## ТЕМА 7. Загальні поняття, сутність, роль та принципи менеджменту в туристській індустрії

### Поняття «принципи менеджменту» в туристській індустрії

Принципи управління туристським підприємством визначають вимоги до системи, структури та організації управління. Менеджмент в туріндустрії здійснюють за допомогою основних вихідних положень та правил, якими керують управлінці всіх рівнів. Саме ці правила визначають «лінію» поведінки менеджера і трактують як принципи управління.

*Принципи управління* – основоположні ідеї, закономірності та правила поведінки керівників при здійсненні ними управлінських функцій.

Принципи як категорія менеджменту мають давню історію. У роботах *Ксенофонта* (близько 430-354 рр. до н.е.) були зроблені перші спроби сформулювати принципи управління. Вперше термін «принципи управління» ввів інженер-технолог *Фредерік Тейлор*, який у 1911 р. опублікував роботу під назвою *«Принципи наукового управління».* Подальше наукове обґрунтування

використання принципів менеджменту отримало в роботі *Г. Емерсона* (1912р.) під назвою *«Дванадцять принципів продуктивності».* У 1916 р. *Анрі Файоль* у книзі *«Загальне і промислове управління»* сформулював чотирнадцять принципів адміністративної науки.

### Класифікація принципів менеджменту

Розглядаючи принципи як основоположну категорію науки управління, необхідно провести їх класифікацію. У відповідності до критерію класифікації

– сфери впливу принципу на діяльність організації – всі принципи менеджменту можна розділити на *загальні*, які закладають основу, без якої неможливо розглядати загальну теорію управління та *особливі* (*часткові)*, що визначають правила, за якими розвивається той чи інший напрямок (елемент) науки управління.

## Загальні принципи управління:

1. *Принцип застосовності* – менеджмент розробляє свого роду керівництво до дії для всіх працівників підприємств.
2. *Принцип системності* – менеджмент охоплює всю систему, враховуючи зовнішні та внутрішні зв'язки, взаємозалежності і відкритість власної структури або системи в цілому.
3. *Принцип багатофункціональності* – менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація роботи), змістовні (досягнення кінцевої мети).
4. *Принцип інтеграції* – вимагає об'єднання в межах системи різних способів взаємин і поглядів працівників, тоді як поза підприємством може відбуватися їх диференціювання.
5. *Принцип орієнтації на організаційні цінності* – менеджмент входить в зовнішнє середовище з певними уявленнями про такі цінності, як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін та послуг та ін.

## Особливі (часткові) принципи менеджменту:

1. *Принцип оптимального співвідношення централізації і децентралізації в управлінні* – оптимальний розподіл (делегування) повноважень при прийнятті

управлінських рішень, що передбачає необхідність оптимального поєднання єдиноначальності і колегіальності в управлінні. *Суть єдиноначальності* – керівник певного рівня управління має право самостійного вирішувати питання, що пов'язані з його компетенцією. *Колегіальність* – колективне прийняття рішень на основі думок керівників різного рівня і виконавців конкретних рішень.

1. *Принцип наукової обґрунтованості управління* – наявність у керівника наукового передбачення, уміння планувати соціально-економічні перетворення на підприємстві на основі наукових методів і підходів.
2. *Принцип плановості* – визначення основних напрямків і пропорцій розвитку підприємства в перспективі. План – певний комплекс економічних і соціальних завдань, які необхідно вирішити в майбутньому.
3. *Принцип узгодженості прав, обов'язків і відповідальності* – кожен підлеглий має виконувати покладені на нього завдання і періодично звітувати щодо їх виконання.
4. *Принцип приватної автономії і свободи –* всі ініціативи виходять від вільно діючих економічних суб'єктів, що виконують управлінські функції за своїм бажанням у рамках чинного законодавства.
5. *Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку* – створення багатоступінчастої структури управління, за якою первинний (нижній) рівень ланки управляє своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня.
6. *Принцип мотивації* – чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують її за елементами організації, тим ефективніше буде програма мотивацій.
7. *Принцип державної законності системи менеджменту* – припускає відповідність обраної організаційно-правової форми вимогам законодавства.
8. *Принцип органічної цілісності об'єкта і суб'єкта управління* – вплив суб'єкта на об'єкт управління розуміється як єдина комплексна система, що має вихід, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем.
9. *Принцип стійкості та мобільності системи управління* – наявність якісних стратегічних планів, що розроблені відповідно до змін і вимог споживачів туристських послуг.

### Сутність функцій менеджменту гостинності

Функції менеджменту виникли внаслідок поділу і спеціалізації управлінської праці. Для розкриття змісту управління необхідно провести класифікацію функцій. Виділяють дві основні **групи функцій управління:**

а) з*агальні* – функції, що визначають лише вид управлінської діяльності, незалежно від місця їхнього прояву, тобто від виду організації, характеру її діяльності, масштабів і т.д.;

б) к*онкретні* – функції, що визначають спрямованість праці людини на конкретний об'єкт.

Для індустрії гостинності важливо розглянути такі основні функції менеджменту, як: планування, організація, керівництво (мотивація) і контроль. Взаємозв'язок функцій менеджменту зображений на рис. 7.1.

***Ресурси:***

***Лідерство (керівництво)*** Використання впливу для мотивації працівників

***Планування***

Вибір цілей і визначення шляхів їх досягнення

* людські;
* фінансові;
* сировина та матеріали;
* технологічні;
* інформаційні

***Контроль*** Спостереження за діями та внесення коректив

***Організація***

Розподіл відповідальності за виконанням робочих завдань

***Результати діяльності:***

* досягнення цілей;
* товари;
* послуги;
* продуктивність;
* ефективність

## Рис. 7.1 – Процес менеджменту

***Організація*** – прийняття рішень щодо методів та інструментів виконання плану, які передбачають визначення робочих завдань, їх конкретизацію у відділах компанії і розподіл ресурсів між ними.

***Лідерство (керівництво)*** – використання впливу менеджера для мотивації працівників до досягнення цілей організації. Ефективне керівництво припускає, що всі співробітники організації поділяють її цілі, цінності та культуру, прагнуть до досягнення високих результатів спільної діяльності. Бути лідером – допомагати іншим людям бути лідерами і робити максимум можливого на користь організації.

***Контроль*** – спостереження за діями працівників, точним прямуванням організації обраним курсом та досягненням поставлених цілей, а також внесення необхідних коректив.

Кожна із зазначених функцій менеджменту важлива для організації. Планування як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається найголовнішою з них, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів організації.

### Сутність управлінських рішень, підходи до прийняття управлінських рішень у туристській індустрії

Види управлінських рішень наведені в табл. 7.1.

## Таблиця 7.1 – Класифікація управлінських рішень

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Назва критерію** | **Вид управлінського рішення** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1 | *за терміном дії наслідків рішення* | * довго-,
* середньо-,
* короткострокові
 |
| 2 | *за частотою прийняття* | * одноразові (випадкові),
* повторювані
 |
| 3 | *за широтою охоплення* | * загальні (що стосуються всіх співробітників),
* вузькоспеціалізовані
 |
| 4 | *за формою підготовки* | * одноосібні,
* групові,
* колективні
 |

Продовження табл. 7.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
| 5 | *за складністю* | * прості,
* складні
 |
| 6 | *за жорсткістю регламентації* | * контурні,
* структуровані,
* алгоритмічні
 |

### Процес прийняття управлінських рішень

Кожна людина протягом життя приймає рішення. Для менеджера прийняття рішень – постійна і відповідальна робота. Для того, хто прагне досягти успіху в галузі управління, важливим є розуміння природи і суті процесу прийняття управлінських рішень.

**Процес прийняття** рішень включає в себе ряд стадій:

* вироблення і постановку цілі;
* вивчення проблеми;
* вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень;
* вибір і остаточне формулювання рішення;
* прийняття рішення;
* доведення рішень до виконавців;
* контроль за виконанням рішень.

Під ***управлінським рішенням*** розуміють вибір альтернативи – акт, що спрямований на вирішення проблемної ситуації. У більш широкому розумінні управлінське рішення – основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

### Умови прийняття рішень

Динамічна зміна навколишнього світу створює різні умови для прийняття рішень. Так, виділяють три можливі варіанти:

1. *умова повної визначеності* – знання всіх альтернативних варіантів і, як наслідок, відсутність ризику, тому що результат у цьому випадку повністю зрозумілий;
2. *умова невизначеності* – прийняття рішень в умовах, коли результат рішення залишається незрозумілим і коли через відсутність необхідної інформації не можна отримати раціональних оцінок щодо можливих наслідків;
3. *умова ризик*у – особа, яка приймає рішення, не може з певністю судити щодо результату ситуації, але, користуючись власним досвідом, минулими даними або, діючи на основі інтуїції, можна оцінити ймовірність кожного результату.

Здатність приймати реальні рішення і доводити їх до конкретних осіб, належить до важливих професійним навичок і вмінь. Майбутнім менеджерам у сфері гостинності рекомендовано працювати з кращими готельними ланцюгами, тур підприємствами і мати в якості наставників людей, які досягли у своїй роботі високих результатів.