**Тема 1. Сутність і зміст менеджменту в туризмі**

1. Організаційно-управлінський процес у туризмі
2. Еволюція управлінської думки
3. Принципи менеджменту та управлінські рівні
   1. **Організаційно-управлінський процес у туризмі**

Відомо, що в процесі взаємодії з природою, під час виробництва матеріальних благ, в ході відтворення самого життя й у вирішенні багатьох інших завдань суспільство має бути певним чином організоване.

Справді, весь процес зв'язку людини з природою, підкорення й експлуатації її стихійних сил можна розглядати як процес організації світу для людини в інтересах и життя і розвитку. Є багато трактувань поняття "менеджмент" (з англ. management — управління), оскільки його значення залежить від сфери діяльності організації і стадії її розвитку. Серед них є універсальні визначення, які характеризують будь-яку управлінську систему і ситуацію:

* менеджмент — це мистецтво управління;
* менеджмент — це процес упорядкування елементів системи;
* менеджмент — це діяльність з управління матеріально-технічними, людськими, інформаційними та іншими ресурсами організації з метою досягнення цілей її функціонування.

У широкому розумінні **менеджмент** є наукою і мистецтвом перемагати, досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Отже, йдеться про цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів в ефективну і продуктивну силу. **Менеджмент можна визначати також як вид діяльності з керування організаційним процесом і як управління людьми в різноманітних організаціях.**

Якщо звернутися до формули організаційного процесу О. Богданова, який розглядає менеджмент як сукупність організації зовнішніх сил природи, людських сил, досвіду, то менеджмент туризму потрібно розуміти як управління взаємодією складників організаційного процесу — багатства природи, праці, досвіду, інтелекту, мотивів поведінки людей — у туризмі як сфері людської діяльності.

***Сутність менеджменту туризму*** зумовлена особливостями цієї сфери, які відрізняють її від інших. На перший погляд поняття "туризм" розуміє кожний, однак у наукових цілях важливого значення набувають загальні критерії відокремлення цього виду діяльності людини від інших, а саме:

1. Зміна місця. Власне туристична подорож — це поїздка в місце, яке знаходиться поза межами постійного середовища життя і діяльності людини. Звичайно, що в цьому випадку не враховуються щоденні поїздки з дому до місця роботи або навчання і назад.
2. Перебування в іншому місці. Головною умовою є те, що місце туристичного перебування не повинно бути місцем постійного або довготривалого проживання (за міжнародними правилами — 12 місяців і більше).
3. Джерело оплати послуг / життя / праці. Будь-яка особа, котра виїжджає на роботу, що оплачується з джерел місця перебування, є мігрантом, а не туристом.

Такі базові критерії дають змогу визначити ***туризм*** як сукупність відносин, зв'язків та явищ, що супроводжують поїздку та перебування людей у місцях, які не є місцями їх постійного або довгострокового проживання і не пов'язані з їхньою трудовою діяльністю. Однак є особливі категорії осіб, що подорожують, до яких застосування основних критеріїв недостатнє — біженці, кочівники, ув'язнені, транзитні пасажири тощо.

У найбільш узагальненому вигляді ***туризм*** визначають як сукупність явищ і відношень, які виникають у процесі використання вільного часу для непов'язаної з одержанням матеріальної винагороди рекреаційної (оздоровчої, пізнавальної, спортивної, культурно-розважальної тощо) діяльності людей, які перебувають поза межами місця постійного проживання на спеціалізованих територіях довше, ніж 24 години.

Тривалість подорожі (перебування) є важливим статистичним показником. За міжнародними правилами, максимальний термін, після якого відвідування не вважається туристичним, — 1 рік, за українським законодавством — 6 місяців. Мінімальна тривалість перебування або поїздки (24 години) використовується для розмежування понять турист і екскурсант - одноденний (такий, що не ночує) відвідувач. Тривалість відвідування (перебування або подорожі) може використовуватися для опосередкованої оцінки туристичних витрат, особливо, якщо середня тривалість визначається для групових подорожей.

Економічний аспект туризму передбачає розгляд його як індустрії. В сучасному розвитку світового господарства важливе місце займають туристична діяльність, процес її реалізації, специфічні відносини в системі "людина — природа", які формуються в межах функціонування туристичних систем різного таксономічного рівня.

Туристична діяльність є частиною рекреаційної діяльності, що реалізується поза межами постійного місця проживання за вільним вибором з метою відновлення фізичного та духовного стану, розвитку та збагачення індивідуальних здібностей людини. Суспільна значимість туристичної діяльності полягає у безпосередньому медико-біологічному, соціально-культурному і виховному впливі на людину. Причому тенденція зростання значення туризму визначається загальною тенденцією збільшення вільного часу людини, який у сучасних умовах відображає процес формування життєвих стандартів та є мірою соціального добробуту і розвитку.

Реалізація функціонально-господарської діяльності в туризмі ґрунтується на спеціалізованих підприємствах, функціонування яких визначається взаємодією різних галузевих комплексів господарства країни. Специфіка і складність такої взаємодії зумовлюються комплексним характером туристичних послуг і, відповідно, туристичного продукту. На сучасному етапі функціонування індустрії туризму загострюється необхідність оптимізації процесу використання ресурсів, що потребує екологізації управління.

Слід ураховувати, що індустрія туризму належить до галузей невиробничої сфери та її функціонування характеризується високим рівнем суспільних вимог. Це визначає:

* необхідність значних та довгострокових капіталовкладень;
* високу трудомісткість галузі та особливі вимоги до професійної підготовки зайнятих (не тільки рівень спеціалізованої кваліфікації, а й володіння іноземними мовами, загальний культурно-інтелектуальний потенціал, знання способу життя клієнтів тощо);
* значні проблеми, пов'язані з тим, що індустрія туризму як реалізатор відносно високого класу послуг уразлива до виявів політичної, економічної нестабільності та різних природних змін. Саме тому останнім часом усе менше експертів схиляються до того, щоб вважати статтю доходів "вид туризму" результатом швидкої та дешевої експлуатації ресурсів.

***Туристична індустрія*** — це міжгалузевий соціально-економічний комплекс зі складною структурою і багатьма компонентами, які включають виробничі, транспортні, сервісні підприємства й організації. Усі елементи індустрії туризму взаємопов'язані і взаємозалежні (рис. 1.1).

Складна будова, багатоаспектні зв'язки, специфіка туристичного обслуговування потребують зваженого ставлення до планування, організації, мотивації, контролю функціонування туристичної індустрії, її окремих складників, у т. ч. підприємств. Саме це становить основу інституційно- організаційної підсистеми індустрії туризму, яка бере на себе відповідальність за управління, менеджмент і ґрунтується на відповідному правовому, фінансовому, науковому забезпеченні.

У такому разі менеджмент туризму визначається як управління соціально- економічними явищами і процесами, які мають місце в індустрії туризму.

При цьому мають враховуватися якісно-змістовна різноманітність складників організаційного процесу та широкий спектр об'єктивних відношень і зв'язків між ними. Це зумовлює і різні аспекти вивчення **управлінсько- організаційного процесу в туристичній сфері**:

* логічну схему функціонального призначення (надання і споживання туристських послуг) — технологічний;
* наявність складових компонентів і елементів як ринкових агентів —

економічний;

* організацію з огляду на належність за правом власності, ієрархічне підпорядкування — адміністративно-управлінський.

Важливого значення в сучасних умовах суспільного розвитку і вимог стійкого (сталого) розвитку набуває визначення закономірностей територіальної організації туристичної діяльності, управління її комплексно-пропорційним розвитком.

Загалом наявність багатьох підходів до розгляду менеджменту спричинили появу більш ніж трьохсот визначень менеджменту, згідно яких **менеджмент – це:**

**самостійний вид людської діяльності, професійно спрямований на**

**досягнення цілей організації шляхом використання різного роду ресурсів із застосуванням принципів та методів наукового управління;**

спосіб та манера спілкування з людьми; влада та мистецтво керівництва;

вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу служб та працівників;

органи управління, адміністративні одиниці; наука про управління.

**2. Еволюція управлінської думки**

* 1. Класичні теорії менеджменту:
     + школа наукового управління;
     + адміністративна (класична) школа;
     + школа управління з позиції людських відносин;
     + школа поведінкових наук.
  2. Школа науки управління (інтегрований підхід до управління ):
     + процесний підхід;
     + системний підхід;
     + ситуаційний підхід.

Так у ХХ ст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі наступні:

**Школа наукового управління (**1885-1920рр).

Розвиток виробництва на межі ХІХ – ХХ ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники (представники великого бізнесу) – Фредерік Уінслоу Тейлор (металургія), Генрі Гант (харчова промисловість), Генрі Форд (автомобільна промисловість), Френк і Лілія Джилбрет, та ін.

Засновник школи Фредерік Уінслоу Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

* розробка оптимальних методів виконання робіт ( вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій );
* розподіл операцій і праці між робітниками і менеджерами на конкретні функції і завдання ;
* встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
* професійна підготовка робітників;
* використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

**Адміністративна (класична) школа управління** (1920-1950 рр).

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті.

Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Ліндалл Урвік, Джеймс Муні, Аллен Рейлі (формальна логіка

при побудові ефективної організації), Лютер Гьюлик (синтетична концепція управління), Макс Вебер (проблеми лідерства й бюрократичні структури влади в організації), Гаррі Емерсон (нормування, стимулювання, диспетчеризація) та ін..

А.Файоль (1841-1925 рр.), якого називають батьком менеджменту, розробив класифікацію основних операцій підприємства, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління.

А.Фойоль виділяє наступні шість операцій:

1. Технічні операції (виробництво, обробка);
2. Комерційні операції (купівля, продаж);
3. Фінансові операції (залучення та розпорядження);
4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика, тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

***Принципів управління*** за А. Файолем - наступні чотирнадцять:

* 1. Розподіл праці між виконавцями.
  2. Дисципліна.
  3. Влада, повноваження і відповідальність.
  4. Єдність розпорядництва і керівництва.
  5. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
  6. Винагорода персоналу (система оплати повинна бути справедливою і стимулювати діяльність персоналу).
  7. Централізація управління (концентрація влади на вищому рівні).
  8. Ієрархія структури управління.
  9. Порядок (все на своєму місці).
  10. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
  11. Стабільність робочого міста персоналу.
  12. Ініціатива персоналу.
  13. Корпоративний дух.
  14. Об’єднання зусилля персоналу і менеджерів у вирішенні завдань і цілей підприємства.

За А.Файолем адміністрування є основою управління. Керувати значить:

* + - передбачати майбутнє і виробляти програму дій;
    - організовувати і будувати організм підприємства

(соціальний, матеріальний);

* + - розпоряджатися – змусити персонал працювати добре;
    - координувати роботу персоналу підприємства на вирішенні стратегічних і поточних завдань;
    - контролювати, щоб все здійснювалось згідно встановленим правилам і розпорядженням.

**Школа управління з позицій людських стосунків**

(з 30-х років ХХ ст. до нашого часу).

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи вважають професора школи бізнесу Гарвардського університету Елтона Мейо.

Його послідовниками є Фредерік Герцбергер, Дуглас Мак-Грегор, Мері Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу, Р. Оуена та ін.

Основні ідеї цієї школи:

* + управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
  + в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
  + продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
  + люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
  + задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

З 50-х років ХХ ст.від школи людських відносин відокремлюється **школа поведінкових наук**, представниками якої є Ренсіс Лайкерт, Фредерік Герцберг, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу ін.

Школа зосереджує свої зусилля на методах налагодження міжособистісних відносин. Основні принципи поведінкової школи, які використовують в менеджменті персоналу наступні:

* лояльність до працюючих;
* створення психологічного клімату, що сприяє розкриттю здібностей працівників організації;
* встановлення дольової участі кожного співробітника в загальних результатах;
* уміння менеджера слухати всіх та дотримуватись етичних норм;
* висока якість особистої роботи менеджера.

**Школа науки управління (кількісна школа).**

Починаючи з 60-х років ХХ ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп’ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Н.Вінер, А.Берг, Л.Канторович, В.Глушков, Д.Марч, Г.Саймон ,П.Друкер, Р.Паскаль, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н. Лоуренс та ін.

Представники кількісної школи (економіко-математичний підхід) розглядали управління як процес, який можна відобразити відповідними математичними моделями і на цій основі знаходити оптимальні рішення. При цьому важливим є одержання, обробка і аналіз практичних даних функціонування системи управління. Основне завдання – забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття ефективних рішень.

Головні характеристики школи:

* основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
* критерієм діяльності є економічна ефективність;
* використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
* використання комп’ютерів для обробки інформації;
* використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

**Процесний підхід** розглядає управління як цикл взаємозв’язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, аналіз) і задач. Це потребує проектування відповідних операційних та інформаційних систем, їх

програмування і комп’ютеризації . Широке застосування методів кількісного аналізу на основі математичних і логічних моделей забезпечило розробку складних моделей зі значною кількістю змінних щоб описати реальність.

**Системний підхід** розглядає організацію (фірму, підприємство) як систему - сукупність зв’язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

В 1937 р. біолог Людвіг фон Берталанфі сформував загальну теорію систем. Серед основних її положень: вивчення цілого як організму; розуміння організму як «стійкого стану»; частині системи (організму) є «відкритими» оточенню. Ці ідеї були використані засновником кібернетики Н.Вінером, який прийшов до висновку: системи контролюють себе за допомогою комунікацій; комунікації надають інформацію і дозволяють системі пристосовуватись до свого оточення. Теорія систем розвивалась з кінця 50-х років ХХ ст. до нашого часу (Н.Вінер, К.Шеннон, Т.Пітерс, П.Друкер, Д.Форрестер, Т.Парсонс та ін.).

Основні положення системного підходу в управлінні організацією:

* Організація розглядається як відкрита до зовнішнього середовища система як цілісність, що складається з взаємозалежних підсистем (елементів), кожна з яких вносить свій внесок до характеристик цілого.
* Для організації як системи характерна структуризація цілого на окремі елементи і ієрархічна побудова структури управління.
* Зміни показників організації обумовлена впливом різних факторів як з середини, так і з зовні системи.
* Зміни кожного елементу в системі приводить як до змін інших елементів, так і до змін системи в цілому.

**Ситуаційний підхід** (започатковано в 60-х роках ХХ ст. як продовження системного підходу) передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію на конкретний час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику знайти найкращі методи прийняття рішень.

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними, інтегрованими.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем. При цьому організація (фірма, підприємство) розглядається як система, нерозривно зв’язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу, коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).
3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління, які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей вчені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

**3. Принципи менеджменту та управлінські рівні**

**Принцип управління – це правила та норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організацій.**

Принципи менеджменту не можна вважати абсолютними, такими, що не підлягають сумнівам, вони є лише інструментами, які дозволяють рекомендувати керівнику, як слід краще управляти людьми, матеріальними та нематеріальними ресурсами і на яку реакцію середовища слід очікувати.

Таким чином, принципи управління визначають закономірності формування управлінської системи, її структури, методів впливу на колектив, формують поведінку його членів.

Принципи раціонального управління вперше було сформовано основоположниками наукового менеджменту: Ф.Тейлором, Г.Емерсоном, А.Файолем.

Основою вчення Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

* 1. науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
  2. науковий підхід до підбору, навчання і тренування працівників;
  3. кооперація з працівниками;
  4. розподіл відповідальності за результат між працівниками та менеджером.

Ці принципи стосувалися в основному розробки раціональної системи управління і містили конкретні рекомендації щодо їх покращення.

Принципи розроблені Г.Емерсоном викладені в його праці “12 принципів продуктивності”. Ці принципи є взаємопов’язаними і досягають максимальних результатів лише в загальній сукупності, але розташовуються в певній логічній послідовності:

1. точно поставлені ідеали і цілі;
2. здоровий глузд;
3. компетентна консультація;
4. дисципліна;
5. справедливе відношення до персоналу;
6. швидкий, надійний, точний і постійний облік;
7. диспетчерування;
8. норми і розклади;
9. нормування умов;

10. визнані стандартні інструкції;

11.винагорода за продуктивність.

Принципи, розроблені А.Файолем стосуються в основному побудови структури організації і управління працівниками. Ці принципи визнано загальними і вони, в тій чи іншій мірі, використовуються до цього часу.

В процесі управління підприємствами різні менеджери виконують різні функції, здійснюють різні операції та мають в своєму підпорядкуванні різну кількість людей та ресурсів. Така відмінність між менеджерами обумовлена значною мірою виробничими завданнями та місцем, яке вони займають в ієрархії управління. Окрім цього самі виробничі завдання теж визначаються відповідно до місця в системі ієрархічного підпорядкування. Таким чином, основна класифікація менеджерів здійснюється саме за ознакою ієрархії. ***Найпоширенішим є виділення трьох ієрархічних рівнів управління:***

* ***технічного (нижчого);***
* ***управлінського (середнього);***
* ***інституційного (вищого).***

Відповідно до цього виділяють три групи керівників:

* ***керівники технічного рівня;***
* ***керівники управлінського рівня;***
* ***керівники інституційного рівня.***

До складу керівників вищої (інституційної) ланки управління відносять перших керівників: директорів, президентів, голів фірм, банків, господарств, об’єднань та їх заступників.

До складу керівників середньої (управлінської) ланки відносять начальників відділів, управлінь, цехів та інших функціональних і виробничих підрозділів.

Найчисельнішим загоном менеджерів є начальники виробничих дільниць, ферм, бригадири, майстри тощо – керівники технічного рівня.

Слід зауважити, що менеджери вищого рівня управління, як правило, координують та визначають управлінську роботу, в той час як інші у своїй більшості займаються безпосередніми розпорядчими управлінськими функціями, оскільки вони тісно співпрацюють з виконавцями виробничих процесів та операцій.

Ф.Мінцберг здійснив поділ менеджерів в залежності від ролей, які вони беруть на себе в той чи інший момент часу в процесі здійснення управлінської діяльності. Відповідно до цього всі ролі менеджерів розділено на три групи до кожної з яких належить декілька типів керівників:

1. ***Міжособові ролі:***

*головний керівник* – символічний глава, до обов’язків якого входить виконання шаблонних дій правового чи соціального характеру;

*лідер* – відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, набір та підготовку працівників тощо;

*зв’язкова ланка* – забезпечує зовнішні контакти і здійснює пошук джерел інформації.

1. ***Інформаційні ролі:***

*отримувач інформації* – розшукує та отримує різну інформацію спеціалізованого характеру, яку перетворює і успішно використовує відповідно до потреб організації;

*розповсюджувач інформації* – передає інформацію, яка надходить із зовнішніх джерел чи від інших підлеглих членам організації, які її потребують;

*представник* – передає інформацію для зовнішніх контактів фірми відносно планів, політики, дій, підсумків, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі.

1. ***Ролі, пов’язані з прийняттям управлінських рішень:***

*підприємець* – вишукує внутрішні та зовнішні можливості і перспективи розвитку підприємства, розробляє та здійснює проекти по вдосконаленню, контролює розробку та виконання цих проектів;

*ліквідатор порушень* – відповідає за коригуючі дії, коли в організації спостерігається невідповідність між запланованими та реальними показниками;

*розподілювач ресурсів* – приймає чи схвалює всі значні рішення, що стосуються розподілу наявних активів чи ресурсів організації;

*той, що веде переговори* – відповідальний за представництво організації на всіх значних та важливих переговорах.

Керівники всіх організацій в залежності від ситуації та рангу час від часу виконують різні ролі, пов’язані із вирішенням того чи іншого завдання. Один і той же керівник може в різні моменти виступати в різних ролях. Чітка прив’язка керівника до однієї ролі спостерігається рідко і лише на нижчих рівнях управління.