-особистісні стосунки як між керівниками та підлеглими, так і між членами колективу.

Види психологічних методів управління:

1. Методи формування і розвитку колективу – дають можливість підтримувати оптимальне кількісне співвідношення працівників з урахуванням їхньої психологічної сумісності.
2. Методи гуманізації стосунків у колективі – охоплюють стиль керівництва, культуру управління, етику управлінської діяльності.
3. Методи психологічної мотивації – полягають у формуванні у працівників мотивації до ефективної праці.
4. Методи професійного відбору і навчання – забезпечують відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються із внутрішніми конфліктами, проявляють високий самоконтроль.

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, має бути спрямована на отримання конкретних результатів. Основними завданнями управлінців усіх рівнів є розробка дієвих способів та прийомів впливу на працівників, вибір оптимальних управлінських важелів і створення механізмів впровадження їх у життя. Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту

5. Специфіка методів менеджменту в туризмі

При застосуванні методів менеджменту в туризмі треба враховувати різноманітність видів діяльності в сфері туризму, рівні управління, це управління підприємством чи дестинацією і т.д. Наприклад, ціноутворення у сфері туризму має декілька особливостей:

— послуги туризму, які загалом є кінцевим продуктом, призначені безпосередньо для споживання, тому й ціни на них є роздрібними;

— якщо на стадії створення проміжного продукту за допомогою цін його вартість перерозподіляється між суб'єктами господарювання, то на стадії кінцевої реалізації туристичного продукту відхилення цін від вартості зумовлює перерозподіл доходів між різними його групами (споживачі і виробники);

— у процесі надання послуг ця сфера економічно-господарської діяльності безпосередньо пов'язана зі споживачем, тому попит на низку послуг, у т. ч. на туристичні, стійкий;

— процеси виробництва, реалізації та споживання послуг збігаються у часі, тому для сфери послуг, характерна сезонна диференціація цін і тарифів, що чітко простежується в туризмі.

— деякі види послуг, у т. ч. туристичні, реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому при оцінці їхньої якості, стандартизації до уваги беруть міжнародні вимоги, оскільки на одні й ті самі послуги (готельні, обслуговування туристів, транспортні тарифи) є два види і рівні цін — внутрішні і зовнішньоторговельні.

Ціна повинна відображати витрати на виробництво та реалізацію товарів і послуг, відповідати їхнім споживчим властивостям і якостям, враховувати попит і пропозицію. Фактори, які впливають на неї, охоплюють:

— клас обслуговування (міра комфортності);

— вид туристичної подорожі (за видами транспорту, що використовуються, — авіаційний, залізничний, автобусний та ін.);

— форми обслуговування (групове або індивідуальне);

— кон'юнктура ринку турпослуг;

— сезонний характер надання послуг;

— географія розташування турфірм тощо.

При визначенні ціни на послуги туризму базуються на таких принципах:

— ціна повинна покривати турфірмі витрати на виробництво, реалізацію, організацію, споживання послуг туризму і забезпечити такий прибуток, який дав би їй змогу функціонувати на принципах самофінансування;

— ціна повинна відповідати попиту на ці послуги, що багато в чому залежить від сезонності туризму;

— ціна повинна бути гнучкою, тобто динамічною, і давати можливість для маневру.

Володіючи базовими поняттями менеджменту та організації туризму, необхідно добирати методи в залежності від ситуації.

Резюме

Методи характеризуються: спрямованістю (орієнтація на систему, об'єкт управління); змістом (специфіка прийомів і способів впливу); організаційною формою. Методи менеджменту класифікують на такі групи: економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні (див. табл. 9.1).

У сучасних умовах відбувається перехід від переважно адміністративно-правових до економічних методів менеджменту. Всі методи менеджменту спрямовані на соціальну потребу людини - визнання, повагу, самоствердження. Вищою потребою є пізнавальна - самовираження, свобода, розвиток особистості.

При виборі методу менеджменту необхідно враховувати: швидкість досягнення мети; ймовірність досягнення мети; відносини підпорядкування; особистість керованого; особистість керуючого; економічну самостійність; клімат у колективі.

Таблиця 9.1. Характеристика основних методів менеджменту

Параметр	Метод		
	Економічний	Адміністративно-правовий	Соціально-психологічний
1. Основа використання	Економічні закони та економічні інтереси	Закони державності та права, правові інтереси	Закони соціально-психологічного розвитку, соціальні інтереси
2. Знаряддя впливу	Економічні форми	Адміністративно-правові та організаційні форми	Соціально-психологічні чинники
3. Об'єкти дотримання	Економічне середовище	Організаційно-правове середовище	Сприятливий соціально-психологічний клімат
4. Місце в ринковій економіці	Вихідний і основоположний метод	Допоміжний метод	Забезпечує основоположний метод
5. Головне навантаження в апараті управління	Економічні служби	Керівник з апаратом управління і контролю	Громадські організації та керівник

Значення методів управління: вони є важливою складовою процесу менеджменту. Наявність прогресивних методів та їх уміле використання є запорукою ефективності менеджменту і господарських процесів.

Завдання методів управління: вони покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника, забезпечити своєчасну і дійову ліквідацію відхилень від наміченої програми. Цим вони відрізняються від технічних чи технологічних методів, які використовуються під час вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці та виробництва, забезпечити їхню максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Чим відрізняються методи менеджменту від функцій менеджменту?
2. Що необхідно враховувати менеджеру при виборі методу управління?
3. Які методи менеджменту називаються економічними?
4. Що таке соціально-психологічні методи управління?
5. Що таке адміністративні методи управління.

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та. Навчальний посібник, Київ, С. 156 - 164.

2. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.239-250.

Інтернет-джерела:

3. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків, С. 41-46. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/FRd9kKF> (Дата звернення 11.11.2021)

4. Щебликіна, І.О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту : навч. посіб. з дисципліни, Мелітополь. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu (Дата звернення 11.11.2021)

5. Михайлов, С.І. (2006) Менеджмент. Навчальний посібник, Вінниця. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/PRfJQmY> (Дата звернення 11.11.2021)

6. Сліпко, В.О. (2021) Менеджмент. Конспект лекцій. [Електронний ресурс] : <http://nkker.com/wp-content/uploads/2021/01/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-11.01.21.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

7. Волошин, Р. Основи менеджменту. Опорний конспект лекцій. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/jRd3N0T> (Дата звернення 11.11.2021)

8. Михальова, Е.П. (2012) Менеджмент. Конспект лекцій. Методи менеджменту. Тернопіль. [Електронний ресурс] : https://stud.com.ua/50763/menedzhment/metodi_menedzhmentu#68 (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 11. Тема 10. Управлінські рішення в туризмі. Прийняття рішень у менеджменті туризму

План.

1. Місце прийняття рішень у процесі управління
2. Типи управлінських рішень та вимоги до їх прийняття
3. Технологія прийняття управлінського рішення
4. Методи прийняття управлінських рішень

Ключові поняття теми: управлінський процес, проблема, вирішення проблеми, рішення, управлінське рішення, суб'єкти рішення, план реалізації.

Викладення основного матеріалу

1. Місце прийняття рішень у процесі управління

В основі процесу управління лежить прийняття управлінських рішень. Управлінські спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які мають такі характерні ознаки:

- вони можуть містити невизначені, а в деяких випадках і суперечливі умови;
- в них може бути відсутня достатня інформація про можливі способи її вирішення, відсутні чіткі алгоритми вирішення;
- управлінські задачі часто вирішуються в умовах обмеженого часу.

Виділяють три **основні типи управлінських завдань**:

1. Завдання концептуального характеру (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Завдання, що пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (наприклад, впровадження інформаційних технологій).
3. Завдання, що виникають внаслідок дії людського фактору (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективах тощо).

Звідси можна дати визначення **управлінському процесу** як комплексу взаємопов'язаних операцій, що виконуються у певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних управлінських задач (проблем) та досягнення поставлених цілей.

В центрі цієї діяльності знаходяться три елементи процесу управління: проблема (1), її вирішення (2) та люди, що беруть участь у процесі її вирішення (3). Розглянемо їх детальніше.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. **Вирішення проблеми** – спосіб подолання розриву між бажаним та фактичним станом об'єкту управління, вибір одного з багатьох напрямків дій, що дозволяють перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне господарське рішення має бути націлене на якусь проблему, а правильне її розв'язання – це таке рішення, що дає максимум вигод для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників та умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, відносяться її цілі та стратегія, технологія та ресурси, операційна система та система управління. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є і відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними

повноважень. Ці проблеми обумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати і унеможливити їх появу в майбутньому.

Зовнішні чинники є складовими середовища, це може бути зміна смаків та пріоритетів споживачів, чинного законодавства, податкової системи тощо.

Наступним елементом управлінського процесу є рішення. У широкому розумінні **рішення** – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Проте управлінське рішення має дещо ширше трактування, ніж рішення взагалі. Людина у своєму житті приймає багато різних рішень, але вони здебільшого стосуються її особисто, організації її власної діяльності. Управлінські ж рішення спрямовані на організацію колективної праці і приймаються людиною, яка має для цього необхідні владні повноваження.

Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

За допомогою рішень (табл. 10.1):

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення і стягнення працівників;
- розподіляються ресурси – матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюється якість продукції та ін.

Таблиця 10.1. Рішення, типові для функцій управління

Планування
1. Яка наша надзавдання або природа нашого бізнесу? 2. Якими повинні бути наші цілі? 3. Які зміни відбуваються в зовнішньому оточенні і як вони відображаються і можуть відбитися в майбутньому на організації? 4. Які стратегію й тактику варто було б нам вибрати для досягнення поставлених цілей?
Організація діяльності
1. Яким чином слід структурувати роботу організації? Як доцільно укрупнити блоки виконуваних робіт? 2. Як скоординувати функціонування цих блоків, щоб воно протікало гармонійно і не було суперечливим? 3. Прийняття яких рішень на кожному рівні організації слід довіряти людям, зокрема керівникам? 4. Чи слід нам змінювати структуру організації із-за змін у зовнішньому оточенні?
Мотивація
1. Чого потребують мої підлеглі? 2. В якій мірі ці потреби задовольняються в ході діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації? 3. Якщо задоволення роботою й продуктивність моїх підлеглих зросли, то чому це сталося? 4. Що можемо ми зробити, щоб підвищити рівень задоволеності роботою й продуктивність підлеглих?
Контроль
1. Як нам слід вимірювати результати роботи? 2. Як часто потрібно давати оцінку результатів? 3. Наскільки ми досягли успіху в досягненні наших цілей? 4. Якщо ми недостатньо просунулися до поставлених цілям, то чому це трапилося, і які корективи варто було б внести?

Важливим елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця у системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним в цій організації. При чому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим в більшій мірі в його діяльності присутні стратегічні рішення, а чим нижчим – тим більше управлінські рішення носять оперативний характер.

Особи, що приймають рішення, називаються *суб'єктами рішення*. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень. Відповідно розрізняють *індивідуальні* та *групові методи прийняття рішень*, у кожного з яких є свої недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості, вони приймаються швидше, оскільки не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризикованими, що пов'язано із складністю та непередбачуваністю середовища, в якому працюють сучасні організації. Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням.

У групи залучаються фахівці у тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різностороннє дослідження проблеми, підвищує мотивацію та відповідальність кожного її члена, зменшує процент помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Разом з тим групові рішення мають і свої недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних точок зору на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

Отже, будь-яке управлінське рішення має:

- суб'єкт, тобто особу або орган, що приймає це рішення;
- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, що мають виконувати це рішення;
- предмет, тобто зміст рішення, у якому визначається, що потрібно робити, як саме і що в результаті має бути отримано.

Управлінське рішення носить комплексний характер. У правовому відношенні – це владний акт суб'єкта керування, у якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його можливі несприятливі наслідки. З іншого боку управлінське рішення є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей. Управлінське рішення також є психологічним актом, тому що являє собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля. Нарешті, з інформаційної точки зору рішення є результат опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, що найбільше близький до оптимального, тобто є найкращим.

2. Типи управлінських рішень та вимоги до їх прийняття

Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з обставинами зовнішніми або внутрішніми. Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі. Отже, в організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно зважати на їх різновиди (табл. 10.2).

Класифікація рішень – це процес, що дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Таблиця 10.2. Типи управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень
Функціональне призначення	Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо
Характер дій	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні
Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування;
Спосіб прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні;
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники
Ступінь структурованості	Структуровані, слабо структуровані, неструктуровані;
Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні.
Масштаб об'єкта	Глобальні, локальні
Коло проблем	Комплексні, часткові (тематичні)
Ступінь складності	Прості, складні, унікальні
Методи обґрунтування	Формалізовані (з використанням математичних методів), неформалізовані
Ступінь формалізації	Інтуїтивні, суб'єктивні (ґрунтуються на власному досвіді та судженнях), раціональні
Наслідки	Ризиковані, неризиковані

Для кожного типу рішень розробляється своя система інформації, свій алгоритм прийняття, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Так, наприклад, виділення класу структурованих (запрограмованих рішень) дозволяє розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, що регулярно повторюються. Зазвичай такі рішення приймаються менеджерами середніх та нижчих рівнів.

Слабо структуровані і неструктуровані рішення приймаються в умовах неповноти інформації, новизни і складності ситуації і головну роль тут відіграють не математичні моделі, а людина, її здатність розробити нові процедури, що дозволять вирішити задачу. Такі рішення приймаються зазвичай на найвищому рівні управління і стосуються стратегії розвитку організації. У сучасних умовах кількість таких рішень збільшується, оскільки складність, мінливість та непередбачуваність середовища господарювання зростає надзвичайно, особливо в умовах відкритості економіки, розвитку процесів глобалізації тощо. Разом з тим, сучасні інформаційні технології дозволяють значною мірою структурувати нові задачі, пропонують ефективні моделі їх розв'язання, що дозволяє переводити їх із розряду неструктурованих до частково структурованих.

Структурованість задач збільшується з переходом на нижчі рівні управління. Середня ланка менеджерів працює із задачами обох типів, при цьому частка запрограмованих задач збільшується при використанні засобів автоматизації праці. На нижньому рівні управління переважають задачі, прийняття яких здійснюється в основному за заздалегідь розробленими правилами та процедурами.

Прийняття рішень може відбуватися:

- інтуїтивно, з відчуттям того, що саме таким є правильне рішення;
- на основі суб'єктивних суджень, обумовлених знаннями та накопиченим досвідом, які використовуються для того, щоб зробити правильний вибір – опираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому;
- на основі раціонального способу вирішення проблеми, в основі якого лежать глибокий аналіз причин, що зумовили проблему і логічні міркування щодо можливих способів її розв'язання. Цей спосіб найчастіше застосовується при вирішенні складних і нестандартних проблем, потребує креативного мислення і застосування різноманітних засобів активізації творчого пошуку, про що йтиме мова далі.

Вимоги до управлінських рішень (Ф. Хміль):

- Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.
- Цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення мусить мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.
- Кількісна і якісна визначеність. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, що розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.
- Правомірність. Будь-яке управлінське рішення має впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.
- Оптимальність. Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності – максимум прибутку за мінімальних витрат.
- Своєчасність рішень означає, що вони мусять прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.
- Комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.
- Гнучкість. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.
- Повнота оформлення. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює розвиток. Рішення слабе, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

3. Технологія прийняття управлінського рішення

Кожне управлінське рішення націлене на досягнення конкретного результату, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів і інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Технологія розробки, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій мусить передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, необхідно встановити порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних із збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних

підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Раціональна *технологія прийняття і реалізації управлінського рішення* має включати наступні стадії: підготовку рішення; прийняття рішення; реалізацію рішення.

Стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, який включає пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують рішення.

Стадія прийняття – здійснюються розробка й оцінка альтернативних рішень; визначаються критерії вибору оптимального рішення; вибирається і приймається найкраще рішення.

Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснюється контроль за ходом його виконання; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень можна зобразити у вигляді блок-схеми, поданої на рис.3.

У найпростішому випадку після виявлення проблеми та встановлення чинників, що призвели до її виникнення в рамках існуючих ресурсних чи інституційних обмежень розробляються рішення, з яких вибирається найкраще – те, яке відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від багатьох чинників, зокрема, наявних ресурсів, часу, доступності потрібної для обґрунтування рішення інформації тощо. У багатьох випадках за умов нестачі часу приймається не найкраще рішення, а те, що перше спало на думку, якщо тільки воно дозволяє усунути проблему. Після цього пошук і аналіз інформації припиняється.

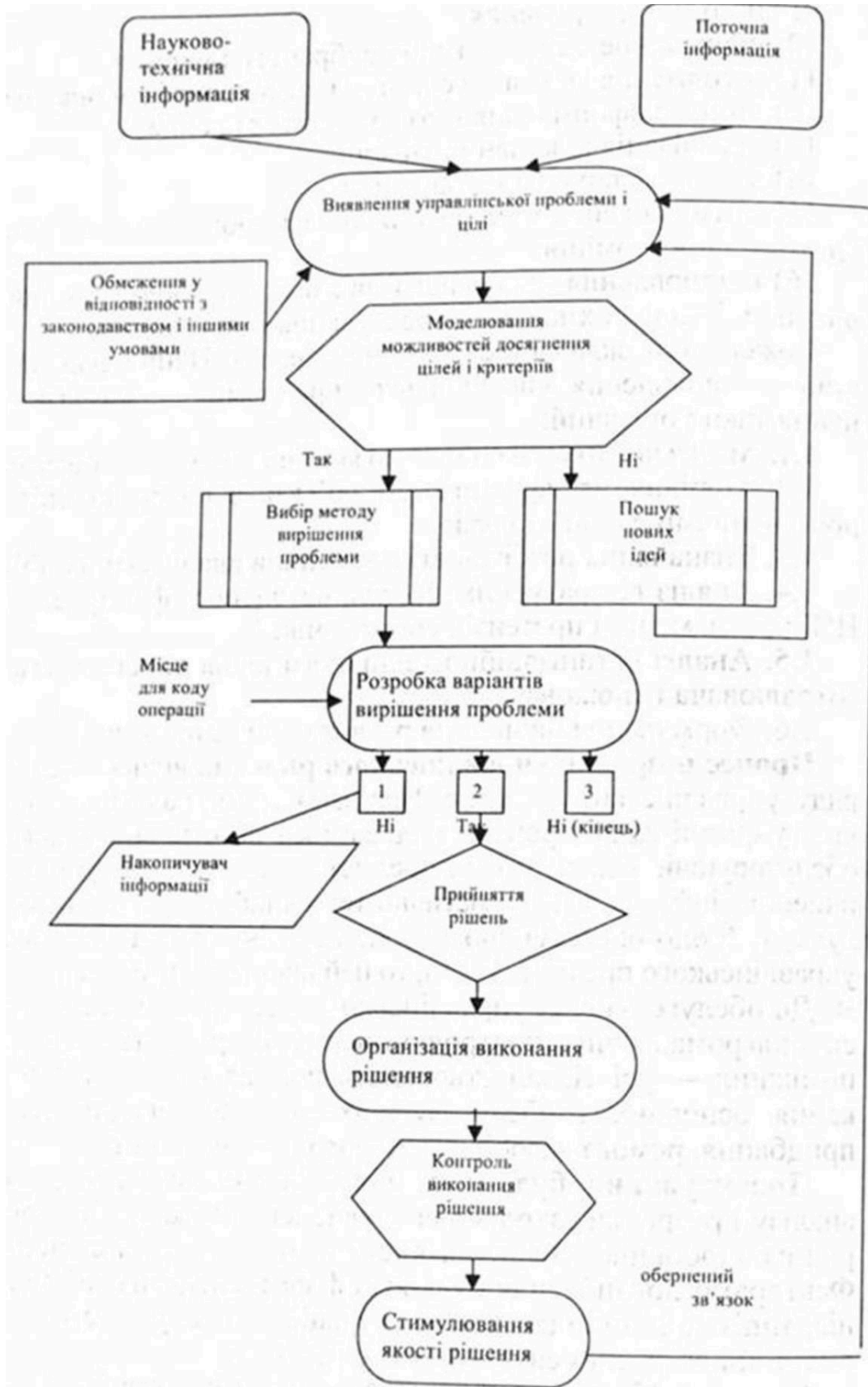
Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, що виконуються на його різних етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінка меж, масштабів та рівня поширення проблеми, на етапі обґрунтування – оцінка різних варіантів, що пропонуються для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують критерії.

На першому етапі критеріями розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, за відхиленням від якої і виявляють проблему. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та задачі своєї діяльності. При відсутності їх появу проблеми відчують чисто інтуїтивно, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розробки варіантів вирішення проблеми застосовують різні критерії, які дозволяють із багатьох пропозицій вибрати ті, що є найбільш корисними для організації. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність та ефективність організації. Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем з використанням економіко-математичних методів. Критеріями тут можуть служити мінімум витрат чи максимум доходності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення буде втілюватися у життя. В умовах високої інфляції чи політичної нестабільності буде надаватися перевага рішенням, що принесуть позитивний результат протягом короткого часу. Слід пам'ятати, що критерії, які використовуються для вирішення завдань на нижчому рівні, мають узгоджуватися з критеріями, сформульованими на вищому рівні, і сприяти досягненню цілей цього рівня.

Для неструктурованих чи слабо структурованих проблем важко визначити чіткі критерії відбору рішень, тому тут може використовуватися система зважених критеріїв, яка за певних умов дає непоганий результат.

Рис. 10.3. Блок-схема підготовки і прийняття рішення



Поряд із прийняттям управлінських рішень, не менш важливою ланкою технології управління є їх реалізація. Поки рішення не втілено у життя – це не рішення,

а лише добрі наміри. Потрібна велика організаторська робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (його покращувати або, навпаки, погіршувати), і у переважній більшості випадків це викликає додаткові "шуми" в системі, які потрібно долати. Тому у технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Стосовно найбільш складних і важливих рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- 1) на якому рівні слід приймати рішення;
- 2) хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- 3) з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- 4) хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- 5) хто наділяється правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- 6) яка форма звітності про виконання рішень;
- 7) хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

Прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість можна, дотримуючись наступних рекомендацій:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і ухвалення рішення мусить відбуватися з врахуванням інтересів і можливостей тих ланок управління, на які буде покладене виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Виконання рішення передбачає здійснення певних операцій:

- 1) визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- 2) призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;
- 3) інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- 4) матеріально-технічне забезпечення процесу праці, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів;
- 5) проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- 6) координація дій виконавців;
- 7) коригування раніше прийнятого рішення;
- 8) мотивація діяльності виконавців;
- 9) облік і контроль виконання.

Зупинимося детальніше на деяких аспектах виконання рішення. Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

- якщо виконання доручення потребує різних знань і кваліфікації, виконавцеві по можливості дають таке завдання, щоб воно спонукало його до підвищення досягнутого рівня кваліфікації і розвитку здібностей;
- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки як надмірне, так і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;
- чітке визначення кола обов'язків працівника дасть змогу усунути можливість відмови від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;
- розроблені показники і стандарти на виконання робіт мусять точно відображати ступінь досягнення поставленої цілі, а також якість здійснюваних операцій;

- підлеглим доцільно надавати усю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати їм достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, але й здатності налаштувати їх на виконання завдань, спонукати проявляти ініціативність. Для цього рекомендується використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував бажані дії швидше за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій

Реалізація управлінських рішень відбуватиметься за планом, згідно встановлених термінів, якщо менеджер приділятиме достатню увагу контролю за ходом їх виконання і своєчасному внесенню необхідних коректив у дії підлеглих в разі зміни умов реалізації рішень. Контроль забезпечується організацією зворотного зв'язку, який особливо важливий для реалізації рішення, що виконується у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, вносити ті чи інші зміни у перебіг їх виконання, якщо того потребують обставини.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень.

4. Методи прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона включає діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дозволить найбільш вигідним для організації способом вирішити проблему. Відповідно до цього виділяють наступні методи:

- постановки проблеми;
- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінки варіантів і вибір найкращого рішення;
- реалізації рішення.

Розглянемо їх детальніше. Постановка проблеми, або її діагностика, вимагає застосування методів, що дозволяють достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що її обумовили. Важливе місце тут належить методам збору, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що виділяються для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули методи економічного аналізу та прогнозування. Вони використовуються для того, щоб об'єктивно оцінити поточний стан фірми, як економічного суб'єкта і передбачити —що буде далі, якщо нічого не змінювати. Ці методи опираються на статистичний матеріал минулих періодів у тій чи іншій сфері діяльності.

Економічний аналіз заснований на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задачі, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (наприклад, залежність між ціною на тур продукт і попитом на нього, залежність ефективності роботи від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Кожен керівник має деякий набір таких залежностей, які він вивів на основі власних спостережень чи отримав у процесі навчання. Знання сталих аналітичних залежностей дозволяє менеджеру швидко прийняти правильне рішення у відповідній ситуації. Розрізняють такі **способи та прийоми економічного аналізу**:

- *Абсолютні, відносні та середні величини.* Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з абсолютних величин. В аналізі вони

використовуються як база для розрахунку середніх та відносних величин. Відносні величини використовують при аналізі динаміки явищ; вони характеризують зміну показника, явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників явищ чи процесів. Вони зручні при порівнянні досліджуваного фактору за різними сукупностями, дозволяють абстрагуватись від випадковості окремих коливань.

- *Метод порівняння.* Порівняння починається із зіставлення явищ, виділення в них загального та різного. Порівняння відбувається з існуючими плановими показниками, з використанням кращих та середніх даних. В результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх показників по підприємству та висунуті пропозиції щодо їх поліпшення.

- *Метод групувань.* Групування дозволяє виявити та вивчити взаємозв'язки та взаємозалежності різних економічних явищ, найбільш суттєві фактори, закономірності та тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються відповідні групові таблиці, зручні для аналізу.

- *Індексний метод.* Метод базується на відносних показниках, які виражають відношення рівня даного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, який розглядається як базовий. Метод застосовується для дослідження складних явищ, окремі компоненти яких не вимірювані. Він дозволяє розкласти за факторами відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника, виявити вплив на досліджуваний показник різних факторів.

- *Прогнозування* – це метод, у якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, то результатом стане картина майбутнього, яку цілком можливо використати для планування діяльності організації на перспективу.

Для прогнозування в практичній діяльності використовуються кількісні та якісні методи. *Кількісні методи* можна використовувати для прогнозування, коли є підстава вважати, що діяльність в минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити у майбутньому, та коли наявна інформація є достатньою для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. *Якісні методи* прогнозування – це думка експертів (журі, працівників збуту та ін.).

Менеджери можуть застосовувати різні методи прогнозування, вибираючи ті із них, які придатні для використання в рамках існуючих обмежень і відповідають ситуації, що склалась на підприємстві.

На етапі виявлення способів вирішення проблеми (генерації ідей) теж важливими є *методи збору інформації*, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. При напрацюванні можливих варіантів розв'язання проблеми можна скористатися різними джерелами, починаючи від спеціальних досліджень і розробок і закінчуючи інформацією, яка надходить від споживачів чи є результатом аналізу діючих фірм. Так, споживачі досить часто можуть наштовхнути на ідею щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід напрацьовувати *методику зворотного зв'язку*, виявляючи думки споживачів щодо їх товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з'явитися завдяки ретельному моніторингу дій конкурентів та інших фірм, що діють на ринку. Вони навіть можуть послужити у якості концепції діяльності організації. Корисним джерелом нових ідей може бути і діяльність урядів та законодавчих органів країн, де організація здійснює свій бізнес. Нарешті, одним із важливих джерел є результати

власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники.

На етапі генерації ідей велику роль може відіграти здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення і широта кругозору, які дозволяють використовувати евристичні методи у підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень. Вони включають сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості, тому їх ще називають активізуючими. До них можна віднести методи аналогій, інверсії, ключових запитань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій тощо.

Зокрема, *метод ключових запитань* доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони показують напрямок пошуку і наштовхують людину на ідею вирішення проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі:

1. На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля?
2. Якою може бути прийнятна частка ринку у кожному регіоні??
3. Чому споживачі надаватимуть перевагу послугам нашої фірми?
4. Яким має бути асортимент тур продуктів та їх якість?
5. Якою має бути цінова політика на турпослуги?
6. Яка потрібна інформація для організації рекламної кампанії?
7. Яких даних не вистачає?
8. Які вигоди принесе рішення щодо виходу на новий ринок?
9. Які негативні наслідки воно може мати?
10. Який можливий ризик і т. ін.

Метод вільних асоціацій використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в рамках існуючого переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати, подивитися на неї з іншого боку. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати "викликати" якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, що сприяють виникненню ідеї вирішення проблеми.

Метод морфологічного аналізу також є методом психологічної активізації творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі при вивченні значної кількості комбінацій можливих рішень. Сутність методу морфологічного аналізу полягає в об'єднанні у систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкту. Він проводиться за наступною схемою:

- 1) формулювання проблеми;
- 2) постановка задачі;
- 3) складання списку усіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
- 4) складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою.

Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається «морфологічною шухлядою».

Для висунення ідей корисними можуть виявитися групові методи роботи, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфи, розумової атаки, конференції ідей та ін. Вони належать до *групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень*. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально- економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами (вченими і фахівцями-практиками).

Метод номінальної групової техніки побудований на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають

свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, приймається за основу рішення.

Цей метод вимагає дотримання певних вимог:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре вирішують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати;
- склад групи — не більш 12-15 чол. (мінімум — 6-8 чол.);
- експерти не можуть бути зв'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи — не більше 5 год.;
- висловлені ідеї сприймаються не тільки на базі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;
- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Найпоширенішим із методів групової роботи є *метод розумової атаки*. Він полягає у наданні кожному учасникові групи право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійсності. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

Метод конференції ідей відрізняється від методу розумової атаки тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею.

На етапі вибору рішення найперше слід визначити методи формування критеріїв вибору, за якими здійснюватиметься оцінка запропонованих проектів. Якщо проблема є структурованою і може бути вирішена за допомогою математичного програмування, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку треба оптимізувати (наприклад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод є ефективним лише за наявності чітко сформульованої мети.

Для оцінки варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється у три етапи. На першому етапі відбираються найважливіші критерії, необхідність досягнення яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти діляться за цими критеріями на три групи:

- a) ті, що відповідають вимогам;
- b) ті, що їм не відповідають;
- c) сумнівні.

На другому етапі аналізуються варіанти a) та c) за рештою критеріїв, а на третьому робиться спроба встановити ті загрози, які можуть виникнути при реалізації прийнятого рішення. Таким чином, вибір остаточного рішення із багатьох допустимих та корисних робиться на основі зважування важливості цілей врахування умов та наслідків реалізації рішення.

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, за дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки та пріоритети їх важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дозволяють приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить гарними, оскільки вкладаються у рамки існуючих обмежень і забезпечують поліпшення проблемної ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми і використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, з яким суб'єкти управління вже знайомі і воно показало прийнятні результати.

Вибір остаточного рішення із багатьох допустимих та корисних мусить відбуватися з обов'язковим врахуванням як позитивних, так і негативних наслідків його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності фірми. Слід також зважати на фактори невизначеності і ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, що приймають рішення, ставить високі вимоги до їх компетентності та особистих якостей.

Етап реалізації рішення починається після його прийняття та схвалення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є *план реалізації*, яким передбачається система заходів, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Велике значення для успішної ліквідації проблеми має застосування методів контролю за реалізацією рішення. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести у нього потрібні корективи. В залежності від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

На завершення слід сказати, що менеджери мусять добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, розуміти, у яких ситуаціях вони можуть використовуватися, комбінувати їх, виділяти типові управлінські задачі і застосовувати при їх вирішенні структуровані методи прийняття рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

Резюме

Управлінське рішення формується в процесі вибору альтернативи і є відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою, її підсумком. Це результат обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління. Прийняття рішення є процесом, в якому свідомо здійснюється вибір одного з принаймні двох варіантів дій, придатних до реалізації.

Процес прийняття рішення полягає у збиранні та обробленні інформації щодо попередньої діяльності й відбувається в декілька етапів: ідентифікація проблеми з вивченої ситуації; добір критеріїв для прийняття рішення; вивчення альтернатив, варіантів вирішення проблеми; аналіз альтернатив, оцінка варіантів щонайменше з позицій виконання, достатності й послідовності; групування альтернатив і вибір оптимального варіанта; прийняття рішення й впровадження обраного варіанта; оцінка наслідків рішення, спостереження за результатами і контроль за тим, чи обраний і реалізований варіант забезпечує очікувані сподівання на практиці.

Управлінське рішення має бути зрозумілим, виконуваним, надане у формі, яка відповідно спрямовує виконавця, а також таким, що не вимагає надмірних зусиль.

У літературі є багато класифікацій рішень з огляду на значущість проблеми, частоту прийняття, вид програми, посаду менеджера, сферу організаційної діяльності тощо.

Аналізуючи зміст сфери надання туристичних послуг, управлінські рішення можна поділити на такі, що стосуються специфічності проблем туристичного підприємства (виробничі, фінансові, інвестиційні, маркетингові, торговельні, кадрові, логістичні, технічні) та фаз його розвитку (пов'язані з утворенням підприємства; стосуються поточного функціонування існуючого підприємства, ліквідаційні рішення).

На практиці процес управління пов'язаний не з п'ятьма окремо охарактеризованими чи довільно поєднаними між собою функціями менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та прийняття рішення), а з укладом їх взаємозв'язків. Наприклад, контроль за діяльністю працівників залежить від встановлених норм та критеріїв перевірки, створення яких є інтегральною частиною процесу планування і невід'ємним елементом мотивації працівників.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Що таке проблемна ситуація і якими чинниками вона обумовлюється?
2. Дайте визначення управлінського рішення.
3. Які вимоги ставляться до управлінських рішень?
4. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень.
5. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та Навчальний посібник. Київ, С. 197-200.
2. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І.З (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. Навч. посіб., Київ, С. 55 – 77.
Інтернет-джерела:
3. Кіптенко, В.К. (2010) Менеджмент туризму: підручник, Київ. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/18540516/turizm/upravlinski_rishennya_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
4. Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. (1997) Основи менеджменту. Москва. [Електронний ресурс] : <https://infotour.in.ua/meskon07.htm> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Нечаюк, Л.І., Телеш, Н.О. (2003) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. Київ, [Електронний ресурс] : https://tourlib.net/books_ukr/netchauk100.htm (Дата звернення 11.11.2021)
6. Андренко, І. Б., Кравець, О. М., Писаревський, І. М. (2014) Менеджмент туризму: навч. посібник, Харків, С. 83 – 110. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/dRhwEwh> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 10. Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю

План лекції:

1. Інформація, її види та роль у менеджменті
2. Поняття та характеристика комунікацій
3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу
4. Сучасні інформаційні технології в менеджменті туризму

Ключові слова: інформація, комунікація, первинна інформація, вторинна інформація, комунікація в менеджменті, висхідна комунікація, нисхідна комунікація, комунікаційний процес.

Викладення основного матеріалу

1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації

Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому середовищі.

Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем. У загальному розумінні **інформація** – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі.

Отже, інформація є головним ресурсом, за допомогою якого організація має можливості розвиватися, зміцнювати свої позиції на ринку. В даному випадку важливим фактором є своєчасність надходження інформації, її повнота, а також рівень її корисності. В тому випадку, якщо отримана інформація є неповною і надійшла несвоєчасно, то менеджер не має можливості вірно оцінити ситуацію, прийняти ефективне управлінське рішення, проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснити управління організацією.

Загалом в діяльності менеджера робота з інформацію займає 50-90 % всього робочого часу, в рамках якого здійснюється:

- збір, відбір, зберігання інформації, необхідної для управління, її оцінка;
- засвоєння і первинна обробка отриманої інформації;
- прогнозування, планування виробництва і власне виробництво інформації (наукові дослідження, винаходи, відкриття, узагальнення практичного досвіду в галузі виробництва, тощо);
- аналітико-синтетична переробка інформації (бібліографічне описання, класифікація, предметизація, анотування, реферування, переклад, кодування);
- використання інформації з метою розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- контроль за ефективністю використання інформації.

В практиці управління класифікувати інформацію можна за різними критеріями (див. Табл. 11.1).

При розгляді інформації в сучасних умовах використовують наступні показники: обсяг, вірогідність, цінність, насиченість, відкритість, своєчасність надходження та інші (див. Таблиця 11.2).

Таблиця 11.1. Класифікація інформації в управлінні

Класифікаційна Ознака	Види інформації	Сутність інформації
За змістом	науково-технічна	містить відомості про досягнення науки і техніки, науково-дослідної та проектно-технологічної роботи
	Економічна	сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси (фінансові плани, оперативний і бухгалтерський облік, статистична звітність, економічний аналіз)
	Виробнича	Відомості про рівень розвитку виробництва підприємства, рівень розвитку технологій, витрати та потреби в сировині та матеріалах
За джерелом утворення	Зовнішня	надходить від інших органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки
	Внутрішня	виникає і циркулює між підрозділами організації
За стабільністю надходження	Постійна	не змінюється протягом певного часу (нормативи, норми, розцінки, плани і т. п.)
	Змінна	Відображає кількісну і якісну характеристику, результати господарської діяльності на певну дату чи за певний час
За характером Реєстрації	Фіксована	розміщена на паперових і технічних носіях
	Нефіксована	інформація, що передається усно
За ступенем обробки	Первинна	отримується в результаті спеціально проведених для вирішення конкретних проблем польових досліджень, збір здійснюється шляхом спостерегання, опитування, експериментальних досліджень, виконуваних над частиною загальної сукупності досліджуваних
	Вторинна	застосовується при проведенні кабінетних досліджень, збирається завчасно із внутрішніх та зовнішніх джерел для цілей, що не передбачені проблемою, яка безпосередньо потребує вирішення, тобто не є результатом проведення спеціальних досліджень
За характером реєстрації	Фіксована	розміщена на паперових і технічних носіях
	Нефіксована	інформація, що передається усно
За напрямом руху	Пряма	безпосередньо передається від відправника до отримувача
	Зворотна	Є реакцією на пряму інформацію, передається у відповідь від отримувача до відправника
За соціальною орієнтацією	Масова	адресована достатньо широкому колу отримувачів
	Особиста	орієнтована на точно визначеного індивідуума або певну групу осіб
	Соціальна	розрахована на спеціалістів, часто поділяється за сферами діяльності

Співвідношення між різними якісними характеристиками повинне відповідати загальній меті – задоволенню інформаційних потреб користувачів.

Прийняття управлінських рішень потребує наявності відповідної інформаційної бази. Інформаційна база необхідна для того, щоб зменшити ступінь невизначеності і підвищити обґрунтованість прийнятих рішень.

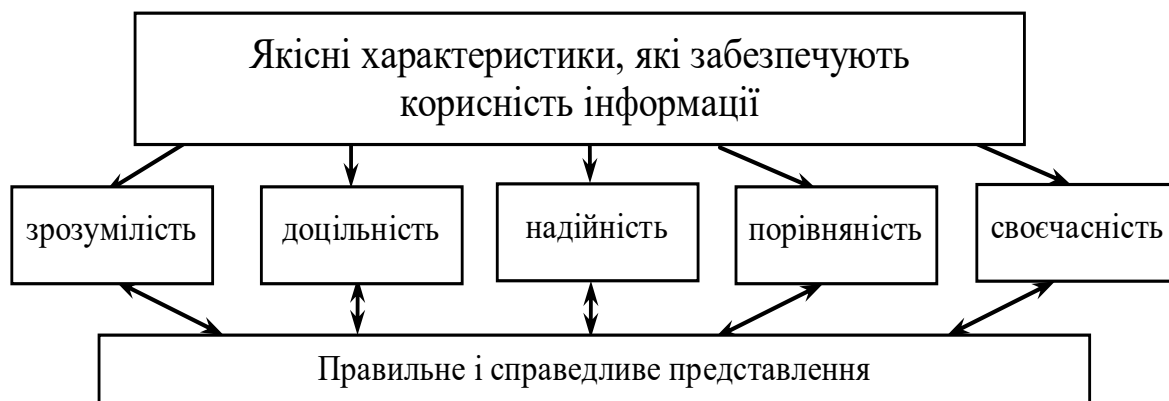
Для створення інформаційної бази, підприємство повинно визначити потребу в обсягах та якості інформації, а потім проводити моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища для її отримання та подальшої систематизації.

Таблиця 11.2. Вимоги до інформації

Вимога	Сутність вимоги
Адаптивність	відображає можливість застосування однієї і тієї ж інформації для вирішення проблем, що стосуються різних напрямків діяльності
Адекватність	певний рівень відповідності створеного за допомогою інформації образу реальному об'єкту процесу, явищу. Від рівня адекватності інформації безпосередньо залежить ефективність прийнятих управлінських рішень. Виділяють семантичну (відповідність образу об'єкта і власне об'єкта), синтаксичну (відображає формально-структурні, а не змістовні характеристики інформації) та прагматичну (відношення інформації та суб'єкта-користувача) адекватності
Актуальність	призначається рівнем збереження цінності інформації для управління в момент її використання і залежить від динаміки зміни її характеристик і від інтервалу часу, що пройшов з моменту її виникнення
Відкритість	можливість надання її різним групам людей. Секретна інформація надається тільки обмеженому колу працівників підприємства. Конфіденційна інформація може бути передана досить широкому колу працюючих, але за умовою її збереження в секреті від працівників інших підприємств.
Вірогідність	показник відповідності отриманих відомостей реальним.
Достатність	забезпечує можливість прийняття рішення. Надлишкова – підвищує якість управлінських рішень, але вимагає великих витрат часу для її передачі й аналізу. Недолік інформації ускладнює вироблення правильного рішення.
Достовірність (об'єктивність)	відповідає об'єктивно існуючому стану середовища, при зібранні інформації людський суб'єктивний фактор є мінімальним, при цьому базовим є використання спеціальних пристроїв, обладнання
Доступність	простота чи наявність можливостей отримання чи обробки інформації
Зрозумілість	інформація повинна бути зрозумілою для її користувачів
Корисність	полягає в тому, наскільки наявна інформація може бути використаною і яку користь вона принесе суб'єкт в процесі діяльності (відповідність отриманої інформації тій, яка вже є в наявності)
Насиченість	співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, зосередження уваги, підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як "суха".
Повнота	означає, що відомості, які входять до інформації, є вичерпними, в них повною мірою відображені всі сторони впливу на досліджуваний об'єкт, його стан тощо
Регулярність	полягає в тому, що певна інформація повинна отримуватися в певні рівні проміжки часу (щомісяця, щоквартально)
Репрезентативність	вимагає того, що правильність відбору інформації полягає в адекватності відображення її джерела
Своєчасність	полягає в тому, що інформація повинна надходити не пізніше того терміну, коли виникає потреба у вирішенні проблеми, для якої вона призначена
Стійкість	спроможність інформації реагувати на зміни вхідних даних без порушення необхідної точності
Цінність	цінність для одержувача по відношенню до майбутньої прибутковості (споживча цінність) і цінність з погляду понесених витрат.

Очевидно, що в залежності від рівня та виду управлінського рішення пріоритетною будуть ті чи інші риси інформації. Однією із найбільш значимих рис інформації є її корисність (рис. 11. 1).

Рис. 11.1. Якісні характеристики, яким повинна відповідати інформація для потреб планування



Методи, що використовуються при зборі зовнішньої інформації, представлені в табл. 3. Необхідна інформація може бути отримана з різних джерел і за допомогою різних методів.

Первинна інформація – це дані, що збирають спеціально для вирішення конкретної проблеми або питання. Дослідження, покликані забезпечити одержання даних, яких немає у наявності, називаються первинним аналізом.

Основними перевагами такої інформації є: а) збирається відповідно до цілей; б) методологія збору даних відома й контрольована; в) доступність інформації; г) результати можна сховати від конкурентів; д) надійність інформації. Недоліки: а) збір інформації може зайняти багато часу; б) можуть бути більші витрати; в) деякі види інформації не можна одержати; г) підхід фірми може носити обмежений характер тощо.

Таблиця 11.3. Джерела й методи одержання зовнішньої інформації

Етап	Джерела інформації	Методи
1. Первинний зовнішній аналіз	Покупці, потенційні споживачі, конкуренти, посередники, постачальники тощо	Опитування в різних формах: анкетування; інтерв'ю; круглі столи, пробні продажі; закупівля зразків товарів тощо
2. Вторинний аналіз (обробка та узагальнення інформації на робочому місці)	Результати первинного аналізу, комп'ютерні бази даних	Різні методи аналізу й прогнозування

Зовнішньою інформацією є інформація про постачальників, конкурентне середовище, покупців тощо. Джерелами такої інформації можуть бути: законодавча база, офіційна бухгалтерська та статистична звітність, публікації, інші підприємства, інформаційна індустрія (вторинні джерела) та самостійні маркетингові дослідження (первинні джерела).

До джерел **внутрішніх інформаційних даних** належать також: бухгалтерський, статистичний, оперативний обліки та відповідна звітність, матеріали зборів трудових колективів, бесід з працівниками підприємства.

На практиці керівники різних рівнів проводять власний оперативний аналіз, ведуть реєстрацію найважливіших процесів і операцій, приблизні розрахунки, планують відповідні заходи тощо. У такий спосіб кожна особа, яка відповідає за прийняття рішень,

одночасно стає і користувачем (інформантом), і джерелом інформації (інформатором).

Рис. 11. 2. Джерела формування й підсистеми інформаційних ресурсів для потреб планування



Для формування необхідної кількості інформаційних ресурсів, з метою виключення «зайвого масиву інформації», варто її систематизувати. Наприклад, за трьома рівнями управління: корпоративний рівень (вищий менеджмент – стратегічні питання); функціональний рівень (середня ланка менеджменту: маркетинг, виробничий, фінансовий та трудовий потенціал) та нижчий, оперативний, рівень (щоденна інформація) управління.

На великих підприємствах збиранням потрібної інформації займається служба планування, координує і контролює цей процес вищий менеджмент.

Джерела інформації можуть мати різнорідний характер. Багато підприємств для використання рідкісної та достовірної інформації прагнуть знайти деякі особливі джерела, в тому числі і нелегальні. Однак, треба мати на увазі, що біля 90 % потрібної, існуючої інформації можна використати із легальних джерел.

Застосування сучасних технічних засобів збору й обробки інформації, створення автоматизованих систем управління поступово розширюють можливості інформаційного забезпечення і «фільтрацію» інформації.

Як вказує Рассел Акофф: «...керівники страждають від надлишку непотрібної для справи інформації. ... необхідно домагатися, по-можливості, її максимальної точності й відповідності проблемі».

Окремим завданням є збереження інформації (дублювання) та безпека – крадіжка документації, її знищення, чи помилки в роботі тощо.

2. Поняття та характеристика комунікацій

Комунікація – це процес обміну інформацією, що включає суб'єкти комунікації (відправника і одержувача), спосіб комунікації і об'єкт комунікації (передану інформацію).

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Рис. 11.3. Комунікації менеджера



В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін “міжособові комунікації”.

У організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює її. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття “*організаційні комунікації*”.

Здійснення кожного виду комунікацій є можливим за рахунок використання різноманітних методів комунікацій, які можна поділити на три групи:

– **письмові комунікації** – це передача інформації на паперових чи інших носіях (магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше використовуються при складанні планів та звітів, написанні доповідей та публікації оголошень, інформуванні широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (накази; розпорядження, довідники, рекламні проспекти, відомчі інформаційні бюлетені);

Переваги письмової комунікації:

- 1) незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- 2) матеріальність, помітність;
- 3) спроможність піддаватись перевірці;
- 4) ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

– **вербальні (усні) комунікації** – це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співробітником, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Використання даної групи комунікацій є доречним у випадках, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень, забезпечують швидкий зворотний зв’язок, дозволяють висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників.

Недоліки усної комунікації:

- 1) використання для повідомлення неадекватних слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

– **невербальні комунікації** – це надання невербальних сигналів (міміка, жести, вираз очей), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну. Встановлено, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38 % – через інтонації голосу і лише 7 % – через слова.

Вид комунікації (усна чи письмова) обирається з огляду на її ефективність.

Ефективна комунікація (тобто така, яка приводить до бажаного типу поведінки адресата) має 4 стадії:

1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата до прийняття інформації).

2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, повинен переконатися в розумінні підлеглими суті повідомлення.

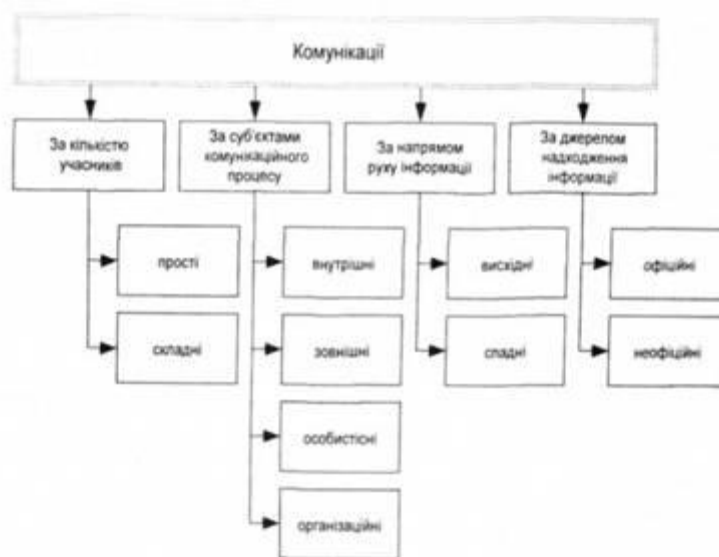
3. Визнання: готовність адресата підкорятися (виконати те, що потрібно від нього у зв'язку з отриманим повідомленням).

4. Дія – виконання адресатом певних дій на основі повідомлених вимог. Найбільш ефективним способом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації і потребами працівників

Неефективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в управлінні. Без комунікацій не може бути організації, тому що без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей, узгодження всіх основних функцій процесу управління.

В практиці управління є багато видів комунікацій (рис. 11.4).

Рис. 11.4. Класифікація видів комунікацій



Найбільш вживаною є виділення двох великих класів комунікацій:

♦ **зовнішні комунікації** – комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем (див. рис. 11.5);

♦ **внутрішні комунікації** – комунікації між рівнями і підрозділами організації: комунікації по висхідній, між різними відділами, керівник-підлеглий, комунікації між керівником і працюючою групою, неформальні комунікації (див. рис. 11.6).

Рис. 11.5. Суб'єкти зовнішніх комунікацій організації



Зовнішні комунікації в основному відбуваються у двох напрямках – всередину фірми і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання. Мета других – повідомити споживачам,

партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформувані у них позитивне сприйняття її діяльності.

Зовнішня комунікація відбувається через маркетингові засоби: реклама, PR (зв'язок з громадськістю), звіти про діяльність компанії в пресі, імідж організації, участь у виставках, а також через торговельні організації. З метою налагодження і здійснення даного виду комунікацій більшість компаній створюють спеціальні відділи чи підрозділи,

Внутрішні комунікації – комунікації, що здійснюються в середині підприємства між підрозділами та працівниками.

Рис. 11.6. Суб'єкти внутрішніх комунікацій організації



Усередині організації обміни інформацією відбуваються між рівнями керівництва (*вертикальні комунікації*) та між підрозділами (*горизонтальні комунікації*).

В межах міжрівневих комунікацій розрізняють: низхідні й висхідні.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх мета - спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. Метою таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Крім того комунікації в організації можна, залежно від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом), поділити на формальні (офіційні) та неформальні (неофіційні). **Формальні комунікації** здійснюються в межах вимог та компетенції персоналу організації, і їх здійснення є обов'язковим для всіх учасників комунікацій, тоді як **неформальні** є результатом неформальних зв'язків, які існують в організації.

Неформальні комунікації можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються чи плануються в організації. Основним каналом неформальної комунікації є чутки. Здебільшого чутки стосуються:

- змін в структурі організації;
- передбачуваних заходів, спрямованих на посилення контролю;
- майбутніх кадрових питань (підвищень, звільнень, переведень);
- особистих пристрастей керівників тощо.

Неформальні канали інформації характеризуються високою швидкістю передачі інформації. І хоча в своїй більшості дана інформація є спотвореною, вона все рівно є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами, і є гарним засобом зворотного зв'язку. Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може розвинути атмосфера “стукацтва” та недовіри. Повністю

ліквідувати неформальну комунікацію неможливо, але необхідно створювати таку систему, щоб можна було управляти неформальними комунікаціями, розповсюджуючи потрібну інформацію.

За кількістю учасників комунікації бувають складні та прості. Складні комунікації передбачають участь декількох людей в комунікаційному процесі, тоді як прості обмежують комунікацію двома особами.

Для ефективної взаємодії всередині організації та за її межами необхідне налагодження ефективного обміну Інформацією та здійснення комунікацій. Тому основним призначенням і найважливішою функцією процесу управління є забезпечення узгодженості, порядку, взаємозв'язку і взаємодії між окремими елементами системи управління.

3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

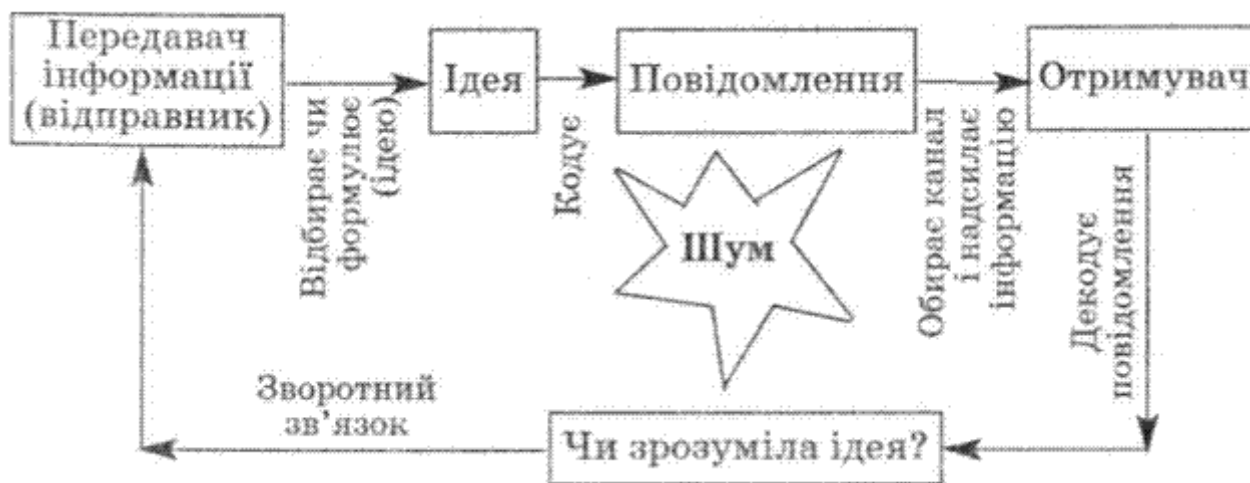
Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння (рис. 7).

Основною **метою комунікаційного процесу** є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Відповідно головне завдання – забезпечення ефективного обміну інформацією.

Загалом будь-який комунікаційний процес є сукупністю базових елементів, серед яких можна виділити наступні:

- *відправник* – особа, яка генерує ідею, збирає і систематизує інформацію, призначену для передавання, формує повідомлення та передає його;
- *повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів;
- *канал* – засіб, за допомогою чи з використанням якого відбувається передача інформації у вигляді повідомлення від відправника (адресанта) до одержувача (адресата);
- *одержувач* – особа, для якої призначена інформація, що передається, яка певним чином приймає й інтерпретує повідомлення відправника;
- *зворотний зв'язок* – реакція одержувача на отриману інформацію після її декодування. Необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

Рис. 11.7. Комунікаційний процес



Комунікаційний процес починається тоді, коли одна особа (відправник) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (отримувачу). Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною.

Для цього відправник так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію. Останнє можливе у тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, яке надійде отримувачу за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передачі і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Отже, всі елементи у своїй сукупності об'єднуються в рамках єдиного комунікаційного процесу, який складається з наступних 4 базових етапів:

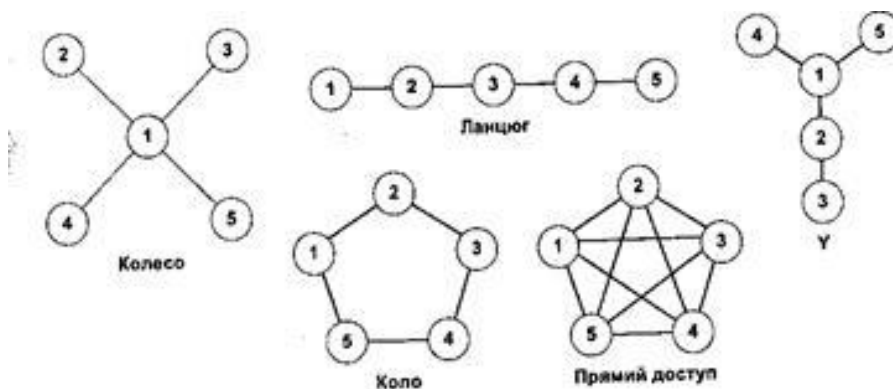
- зародження ідеї;
- кодування її та вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Способи поєднання окремих елементів, їхню конфігурацію, прийнято називати **комунікаційними мережами**.

В теорії управління розрізняють 5 базових типів комунікаційних мереж (рис. 11.8):

- 1) розкладена мережа (колесо);
- 2) кільцева мережа (круг);
- 3) ланцюгова мережа (цепь);
- 4) Y- мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Рис. 11.8. Види комунікаційних мереж



Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер (табл. 11.4).

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація.** Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття.** Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає

характер її декодування.

Таблиця 11.4. Ефективність комунікаційних мереж

Критерії оцінки Ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення	Середня	Середня	Велика	Мала	Велика
2. Точність повідомлення	Висока	Висока	Висока	Низька	Середня
3. Імовірність наявності лідера	Середня	Середня	Висока	Відсутня	Відсутня
4. Моральний стан підлеглих	Середній	Середній	Низький	Високий	Високий

3. *Семантичні бар'єри*. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактори, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. *Поганий зворотній зв'язок*.

5. *Культурні відмінності* між відправником і одержувачем інформації.

6. *Інформаційні перевантаження* виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсію менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає:

- 1) удосконалення повідомлень;
- 2) удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

- 1) регулювання інформаційних потоків (поділ проблем між менеджером і підлеглими);
- 2) удосконалення зворотного зв'язку на основі:
 - формулювання запитань в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
- 3) використання емпатії – здатності поставити себе на місце спів-розмовника, врахувати його особливості характеру тощо;
- 4) заохочення взаємної довіри;
- 5) спрощення мови повідомлення;
- 6) розвиток здібностей ефективно слухати (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Практикою опрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту ("**10 настанов ефективної комунікації**"):

1. Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації. Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. З'ясовуйте дійсну мету комунікації. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. Зауважайте всі елементи середовища комунікації, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації. Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добром слів в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. Передавайте якомога більше корисної інформації. Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. Відслідковуйте процес комунікації. Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями. Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє. Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. Намагайтеся бути хорошими слухачами.

4. Сучасні інформаційні технології в менеджменті туризму

Сучасні інформаційні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність туристичної організації. Зокрема, такий підхід передбачає технічну, організаційну та методологічну інтеграцію таких базових напрямків управлінської діяльності, як виробничий, організаційний, маркетинговий, фінансовий, бухгалтерський, кадровий та проектний. Інформаційні продукти розміщуються в розподілених базах даних. Доступ до інформаційних продуктів відбувається через комп'ютерну мережу і регламентується правилами та нормативами даної організації.

Крім цього, інформаційні технології забезпечують динамічну координацію дій за рахунок використання сучасних засобів зв'язку та програмних засобів комп'ютерних мереж. Інформаційна комп'ютерна мережа організації може органічно під'єднуватися до всевітньої комп'ютерної мережі INTERNET. Під'єднання може проводитися через відповідні шлюзи з регламентованим доступом до внутрішньої інформації.

Таким чином організація отримує прямий доступ до різноманітної інформації з широким спектром по змісту: від законодавчих актів до відомостей про стан на ринках сировини та готової продукції.

Застосування сучасних засобів зв'язку та обробки інформації у повсякденній роботі менеджерів дозволяє значно скоротити витрати на рутинну та малоефективну роботу і підвищити результативність ділових переговорів. Застосування інформаційних систем менеджменту надає можливість розглядати проблеми управління організацією у взаємопов'язаному комплексі і підняти ефективність праці менеджерів на якісно новий рівень. Важливе значення в автоматизації менеджменту має передача інформаційних масивів.

Створюються нові можливості для ефективної співпраці, оскільки з одного боку забезпечуються можливості на якісно вищих рівнях представляти чи передавати інформацію (відеоінформацію, гіпертексти, мультимедіа), а з другого зникають бар'єри віддалі, так, як зникають проблеми з'єднання і передачі інформації без спотворень.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Що таке інформація? Комунікація?
2. Чим відрізняється комунікація управління від звичайної комунікації?
3. Що таке комунікаційний процес? З яких етапів він складається?
4. Яка роль комунікації в діяльності менеджера з туризму?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та Навчальний посібник. Київ, С. 186-193.

2. Нечаюк, Л.І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.300-315.

Інтернет-джерела:

3. Стахів, О.Г., Явнюк, О.І., Волощук, В.В. (2015) Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, С. 354-370 [Електронний ресурс] : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)

4. Кужда, Т.І. (2017) Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту”, Тернопіль, С. 68 – 77. [Електронний ресурс] : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22627/6/Osnovy_Menedzhmentu_2017.pdf (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 13. Тема 12. Керівництво та лідерство в менеджменті туризму

План

1. Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства.
2. Основи керівництва: вплив та влада.
3. Форми впливу та влади.
4. Теорії лідерства. Типологія лідерів.
5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Ключові поняття: керівник, лідер, лідерство, формальний лідер, вплив, влада, стиль керівництва.

Викладення основного матеріалу

1. Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства

Лідерами не народжуються, і їх не хтось створює – вони створюють себе самі.
Стівен Кові

Одне із визначень менеджменту стверджує, що менеджмент – це процес управління людьми. Даний процес виділяє в окрему категорію керівників, тих із них, хто може впливати на персонал тільки за допомогою своїх особистих якостей, без використання адміністративних повноважень. Звідси випливає два різних визначення:

Керівник – це менеджер, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.

Лідер – це учасник групи, здатний впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Відповідно до цих визначень керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття “керівник” ототожнюється з поняттям “менеджер”, “керуючий”) і неформальні (у цьому разі поняття “керівник” є ближчим до поняття “лідер”).

Різниця між термінами “керівник” і “лідер” полягає в тому, що: *керівництво* – це процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів, з метою забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень. *Лідерство* – це вплив на персонал, який ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Відмінності між менеджером та лідером представлено в таблиці 12.1 та 12.2.

Таблиця 12.1. Відмінності між керівником і лідером

Показники порівняння	Лідер	Керівник
1	2	3
Призначення	визначається стихійно	призначається офіційно
Права та обов'язки	може не мати формальних прав та обов'язків	має надані законом певні права та обов'язки
Наявність методів впливу	не має офіційно встановлений певною системою санкцій	наділений системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих
Поле діяльності	у сфері своєї активності обмежений внутрігруповими стосунками	представляє свій колектив у зовнішній сфері відносин

1	2	3
Відповідальність	не несе відповідальності перед законом	несе відповідальність перед законом за результати діяльності
Діяльність	регулює міжособистісні стосунки у колективі	регулює офіційні відносини колективу як соціальної спільності
Причини виникнення	виникає за наявності мікросередовища; залежить від настрою в колективі	є елементом макро середовища, явище більш стабільне, ніж лідерство
Управлінські рішення	стосуються діяльності колективу	опосередковані багатьма обставинами, які можуть виходити за межі колективу
Ставлення до змін	не намагається зберегти існуючу систему	добре розуміє особливості системи, її правила і процедури, не хоче змінювати
Методи управління	спирається на загально-прийняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії	вважає, що навіть високо компетентні підлеглі нездатні працювати без контролю і вказівок зверху
Показники успіху	якісні показники (невимушеність, мікроклімат)	кількісні показники
Стосунки в колективі	шукає однодумців	шукає добросовісних виконавців
Особистісні якості	непередбачуваний, винахідливий	високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, навчає складних процедур і методів
Право на помилку	переважно визнає свої помилки і не боїться виправляти їх	не вибачає помилок ні собі, ні іншим
Взаємовідносини з іншими членами колективу	цінує повагу колег, має високу репутацію, з повагою ставиться до працівників, захищає їх інтереси	намагається створити собі хороший імідж, хоча це в принципі неможливо через конфліктну природу відносин між ним і підлеглими

Таблиця 12.2 Стисла порівняльна характеристика керівника і лідера

ЛІДЕР	МЕНЕДЖЕР
Новатор	Адміністратор
Надихає	Доручає
Працює за своїми цілями	Працює за цілями інших
Основа дій – бачення	Основа дій – план
Спирається на людей	Спирається на систему
Використовує емоції	Використовує доводи
Довіряє	Контролює
Надає імпульс рухові	Підтримує рух
Ентузіаст	Професіонал
Перетворює рішення	Ухвалює рішення
Робить правильну справу	Робить справу правильно
Той, кого «обожнюють»	Той, кого шанують

Можна сказати, що основна схожість цих феноменів полягає у тому, що і керівництво і лідерство є засобом координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи, обидва реалізують процеси соціального впливу та обом феноменам властива субординація стосунків. Причому в керівництві це простежується досить виразно і закріплено посадовими інструкціями, а в лідерстві є менш помітно і заздалегідь не є окреслено. Відмінність між лідером і керівником – це природа мотивації співробітників і самого себе, прогностичне бачення свого колективу, відчуття ситуації, особливості ролей та функцій, які вони виконують.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до *формальних лідерів*. Його влада поширюється переважно на виробничі відносини і здійснюється за схемою “начальник – підлеглий” (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо).

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати менеджерові ефективно керувати. Найоптимальнішим варіантом з позиції інтересів фірми є поєднання в одній людині формальних і неформальних важелів впливу.

Особливо лідерство підсилює керівні дії менеджера у таких сферах, як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою тощо), забезпечення групової взаємодії; відстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку тощо.

Для успішного функціонування і розвитку колективу чи групи потрібні обидва підходи – і керівництво і лідерство. Керівництво необхідне, щоб управляти людьми і ресурсами відповідно до офіційних принципів, цінностей. Практика свідчить, що організації, які досягають успіху, відрізняються від інших через те, що мають динамічніше і ефективніше керівництво, яке чітко дотримується визначених норм.

Якщо є хороші лідери, але немає ефективного керівника, то у більшості випадків це програшна ситуація, адже опираючись тільки на одне натхнення, ідеї і прагнення, не підкріплені структурованою і цілеспрямованою діяльністю, досягти успіху важко, а інколи – неможливо.

З іншого боку, керівництву теж не обійтись без лідерства, оскільки в певній групі людей не буде ні творчої рушійної сили, ні довіри, цінностей, які згуртували б співробітників і спонукали до нових звершень.

Головне завдання лідерства – встановити для організації напрям руху, а *керівництва* - розділити ресурси, які воно має так, щоб досягти поставленої мети і завдань. При цьому керівник може бути, а може і не бути лідером, так само як і навпаки.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, розкриємо, які можуть виникнути ситуації у групі, і який відбиток вони накладають на групову діяльність:

А) Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Б) Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять компроміс взаємодії. Така група може працювати успішно і в ній пануватиме певний “дух” змагання і суперництва.

В) Лідер і керівник – одна і та сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Уміння бути лідером не має відношення до посади, хіба що формальної. У світі є багато людей, які зовсім не є начальниками, але постійно направляють інших людей, а багато з тих, хто обіймає високу посаду, керувати не уміють зовсім.

Керівник, як правило, завжди лідер. Лідер – не зобов'язаний бути керівником. Однак, лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник – ставати ефективним лідером. Перетворення здібного управлінця, керівника в лідера – процес непростий і тривалий. Джим Коллінз у своїй книзі «Від хорошого до великого» стверджує, що ієрархія навичок складається з чотирьох рівнів:

- Перший рівень. Високопрофесійний співробітник. Активно використовує свої здібності, знання, досвід, уміння організувати свою працю та працю інших людей.

- Другий рівень. Цінний та компетентний управлінець. Вносить особистий вклад у загальну справу. Ефективно взаємодіє з іншими членами команди, організовує людей і раціонально розподіляє ресурси.

- Третій рівень. Ефективний керівник. Формує бачення групи і послідовно домагається того, щоб організація, колектив в цілому просувалася по наміченому шляху. Забезпечує високі стандарти якості роботи.

- Четвертий рівень. Керівник високого професійного рівня. Його керівництво дозволяє добитися виняткових і довгострокових та стабільних результатів завдяки парадоксальному поєднанню видатних якостей лідера і управлінських здібностей.

У наш час *хороший керівник організації* – це людина, яка одночасно є лідером та ефективно управляє своїми підлеглими, прикладів такої трансформації у минулому і сьогодні є багато. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального і неформального лідера. Проте, такий симбіоз в одній особі цих соціальних ролей, особливо ролей офіційного керівника і емоційного лідера є складним, і потребує часу, бажання, відповідних рис.

Лідери (з великої літери) – це люди, наділені владою. До таких належать офіційні лідери організацій чи колективів. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їхня посадова інструкція наказує їм правити.

Зрештою, зрозуміло, що якщо у вас вища зарплатня і набагато більш авторитетніша посада – значить „керувати банкетом” будете саме Ви. З маленької літери лідери – це люди, які просто керують іншими і спрямовують їх, незалежно від своєї посади чи функціональних обов'язків. Вони активні, показують власний приклад, першими приймаючи важкі рішення чи беруться за найскладнішу роботу. Вони не лідери (за посадою), вони лідери за покликанням.

На думку багатьох учених, лідерами «народжуються», однак ще в більшій мірі ними стають за допомогою навчання, наполегливої індивідуальної роботи, сповненої знаннями практичного досвіду і навичками. Опираючись на усе це, практично кожен компетентний та далекоглядний керівник може стати діловим, багато в чому і емоційним лідером, який дивиться у майбутнє, розвиваючи себе і свій колектив.

2. Основи керівництва: вплив та влада

Ефективне керівництво є неможливим без певних важелів та інструментів, які б забезпечували дієздатність організації через інструменти менеджменту, зокрема через ієрархію. Тому керівництво передбачає підпорядкування одних людей іншим. Це підпорядкування здійснюється за допомогою таких понять як вплив, влада та залежність. Керівництво в даному аспекті виступає процесом використання влади задля досягнення впливу на людей.

Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини. Вплив може бути відчутним, частково або майже не відчутним.

Вплив є відчутним, якщо керівник діє на підлеглого всупереч його волі. Якщо ж підлеглий і керівник діють в одному напрямку за власним бажанням, то цей вплив може бути зовсім не відчутним.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Влада вимагає існування певного важеля, за допомогою якого можна би було здійснювати вплив. Ці важелі можуть мати адміністративний та соціальнопсихологічний характер.

У стосунках між керівником та підлеглим в процесі використання влади існує пряма пропорційна **залежність** (баланс влади): влада керівника над підлеглими зростає, якщо зростає їх залежність від нього. Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінського рішення керівника. В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

3. Форми впливу та влади

Ефективність організації залежить не лише від професіоналізму керівника, а й від форм влади, які він застосовує. У сучасному менеджменті виокремлюють сім основних форм влади:

- *Влада заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарання.* В її основі лежать різні за походженням побоювання підлеглих – втратити роботу, повагу, посаду, можливість бути покараним тощо. Така влада вимагає жорсткого контролю і сприяє формуванню негативного ставлення підлеглого до свого керівника.

- *Влада заснована на винагороді.* В її основі – стимули і винагороди як головні важелі впливу на працівників. Складність при використанні цієї форми влади полягає в тому, що не завжди легко знайти такий тип винагороди, який би заставив працівника робити свою роботу краще.

- *Законна (традиційна, легітимна влада).* Вона впливає зі статусу керівника в організації, є невід’ємним атрибутом формального лідера і ґрунтується на переконанні підлеглих у праві керівника віддавати обов’язкові для виконання накази. Переваги та недоліки даної форми влади залежать від особистих характеристик та стилю кожного керівника.

- *Експертна влада* – передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички, які переконують підлеглого в тому, що керівник краще розуміє проблему, яка вирішується. Недоліком її є те, що єдина помилка може зруйнувати довіру підлеглих до керівника.

- *Інформаційна влада.* Впливає із можливості керівника контролювати усі інформаційні потоки на своєму рівні. Знання усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації дозволяє маніпулювати волею людей, які цими знаннями не володіють.

- *Еталонна (харизматична) влада.* Формується на силі особистих якостей, внутрішньої енергетики або професійних здібностей людини, визнаної лідером не лише формально. Якості харизматичного лідера прагнуть наслідувати його послідовники. Недоліком даної форми влади є те, що влада такого лідера над підлеглими є надто сильна і може бути використана для негативного впливу на людей.

- *Влада заснована на участі.* Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет керівника в його очах. Це в свою чергу збільшує залежність підлеглого, що пов’язано із його побоюванням втратити ці повноваження. Недоліком даної форми влади є те, що не всіх працівників додаткові повноваження будуть мотивувати.

Використання усіх форм влади на практиці та їх комбінація залежить від конкретної ситуації. Менеджер має прагнути до раціонального поєднання всіх

можливих форм і джерел влади, оскільки це є однією з головних умов ефективного керівництва.

4. Теорії лідерства. Типологія лідерів

Термін лідер («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах:

- це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;
- це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і виступає в успіх;
- це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;
- це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;
- це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Ставлення до лідерів у групах досить різне:

- «один посеред нас» - сприймається як «перший серед рівних», найбільш «везучий» або такий, що випадково виявився на керівній посаді.
- «кращий з нас» - виділяється за багатьма (діловими, моральними, комунікаційними, професійними та іншими) параметрами і в цілому сприймається як зразок для наслідування;
- «гарна людина» - цінується як реальне втілення хороших моральних якостей: чесності, порядності, справедливості, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу, тощо;
- «слуга групи» - виступає в ролі виразника інтересів своїх прибічників;
- «головний лідер» - з'являється в процесі збільшення числа функцій і цілей групи;
- «впливовий лідер» - з'являється в критичній ситуації, коли потрібні миттєві і важливі зміни;
- «лідер-новачок» - з'являється в той період, коли старий лідер не відповідає своєму керівному положенню як стратег, експерт, планувальник, адміністратор.

Сприйняття лідера окремими членами групи можуть не співпадати або накладатись один на одного. Так, один співробітник може оцінювати лідера як «одного посеред нас», інші сприймають його одночасно і як «кращого з нас», і як «слугу групи», «важливого лідера».

Управлінська діяльність не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу. Залежно від висунування і сприйняття лідера групою можна виділити різні типи лідерів.

Одночасно є можливим здійснити наступну класифікацію лідерів відповідно до особливостей їх діяльності:

1. За змістом діяльності:

- а) лідер-«творець» ситуації, не лише створює, але у більшості випадків її вирішує;
- б) лідер-«виконавець», тобто пристосованець, що чуйно уловлює групові настрої після того, як ситуація створена.

2. За стилем керівництва:

- а) авторитарний лідер, що орієнтується на себе;
- б) демократичний, що орієнтується на групу.

3. За характером діяльності:

а) лідер ситуаційний, тобто той, що уміє створювати і вирішувати певні, схожі ситуації;

б) універсальний, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях, не схожих одну на одну.

В процесі формування успішних керівників дослідники менеджменту намагалися сформуванню єдиної теорії успішного лідера, виділити якості притаманні таким людям, узагальнити досвід їх діяльності. Внаслідок цього було сформовано три підходи до вивчення лідерства: підхід з погляду особистих рис, підхід з позиції людської поведінки та ситуаційний підхід.

Підхід з погляду особистих рис людини. Першим підходом до вивчення лідерства були дослідження особистості (“теорія особистості”), у яких було зроблено спробу виявити ті якості, які вирізняють видатних історичних особистостей. Пізніше американський професор У.Шелдон сформував “конституціональну теорію”, в якій намагався визначити поведінку людини по її тулубудові. Внаслідок чого він сформував твердження, що люди з міцною пропорційно розвиненою статуєю (мезоморфи) мають найбільше шансів стати успішними лідерами.

Консультант з питань лідерства У.Беніс, внаслідок узагальнення психологічних особливостей лідерів, наголосив, що для лідера важливим є володіння такими якостями: управління увагою; управління значенням; управління довірою; управління собою. Якості, що дають змогу стати лідерами, дослідники об'єднали в такі групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

Однак, як засвідчує практика, наявність чи відсутність цих рис не означає, що людина обов'язково стане лідером. Хоча й нині провідні бізнес-школи пропонують тренінг-курси для розвитку лідерських рис, але вони стосуються лише вдосконалення ділових якостей і комунікативних навичок.

Підхід з позиції людської поведінки. Дослідники даного напрямку заявляли, що ефективність лідера залежить від його поведінки з підлеглими, і на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва.

К.Левін, який першим почав досліджувати ефективність стилів керівництва виділив три основних стилі: авторитарний; демократичний; ліберальний (див. Таблицю 12.3). **Стиль керівництва** – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

Таблиця 12.3. Характеристика стилів управління (за К. Левіним)

Параметри стилів	Види стилів управління		
	авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Ухвалення рішення і визначення завдань	Особисто керівником	З урахуванням пропозицій підлеглих	Схвалення і згода з думкою підлеглих
Спосіб доведення рішення	Наказ, категорична вимога	Порада, рекомендація, натяк	Прохання
Ступінь регламентації дії підлеглих	високий	оптимальний	низький
Характер спілкування керівника з підлеглими	Коротке, ділове, сухе	Триваліше, не лише ділове, але і особисте	Може не вступати в спілкування, якщо підлегли не звертаються до нього

Параметри стилів	Види стилів управління		
	авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Характер регуляції поведінки і діяльності підлеглих	Робить акцент на стягнення	Робить акцент на заохочення	Утримується від регуляції поведінки і діяльності підлеглих
Думка про керівника підлеглих	Категоричність, розподіл на хороших і поганих, перехід з однієї категорії в іншу практично неможливий	Вважає підлеглих спочатку хорошими, гнучкість у зміні оцінок	Оцінок підлеглим практично не дає
Відношення керівника до ініціативи підлеглих	Недовірливе, негативне	Заохочує проявляти ініціативу	Переоцінка можливостей ініціативності підлеглих
Морально-психологічний клімат в організації	Напружений	Оптимальний	Надто змінюється
Показники діяльності організації	Високі кількісні, середні якісні	Середні кількісні, високі якісні	Нестабільні
Контроль керівника за діяльністю підлеглих	Підвищений	Середній	Відсутній

Керівник *авторитарного стилю* відрізняється схильністю до одноособового керівництва, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Прагне підкорити колектив своїй волі, не виносить заперечень і критики, помилок не визнає, часто його вимоги до підлеглих виходять за рамки службових. Велику увагу приділяє терміновості і порядку, що дозволяє чітко прогнозувати результати діяльності.

Керівник *демократичного стилю* керівництва прагне надати своїм підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання результатів роботи, підготовки та прийняття рішень, що вимагає високого рівня професіоналізму підлеглих і координації в системі управління. Справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається лише найважливішими і найскладнішими справами, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Прислуховується до критики колег, інформує підлеглих про стан справ в організації.

Керівник *ліберального стилю* керівництва відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки. Мало втручається у справи підлеглих, несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, пасує перед обставинами, може безпідставно скасувати прийняте раніше рішення. У взаємодії із підлеглими ввічливий і добродушний. Критику вислуховує, але не прислуховується до неї.

Внаслідок детального дослідження згаданих стилів керівництва, було визнано, що жоден із стилів керівництва не може бути універсальним і успішним не залежно від ситуації. Таким чином було виділено в окремий стиль ще один – *адаптивний стиль керівництва*, суть якого полягає в тому, що використання якогось одного стилю, чи комбінування декількох стилів залежить від обставин, в яких здійснюється керівництво організацією.

Наприкінці 50-х рр. Д.МакГрегор розробив дві концепції людської поведінки «Х» та «У». Концепція «Х» виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Вважається, що без активного втручання керівника, працівники залишаються пасивними. Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного та традиційного авторитарного типу, що приділяли багато уваги примусу та контролю.

Концепція «У» розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшити свою роботу не очікуючи вказівок зверху. Така точка зору ґрунтується на припущенні, що: робота є природньою для людини; винагорода і трудові зусилля є взаємозалежними; винахідництво і творчість обов'язково будуть помічені і заохочені.

В 50-ті роки ХХ століття в Університеті штату Огайо, було виявлено, що підлеглі сприймають поведінку своїх лідерів з точки зору двох незалежних критеріїв: поведінка, орієнтована на задачу, а другий – поведінки, орієнтованої на людей (повага). І ці два виміри незалежні. Р. Блейком та Дж. Моутоном була побудована «Управлінська решітка» та складений «профіль лідера», що визначає п'ять основних стилів лідерства, отриманих в результаті різних комбінацій зазначених вимірів (рис. 12.1):

Рис. 12.1 Модель стилів лідерства Р. Блейка та Дж. Моутона



Рис. 1. Модель сітки стилів лідерства Р. Блейка і Дж. Моутона

1. «Стиль 9.1» – управління за принципом авторитет/підлеглість – менеджмент, орієнтований на задачу, акцентує увагу на ефективності дій, що є результатом створення таких умов, за яких людський чинник впливає на роботу лише незначною мірою.

2. «Стиль 1.9» – управління за принципом «сімейного клубу» – включає прояви уваги до потреб людей, оскільки очікується, що такі «сімейні» стосунки приведуть до створення комфортної, дружелюбної атмосфери організації.

3. «Стиль 1.1» – управління за принципом «невтручання» – характеризується мінімальними зусиллями для виконання роботи, що дозволяють уникнути звільнення.

4. «Стиль 5.5» – управління за принципом «золотої середини» – спрямований на підтримання балансу між необхідністю виконувати роботу і підтримувати робочу атмосферу на належному рівні. Мета – отримання результату за умови докладання оптимальних зусиль.

5. «Стиль 9.9» – командний менеджмент – базується на взаємозалежності членів команди в досягненні мети організації. Ця взаємозалежність веде до відданості справі з боку всіх працівників.

Очевидно, що найефективнішим є «стиль 9.9», оскільки лідер повинен поєднувати орієнтацію на персонал з орієнтацією на результат. Тому для успішного функціонування організації необхідно будувати взаємостосунки, що базуються на взаємній довірі та взаємній повазі керівника та підлеглих.

Узагальнюючи результати досліджень, з'ясувалося, що не існує одного «оптимального» стилю керівництва. Таким чином, керівнику для підвищення рівня успішності своєї професійної діяльності необхідно навчатися більше впливати на людину, а також змінювати стиль управління залежно від характеру конкретної ситуації. Докладені зусилля щодо врахування ситуаційних факторів послужили основою для наступного етапу в розвитку дослідження лідерства і призвели до формування ситуаційного підходу

Ситуаційний підхід до керівництва. Згідно із ситуаційними теоріями лідерства, ефективність певного стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується (наскільки обставини дозволяють керівнику впливати на підлеглих).

Найбільш відомими ситуаційними моделями є: ситуаційна модель Ф.Фідлера, теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара, модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза, модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона.

Модель Ф.Фідлера. Дана модель була першою ситуаційною моделлю. Вона зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

- стосунки між керівником і підлеглими;
- структура завдання;
- посадові повноваження.

На думку Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною.

Теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара (рис. 12.2). Згідно із даною теорією стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені керівником завдання.

Відповідно до рівня цих параметрів виділяють чотири стадії зрілості працівників:

1. люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі;
2. люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь;
3. люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник;
4. люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

В залежності від того, на якій стадії перебувають працівники, керівникам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний (S1), підтримуючий (S2), співробітництва (S3) і делегування (S4).

Виділяють чотири стилі лідерства, які відповідають конкретному рівню зрілості виконавців:

- "Давати вказівки" - керівник більше орієнтується на завдання і менший - на людські стосунки. Доречний тому, що підлегли або не хочуть, або не здатні відповідати

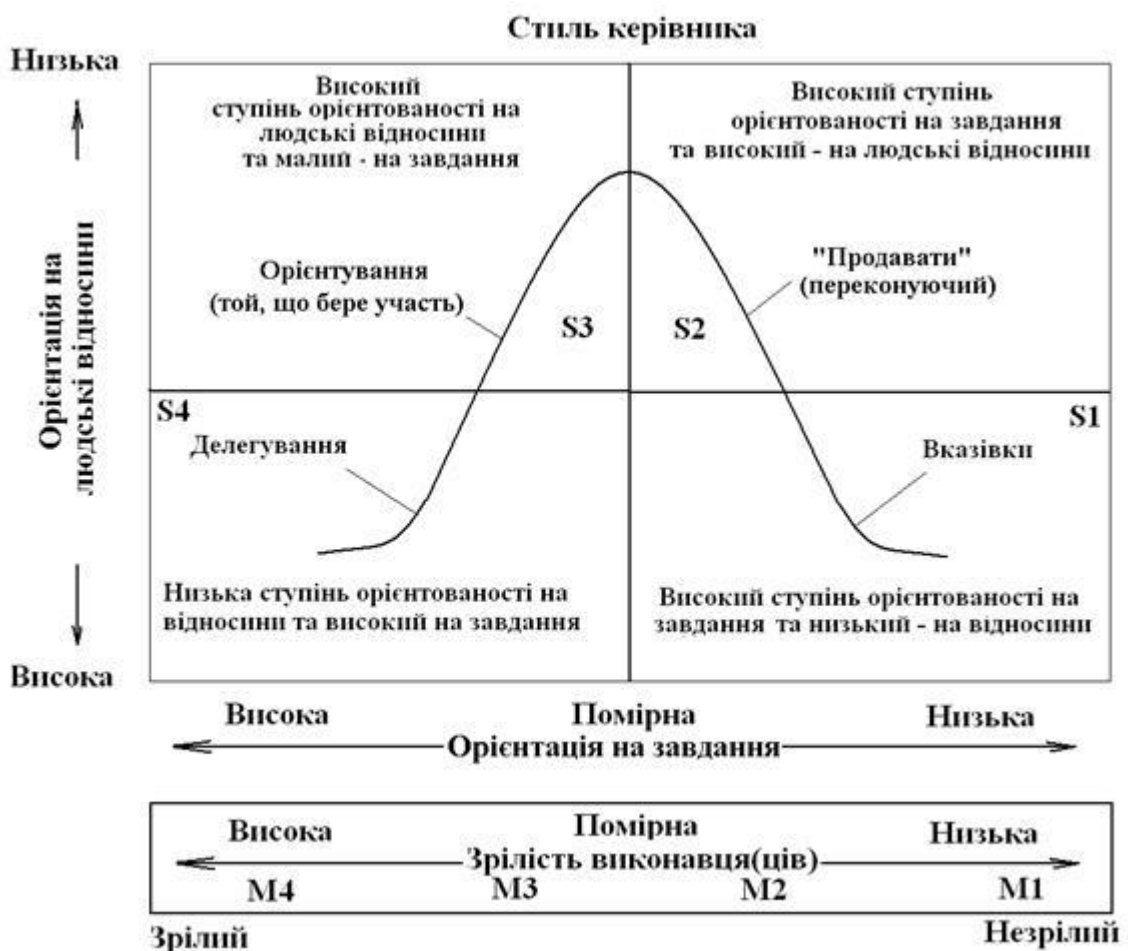
за конкретне завдання, і їм потрібні відповідні інструкції, керівництво і суворий контроль.

- "Продавати" - стиль керівника в рівній і у високому ступені орієнтований і на завдання, і на стосунки. У цій ситуації підлеглі хочуть прийняти відповідальність, але не можуть, не вміють. Керівник дає конкретні інструкції, підтримує бажання і ентузіазм працівників.

- "Брати участь" - підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надаючи їм допомогу і не нав'язуючи ніяких вказівок.

- "Делегувати" - доречний в ситуаціях зі зрілими виконавцями, які знають, що і як робити, і усвідомлюють високу ступінь своєї причетності до задачі.

Рис. 12.2. Модель життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара



Модель життєвого циклу Херсі і Бланшара рекомендує гнучкий, адаптивний стиль керівництва. Але як і інші моделі лідерства, вона не отримала загального визнання. Критика підкреслювала відсутність послідовного методу вимірювання рівня зрілості; спрощений розподіл стилів і неясність щодо того, чи зможуть керівники на практиці вести себе з таким ступенем гнучкості, як вимагає модель.

Модель "шлях - ціль" Т.Мітчела і Р. Хауза. Чинники зовнішнього середовища визначають типи поведінки керівника, необхідні в тих випадках, коли треба забезпечити максимальну віддачу підлеглих; особисті характеристики підлеглого визначають те, як він сприймає і інтерпретує навколишнє оточення і дії лідера. Згідно теорії "шлях-мета", якщо поведінка керівника надмірно орієнтована на чинники

зовнішнього середовища або не враховує характеристики підлеглих, вона не може бути ефективною.

Для опису характеристик послідовників і вибору того або іншого лідерського стилю використовуються наступні параметри (рис. 12.3).

Ситуаційні фактори даної моделі – це віра в те, що визначеність ситуації зумовлюється діями індивіда. Виділяються два типи поведінки підлеглих:

- люди внутрішньо упевнені, що отримана винагорода визначалася їхніми зусиллями;
- люди вважають, що розмір отриманої винагороди контролювався зовнішніми силами.

Перші віддають перевагу стилю лідерства, що бере участь, а другі більш задоволені директивним стилем.

Схильність до підпорядкування. Даний параметр пов'язаний наявністю в індивіда бажання бути керованим, внутрішньо погоджуватися з впливом інших. Ті, кому це властиво, віддають перевагу у більшому ступені директивному стилю. Інші прагнуть активніше брати участь в управлінні.

Здатності. Здатності і наявний у послідовників досвід визначають, наскільки успішно вони можуть працювати з лідером, орієнтованим на досягнення, або з лідером, що залучає їх до участі в управлінні.

Рис. 12.3. Модель «шлях – мета»



Практичне застосування моделі менеджерами орієнтує їх на використання різних стилів у залежності від ситуації. При цьому варто пам'ятати, що не результати роботи підлеглого повинні впливати на вибір керівником того або іншого стилю, а навпаки - обраний стиль повинен сприяти підвищенню рівня виконання роботи.

Судячи з усього, на продуктивність і ступінь задоволеності людей роботою позитивно впливає, коли керівник здатний компенсувати недоліки як самих підлеглих, так і робочої обстановки. Проте, якщо керівник витрачає час на пояснення і без того зрозумілих завдань або якщо співробітники володіють здібностями і досвідом,

достатніми для того, щоб впоратися зі своєю роботою без стороннього втручання, вони, видно, сприйматимуть такий директивний підхід як зайвий або навіть образливий.

Модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень. Її автори вважають, що в залежності від участі працівників в процесі прийняття управлінських рішень існує п'ять стилів керівництва:

А I (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі наявної в нього інформації;

А II (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі інформації, яку отримує від підлеглих;

К I (консультативний) – керівник обговорює проблему із тими працівниками, яких вона стосується (не збираючи їх разом); потім сам приймає рішення незалежно від їхніх рекомендацій;

К II (консультативний) – керівник збирає разом працівників, з якими обговорює проблему, вислуховує їх ідеї та пропозиції; рішення приймає сам незалежно від їхніх рекомендацій;

Г II (груповий) – керівник викладає проблему групі, яка обговорює її, висуваючи ідеї та пропозиції; обговорення продовжується до тих пір, доки не буде досягнуто згоди; керівник при цьому не має переваги голосу.

Все вище означене дозволяє виділити наступні принципи, на яких започатковується ситуаційна теорія:

- в ситуаційному підході кожна ситуація розглядається так, щоб визначити її унікальну властивість перед тим, як прийняти управлінське рішення. Перш ніж прийняти який-небудь підхід, сучасні менеджери повинні проаналізувати ситуацію, а потім, розглянувши усі різноманітні школи управлінського мислення, визначити, яка комбінація управлінських методів є найбільш придатною.

- діяльність організації повинна визначатись внутрішніми та зовнішніми обставинами, а теорія - давати рекомендації, як адаптувати організацію до конкретних умов. Ситуаційна теорія стверджує, що неможливо розробити універсальні правила ефективного управління в усіх ситуаціях;

- параметри організаційного оточення визначають процес створення оптимальної організаційної структури;

- організації, що діють з врахуванням організаційного контексту, найчастіше досягають більшої ефективності, ніж ті, які цього не дотримуються. Вони можуть проводити емпіричне дослідження для оптимального співставлення між організаційною структурою, очікуваннями персоналу, оточуючим середовищем та розмірами організації.

Ситуаційні теорії, даючи настанови щодо адаптації організації до конкретних вимог, як робити зміни і перестановки найбільше раціонально і безболісно, як створювати і розвивати адаптаційний потенціал, заперечують наявність універсальних підходів до керування. З погляду цих теорій, управління – це в першу чергу мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики і вибрати відповідне керування, а вже потім додержуватися наукових рекомендацій в області керування, що носять універсальний і узагальнюючий характер.

Ситуаційний підхід сьогодні є передовим підходом в управлінській думці. Однак і цей підхід піддається критики.

5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Одним із основних факторів, які забезпечують ефективне керівництво персоналом на сучасному етапі є орієнтація керівника на зв'язки із підлеглими і, особливо, акцентування на психологічній складовій цих зв'язків. Сучасний керівник повинен тонко реагувати на настрої та думки, які панують в групі, він повинен вміти

переконувати і домагатися підтримки своїх рішень з боку колег, вищого керівництва та підлеглих.

Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії. Сучасним керівникам притаманні, *рис*, яких не було у їх попередників, це зокрема:

- *орієнтація на людей* – більше часу витрачається на спілкування з людьми і менше на бюрократичну роботу;
- *дух суперництва* – тільки той керівник, який витримує жорсткий натиск з боку конкурентів може претендувати на успіх;
- *зовнішня перспектива* – пошук ресурсів підвищення ефективності організації проводиться не тільки в середині організації, а й за її межами;
- *орієнтація на системи* – складність сучасних відносин висуває на перший план керівників, які можуть комплексно досягнути діяльність організації незалежно від кількості її складових;
- *прагматизм, гнучкість та вміння працювати з невизначеністю* - кожна дія керівника повинна впливати із поставленою метою і не відхилятися від наміченого курсу. Проте, засоби, з допомогою яких буде досягнута ця мета повинні постійно змінюватися залежно від зміни умов середовища, яке характеризується великим ступенем невизначеності;
- *орієнтація на довгострокові цілі* – тільки ті керівники, які здатні бачити на багато років вперед вкінці кінців досягають успіху.

Цікаве в менеджменті (таблиця 12.4):

Таблиця 12.4. Порівняння управлінських якостей жінок та чоловіків

Управлінські якості	Характеристики управлінських якостей	
	Жінки	Чоловіки
Мотиви трудової діяльності	Сприймають кар'єру як особисте зростання, як самореалізацію	Розуміють під кар'єрою престижні і перспективні посади
Стиль керівництва	Характерна більша демократичність	Використовують командно-адміністративний стиль управління
Увага до сфери міжособистісних стосунків	Більше уваги приділяє стосункам між членами колективу, її більше хвилює сфера міжособистісних стосунків	Турбується у більшості випадків тільки фінансово-виробничими питаннями
Емоційність на роботі	Емоційні	Стримані

У відповідності до закону Паркінсона, менеджер-керівник проходить такі фази службового шляху:

1. Пора готовності (Г).
2. Пора розсудливості (Б = Г + 3 роки).
3. Пора висування (В = Б + 7 років).
4. Пора відповідальності (О = В + 5 років).
5. Пора авторитету (А = О + 3 роки).
6. Пора досягнень (Д = А + 7 років).
7. Пора нагород (Н = Д + 9 років).
8. Пора важливості (Ва = Н + 6 років).
9. Пора мудрості (М = Ва + 3 роки).

10. Пора безвиході ($T = M + 7$ років).

Пора готовності – вік, у якому менеджер починає свій професійний шлях після навчання. При готовності, що дорівнює 22 рокам, менеджер досягне пори безвиході у 72 роки.

При розрахунку пенсійного віку слід виходити не з віку людини, про відставку якої йде мова, а з віку його наступника. Вікова різниця, як правило, складає 15 – 20 років. Наступник досягне пори досягнень у 47 років, коли керівнику 62 роки. Замість фаз 6 – 10 наступник проходить такі фази: 6. Пора краху ($K = A + 7$ років). 7. Пора заздрості ($3 = K + 9$ років). 8. Пора утихомирення ($C = 3 + 4$ роки).

Резюме

Лідер – це учасник групи, який у значущих ситуаціях здатний справляти суттєвий вплив на поведінку учасників групи. Менеджер (керівник) перш за все використовує посадову основу влади, тоді як лідерство більше базується на процесі соціального впливу. Відповідно стосунки «керівник – підлеглий» замінюються стосунками «лідер – послідовник».

Якщо говорити про відмінність лідера від керівника. Необхідно визнати, що лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування; за лідером члени організації визнають моральне право ухвалення рішення в значущих для них ситуаціях; лідер не командує, не наказує і "не давить" на працівників заради досягнення яких-небудь, іноді далеких від їх розуміння, цілей, а веде людей за собою до вирішення загальних для цього колективу проблем.

Керівника-лідера характеризує: здатність сприймати загальні потреби і проблеми керованого колективу і переймати на себе ту долю роботи по задоволенню цих потреб і рішенню проблем, яку інші члени колективу узяти на себе не можуть; здатність бути організатором спільної діяльності; чуйність і проникливість, довіра до людей; схильність до представництва; емоційно-психологічна дія; оптимізм.

Феномен лідерства активно вивчається. Всі вищеописані моделі ситуаційного лідерства, звертаючи головну увагу на вплив зовнішніх факторів, доповнюють один одного в розумінні феномена лідерства. У розглянутих моделях робиться спроба визначити різні лідерські стилі й обґрунтувати за допомогою ситуаційних перемінних ефективність їхнього застосування. Разом з тим моделі мають істотні відмінності по наборі розглянутих лідерських стилів, по наборі ситуаційних факторів і шляхів перебування зв'язку між ними. По-різному в моделях визначається ефективність лідерства. Так, у Фідлера - це рівень виконання роботи, у Херсі і Бланшара до цього ще додається задоволеність працівника, а Врум і Джаго розглядають ефективність рішення і загальну ефективність. На думку фахівців, модель Врума-Джаго в більшому ступені підходить для вибору на практиці відповідного стилю по керівництву групою. Моделі Фідлера, Херсі і Бланшара, Хауса і Мітчела більш корисні для підвищення індивідуального рівня виконання роботи.

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Хто такий лідер?
2. Чим відрізняється лідер від керівника?
3. Що таке влада? Яким чином пов'язані поняття «влада» і «вплив».
4. Які виділяють стилі управління?

Література для самостійної роботи над темою:

Інтернет-джерела:

1. Волошин, Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль. С. 91 – 99. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)

2. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, С. 201-218. [Електронний ресурс] : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
3. Коляда, С.П. (укл.) (2018) Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство». Дніпро, 95 с. [Електронний ресурс] : file:///C:/Users/User/Downloads/l_2121_98262276.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
4. Ситуаційний менеджмент. Лекції. [Електронний ресурс] : <https://lektsii.org/5-29707.html> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Лідерство та ефективне керівництво. [Електронний ресурс] : <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 14. Тема 13. Соціальна відповідальність в менеджменті туризму

План лекції:

1. Відповідальність, її види.
2. Соціальна відповідальність.
3. Корпоративна соціальна відповідальність.
4. Соціальна відповідальність в туризмі.

Ключові слова: відповідальність, соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність у туристичному бізнесі, стратегія соціальної відповідальності, корпоративна соціальна політика.

Викладення основного матеріалу

1. Відповідальність, її види.

Серед основних рис керівника в числі перших називається *відповідальність* – зобов'язання виконувати поставлені завдання і звітувати за результати діяльності перед вищим керівництвом. Але відповідальність це не лише обов'язок давати звіт за свої дії, це також готовність у своїх рішеннях чи діях враховувати інтереси того, кого стосується рішення: персоналу, споживачів, суспільства, держави тощо.

Розрізняють відповідальність *власну* (обов'язок відповідати за власні дії) та *чужу* (обов'язок відповідати за рішення чи дії інших); *перед собою* («відповідальність за»; той випадок, коли особа, яка встановлює норми і виконавець є однією особою) чи *перед іншими* («відповідальність перед»: зовнішня – стосовно зовнішніх сфер діяльності підприємства, внутрішня – внутрішніх, враховувати інтереси власників тощо).

Відповідальність може бути *обумовлена статусом* (відповідальність службової особи – усвідомлюється людиною як покликання) або укладеною *угодою* (відповідальність найманого працівника – як обов'язок); *офіційною й особистою* (почуття відповідальності як риса характеру).

Так як кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави, тому вся організація загалом і її керівник, зокрема, несе відповідальність перед суспільством: юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну.

Юридична відповідальність – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм та т.п., які регламентують межі та засади діяльності організації.

Інформаційна відповідальність – це надання правдивої і чесної інформації засобам масової інформації, при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами тощо.

Корпоративна відповідальність – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Фінансово-економічна відповідальність – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань та виплата заробітної плати, проведення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

Соціальна відповідальність – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

2. Соціальна відповідальність організації. Корпоративна соціальна відповідальність

Соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. Науковці виділяють п'ять рівнів соціальної відповідальності:

1. особистісний (соціальна відповідальність людини, громадянина),
2. мікроекономічний (корпоративна соціальна відповідальність, або соціальна відповідальність бізнесу),
3. мезоекономічний (соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства),
4. макроекономічний (соціальна відповідальність держави)
5. мегаекономічний (соціальна відповідальність міжнародних, всесвітніх організацій, транснаціональних корпорацій).

В даній темі ми зупинимося лише на соціальній відповідальності бізнесу та менеджера, як керівника бізнесу.

Отже, **соціальна відповідальність менеджера** – це така форма активної взаємодії керівника з колом внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, яка б сприяла прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм економічної, юридичної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують в суспільстві.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах, пов'язаний напряму з основною діяльністю компанії й вихідний за рамки певного законом мінімуму.

Структура соціальної відповідальності, з огляду на її об'єкт, складається з кількох рівнів:

- відповідальність перед споживачем;
- відповідальність перед підлеглими;
- відповідальність перед суспільством, країною;
- відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами.

Якщо про соціальну відповідальність людини говорили ще з часів Платона, то СВБ (корпоративну соціальну відповідальність - КСВ) почали досліджувати з 50-х років минулого століття. І за цей час пройшло шість етапів її розвитку (див. рис. 13.1).

Рис. 13.1. Етапи розвитку КСВ



В результаті, до 2020 р. СВБ була концепцією, яка мала близько 80 дефініцій.

Дослідивши наявні теорії, можна виділити такі **види підходів до концепції корпоративної соціальної відповідальності**.

1. *Економічний*: підприємство виступає інструментом для створення багатства, а вся його соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату.

2) *Політичний*: підприємства мають здатність впливати на суспільство, і через те повинні відповідально використовувати цю здатність. У вузькому значенні роль підприємства зводиться до філантропії, соціальних інвестицій та певних загально визнаних обов'язків перед місцевою громадою. У широкому розумінні – підприємство повинно відповідати за ті сфери, в яких держава не здатна захистити своїх громадян.

3) *Соціальний*: підприємство має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій. З 80-х років ХХ ст. з виникненням теорії *зацікавлених сторін (стейкхолдерів)*: роль бізнесу має визначатися очікуваннями зацікавлених сторін.

4) *Етичний*: морально-етичний обов'язок бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством.

Серед інших підходів варто виділити підхід з позиції «потрійної результативності діяльності» Дж. Елкінгтона: кожне підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність.

Існуючі моделі соціальної відповідальності мають багаторівневу структуру. Дослідники з питань СВБ виділяють три рівні для визначення соціальної відповідальності:

Перший (базовий) рівень – бізнес платить податки у повному обсязі і легально, тим самим кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на ті ж самі соціальні програми.

Другий (корпоративний) рівень – соціально відповідальний бізнес повинен платити економічно обґрунтовану зарплату. Не секрет, що зараз бізнес часто економить на зарплаті, розглядаючи її як частину своїх витрат. З одного боку, це так. Але з іншої – бізнес повинен зрозуміти, що висока зарплата дозволяє людині витратити гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на культуру.

Третій (вищий) рівень – соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається добродійністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо компанія може дозволити собі проводити масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом, та її знають в суспільстві. З іншого боку, ці програми показують, що бізнес відкритий, він займається не лише внутрішніми корпоративними програмами, але і працює з суспільством.

А. Керолл запропонував трактувати корпоративну соціальну відповідальність як своєрідну «піраміду», яка складається з економічної, правової, етичної та дискреційної (філантропічної) відповідальності організації перед суспільством, як видно з рис. 13.2.

В основі «піраміди» А. Керолла лежить економічна відповідальність, оскільки історично компанії створювалися як виробники товарів та послуг, що дозволяло забезпечувати потреби суспільства та, відповідно, отримувати прибуток.

Правова відповідальність передбачає необхідність дотримуватися існуючих законів, підпорядковуючи свою економічну діяльність існуючим законодавчим нормам.

Етична відповідальність вимагає від підприємства діяти відповідно до суспільних очікувань, які не фіксуються правовими нормами (подекуди перевищують їх), але базуються на існуючих нормах моралі зацікавлених сторін.

Дискреційна (філантропічна) відповідальність передбачає, що організація буде добровільно відповідати на очікування суспільства та направляти свою діяльність на підтримку та розвиток соціальних програм, виступаючи при цьому у ролі «корпоративного громадянина».

Рис. 13. 2. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керолла



У той же час, варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку суспільства дотримання економічної, правової та етичної відповідальності є невід’ємною умовою забезпечення життєздатності підприємств будь-якої галузі, натомість дискреційна відповідальність дійсно може бути свідченням відповідального ставлення керівників та власників підприємств до потреб середовища, у якому вони функціонують.

Виділяють зовнішню та внутрішню корпоративну соціальну відповідальність. Подана табл. 13.1 розкриває структуру зазначених видів КСВ.

Таблиця 13.1. Види корпоративної соціальної відповідальності

Внутрішня КСВ	Зовнішня КСВ
<ul style="list-style-type: none"> • Безпека праці • Стабільність заробітної плати • Підтримка соціально значущої заробітної плати • Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників • Розвиток людських ресурсів через програми підготовки і підвищення кваліфікації персоналу • Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях 	<ul style="list-style-type: none"> • Спонсорство і корпоративна добродійність • Сприяння охороні навколишнього середовища • Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою • Готовність брати участь у кризових ситуаціях • Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів)

Очевидно, що СВБ теж проявляється по-різному (рис. 13.3).

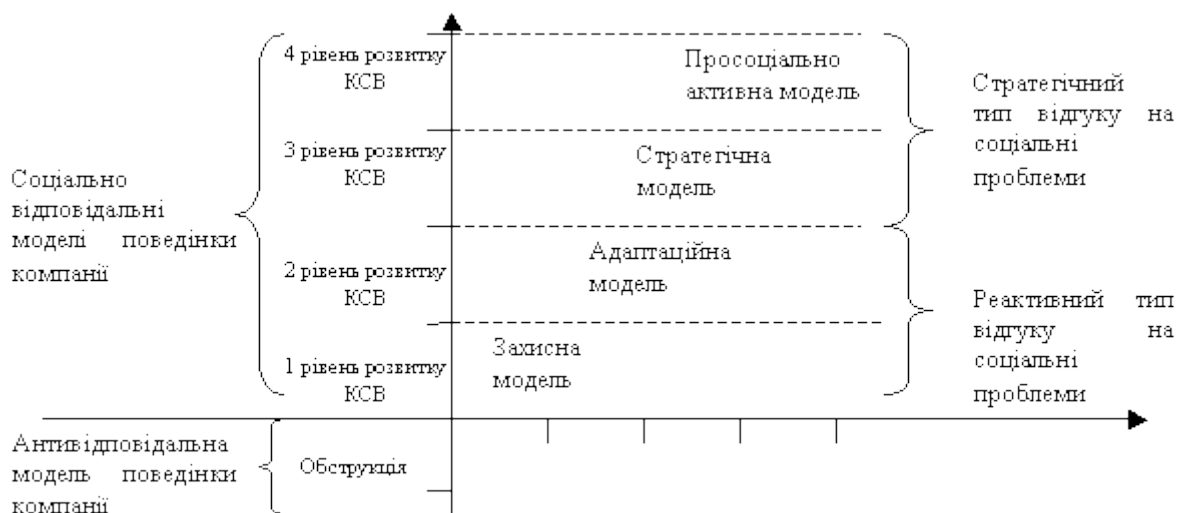
1. *Захисна організаційна модель управління КСВ* - дотримання чинного законодавства, прийняття на себе відповідальності за деякі помилки в бізнесі.

2. *Адаптаційна організаційна модель управління КСВ* – вирішення соціальних проблем як реакція на їх виникнення, впровадження несистематичних, соціально відповідальних дій.

3. *Стратегічна модель управління розвитком КСВ* - систематичний підхід до реалізації соціально відповідальної політики. Даний рівень оперує стратегічним соціально відповідальним відгуком на соціальні зміни оточуючого середовища.

4. *Просоціально активна модель управління КСВ* - добровільна ініціатива у вирішенні соціальних питань, прогнозування суспільних очікувань в розробці стратегії КСВ, не піддаючись тиску з боку стейкхолдерів.

Рис. 13.3. Моделі управління КСВ



Історичні, культурні, політичні й соціальні відмінності, характерні для розвитку різних країн, сформували значні розбіжності в сферах прояву, об'єктах і заходах соціальної відповідальності бізнесу.

Основні розбіжності, на разі, визначаються на рівні взаємозв'язків підприємство-держава. Так, якщо діяльність американського бізнесу споконвічно формується власниками і менеджерами, то у Європі державні органи влади і професійні об'єднання жорстко регламентують мінімальні вимоги щодо ведення справ. Внаслідок цього відрізняються і підходи до реалізації інструментарію соціальної відповідальності бізнесу.

Сьогодні експертами та провідними науковцями прийнято виділяти три моделі соціальної відповідальності (табл. 13.2; .13.3):

- 1) американська;
- 2) європейська;
- 3) японська.

Однак, варто наголосити, що в науковій літературі можна зустріти й інші моделі, наприклад британську, англо-саксонську, континентальну.

Таблиця 13.2 Порівняльна характеристика моделей СВБ

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Японська (азійська) модель
Специфіка КСВ	Тяжіє до філантропії	Пов'язана з бізнесом і формалізується у вигляді стратегії	Орієнтується на культурні традиції країни
Сфера застосування	Фінансування відбувається через неприбуткові організації або напряду	Сфера застосування обмежується цінностями та стратегією	«Виробнича сім'я» – всі працівники компанії

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Японська (азійська) модель
Правове регулювання	Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	Внутрішні корпоративними директивами
Цільовий орієнтир	Репутація компанії	Робити більше, ніж встановлено реалізація завдань та цілей	В межах інституту «довічного найму»
Зв'язок суб'єкта господарювання із його соціальними проектами	Мінімальний: чим менший зв'язок між бізнесом та соціальним проектом, тим краще	Тісний: діяльність пов'язана із розвитком компанії	Тісний: компанія підтримує працівників на їх життєвому шляху
Роль держави в регулюванні процесів КСВ	Компанії самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства	Державне регулювання суттєве, перелік програм, закріплений на законодавчому рівні	Активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу
Вид відповідальності	Індивідуальна	Колективна солідарна	Колективна
Відносини із зацікавленими сторонами	Етичність відносин зі стейкхолдерами є засобом більш повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до всіх зацікавлених осіб	Рівне ставлення до всіх, але найбільша увага приділяється «виробничій сім'ї»

Таблиця 13.3. Основні риси моделей СВБ

Модель	Позитивні риси	Негативні риси
Європейська (нім.) модель	<ul style="list-style-type: none"> • незначні ризики банкрутств і руйнівних «конфліктів інтересів»; • стабільність внутрішніх та зовнішніх факторів; • залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проектів; • двоступенева структура управління (виконавча та спостережна ради); • стратегія тривалого контролю за корпорацією; 	<ul style="list-style-type: none"> • малоефективне впровадження інвестиційних проектів; • правила розкриття інформації менш суворі ніж у американській моделі; • інтереси різноманітних стейкхолдерів не завжди збігаються, і вони можуть дотримуватися різних поглядів на відповідну корпоративну політику.

Модель	Позитивні риси	Негативні риси
Американська модель	<ul style="list-style-type: none"> • висока гнучкість систем управління; • орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості у короткостроковому періоді; • інноваційність і достатня ризикованість проектів; • знаходить найбільш позитивний відгук від стейкхолдерів; • захист прав дрібних акціонерів. 	<ul style="list-style-type: none"> • висока гнучкість систем управління; • орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості у короткостроковому періоді; • інноваційність і достатня ризикованість проектів; • знаходить найбільш позитивний відгук від стейкхолдерів; • захист прав дрібних акціонерів.
Азіатська (японська) модель	<ul style="list-style-type: none"> • висока гнучкість систем управління; • орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості у короткостроковому періоді; • інноваційність і достатня ризикованість проектів; • знаходить найбільш позитивний відгук від стейкхолдерів; • захист прав дрібних акціонерів. 	<ul style="list-style-type: none"> • висока гнучкість систем управління; • орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості у короткостроковому періоді; • інноваційність і достатня ризикованість проектів; • знаходить найбільш позитивний відгук від стейкхолдерів; • захист прав дрібних акціонерів.

Отже, поділ моделей корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на принципі поділу компаній на ті, які в добровільному порядку вирішують актуальні соціальні проблеми і ті, які змушені проводити таку політику відповідно до вимог держави. Таким чином виділяють *відкриту* та *закриту форми* КСВ.

Система управління соціальною відповідальністю на підприємствах включає такі складові:

1. *Організаційно-управлінське забезпечення:*

- наявність на підприємстві спеціального підрозділу з корпоративної соціальної відповідальності;
- наявність менеджера з соціальної відповідальності;
- щорічний випуск соціального звіту;
- соціальний аудит;
- наявність кодексів ділової етики.

2. *Управління персоналом:*

- висока корпоративна культура;
- ефективна організація оплати праці;
- навчання та розвиток персоналу;
- наявність на підприємстві компенсаційного пакету;
- соціальний захист працівників;
- розвинена соціальна інфраструктура.

3. *Охорона праці та здоров'я:*

- навчання співробітників з питань охорони праці та промислової безпеки;
- соціальні програми з охорони праці та промислової безпеки.

4. *Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження:*

- екологічний моніторинг результатів виробничої діяльності;

- програми з охорони навколишнього середовища та ресурсозбереження;
- участь у міжнародних екологічних ініціативах;
- застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції.

5. *Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства за напрямками:*

- об'єкти соціальної інфраструктури території присутності;
- охорона здоров'я;
- культура і мистецтво;
- спорт;
- участь у партнерських проектах із державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та іншими підприємствами;
- благодійна допомога (малозабезпеченим і багатодітним сім'ям, інвалідам, ветеранам і людям з обмеженими можливостями, дитячим будинкам та інтернатам)

Соціальна відповідальність сприяє не лише покращенню іміджу підприємства, але й забезпечує конкурентну перевагу на довгострокову перспективу, вихід на нові ринки. До *основних переваг ведення українськими підприємствами СВБ* можна віднести:

1. Поліпшення фінансових показників (зростання прибутку до 63%).
2. Поліпшення іміджу та репутації брендів.
3. Підвищення продажу та лояльність споживачів. Покупців, готових змінити звичну торгову марку на таку, яка б асоціювалася з благодійними справами: у Великобританії – 86%, в Австралії – 73%, у Бельгії – 65%.
4. Зменшення плинності кадрів, підвищення відданості персоналу.
5. Скорочення тиску з боку перевіряючих органів.

На жаль, соціальна відповідальність більшості українських підприємств носить несистемний, ситуаційний характер.

Але саме зараз це питання набуло своєї гостроти по ряду об'єктивних причин:

- втрата стійкості економічного розвитку, що вимагає формування нових опор і задіяння нових факторів економічної динаміки;
- поглиблення асиметрії економічного і соціального розвитку, яка дедалі більше загрожує економічній і соціальній безпеці;
- загострення проблеми конкурентоспроможності, що спричинює потребу пошуку нових способів і засобів набуття конкурентних переваг;
- посилення конкуренції за ресурси, насамперед за найбільш цінні та продуктивні — людські;
- послаблення соціокультурних і моральних настанов соціальної діяльності багатьох суб'єктів підприємництва;
- превалювання концепції «людини економічної» над концепціями «людини соціальної» та «людини соціально відповідальної»;
- масові вияви формування так званого суспільства індивідів;
- загострення екологічних проблем, які межують з катаклізмами регіонального і національного масштабів та ін..

3. Соціальна відповідальність у туризмі.

Значної актуальності питання щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності набули саме для організацій сфери туризму, які функціонують у постійній взаємодії з навколишнім середовищем. Зміни зовнішніх факторів (економічна активність, державна політика, культура, міжнародні відносини, конкуренція, клімат, акціонери, постачальники, технологічна інновація, соціальні відносини) впливають на їх діяльність і зумовлюють необхідність урахування цих змін при розробці стратегії розвитку кожного підприємства.

Корпоративна відповідальність як один з ефективних інструментів створення конкурентної переваги вказує на небайдужість підприємства, зокрема туристичного, до

суспільства та його потреб, оскільки вона спрямована на виконання загальних суспільних завдань з урахуванням таких *особливостей*:

1. *Галузева спеціалізація*: природоохоронні ініціативи; ініціативи в галузі охорони здоров'я ініціативи в галузі соціального захисту ініціативи в галузі культурно-історичної спадщини тощо;

2. *Масштаб*: міжнародне співтовариство, країна або макрорегіон, місцева громада.

Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства - є концепцією менеджменту туристичного підприємства, інструментом його стратегічної діяльності, в довершеному задумі являє собою системну діяльність з підпорядкуванням економічних завдань соціальним, є переорієнтацією в управлінні з короткозорої економічної політики організації на програми сталого розвитку.

Туристичні компанії, які планують визначити власну політику у сфері корпоративної соціальної відповідальності, мають керуватися рядом стратегій, засобів, методів. Загалом їх можна поділити на три групи, які використовуються підприємствами поступово залежно від стадії їх соціальної зрілості:

1. Окремі проекти, пов'язані з КСВ.
2. Програми КСВ, що поєднують кілька проектів, ініціатив тощо.
3. Упровадження стратегії КСВ у всі основні процеси діяльності компанії.

Бути соціально відповідальним для сучасного підприємства сфери туризму значить не тільки виконувати відповідні правові зобов'язання, але й виходити за межі відповідності законодавству та вкладати більше в людські ресурси та довкілля (Табл. 13.4). Досвіди інвестицій у екологічно відповідальні технології та бізнес практики показують, що компанії, які роблять більше, ніж це вимагається законодавством, можуть підвищити свою конкурентоспроможність, а отже, підвищити обсяги виробництва.

Таблиця 13.4. Заходи, спрямовані на зовнішню соціальну відповідальність тургентів

Екологічна сфера	Сфера забезпечення внеску в розвиток суспільства	В питаннях покращення турпродукту
Впровадження систем екологічного менеджменту в управлінні турдіяльністю	Створення навчальних програм/ тренінгів для студентів з питань соціальної відповідальності туристичного бізнесу	Допомога в організації культурнодозвільної діяльності (співучасть у формуванні турів по Україні)
Екологічна освіта громадян/туристів (спрямовано на операторів)	Прийняття студентів на робочу практику в організацію (з її належним проведенням)	Кооперація в сфері розробки туристичної пропозиції для туристів з обмеженими можливостями
Якісна екологічно дружня туристична інфраструктура (до держави)	Щорічне оприлюднення фінансового (статистичного) звіту своєї діяльності	Кооперація з державою в питаннях формування та впровадження безбар'єрного туристського середовища
Програма очищення та організації нових і старих природно-рекреаційних зон (до держави та операторів)	Пропонування турів для соціально-незахищених верств населення за спеціальними пропозиціями	Розробка спільно із операторами чи державою нових засад ведення туризму та формування адекватного продукту з урахуванням вичерпності ресурсів

Окрім зовнішньої соціальної відповідальності підприємство повинно проводити заходи відповідно до політики вирішення проблем внутрішньої соціальної відповідальності (табл. 13.5).

Таблиця 13.5. Заходи, спрямовані на внутрішню соціальну відповідальність туристичного підприємства

Відповідальність перед кадрами	Відповідальність перед споживачами	Відповідальність перед можливими кадрами
Відправлення персоналу на професійно-кваліфікаційні тренінги	Пропонування продукту, який не буде аморальним для українського споживача	Залучення та підтримка молодих кадрів (студентів по спеціальності)
Створення умов для впровадження та пропагування корпоративної культури підприємства	Включення до пропозиції та пропонування перевіреного турпродукту	Адекватна оцінка праці студентів під час їх роботи за сумісництвом на підприємстві
Забезпечення стабільності заробітної плати, а також індексацію в умовах інфляції	Особистий підхід персоналу до окремого клієнта	Надання за вимогою інформації про підприємство студентам, які проходили практику/працюють тут
Створення умов безпеки праці персоналу	Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів	Залучення до тренінгів та рекламних турів
Формування соціальних пакетів, медичне страхування працівників		Гідне ставлення до студентів– практикантів та надання їм практики згідно спеціальності

Основними перевагами корпоративної соціальної відповідальності для розвитку туристичного бізнесу є:

1. Збільшення прибутку, прискорення темпів зростання.
2. Доступ до соціально-відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність компанії в соціальній та етичній сферах, у сфері захисту навколишнього середовища.
3. Скорочення операційних витрат, наприклад, за рахунок збільшення ефективності використання електроенергії, природних ресурсів.
4. Формування позитивної репутації та бренду, що допомагає розвивати та відкривати нові ринки і напрямки туристичного бізнесу.
5. Зростання обсягів реалізації послуг, підвищення лояльності клієнтів.
6. Підвищення продуктивності та якості послуг, як наслідок ефективної внутрішньої політики. Більша можливість залучати та утримувати працівників.
8. Зменшення претензій з боку регулюючих органів.
9. Доступ до нових ринків, зокрема міжнародних, стандартизація згідно з міжнародними критеріями (ISO і т.д.).
10. Ефективне управління ризиками - своєчасний і оперативний доступ до інформації з безлічі компетентних джерел і можливість швидко реагувати на критичні проблеми в регіоні.
11. Залучення коштів спеціалізованих фондів "соціальних інвестицій" під соціально зорієнтовані програми, реалізовані соціально-відповідальними компаніями.
12. Зростання конкурентоспроможності.

Туристичні компанії повинні нести значні витрати в соціальному і екологічному напрямках своєї діяльності, розробляти соціально орієнтовані стратегії та концепції. Усе це здійснюється і під впливом держави, і за власною ініціативою компаній, що в підсумку формує їх ринкову і суспільну репутацію. Ефективна соціальна політика дозволить туристичним підприємствам реалізувати свої основні потреби у стабільності та розвитку. А це збільшує довіру суспільства, інвесторів і тим самим підвищується конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

Резюме

В умовах трансформації суспільства та системної кризи управління на всіх рівнях актуалізується вплив відповідальності менеджера за результати своєї професійної діяльності.

Професійна відповідальність менеджера як фахового підготовленого керівника – інтегруюча, регулююча та контролююча складова, що виявляє придатність особистості до професії менеджера, визначає суспільну цінність його діяльності. При цьому структура професійної відповідальності менеджера є сукупністю юридичної та соціальної відповідальності (як зовнішньої складової) та морально-етичної відповідальності (як внутрішньої особистісної характеристики). Однак внутрішня відповідальність менеджера як стійка риса характеру є визначальним чинником ефективності виконання ним своїх професійних обов'язків.

Основними видами соціальної відповідальності є моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін. Найбільш давня серед них — моральна відповідальність. Політична і юридична форми виникають з розвитком держави, коли в ній формуються політичні та правові норми

Корпоративна соціальна відповідальність в туризмі повинна включати в себе широкий спектр діяльності:

- розвиток і поліпшення соціальних умов персоналу (навчання та професійний розвиток, надання працівникам туристських організацій соціальних пакетів, застосування мотиваційних схем оплати праці, створення умов для праці та відпочинку тощо);

- охорону здоров'я та безпеку праці працівників, безпеку туристів (вдосконалення техніки безпеки на робочих місцях, медичне обслуговування персоналу, профілактика професійних захворювань, підтримання санітарногігієнічних умов праці, охорона споживачів туристських послуг у місцях відпочинку);

- розвиток місцевого співтовариства (фінансова підтримка соціально незахищених верств населення, об'єктів культурно-історичного призначення, освітніх і спортивних об'єктів, благодійних місць тощо);

- природоохоронну діяльність і ресурсозбереження (економне і дбайливе споживання природних ресурсів, запобігання забруднення навколишнього середовища, особливо у напрямі екологічного туризму, ефективний екологічний менеджмент в туристській діяльності).

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Що таке відповідальність?
2. Які є види відповідальності?
3. Що таке соціальна відповідальність менеджера?
4. Що таке корпоративна соціальна відповідальність?
5. В чому полягає соціальна відповідальність у туризмі?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Малюга Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника // Економіка і організація управління, № 1 (17) – 2 (18) 2014, С. 162-165

Інтернет-джерела:

2. Кравцов, С. С., Клімова, А. М. (2019) Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження // Ефективна економіка. [Електронний ресурс] : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
3. Комарова, К.В., Ковальчук, Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/SRM4Kgi> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Юр'єва, І. А. (укл.) (2016) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність, Харків, С. 100 – 118. [Електронний ресурс] : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
5. Колот, А. М., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О. (2015) Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/HR1w91e> (Дата звернення 11.11.2021)
6. Гусєва, О.Ю., Воскобоева, О.В., Хлевицька, Т.Б. (2020) Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс] : http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
7. Розметова, О.Г. (2011) Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму // Країнознавство: вип. 1, Київ, С.169-182. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/hR2EZCw> (Дата звернення 11.11.2021)

Лекція 15. Теми 14-15. Ефективний менеджмент. Проблеми сучасної системи управління туризмом

План лекції:

1. Ефективний менеджмент. Оцінювання та показники ефективності управління.
2. Клієнтоорієнтоване управління в туризмі.
3. Управління конфліктами.
4. Проблеми сучасної системи управління туризмом

Ключові слова: ефективність, організаційна ефективність, принципи ефективного менеджменту, ефективність системи менеджменту, конфлікт, управління конфліктом, клієнтоорієнтованість.

Виклад основного матеріалу

1. Ефективний менеджмент. Оцінювання та показники ефективності управління.

Функціонування організацій в умовах ринкового середовища передбачає розробку спеціальних методів оцінки результатів їх діяльності. В більшості випадків результативність діяльності організацій ототожнюють з поняттям “ефективність”.

Ефективність (від лат. effectus – дієвість, результативність, продуктивність) – це відповідне співвідношення результату і мети ("effectiveness"), або результату і витрат на його досягнення ("efficiency").

Деяко відмінним є поняття організаційної ефективності, яка є найбільш поширеною саме в управлінській науці.

Організаційна ефективність – це здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток менеджменту в сучасних умовах економіки має свої особливості і тенденції і підпорядковується дії певних закономірностей. **Основні закономірності ефективного менеджменту:**

- посилення інтеграції спільної діяльності людей в управлінських процесах, що є відображенням потреби до інтеграції в економіці в цілому і виражається не тільки в синергетичному ефекті організації роботи командами, групами, але і в інших аспектах сучасного ефективного управління (цілепокладання, поєднання і сумісності функцій управління і структурних підрозділів у процесі їх взаємодії та ін);

- зростання ролі людського фактору у забезпеченні ефективного управління на основі самоменеджменту;

- забезпечення відповідності економічних інтересів менеджерів, акціонерів і найманих працівників загальній організаційній меті, що є основою для досягнення ефективності управління організацією;

- поступова трансформація підприємств у самонавчальні організації, формування системи управління знаннями;

- підвищення ролі соціальної відповідальності та соціальної свідомості менеджменту організацій.

На думку професора Е. М. Короткова, засобом практичного спільного, сукупного використання закономірностей менеджменту є його принципи. **Принципи ефективного менеджменту** як практичне використання його закономірностей - це основні правила, яким повинні слідувати ефективні менеджери в процесі своєї діяльності. Вони можуть відрізнятися в залежності від ступеня розуміння закономірностей, рівня наукових знань менеджерів, специфічних практичних умов їх роботи. Виділяють два види принципів: методологічні та організаційні.

Методологічні принципи ефективного менеджменту відображають методологію наукового підходу до дослідження процесів формування і розвитку ефективного менеджменту. На сучасних підприємствах до них відносять: науковість, системність, адекватність, адаптивність, динамічність, цілепокладання, мотивація та інтеграція процесів управління для досягнення синергетичного ефекту.

Організаційні принципи ефективного менеджменту характеризують найбільш доцільні напрямки практичного використання закономірностей ефективного управління і практику реалізації методологічних принципів в процесах організаційних перетворень постановки та розвитку ефективного менеджменту в організаціях.

До організаційних принципів ефективного менеджменту відносяться:

- наявність ефективного лідера як каталізатора успішних перетворень в будь-якому колективі;

- забезпечення балансу, рівноваги між інтересами найважливіших груп стейкхолдерів організації: менеджментом, власниками (акціонерами), клієнтами, персоналом та громадськістю;

- принцип збереження і перетворення творчої енергії персоналу, управління системою організаційного знання, вивільнення енергії людських ресурсів для формування нових поведінкових моделей і подальших організаційних перетворень;

- принцип важеля - виявлення ключових областей ("точок зростання") організаційних змін, в яких можна отримати найбільші результати;

- принцип динамічного коригування програми перетворень на основі системи управління зі зворотним зв'язком. Систематичне зіставлення фактичних результатів з очікуваними дозволяє коригувати "вхідні параметри" (мети, структури, процеси) і своєчасно гнучкими відповідними діями покращувати результати і вивільняти і направляти енергію персоналу на "вузлові точки" зростання.

Дотримання даних принципів дасть змогу забезпечити успіх організаційних перетворень щодо формування і розвитку ефективного менеджменту організації.

Існує декілька підходів до вимірювання ефективності менеджменту організації, це **ситуаційні підходи до вимірювання ефективності** (contingency effectiveness approaches), які засновані на тому, яку частину своєї організації менеджери вважають найбільш важливою для здійснення відповідних вимірювань.

Ситуаційні підходи до вимірювання ефективності менеджменту включають в себе: а) традиційні підходи; б) підходи акціонерів.

У складі **традиційних підходів** прийнято виділяти: цільовий підхід, ресурсний підхід і підхід внутрішніх процесів.

1. **Цільовий підхід** (goal approach) до вимірювання ефективності менеджменту прив'язаний до вихідним даним, оскільки полягає у виявленні цілей організації і оцінкою того, наскільки добре організація досягає цих цілей. Показники вимірювання ефективності будуються в основному на основі оперативних цілей, які виявляються більш продуктивними (відображають те, чим організація реально займається), ніж показники на основі довгострокових цілей, так як вони досить абстрактні і важко вимірювані.

На практиці організації мають багато цілей (прибутковість (рентабельність), зростання, частка ринку, соціальна відповідальність, добробут працівників, якість товарів і послуг, наукові дослідження і розвиток, економічність, фінансова стабільність, екологічність та ін), які не можуть бути легко досягнуті одночасно, тому вони утворюють сукупність результатів, бажаних для організації.

Цільовий підхід часто використовується в комерційних організаціях, тому що у них вихідні цілі зазвичай піддаються вимірюванню. Комерційні фірми зазвичай оцінюють свою роботу з позицій прибутковості, зростання, займаної частки ринку або прибутку від інвестицій.

2. **Ресурсний підхід** (resource-based approach): ефективність визначається шляхом оцінювання здатності організації ефективно здобувати цінні ресурси, необхідні для успішної діяльності, та керувати ними.

У широкому сенсі показники ефективності, згідно з ресурсним підходом, включають в себе наступні характеристики:

- купівельна позиція - здатність організації добувати з навколишнього середовища фінансові та людські ресурси, сировину, технології, тощо;
- здатність керівників бачити та правильно інтерпретувати властивості навколишнього середовища, реагувати на його зміни;
- здатність менеджерів використовувати відчутні (наприклад, запаси сировини, люди) і безтілесні (наприклад, знання, корпоративна культура) ресурси у повсякденній діяльності організації для досягнення найкращих результатів.

Ресурсний підхід використовується тоді, коли інші підходи до оцінки ефективності менеджменту неможливо реалізувати через відсутність необхідної кількості показників (для некомерційних і соціальних організацій буває важко виміряти ступінь досягнення цілей або внутрішню ефективність). Його безсумнівний недолік: він не враховує зв'язок діяльності організації з потребами споживачів.

3. **Підхід внутрішніх процесів** (internal process approach): ефективність оцінюється з точки зору безперервності, раціональності, синхронності та економічності організації виробництва. Важливим елементом ефективності в даному підході є те, як організація використовує свої ресурси і можливості, і як це позначається на економічності.

Основні показники ефективності менеджменту з точки зору підходу внутрішніх процесів:

- оцінка корпоративної культури, в тому числі соціально-психологічного клімату;
- взаємовиручка, групова лояльність та робота єдиною командою;
- взаємна довіра та спілкування між працівниками та керівництвом;
- методи прийняття управлінських рішень в даній організації;
- організація горизонтальних і вертикальних комунікацій;
- винагороди менеджерів;
- взаємодія підрозділів організації.

Підхід внутрішніх процесів важливий, оскільки ефективне використання ресурсів і узгоджене внутрішнє функціонування організації є однією із сторін загальної ефективності менеджменту. Недоліки: не враховуються загальний результат на виході і взаємовідносини організації з зовнішнім середовищем. Використання тільки підходу внутрішніх процесів не дає повного уявлення про ефективність менеджменту.

Підходи до оцінки ефективності менеджменту з точки зору акціонерів полягають у наступному.

Підхід акціонерів (stakeholder approach), іноді званий також підходом зацікавлених сторін (constituency approach) – основним показником ефективності вважається задоволеність груп чи осіб, які зацікавлені у результатах діяльності організації. Тобто, відбувається переміщення уваги з самої організації на тих, хто зацікавлений у її роботі.

Акціонер (stakeholder) в даному випадку – будь-яка група осіб усередині організації чи поза нею, зацікавлена в результатах роботи організації. Кредитори, постачальники, працівники і власники компанії в рамках цього підходу є акціонерами. У кожного акціонера буде свій критерій для оцінки ефективності організації, оскільки їх ставлення до цієї організації і їх інтереси різні.

Оцінка ефективності менеджменту в підході акціонерів реалізована в концепції VBM (Value Based Management) - так званої *концепції ціннісно-орієнтованого управління*, що пропагує комплексний підхід до управління організацією, націленої на

зростання цінності компанії для власників (акціонерів). Основний принцип ціннісно-орієнтованого управління - якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях ієрархії за рахунок концентрації зусиль всіх осіб, що приймають рішення, на ключових факторах вартості.

Перевагою підходу акціонерів до оцінки ефективності менеджменту полягає в тому, що даний підхід дозволяє визначати загальну ефективність менеджменту, так як поняття ефективності тут ширше, ніж у традиційних методах (цільовий підхід, ресурсний підхід, підхід внутрішніх процесів), і що при цьому підході розглядаються фактори як навколишнього середовища, так і внутрішні для організації. Крім того, підхід акціонерів враховує важливий для суспільства фактор корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), який формально не вимірюється ні в цільовому, ні в ресурсному підходах, ні в підході внутрішніх процесів.

Із зростанням розуміння того, що ефективність – це складна, багатовимірна концепція, що не піддається односторонньої оцінки, підхід акціонерів стає все більш затребуваним.

На сучасному етапі розвитку наукового управління виділяють *сім видів організаційної ефективності*:

1. *Внутрішня ефективність* – визначається з позиції максимального використання внутрішніх ресурсів організації.

2. *Зовнішня ефективність* – характеризує повноту використання зовнішніх можливостей організації. Найбільш характерним критерієм оцінки зовнішньої ефективності організації є її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. *Загальна ефективність* – характеризується як сукупність зовнішньої і внутрішньої ефективності. Вона залежить від гнучкості системи управління організацією і здатності вчасно перерозподіляти внутрішні ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

4. *Ринкова ефективність* – показує наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно із альтернативними способами задоволення їхніх потреб (продукція конкурентів, товари конкуренти).

5. *Стратегічна ефективність* – характеризує здатність організації реалізувати стратегію. При цьому використовується три групи показників:

- перша відображає стан ринку (обсяг, темпи зростання, ризики);
- друга характеризує динаміку економічних цілей (темпи зростання прибутку, обсягів продажу, рентабельності тощо);
- третя висвітлює динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

6. *Оперативна ефективність* – основним критерієм даного виду ефективності є мінімізація виробничих витрат. Стратегічна ефективність складається із безлічі оперативних.

7. *Ефективність інноваційного проекту* – характеризує співвідношення витрат, які пов'язані із реалізацією нововведення.

Ефективність системи менеджменту – це показник, який характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

З даного визначення випливає, що основними складовими ефективності управління є витрати на управління і результати діяльності, які в більшості випадків мають вартісний вираз і можуть бути чітко зафіксовані, що полегшує оцінку ефективності.

До витрат, які несуть керівники в процесі управлінської діяльності належать:

1. Витрати на оплату праці:

- заробітна плата керівників та спеціалістів;
- заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу;

- премії і доплати управлінцям;
- 2. Витрати на техніку управління:
 - носії інформації та предмети управлінської праці;
 - засоби обробки інформації та оснащення процесів управління;
 - знання, умови праці тощо;
- 3. Витрати на організацію і забезпечення управління:
 - науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці;
 - підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів;
 - заходи щодо вдосконалення управління;
- 4. Накладні витрати:
 - службові відрядження і пересування;
 - комунікаційні і канцелярські витрати;
 - інші витрати (на проведення ділових зустрічей тощо).

Що ж стосовно результату діяльності організації, то тут можуть бути використані такі показники: обсяг реалізованої продукції, обсяг виробленої продукції, сума прибутку, рівень рентабельності і т.д.

Найбільш поширеним *показником ефективності управління* є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління. Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства.

Ще одним показником, який демонструє економічну ефективність є продуктивність праці. З цієї позиції в управлінні виділяють відношення загального результату виробництва до кількості працівників апарату управління.

Крім названих показників ефективності системи менеджменту, які відображають загальну ефективність всієї організації, існують показники, які покликані відображати ефективність структурних підрозділів чи окремої функції, яка реалізовується в межах підприємства.

З огляду на це в процесі визначення ефективності системи менеджменту використовують якісні показники: рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури: ступінь централізації управлінських функцій та формалізації праці менеджерів, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, коефіцієнти цілеспрямованості структури управління, повноти охоплення функцій управління, дублювання функцій, глибини спеціалізованих управлінських робіт, надійності структури управління та ін.

Визначення ефективності окремих працівників управлінського апарату різних рівнів і функціональних сфер передбачає:

- визначення сукупності цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають кількісне і часове вираження;
- встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у їх загальній сукупності (сума значущостей дорівнює 1);
- визначення по 5-ти бальній шкалі ступеня досягнення кожного показника структурним підрозділом, яким керує менеджер, якого ми оцінюємо.

Таким чином, ефективність управління може оцінюватися для різних управлінських категорій, починаючи від підприємства і закінчуючи роботою окремо взятого менеджера.

2. Клієнтоорієнтоване управління в туризмі.

Незважаючи на те, що визначення сутності клієнтоорієнтованого підходу в маркетинговому менеджменті є достатньо неоднозначним, усі автори доходять до згоди, що *клієнтоорієнтованість* – це побудова з клієнтами довгострокових та взаємовигідних відносин на основі максимального передбачення їхніх очікувань та

задоволення їхніх потреб. У кінцевому підсумку такі відносини з клієнтами дозволяють утримувати їхню лояльність досить довго і одержувати сталий прибуток, що у свою чергу і буде формувати конкурентні переваги і стратегічну адаптивність підприємства.

Застосування клієнтоорієнтованого підходу є дуже важливим в сферу туризму, тому що успішність туристичної діяльності пов'язана із взаємодією з людьми, залежить від надання клієнтоорієнтованого обслуговування.

Виходячи з того, що головною особливістю клієнтоорієнтованості туризму є фокусування уваги на клієнті, ланцюжок створення цінності туристичного продукту на основі клієнтоорієнтованого підходу формується від клієнта до продукту, а не навпаки (рис. 14.1).

Рис. 14.1. Ланцюжок створення цінності туристичного продукту на основі клієнтоорієнтованого підходу



Таким чином, клієнтоорієнтованість є провідним підходом, що зможе забезпечити високий рівень стратегічної адаптивності підприємства туристичної сфери на ринку в довгостроковій перспективі і наступні конкурентні переваги:

1) унікальна конкурентна пропозиція, яку важко скопіювати конкурентами, полягає в наданні максимальної споживчої цінності клієнтам;

2) формування стійкого емоційного зв'язку між клієнтом і підприємством, що зменшує імовірність його переходу до конкурентів;

3) формування кола лояльних клієнтів, що дозволяє отримувати додатковий дохід та залучати нових клієнтів унаслідок рекомендацій наявних;

4) якісні зміни в усіх аспектах діяльності туристичного підприємства, що підвищують його загальну ефективність;

5) задання стратегічного вектору розвитку підприємства, акумулювання ресурсів на найбільш пріоритетних аспектах, системні результативні організаційні зміни.

Маємо підкреслити, що клієнтоорієнтованість в туристичній сфері – це вміння виявляти і попереджувати потреби, здійснювати враження на споживача і створювати атмосферу, що задовольняє його потреби (у комфорті, розвагах, спілкуванні, відпочинку). Виходячи з цього клієнтоорієнтованість можна визначити як стратегічний актив з наступними адаптивними можливостями бізнесу:

- орієнтація на утримання клієнтів (основоположна ідея);
- індивідуальні комунікації з клієнтами (реалізується через особисте спілкування персоналу з клієнтами);

- співпраця, що ґрунтується на відносинах, а не на продукті (відносини, що формуються між підприємством і клієнтом, виходять далеко за межі загальноприйнятої взаємодії у межах акту економічного обміну).

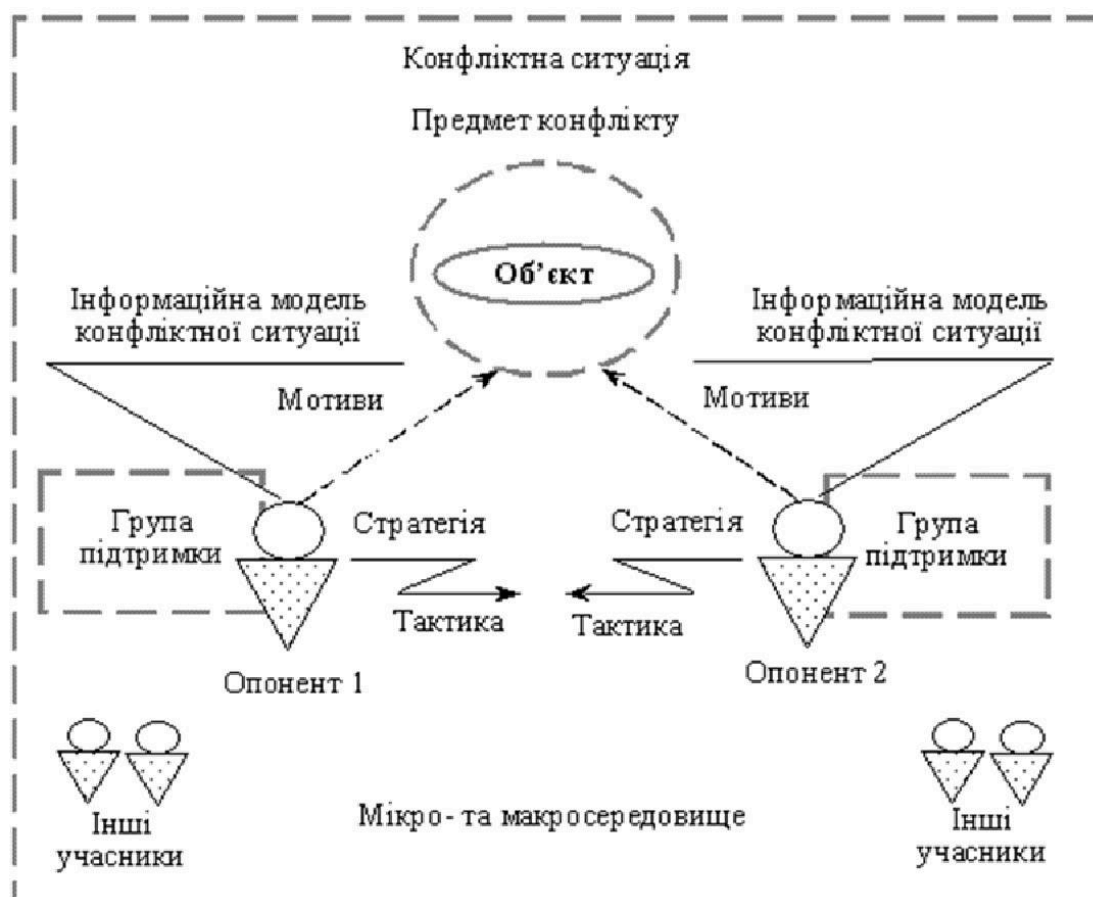
3. Конфлікт. Управління конфліктами.

Конфлікти виникають в процесі взаємодії, спілкування осіб між собою, тому вони існують стільки, скільки існує людина.

Конфлікт в організації практично завжди є видимим, тому що має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміну взаємин із постачальниками й покупцями тощо.

Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона в ході конфлікту домагається щоб була прийнята її точка зору або ціль (рис. 14.2).

Рис. 14.2. Структура конфлікту



Існує декілька думок на конфліктну ситуацію.

1. Це явище *небажане*, його необхідно по можливості уникати і негайно вирішувати (наукова, адміністративна та демократична школи).

2. Треба уникнути, допускаючи можливість проявлення протиріч, завдяки добрим взаємостосункам в організації (школа "людських відносин").

3. Вони не тільки можливі, а й бажані в ефективних організаціях з добрим управлінням (сучасна точка зору).

Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер, але в багатьох ситуаціях допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем, різнобічність

точок зору, дає додаткову інформацію. У підсумку це може привести до більш ефективного виконання планів.

В менеджменті діють чотири *типи конфліктів*:

1. *Внутрішньоособовий конфлікт* - виникає в результаті суперечливих вимог, які пред'являються працівнику, неузгодження виробничих вимог з особовими потребами, робочим перевантаженням або недовантаженням (приклади: керівник одне вимагає, а інше робить).

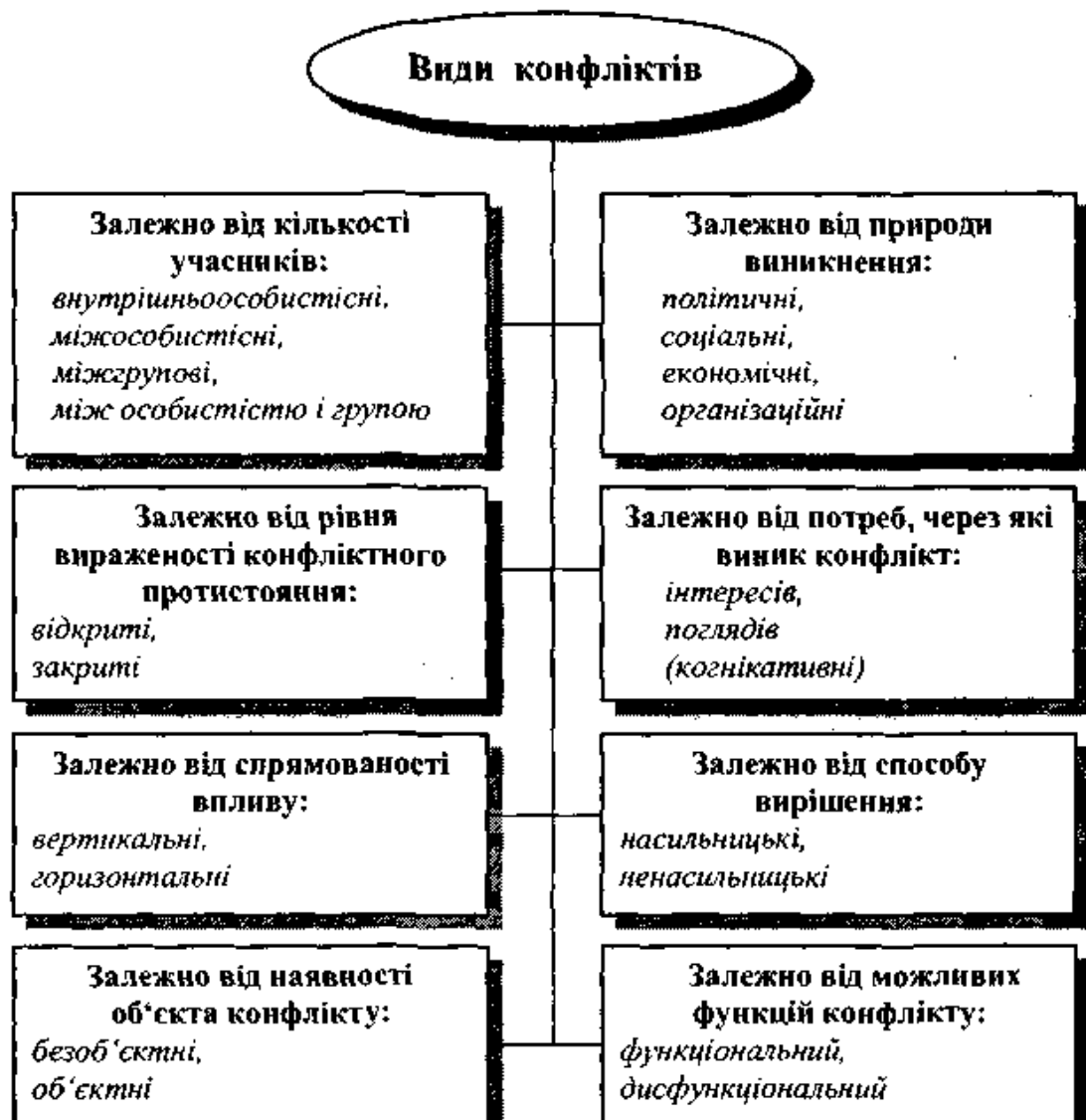
2. *Міжособовий конфлікт* - конфлікт між керівниками за ресурси, капітал, робочу силу, обладнання та ін. Проявляється як зіткнення особистостей, тому що люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями просто неспроможні контактувати друг з другом.

3. *Конфлікт між особистістю і групою* - людина займає позицію, яка відрізняється від позицій групи (приклад: керівник за порушення дисципліни покарав групу працюючих, і вони тепер відмовляються працювати).

4. *Міжгруповий конфлікт* - між формальними і неформальними групами (приклади: сварки між змінами в ресторані, готелі).

Проте, існують й інші види класифікації конфліктів (рис. 14.3)

Рис. 14.3 Види конфліктів



З огляду на вид конфлікту менеджер застосовує ті чи інші методи. Наприклад, *міжособистісні методи*: ухилення, згладжування, примус (змусити людину прийняти іншу точку зору любою ціною), компроміс, вирішення конфлікту.

Структурні (організаційні) методи впливають переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників та ін.: роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних механізмів; розробка чи уточнення загально організаційних цілей; створення обґрунтованих систем винагороди.

Основні причини конфліктів (Рис. 14.4):

1. *Розподіл ресурсів* між підрозділами організації. Людина завжди бажає одержати більше, а не менше.
2. *Взаємозалежність завдань* - діє скрізь, де один працівник або група залежить від виконання завдань іншої особи або групи. Так, офіціант недолики в роботі пояснює низькою якістю роботи кухні).
3. *Різниця в цілях* - виникає, коли організація є окремі самостійні підрозділи (в туристичному комплексі: готель, ресторан, спа).
4. *Різниця в уявленнях і цінностях* – одні виступають за економію коштів, інші – за якість продукції.
5. *Різниця в поведінці і життєвому досвіді*.
6. *Незадовільні комунікації* (особливо інформація щодо зміни умов і оплати праці; зміни посадових обов'язків і режиму роботи).

Рис. 14.4 Основні причини та фактори виникнення конфліктів



Менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об’єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має стосунок даний конфлікт.

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв’язанню конструктивних.

Принципи управління конфліктами:

- *принцип об’єктивності* – адекватне розуміння та реалістична оцінка конфліктних подій.

- *принцип конкретно-ситуаційного підходу* – урахування феномену різноманітності образів і форм, якісних та кількісних відмінностей, послідовності та особливостей прояву конфлікту.

- *принцип гласності* – доведення інформації до зацікавлених груп (осіб), формування об’єктивної громадської думки та відповідне ставлення до конфліктних подій.

- *принцип демократичності* – управлінський вплив на суб’єктів конфлікту засобом захисту їх соціальних інтересів, зняття суперечностей та антагонізмів.

- *принцип системності* – комплексне використання технологічних прийомів впливу на динаміку конфліктної взаємодії.

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності, відповідно до етапів конфлікту (табл. 14.1)

Таблиця 14.1. Алгоритм управління конфліктом

Етап конфлікту	Зміст діяльності	Способи (методи) діяльності
Виникнення конфліктної ситуації	Вивчення причин виникнення конфлікту Прогнозування Запобігання (стимулювання)	Спостереження; аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод (вивчення біографічних даних учасників конфлікту) та ін.
Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	Обмеження кількості учасників. Запобігання (стимулювання)	Робота з лідерами в мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов’язків; заохочення чи покарання тощо
Початок відкритої конфліктної взаємодії	Діагностика Регулювання	Робота з лідерами в мікрогрупах
Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертів; залучення медіатора, психолога; переговорний процес (медіація) та ін.
Розв’язання конфлікту	Розв’язання Ухвалення рішення	Адміністративні чи педагогічні методи

Менеджер повинен не категорично усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати (рис. 14.5).

Першочерговим завданням в управлінні конфліктом слід вважати вивчення його джерел. Менеджеру варто з’ясувати: це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей, чи це конфлікт, що виник унаслідок взаємної нетерпимості, психологічної несумісності. Після визначення причин

виникнення конфлікту потрібно мінімізувати кількість його учасників. Установлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль знадобиться для його розв'язання.

Рис. 14.5. Дії керівника при розв'язанні конфлікту



При цьому управління конфліктом відбувається через вирішення проблеми в такому порядку:

1. Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень.
2. Виявлення рішення, прийняттого для обох сторін-конфліктів.
3. Акцентування уваги на проблемі, а не на особистих рисах сторони-конфліктера.
4. Забезпечення атмосфери довіри, збільшення взаємного впливу і поширення обміну інформацією.
5. Створення позитивного взаємного ставлення учасників конфліктної події, виявлення симпатії та вислуховування думки іншої сторони, а також зведення до мінімуму прояву гніву й погроз.

У процесі аналізу конфлікту, якщо керівник не в змозі сам розібратися у природі й джерелах розв'язуваної проблеми, то він може залучити компетентних осіб (експертів). Думка експертів часто буває більш переконливою, ніж думка безпосереднього керівника. Це пов'язано з тим, що кожна зі сторін-конфліктів може підозрювати, що менеджер-арбітр із суб'єктивних причин може стати на бік його опонента. У цьому випадку конфлікт не згасає, а підсилюється, тому що «скривдженій» стороні необхідно вже боротися і проти менеджера.

Залежно від точки зору менеджера на конфлікт буде залежати процедура розв'язання цього конфлікту. У зв'язку з цим виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні й адміністративні.

Педагогічні способи подолання конфліктів: бесіда, прохання, переконання, роз'яснення вимог щодо роботи та інші міри виховного характеру.

Адміністративні способи подолання конфліктів:

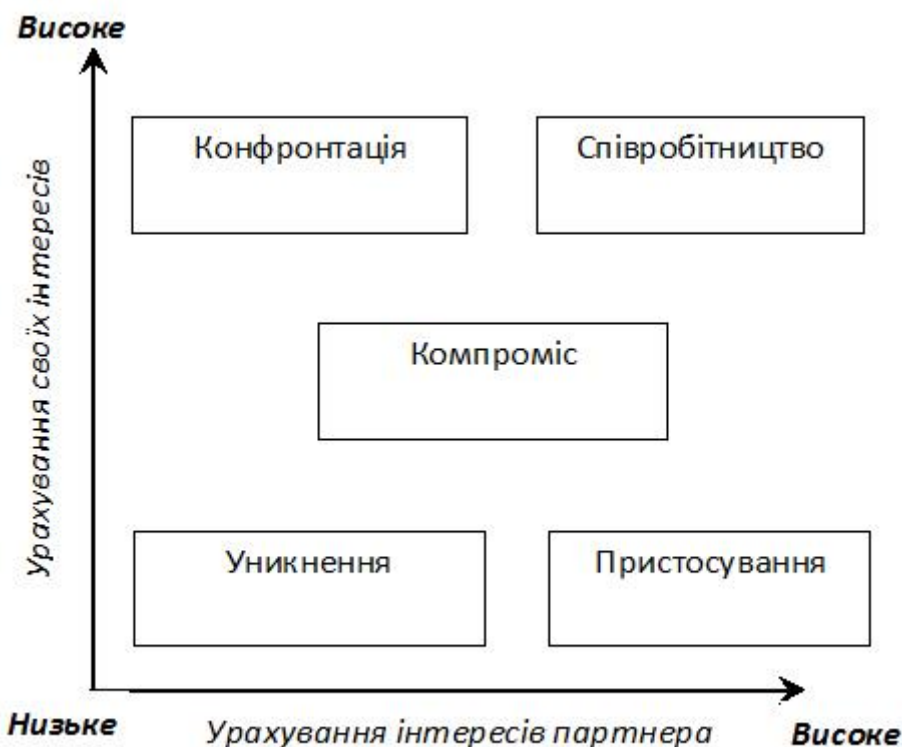
- примусове розв'язання конфлікту - пригнічення інтересів конфліктуючих, перевід на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання опонентів.
- Розв'язання конфлікту за наказом – рішення комісії / суду, наказ керівника.

Особливу складність для менеджера має вибір способів розв'язання конфліктів. Існує кілька можливих стратегій поведінки та відповідних варіантів дій менеджера, спрямованих на ліквідацію конфлікту.

Стратегія поведінки в конфлікті – це орієнтація особи (групи) стосовно конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту. Серед основних стратегій поведінки в конфлікті називають суперництво, співробітництво, компроміс, пристосування, уникнення (бездіяльності). Див. рис. 14.6 «решітка менеджменту».

Як правило, у конфлікті використовуються комбінації стратегій, часом домінує одна з них. Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.

Рис. 14. 6. Основні стратегії поведінки в конфлікті («решітка менеджера»)



Виділяють 3 основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом:

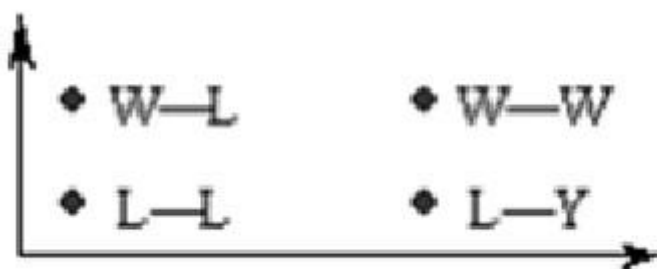
- стратегія «виграти–програти» (наси́льство або твердий підхід). Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанту поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільною.
- стратегія «програти–програти». Сторона-конфліктер іде на програш свідомо, але разом з тим змушує й іншу сторону зазнати поразки. Програш може бути й частковим. У цьому випадку сторони діють відповідно до приказки: «Половина краще, ніж нічого»;
- стратегія «виграти–виграти». Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників. Перетворює учасників конфлікту на партнерів. Перевагою цієї стратегії є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

По осі абсцис на графіку показано прагнення учасника задовольнити інтереси опонента, по осі ординат – прагнення задовольнити власні інтереси. На графіку зображено такі варіанти стратегій:

- W–L (win–lose) – «виграти – програти»
 - L–L (lose–lose) – «програти – програти»
 - W–W (win–win) – «виграти – виграти»
 - L–Y – добровільна поступка, позиція жертви.
- Варіанти стратегій представлено на рис. 14.7.

Крім трьох описаних вище основних стратегій, виділяють і додаткову стратегію, коли людина свідомо погоджується на поступки чи на програш, тобто вибирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту дорогі і яким не хоче завдати болю своїм виграшем.

Рис. 14.7. Стратегії розв'язання конфлікту



4. Проблеми сучасної системи управління туризмом

Основними причинами гальмування розвитку туризму в Україні є:

- відсутність цілісної системи державного регулювання туризму в регіонах;
- підпорядкування закладів розміщення туристів, санаторно-курортних, оздоровчих та рекреаційних установ різним міністерствам і відомствам, а також іншим органам виконавчої влади;
- нечітке визначення в законодавстві належності підприємств готельного господарства до підприємств, які надають туристичні послуги;
- невідповідність більшості туристичних закладів, які поступово приходять в занепад, міжнародним стандартам, що вимагає значних інвестицій;
- недостатнє забезпечення туристичної галузі висококваліфікованими фахівцями;
- недостатність державної підтримки та комплексного підходу до рекламування національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринках туристичних послуг;
- недостатність методичної, організаційної, інформаційної та матеріальної підтримки суб'єктів підприємництва туристичної галузі з боку держави;
- високі податки;
- незадовільний стан туристичної, сервісної та інформаційної інфраструктури в зонах автомобільних доріг та міжнародних транспортних коридорів.

Необхідно розширити права регіональних органів управління туризмом, забезпечити оптимальне поєднання галузевого і територіального управління економікою. Окремо варто говорити про проблеми управління туристичною територією та туристичним підприємством. Територіальне управління туристичним господарством, у свою чергу, має кілька аспектів: територіальний аспект управління туристичним комплексом України; територіальний аспект галузевого управління туризмом; територіальний аспект на рівні області.

Резюме

Ефективність – це відповідне співвідношення результату і мети, або результату і витрат на його досягнення. Ефективність організації визначається за її здатністю існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

На ефективність впливає низка позитивних і негативних факторів. До шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства відносять сукупність конкретних заходів як в технічному, організаційному, так і соціально-економічному напрямках діяльності. Підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання залежить не лише від зовнішніх чинників та факторів впливу але й від стратегії розвитку самого підприємства, його ефективної системи менеджменту на усіх рівнях.

Ефективне туристичне підприємство – це клієнтоорієнтоване підприємство. Для побудови клієнтоорієнтованого управління на підприємствах туристичного бізнесу мають використовуватися комбінації методів реалізації стратегії, методів

організаційних змін і методів вивчення цінності, створеної для споживача туристичних послуг. При цьому головною ознакою сформованого клієнтоорієнтованого підходу є утримання та розширення клієнтської бази, наявність політики формування адаптивної стратегії, удосконалення ключових способів визначення її цілей, пріоритетів, ресурсів.

Виконання управлінських функцій передбачає вміння управляти конфліктами як міжособистісного, так і організаційного (групового) характеру. Конфліктологія – це область знань, якою необхідно оволодіти менеджеру.

Проблеми управління в туризмі необхідно розглядати як управління туристичною дестинацією (на рівні держави / регіону / локації) та туристичним підприємством (турфірма, туристичний комплекс).

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Що таке ефективність? організаційна ефективність?
2. Назвіть основні закономірності ефективного менеджменту.
3. Назвіть основні принципи ефективного менеджменту.
4. Як визначається ефективність системи менеджменту?
5. Які є проблеми в менеджменті туризму?

Література для самостійної роботи над темою:

Інтернет-джерела:

1. Волошин Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль, С.110-114. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)
2. Власенко, Д. О. (2011) Менеджмент : конспект лекцій укладач. Суми, С. 58-62. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/XR3HfDC> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Зайцева, О.І., Бетіна, В.О. (2019) Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ № 3(70), 2019 р. Сфера обслуговування, С. 221-226. [Електронний ресурс] : <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Щебликіна, І. О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti (Дата звернення 11.11.2021)
5. Рутьєв, В.А., Гуткевич, С.О. (2011) Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/15130616/menedzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami (Дата звернення 11.11.2021)
6. Король, О.Д., Крачило, М.П. (2009) Менеджмент туризму: Навч. посіб. Проблеми сучасної системи управління туризмом. Київ, С. 198 - 213 [Електронний ресурс] : https://get.ucoz.net/_ld/4/430_Tour_manag.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
7. Гризовська, Л.О. (2018) Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні // Причорноморські економічні студії. 2018, Випуск 26-1, С. 215-218 [Електронний ресурс] : http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf (Дата звернення 11.11.2021).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес, Ицхак К. (2014) Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни, М., 368 с.
2. Андриенко, І. Б., Кравець, О. М., Писаревський, І. М. (2014) Менеджмент туризму: навч. посібник, Харків. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/dRhwEwh> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Афонченкова, Т.М., Булюк, О.В., Масенко, Б.П. (2012) Менеджмент і маркетинг туризму: Навч. посібник, К., 364 с.
4. Байда, Б. Ф. (2021) Структурні характеристики системи менеджменту туризму. [Електронний ресурс] : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
5. Бардась, А.В., Бойченко, М.В., Дудник, А.В. (2012) Менеджмент : навч. посіб., Донецьк. [Електронний ресурс] : <http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Bardas-A.-V.-Menedzhment.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
6. Батырев, Максим (2021) 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя, М., 334 с.
7. Білоусов, О.М., Лугінін, О. Є., Морозова, О. С., Соколова, Л. В. (2017) Менеджмент туристичної галузі : підручник, Херсон, 580 с.
8. Бодди, Д., Пептон, Р. (2000) Основы менеджмента; пер с англ., СПб., 816 с.
9. Ватутин, С., Дашкиев, М. (2012) Прибыльная турфирма. Советы владельцам и управляющим, СПб., 202 с.
10. Віноградська, О. М., Віноградська, Н. С., Шевченко, В. С. (2008) Менеджмент : Навчальний посібник, Харків. [Електронний ресурс] : <http://eprints.kname.edu.ua/4532/1/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%2B.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
11. Власенко, Д. О. (2011) Менеджмент : конспект лекцій, Суми. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/XR3HfDC> (Дата звернення 11.11.2021)
12. Волошин Р. (2017) Менеджмент. Опорний конспект лекцій, Тернопіль. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/8RHf8w4>. (Дата звернення 11.11.2021)
13. Воронкова, В.Г., Беличенко, А.Г., Попов, О.М., Резанова Н.О. (2006) Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів. Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/47608-rozdl-14-flosofya-galuzevogo-planuvannya.html> (Дата звернення 11.11.2021)
14. Гербер. Майкл (2009) Предпринимательский миф. [Електронний ресурс] : <https://knigogid.ru/books/1132499-predprinimatelskiy-mif/toread> (Дата звернення 11.11.2021).
15. Гризовська, Л.О. (2018) Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні // Причорноморські економічні студії. 2018, Випуск 26-1, С. 215-218 [Електронний ресурс] : http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf (Дата звернення 11.11.2021).
16. Гусева, О.Ю., Воскобоева, О.В., Хлевицька, Т.Б. (2020) Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс] : http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
17. Давидова, О.Ю. (2012) Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: Навч. посібник, Х., 414 с.
18. Дойль, П. (1999) Менеджмент: стратегия и тактика, СПб., 560 с.
19. Зайцева, О.І., Бетіна, В.О. (2019) Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу // Вісник ХНТУ № 3(70), 2019 р. Сфера обслуговування, С. 221-226. [Електронний ресурс] : <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.28> (Дата звернення 11.11.2021)
20. Кіптенко Н.І. (2012) Менеджмент туризму: навчальний посібник К., 416 с.

21. Кіптенко, В. (2012) Менеджмент туризму. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/15060913/turizm/funktsiyi_turistichnih_organizatsiy#54 (Дата звернення 11.11.2021)
22. Колот, А. М., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О. (2015) Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/HR1w91e> (Дата звернення 11.11.2021)
23. Коляда, С.П. (укл.) (2018) Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство». Дніпро, 95 с. [Електронний ресурс] : file:///C:/Users/User/Downloads/1_2121_98262276.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
24. Комарова, К. В., Ковальчук, Н. В. (2020) Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/SRM4Kgi> (Дата звернення 11.11.2021)
25. 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)
26. Король О.Д., Крачило М.П. (2009) : Менеджмент туризму: Навч. посіб., Київ, С. 10-21.
27. Корольчук, О.П., Школа, І.М. (2011) Менеджмент туризму: Підручник для ВНЗ, К., 464 с.
28. Котлер Ф., Келлер К. (2012) Маркетинг менеджмент, СПб, 848.
29. Кравцов, С. С., Клімова, А. М. (2019) Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження // Ефективна економіка. [Електронний ресурс] : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/64.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
30. Кравченко, В. О. (2013) Менеджмент: Навчальний посібник. Управлінський контроль, Одеса. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/CE35Ir9> (Дата звернення 11.11.2021)
31. Кудла Н. Є. (2012) Менеджмент туристичного підприємства: підручник, К., 343с.
32. Кужда, Т. І. (укл.) (2017) Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту”, Тернопіль. [Електронний ресурс] : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22627/6/Osnovy_Menedzhmentu_2017.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
33. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. (2007) Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб., Львів, 384 с.
34. Леонтєва, 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)
35. Лідерство та ефективне керівництво. [Електронний ресурс] : <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
36. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/FRd9kKF> (Дата звернення 11.11.2021)
37. Мальська М.П., Бордун О.Ю. (2012) Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник, Львів, 248 с.
38. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І. З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, С. 49-55.
39. Мальська, М. П., Рутинський, М. Й., Білоус, С. В., Мандюк Н. Л. (2014) Економіка туризму: теорія та практика : підручник, Київ. [Електронний ресурс] :

- https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovischa_turistichnogo_pidpriyemnitstva (Дата звернення 11.11.2021)
40. 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 (Дата звернення 11.11.2021)
41. Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007) Туристичний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник, Київ, С. 160-164.
42. Менеджмент. Курс лекцій. [Електронний ресурс]: <https://studfile.net/preview/5721123/> (Дата звернення 11.11.2021)
43. Михайлов, С.І. (2006) Менеджмент. Навчальний посібник, Вінниця. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/PRfJQmY> (Дата звернення 11.11.2021)
44. Михальова, Е.П. (2012) Менеджмент. Конспект лекцій. Методи менеджменту. Тернопіль. [Електронний ресурс] : https://stud.com.ua/50763/menedzhment/metodi_menedzhmentu#68 (Дата звернення 11.11.2021)
45. Монастирський, Г.Л. (2008) Теорія організації : навч. посіб., Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html> (Дата звернення 11.11.2021)
46. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н. О. (2017) : Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С. 7-9.
47. Нечаюк, Л.І., Телеш, Н.О. (2003) Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. Київ, [Електронний ресурс] : https://tourlib.net/books_ukr/nechauk100.htm (Дата звернення 11.11.2021)
48. Основи менеджменту в міжнародному туризмі : Підручник. [Електронний ресурс]: https://pidru4niki.com/13290305/turizm/osnovi_menedzhmentu_mizhnarodnomu_turizmi (Дата звернення 11.11.2021)
49. Осовська, Г. В., Осовський, О. А. (2006) Основи менеджменту Навчальний посібник, Київ. [Електронний ресурс] : <http://www.info-library.com.ua/books-text-5508.html> (Дата звернення 11.11.2021).
50. Панченко, Ю. В., Лугінін, О. Є., Фомішин, С. В. (2013) Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посібник, Херсон, 342 с.
51. Плещан, Х. В. (2018) Тайм-менеджмент. Самоменеджмент в сфері туризму: навчально-методичний комплекс, Київ, 140 с.
52. Поступна О. В. (укл.) (2020) Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання, Харків, 235 с.
53. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. [Електронний ресурс] : <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/> (Дата звернення 11.11.2021)
54. Розметова, О. Г. (2011) Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму // Країнознавство: вип. 1, Київ. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/hR2EZCw> (Дата звернення 11.11.2021)
55. Рульєв, В. А., Гуткевич, С. О. (2011) Менеджмент. Навчальний посібник. Київ. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/15130616/menedzhment/upravlinnya_konfliktami_zminami_stresami (Дата звернення 11.11.2021)
56. Саєнко, М. Г. (2006) Стратегія підприємства. Підручник : Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. [Електронний ресурс] : <https://buklib.net/books/23975/> (Дата звернення 11.11.2021)
57. Ситуаційний менеджмент. Лекції. [Електронний ресурс] : <https://lektsii.org/5-29707.html> (Дата звернення 11.11.2021)

58. Сліпко, В. О. (2021) Менеджмент. Конспект лекцій. [Електронний ресурс] : <http://nkker.com/wp-content/uploads/2021/01/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-11.01.21.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)
59. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. (2015) Основи менеджменту: Функція контролю, Івано-Франківськ. [Електронний ресурс] : http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (Дата звернення 11.11.2021)
60. Страпчук, С. І., Миколенко, О. П., Попова, І. А., Пустова, В. В. (2020) Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти, Львів. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/NEN2mx1> (Дата звернення 11.11.2021)
61. Тарасов Владимир (2018) Технология жизни. Книга для героев, М., 272 с.
62. Федулова, Л. І. (2004) Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/44675-rozdl-3-protses-metodi-upravlnnya-organizatsyu.html> (Дата звернення 11.11.2021)
63. Школа, І. М., Корольчук, О. П. (2011) Менеджмент туризму : підручник, Чернівці, 464 с.
64. Щєбликіна, І. О., Грибова, Д. В. (2015) Основи менеджменту : навч. посіб. Конфлікти в менеджменті. Мелітополь. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/75180/menedzhment/konflikti_menedzhmenti (Дата звернення 11.11.2021).
65. Юр'єва, І. А. (укл.) (2016) Конспект лекцій з дисципліни. Соціальна відповідальність, Харків, С. 100 – 118. [Електронний ресурс] : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf (Дата звернення 11.11.2021).

М 53 Менеджмент у туризмі. Курс лекцій. Навчальне видання (навчальний посібник) Закарпатського угорського інституту ім. Ф.Ракоці II. / Укладав і редагував: Галина Щука. Берегове: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, 2021. – 236 с. (українською мовою)

Навчальний посібник призначено для ефективного засвоєння програмного матеріалу та самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання, рівень вищої освіти: перший (бакалаврський), спеціальності 242 «Туризм» Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II. У посібнику матеріал викладено у логічній послідовності у відповідності до освітньо-професійної програми, навчального плану та робочої програми навчальної дисципліни «Менеджмент у туризмі».

УДК 338.48:339.138

Навчальне видання
МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ
Курс лекцій
Навчальний посібник

2021 р.

*Рекомендовано до видання в електронній формі (PDF)
рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту ім. Ф.Ракоці II
(протокол № 12 від 22 грудня.2021)*

Підготовлено Видавничим відділом спільно з кафедрою географії та туризму Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II

Укладав і редагував:

Галина Шука, доктор педагогічних наук, професор
(кафедра географії і туризму ЗУІ ім. Ф.Ракоці II)

Рецензенти:

Тетяна Божук, доктор географічних наук, професор
(кафедра географії України і туризму, Тернопільський національний педагогічний університет імені В. Гнатюка)

Олена Зеленко, доктор економічних наук, доцент
(кафедра міжнародної економіки і туризму, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля)

Технічне редагування та коректура: *Галина Шука*

Дизайн обкладинки: *Ласло Веждед*

УДК: *Бібліотечно-інформаційний центр “Опацої Черє Янош” при ЗУІ ім. Ф.Ракоці II*

Відповідальний за випуск: *Олександр Добош* (Видавничий відділ ЗУІ ім. Ф.Ракоці II)

За зміст курсу лекцій відповідальність несе автор

Видавництво: Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90 202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua) *Статут «Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II» (Затверджено протоколом загальних зборів Благодійного фонду За ЗУІ, протокол №1 від 09.12.2019р., прийнято Загальними зборами ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, протокол №2 від 11.11.2019р., зареєстровано Центром надання адміністративних послуг Березівської міської ради, 12.12.2019р.)*