



20-річчю

*створення кафедри туризму
географічного факультету
ЛНУ імені Івана Франка
присвячуємо*



Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

**Н. Л. Мандюк,
А. М. Манько**

МЕНЕДЖМЕНТ у ТУРИЗМІ

Навчальний посібник

Львів
ЛНУ імені Івана Франка
2022

УДК [338.48:005.5](075.8)

М 23

Рецензенти:

д-р економ. наук, проф., завідувач кафедри туризму *А. П. Голод*
(Львівський університет фізичної культури
імені Івана Боберського);

д-р географ. наук, проф. кафедри соціально-економічної географії
і регіоназнавства факультету геології,
географії, рекреації і туризму *К. Ю. Сегіда*
(Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна);
канд. економ. наук, доц., завідувач кафедри публічних,
корпоративних фінансів та фінансового посередництва *Е. О. Юрій*
(Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського національного університету імені Івана Франка
Протокол № 27/3 від 30 березня 2022 року*

Мандюк Н. Л.

М 23 Менеджмент у туризмі : навч. посібник / Н. Л. Мандюк,
А. М. Манько. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. – 198 с.

ISBN 978-617-10-0699-7

У навчальному посібнику “Менеджмент у туризмі” системно викладено основні поняття менеджменту і специфіки проведення управлінської діяльності в туристичній сфері. Проведено розгляд і детальну характеристику функцій менеджменту. Вирішено завдання визначення основ процесу управління, ефективного застосування інструментів і методів менеджменту на підприємствах туристичного профілю, визначено специфіку роботи туристичних підприємств в умовах зовнішнього середовища, формування комплексу менеджменту.

Навчальний посібник розроблений для студентів та викладачів вищих навчальних закладів спеціальностей туристичного і економічного спрямування та спеціалістів у сфері менеджменту.

УДК [338.48:005.5](075.8)

ISBN 978-617-10-0699-7

© Мандюк Н. Л., Манько А. М., 2022

© Львівський національний університет
імені Івана Франка, 2022

ЗМІСТ

Розділ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ	
ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Поняття туризму.....	9
1.2. Специфіка туристичних послуг.....	11
1.3. Поняття туристичного продукту	15
Розділ 2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	21
2.1. Суть, інструменти та завдання менеджменту	21
2.2. Комплекс менеджменту.....	24
2.3. Менеджер у системі управління.....	25
2.4. Підходи до управління.....	27
Розділ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	31
3.1. Основні закони менеджменту	31
3.2. Характеристика принципів менеджменту.....	32
3.3. Процес менеджменту.....	34
Розділ 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	40
4.1. Поняття і класифікація методів менеджменту.....	40
4.2. Адміністративні методи управління	41
4.3. Економічні методи управління.....	43
4.4. Соціально-психологічні методи управління	44
Розділ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ, ЇЇ ВНУТРІШНЄ	
ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	48
5.1. Організація як відкрита ринкова система.....	48
5.2. Ознаки організації.....	50
5.3. Характеристика внутрішнього	
середовища організації	52
5.4. Характеристика зовнішнього середовища	
організації	56

5.5.	Різновиди організацій	60
5.6.	Підприємство як різновид організації	62
5.7.	Види підприємств та їх об'єднання	64
Розділ 6.	УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	69
6.1.	Поняття управлінського рішення	69
6.2.	Вимоги до управлінських рішень	71
6.3.	Процес прийняття управлінських рішень	73
6.4.	Класифікація управлінських рішень	75
Розділ 7.	ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА	
	ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	79
7.1.	Сутність функції планування	79
7.2.	Принципи планування	81
7.3.	Процес планування	83
7.4.	Рівні внутрішнього планування	85
7.5.	Система планів туристичного підприємства	89
Розділ 8.	ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА	
	ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	95
8.1.	Сутність функції організації	95
8.2.	Управлінські відносини	97
8.3.	Делегування повноважень	98
8.4.	Організаційна структура управління	100
8.5.	Види організаційних структур управління	103
Розділ 9.	МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА	
	ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	116
9.1.	Поняття і значення мотивації	116
9.2.	Основні категорії системи мотивації персоналу .	118
9.3.	Форми стимулювання працівників	120
9.4.	Винагорода і покарання в процесі мотивації	123

Розділ 10. КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА

ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	127
10.1. Поняття, функції та завдання контролю	127
10.2. Принципи та вимоги до контролю	129
10.3. Етапи контролю	132
10.4. Види контролю	133

Розділ 11. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	136
11.1. Поняття стратегічного менеджменту.....	136
11.2. Процес стратегічного менеджменту	139
11.3. Поняття стратегії.....	141

Розділ 12. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	145
12.1. Поняття та завдання маркетингового менеджменту.....	145
12.2. Організація маркетингу на туристичному підприємстві.....	148
12.3. Процес побудови маркетингової організаційної структури.....	150
12.4. Моделі маркетингової організаційної структури	154
12.5. Переваги і недоліки різних структур служби маркетингу	158
12.6. Контроль маркетингу	160

Розділ 13. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ..

13.1. Поняття інновацій та інноваційної діяльності.....	165
13.2. Класифікація інновацій.....	167
13.3. Сутність інноваційного менеджменту	168
13.4. Інноваційний процес	171

Розділ 14. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ У ТУРИЗМІ	174
14.1. Поняття ризику та невизначеності	174
14.2. Види ризиків і втрат, пов'язаних із ризиками.....	175
14.3. Основні методи аналізу ризиків	176
14.4. Методи зниження ризиків.....	177
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	190
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	195



Розділ 1

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття туризму

1.2. Специфіка туристичних послуг

1.3. Поняття туристичного продукту



1.1. Поняття туризму

Туризм є досить складним і багатоаспектним явищем, що охоплює економічні, культурні, соціальні та екологічні аспекти, має значний потенціал для постійного прогресу, тісно переплетений з багатьма галузями економіки, що зумовлює його провідне місце у соціально-економічному житті багатьох країн. Туризм – динамічний чинник економічного та культурного розвитку, захисту і розвитку навколишнього середовища та історико-культурної спадщини, міжнародних відносин, миру, дотримання прав людини та основних свобод. Туризм дає можливість створювати велику кількість нових робочих місць та отримати прибутки, розвивати економічну інфраструктуру держави, є невід’ємною складовою міжнародного ринку.

В останній редакції Закону України “Про туризм” зазначено, що **туризм** – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від’їжджає [3].

Туризм – це динамічне, різнобічне, орієнтоване на споживача явище. Всесвітня рада з туризму і подорожей виокремила такі ознаки сучасного туризму:

- це найбільша індустрія світу, що має приблизно 3,5 трлн дол. США оборотного капіталу й охоплює такі компоненти, як подорожі (круїзи, автобусом, літаком, автомобілем, залізницею); помешкання (готелі і мотелі), спілкування (конференції, виставки, зустрічі); харчування (ресторани, кафе, бари); відпочинок і дозвілля (ігри, парки, розваги, атракціони);
- це провідний платник податків;
- це працедавець 127 млн людей, тобто приблизно 15 % усіх працюючих;
- це найпрогресивніша галузь не тільки європейської, а й світової економіки [22, с. 7].

Окрім того, на розвиток туризму впливають різні чинники: природно-географічні, соціально-економічні, демографічні, історичні, релігійні та політико-правові тощо.

На світовому рівні характерною ознакою міжнародного туризму останніх років є достатньо висока динамічність і стабільність розвитку, а також активний вплив на економіку багатьох країн, що мають сприятливі туристичні ресурси. Поряд із зростанням туристичних потоків до найрозвиненіших районів туризму, підвищується інтерес до нових ще мало освоєних районів, незважаючи на високі транспортні витрати і дещо обмежені можливості туристичного сервісу. Туризм – одне з вагомих соціальних і економічних явищ сучасності, підпорядковане впливу об’єктивних законів розвитку людського суспільства. Як вид людської діяльності та галузь економіки

туризм активно розвивається і в майбутньому його роль та вагомість безсумнівно будуть посилюватися.

З погляду економіки, туризм – це специфічний вид споживання матеріальних і духовних благ, послуг і товарів, що давно перетворився в окрему галузь господарства. Потреба у подорожах і відпочинку стимулюється урбанізацією, науково-технічним прогресом, посиленням інформатизації і темпів життя, зростанням життєвого рівня населення.

1.2. Специфіка туристичних послуг

Послуги – це вид діяльності, що належить до категорії суспільно-корисної праці, наслідком якої є певний корисний результат: не нове матеріальне благо, а тільки нова споживча вартість. Послуги – це діяльність, яка служить для задоволення людських потреб, але не має матеріальної форми.

За визначенням Ф. Котлера, **послуга** – це будь-який захід чи вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному є невідчутними і не приводять до отримання у володіння чого-небудь [16].

Розглядаючи це поняття, можна виділити такі основні аспекти:

- відбувається взаємодія виконавця і споживача послуг (обслуговування);
- відбувається процес надання послуги (тобто виконання визначеної роботи) самим виконавцем;
- у результаті таких дій споживач послуги отримує нематеріальну вигоду.

Туристична послуга – результат діяльності туристичного підприємства щодо задоволення відповідних потреб туристів.

Туристична послуга – це сукупність дій у сфері обслуговування, спрямована на забезпечення і задоволення потреб ту-

риста, що відповідає цілям туризму, характеру і спрямованості туристичного продукту та не суперечить принципам моралі [22, с. 9].

Туристичні послуги становлять вагому частку в загальній структурі усіх послуг, які споживає населення, вони мають специфічний оздоровчий, соціально-оздоровчий характер, тобто це відпочинок. Вони відкривають можливості для розвитку особистості, пізнання історичних і культурних цінностей, заняття спортом, участі в культурно-масових заходах, тобто туризм поєднує у собі економічний, соціальний, гуманітарний, виховний і естетичний чинники.

Розглядаючи менеджмент у туризмі, необхідно завжди пам'ятати про **характерні риси** туристичних послуг, які вносять свою специфіку в процес управління:

- невідчутність;
- нерозривність виробництва і споживання;
- мінливість якості;
- нездатність до зберігання.

Невідчутність, або нематеріальний характер, послуг означає, що їх неможливо побачити, спробувати, продемонструвати або оцінити до того моменту, поки вони не будуть отримані. Отримавши послугу клієнт споживає невідчутний продукт і отримує задоволення або розчарування від нього.

Споживачу важко зрозуміти й оцінити, що продається, до, а іноді й після отримання туристичної послуги. Він змушений вірити продавцю послуг на слово. В результаті присутній елемент довіри з боку споживачів до продавця туристичної послуги.

Невідчутність послуг також ускладнює діяльність продавця. Підприємства, які пропонують туристичні послуги, мають принаймні дві проблеми. З одного боку, потенційним споживачам досить важко переглянути пропоновані послуги, а з іншого – пояснити, за що вони платять, ще важче. Продавець може лише

описати переваги, які отримає покупець після надання послуги, а самі послуги можуть бути оцінені лише після виконання. Крім того, є послуги, які клієнт не може повністю оцінити при отриманні (наприклад, санаторно-лікувальні послуги).

Нерозривність виробництва і споживання послуг означає, що надати послуги можна лише тоді, коли надходить замовлення або є присутній клієнт. З цього погляду нерозривність виробництва і споживання є тим чинником, який відрізняє послуги від товару в матеріальній формі.

Відмінність між товарами та послугами з погляду нерозривності виробництва і споживання показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Нерозривність виробництва і споживання товарів та послуг [22, с. 10]

Нерозривний взаємозв'язок виробництва і споживання також означає, що послуги невіддільні від того, хто їх надає. Наприклад, послуги з обслуговування в готелі невіддільні від

службовців готелю, обслуговування в ресторані – від офіціанта, послуги з продажу квитків – від касира.

Залучення покупця в процес виробництва і споживання послуги означає, що продавець повинен проявляти турботу не тільки про те, що виробляти, але і як виробляти. Особливого значення набуває друге завдання. Відповідно посилюється роль управління персоналом. Тому правильний відбір і навчання персоналу, що контактує з клієнтами, необхідні для забезпечення якості послуг та формування прихильності споживачів до того чи іншого туристичного підприємства.

Тим паче, покупець найчастіше розглядає продавця послуг як свого роду експерта, на чийі знання та професійні навички він покладається. У цьому сенсі майже завжди продавець послуги стає ніби її частиною.

Логічним наслідком нерозривності виробництва і споживання є *мінливість якості послуги*. Якість послуги залежить від того, хто, де і коли її надає. Одну і ту ж послугу різні працівники, навіть на одному підприємстві, надають по-різному. Наприклад, один працівник туристичної фірми більш комунікабельний, уміє знайти підхід до клієнта, а інший – більш обізнаний і досвідченіший, може надати максимум потрібної інформації. Навіть один і той же працівник протягом робочого дня може надавати послуги по-різному.

На мінливість послуг значний вплив чинять дві групи чинників. Перша група безпосередньо пов'язана з організацією підбору та роботи з персоналом підприємства. Мінливість якості послуг може бути викликана невисокою кваліфікацією працівників, їхнім поганим навчанням, браком комунікацій та інформації, відсутністю належного контролю за роботою персоналу. Інша причина мінливості послуг – сам споживач, його особиста специфіка, що пояснює високий ступінь індивідуалізації послуги відповідно до його вимог.

Для зменшення мінливості послуг на туристичному підприємстві можуть розроблятися стандарти як управління, так

і обслуговування, тобто комплекс обов'язкових для виконання правил і норм, які мають забезпечити визначений рівень якості всіх процедур та операцій.

Нездатність до зберігання означає, що туристичні послуги не можна відкласти для повторного використання, їх не можна накопичувати, вони не можуть бути збережені для продажу в майбутньому. Якщо попит стає більшим від пропозиції, то ситуацію неможливо змінити, як, наприклад, в магазині, отримавши товар зі складу. З іншого боку, якщо потужності з надання послуг перевищують попит на них, то втрачається дохід. Нездатність до зберігання послуг вимагає запровадження заходів із зрівноваження попиту та пропозиції.

Отже, специфічні характеристики туристичних послуг і особливості процесу їх виробництва визначають специфіку менеджменту в цій сфері. Особливо таких складових, як операційний (виробничий), кадровий і маркетинговий менеджмент.

1.3. Поняття туристичного продукту

Туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше двох таких послуг, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) [3].

Водночас туристичний продукт можна розглядати у вузькому і широкому значенні.

Туристський продукт у вузькому сенсі – це послуги кожного конкретного сектора туристичної індустрії (наприклад, туристичний продукт туроператора, готельний продукт, санаторно-лікувальний продукт тощо).

У широкому розумінні туристичний продукт – це сукупність товарів і послуг, які разом утворюють туристичну подорож (тур) або мають безпосереднє відношення до неї. Основним туристичним продуктом є комплексне обслуговування, тобто стандартний набір послуг, який продають туристам у “пакеті”.

Туристичний продукт містить дуже складні різномірні елементи:

- природні ресурси (повітря, вода, сонце, ландшафт тощо), історичні, культурні, архітектурні пам’ятки, які можуть привабити туристів та спонукати до подорожей;
- обладнання (засоби проживання та харчування туристів, заклади відпочинку, заняття спортом тощо), яке саме по собі не є чинником мотивації подорожі, але за його відсутності виникає багато перешкод для можливої подорожі;
- можливості пересування, які залежать від наявних видів транспорту, доступних для туристів. Такі варіанти оцінюються з двох позицій: їх доступності та швидкості.

Туристичному продукту поряд із загальними характеристиками послуг притаманні свої відмінні особливості:

- туристичний продукт – це комплекс послуг і товарів (матеріальних і нематеріальних складових), що характеризується складною системою взаємодії між різними компонентами;
- попит на туристичні послуги надзвичайно еластичний стосовно до рівня доходу і цін, але багато в чому залежить від політичних і соціальних умов;
- споживач, як правило, не може побачити туристичний продукт до його споживання, а саме споживання в більшості випадків здійснюється безпосередньо на місці виробництва туристичної послуги;
- споживач долає відстань, яка відділяє його від продукту та місця споживання, а не навпаки;

- туристичний продукт залежить від таких змінних, як простір і час, для нього характерні коливання попиту;
- пропозиція туристичного продукту та послуг відрізняється негнучким виробництвом, вони можуть споживатися тільки безпосередньо на місці (готель, аеропорт, база відпочинку не можуть бути перенесені в кінці сезону в інший регіон, вони не можуть пристосуватися у часі і просторі до зміни попиту);
- туристичний продукт створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має власні методи роботи, специфічні потреби і різні комерційні цілі;
- не може бути досягнута висока якість туристичного продукту та послуг за наявності навіть незначних недоліків, оскільки обслуговування туристів складається з цих самих дрібниць і дрібних деталей;
- оцінка якості туристичного продукту відрізняється значною суб'єктивністю: великий вплив на оцінку споживача роблять особи, що не мають прямого відношення до придбаного цього туристичного продукту (наприклад, місцеві жителі, члени туристичної групи);
- на якість туристичного продукту впливають зовнішні чинники, що мають форс-мажорний характер (природні умови, погода, політика у сфері туризму, міжнародні події тощо) [22, с. 13].

Усі ці специфічні особливості туристичного продукту мають істотний вплив на процес управління і систему менеджменту в туризмі.

За аналогією з товарами, що мають матеріально-речову форму, в туристичному продукті також можна виділити три рівні (рис. 1.2):

1. Продукт за задумом.
2. Продукт у реальному виконанні.
3. Продукт з підкріпленням.

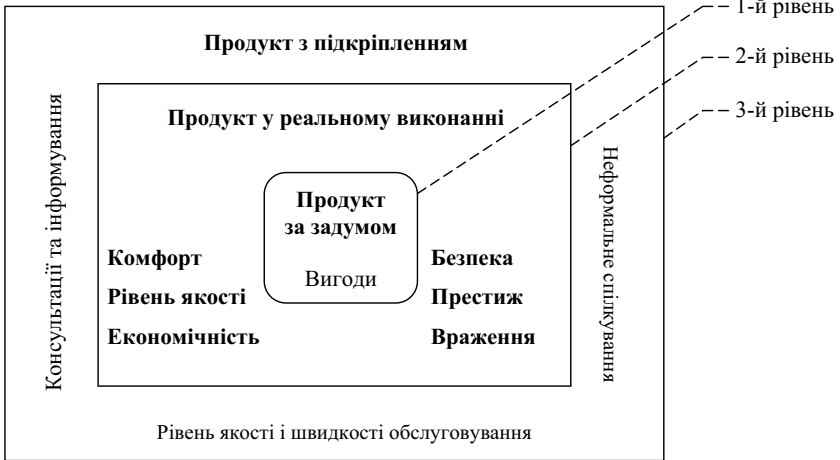


Рис. 1.2. Рівні туристичного продукту [22, с. 14]

У центрі туристичного продукту лежить необхідність задоволення певної потреби. Тому основу продукту, його суть представляє так званий задум, тобто його спрямованість на вирішення певної проблеми, задоволення конкретної потреби. В цьому значенні продукт за задумом має співвідноситися, як із загальнофірмовою, так і маркетинговою стратегією підприємства.

Туристичний продукт у реальному виконанні становить саме певний набір властивостей, що допомагають реалізувати цей задум, тобто задовольнити якусь потребу споживача. Тому на другому рівні туристичного продукту розглядають його властивості і характеристики: рівень якості, комфорт, престиж, економічність, безпеку, враження і т. д. Саме тут особливого значення набирає операційний менеджмент та управління персоналом.

Третій рівень – це туристичний продукт з підкріпленням. Діяльність туристичного підприємства повинна бути спрямова-

на на формування дружніх відносин з клієнтом, надання йому можливої допомоги, консультації, додаткових і символічних вигод, гарантій, страхування. Це може бути досягнуто шляхом високого рівня якості і швидкості обслуговування, консультаціями та інформуванням, неформальним спілкуванням і т. д.

Усе це звичайно має бути враховано в процесі управління туристичним підприємством, зокрема в процесі планування і контролю, у виробництві і ресурсному забезпеченні, управлінні персоналом, маркетинговій діяльності, запровадженні інновацій тощо.



Запитання для самоконтролю до розділу 1

1. *Що таке туризм?*
2. *Які основні ознаки сучасного туризму?*
3. *Що таке туристичні послуги?*
4. *Які характерні риси туристичних послуг?*
5. *Що означає нематеріальний характер послуг?*
6. *Що означає нерозривність виробництва і споживання послуги?*
7. *Чому послуги характеризуються мінливістю якості?*
8. *Що таке туристичний продукт?*
9. *Які елементи охоплює туристичний продукт?*
10. *Які характерні особливості туристичного продукту?*
11. *Які рівні туристичного продукту?*
12. *Що означає туристичний продукт з підкріпленням?*



Рекомендована література до розділу 1

Про туризм : Закон України від 15.09.1998 р. № 324/95-ВР Дата оновлення: 16.10.2020. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov>.

ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 11.01.2022).

Білоусов О. М. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. – Херсон : Видавничий дім “Гельветика”, 2017. – 580 с.

Кіптенко Н. І. Менеджмент туризму : навч. посібник / Н. І. Кіптенко. – Київ : Академвидав, 2012. – 416 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс [Электронный ресурс] / Ф. Котлер ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 656 с. – Режим доступа : http://loveread.ec/read_book.php?id=66100&p=185#gl_406

Мальська М. П. Основы маркетингу у туризмі : підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк. – Київ : “Центр учбової літератури”, 2016. – 336 с.

Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.

Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. – Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. – 504 с.

Школа І. М. Менеджмент туризму : підручник для студ. вищ. навч. закладів / І. М. Школа, О. П. Корольчук. – Чернівці : Книги – XXI, 2011. – 464 с.



Розділ 2

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Суть, інструменти та завдання менеджменту
 - 2.2. Комплекс менеджменту
 - 2.3. Менеджер у системі управління
 - 2.4. Підходи до управління
-



2.1. Суть, інструменти та завдання менеджменту

В англійських публікаціях **менеджмент** визначається як сукупність діяльності за умов ринкової економіки, пов'язаної з керівництвом людьми, використанням їхньої праці, інтелектуальних здібностей, мотивів, із визначенням цілей і завдань бізнесу, створенням механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, але як і хто виконуватиме намічене.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [27, с. 10].

Менеджмент можна розглядати в декількох значеннях:

- менеджмент як наука – тобто це специфічна сукупність різноманітних знань (з економіки, математики, психології, екології, соціології, тощо), що має власний об'єкт і предмет дослідження, теоретичну основу та методику вивчення, ґрунтується на певних концепціях, принципах і методах;
- менеджмент як практична діяльність – передбачає, що в ньому сконцентровано практичний досвід, накопичений спеціалістами з управління, а також відбувається впровадження теоретичних напрацювань;
- менеджмент як мистецтво – проявляється у творчому ставленні до процесу управління, здатності за значної кількості різноманітних факторів та в різних, часто складних обставинах, приймати неординарні, але ефективні управлінські рішення. Крім того, зважаючи на те, що кожна людина має певний тип характеру, систему цінностей, мотивацію, то важливим є вміння менеджерів використовувати індивідуальний підхід до підлеглих;
- менеджмент як процес управління – розглядається як комплексна діяльність, яка має свої етапи, притаманні функції, методи, що в сукупності формують процес управління.

У менеджменті існують певні **обмеження**, які можна окреслити так:

- *норма керованості* означає існування максимальної кількості працівників (підрозділів), якими в певних умовах може успішно керувати один менеджер (орган управління);
- *менеджмент потребує лише спеціалістів*, тобто управляти діяльністю підприємства повинні лише кваліфіковані і спеціально підготовані люди;
- *керувати повинна невелика команда, тобто меншість* – управління вимагає певних вольових зусиль для при-

йняття часто непопулярних управлінських рішень, що важко, а часом неможливо реалізувати в умовах колективного управління.

Менеджмент використовує такі інструменти (механізми) впливу на людину:

- *ієрархія* – організаційна структура управління, де основним засобом впливу є влада, підлеглість, контроль та розподіл певних благ;
- *культура* – методи поведінки й діяльності, визнані суспільством або групою людей, які ґрунтуються на цінностях, нормах, еталонах поведінки, ритуалах;
- *ринкові відносини* – рівноправні відносини по горизонталі, що ґрунтуються на попиті та пропозиції, на відносинах власності, рівнозначності інтересів продавця і покупця [7].

Загальну мету менеджменту можна визначити так: оптимізація функціонування господарських об'єктів і створення умов, за яких із найменшим ризиком та витратами ресурсів досягають певних цілей.

Основні завдання менеджменту в туризмі:

- організація виробництва товарів і послуг, зокрема надання туристичних послуг.
- забезпечення існування туристичного підприємства на ринку;
- розробка цілей туристичного підприємства;
- доведення до кожного працівника конкретних завдань та контроль за їх виконанням;
- вирішення проблем працівників туристичного підприємства;
- стимулювання працівників туристичного підприємства.

Правило ефективного менеджменту:

менеджмент, який забезпечує існування та успіх організації в умовах ринкової конкуренції, потребує орієнтації на людину,

а саме: у зовнішньому середовищі – на споживача, у внутрішньому – на персонал.

2.2. Комплекс менеджменту

На практиці виділяють певні групи процесів, які застосовують у будь-якій організації і які є об'єктами управління менеджменту. Це так звані сфери менеджменту, що формують **комплекс менеджменту**, і його компоненти.

Операційний (виробничий) менеджмент – діяльність, яка передбачає розробку, використання та вдосконалення технологій і систем, на базі яких створюється основна продукція підприємства (товари чи послуги).

Маркетинг менеджмент – це процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримання взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення певних цілей організації [19, с. 4].

Фінансовий менеджмент – комплексна діяльність, яка передбачає формування фінансових показників з дотриманням наукових, економічних підходів, принцип ефективності використання ресурсів, збереження балансу прибутків і витрат.

Кадровий менеджмент – комплексна діяльність, яка повинна забезпечити оптимальне й ефективне використання кадрового потенціалу підприємства та можливість його ефективного утримання.

Стратегічний менеджмент – складний процес, який передбачає формування і реалізацію стратегії підприємства ґрунтуючись на змінах факторів зовнішнього середовища.

Інноваційний менеджмент – комплексна система спрямована на ефективне управління пошуком, розробкою, впровадженням та комерціалізацією різних нововведень.

Інвестиційний менеджмент – комплексна діяльність, яка має на меті пошук шляхів ефективного вкладення або залучення інвестицій (зовнішніх чи внутрішніх).

2.3. Менеджер у системі управління

Менеджер – працівник організації, який вирішує управлінські завдання, наділений повноваженнями ухвалювати управлінські рішення і контролювати їхнє виконання.

Предметом праці менеджера є інформація, яку він опрацьовує та аналізує і на основі якої приймає рішення, необхідні для реалізації всіх функцій управління.

Основні функції менеджерів туристичних підприємств:

- забезпечення виконання туристичним підприємством його основного призначення, тобто надання туристичних послуг;
- планування і налагодження взаємодії між підрозділами туристичного підприємства, працівниками, окремими операціями і процедурами;
- ухвалення обґрунтованих та компетентних управлінських рішень;
- формування стратегії і тактики поведінки туристичного підприємства у зовнішньому середовищі;
- представлення туристичного підприємства у зовнішньому середовищі;
- відповідальність за результати діяльності туристичного підприємства;
- захист інтересів туристичного підприємства та його працівників відповідно до законодавства і принципів справедливості.

Відповідно до вертикального поділу праці виділяють три основні рівні управління. Ці рівні управління і групи менеджерів, які їм відповідають, представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні управління

Рівень	Посада	Основні функції
Вищий рівень (інституційний)	Топ-менеджери: керівники підприємства та їх заступники	Відповідають за найважливіші для туристичного підприємства стратегічні рішення
Середній рівень	Мілд-менеджери: керівники структурних підрозділів	Відповідають за реалізацію стратегічних і тактичних завдань. Координують роботу менеджерів нижчої ланки, розробляють для них завдання і здійснюють контроль за виконанням. Їх робота переважно спеціалізується за певними функціями чи напрямками
Нижчий рівень (технічний)	Ловер-менеджери: операційні керівники	Відповідають за виконання оперативних і технічних завдань, за безпосереднє використання тих чи інших ресурсів

Також у туристичному підприємстві можна виділити такі **функціональні групи менеджерів:**

1. Керівники (керівники підприємства, підрозділів, відділів, департаментів). Вирішують завдання щодо розвитку підприємства чи окремих напрямів його діяльності, ухвалюють стратегічні управлінські рішення.
2. Спеціалісти (функціональні менеджери, які спеціалізуються в певному виді діяльності, наприклад, економісти, юристи, бухгалтери, аналітики, психологи тощо). Беруть участь у підготовці функціональних рішень туристичного підприємства.
3. Службовці (офіс-менеджери, секретарі). Здійснюють обслуговування управлінського апарату.

2.4. Підходи до управління

1. Процесний підхід. В основі цього підходу покладено поняття “процес”, яке означає послідовність зміни певного стану. Відповідно до цього підходу управління розглядається як процес виконання взаємопов’язаних дій, а саме таких, як планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Окрім того, кожна із зазначених дій сама собою є процесом. Цей підхід запропонували науковці класичної школи менеджменту, які запровадили виокремлення функцій менеджменту.

2. Системний підхід. Передбачає взаємозв’язок окремих складових у єдиний комплекс. Системний підхід розглядає керуючу і керовану системи, як цілісний комплекс взаємопов’язаних елементів. Це дає можливість бачити і визначати компоненти, властивості, а також внутрішні й зовнішні зв’язки системи управління.

Головна ідея системної теорії полягає в тому, що жодна дія не починається в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дає можливість уникнути ситуацій, коли вирішення тої чи іншої проблеми в одному підрозділі туристичного підприємства перетворюється в проблему для іншого. Системний підхід у менеджменті передбачає обґрунтування загальної цілі та її розподіл за певними підрозділами на основі побудови дерева цілей. Система поділяється на підсистеми, тобто підприємство – на відділи і підвідділи.

Основні положення теорії систем:

- наявність певної сукупності частин та елементів цілісності, що суттєвим чином формують її структуру і можливості взаємодії із зовнішнім середовищем;
- характеристики об’єднаної єдиної системи не дорівнюють арифметичній сумі характеристик її складових; вони якісно нові, характерні лише для цієї цілісної системи;

- в будь-якій системі існують, як прямі, так і обернені зв'язки між її складовими;
- усі системи є підсистемами більших систем.

3. Ситуаційний підхід. Суть ситуаційного підходу зводиться до того, що методи, форми, стилі управління повинні змінюватися залежно від особливостей ситуації, яка сформувалася на цей момент. Тобто центральне місце в системі управління туристичним підприємством займає конкретна ситуація.

Методологія ситуаційного підходу передбачає такі вигоди до менеджерів:

- менеджер повинен знати інструменти та прийоми професійного управління, які довели свою ефективність;
- різні управлінські підходи і методики мають свої сильні та слабкі сторони, відповідно менеджер підприємства повинен вміти спрогнозувати ймовірні наслідки і ризики;
- менеджер підприємства повинен вміти правильно та адекватно оцінювати сформовану ситуацію;
- менеджер підприємства має володіти конкретними прийомами управління, які ведуть до найкращого ефекту в конкретних ситуаціях, у такий спосіб забезпечуючи досягнення поставлених цілей у найбільш ефективніший спосіб.



Запитання для самоконтролю до розділу 2

1. *Що таке менеджмент?*
2. *В яких значеннях можна розглядати менеджмент?*
3. *Які обмеження існують в менеджменті?*
4. *Які є інструменти менеджменту?*
5. *Яка загальна мета менеджменту?*
6. *Які основні завдання менеджменту?*

7. Як можна сформулювати золоте правило менеджменту?
8. Які компоненти комплексу менеджменту?
9. Що таке операційний або виробничий менеджмент?
10. Що таке маркетинг-менеджмент?
11. Що таке фінансовий менеджмент?
12. Що таке стратегічний менеджмент?
13. Що таке інноваційний менеджмент?
14. Що таке інвестиційний менеджмент?
15. Хто такий менеджер?
16. Які основні функції менеджерів?
17. Який предмет праці менеджера?
18. Які є рівні управління?
19. Які групи менеджерів відповідають вищому рівню управління?
20. Які групи менеджерів відповідають середньому рівню управління?
21. Які є функціональні групи менеджерів?
22. Які існують підходи до управління?
23. В чому сутність ситуаційного підходу?
24. Як можна охарактеризувати системний підхід?



Рекомендована література до розділу 2

Бич Ю. Р. Менеджмент : навч. посібник (тексти лекцій) [Електронний ресурс] / Ю. Р. Бич. – Самбір, НОЦ СТЕТІ, 2010. – 242с. – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/7246818/page:2/>

Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник [Електронний ресурс] / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/43755-63-deleguvannya-rovnovajen-elementi-protse-su-deleguvannya-lnyn-shtabn-ta-funktsionalni-tipi-rovnovajen.html>

Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.

Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / В. М. Куценко. – Київ : МАУП, 2003. – 184 с

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.

Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посібник / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. – Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. – 326 с.

Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1992. – 653 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів ; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Основи менеджменту : навч. посібник / Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.

Осовська Г. В. Основы менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

Щебликіна І. О. Основы менеджменту : навч. посібник / І. О. Щебликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ “ММД”, 2015. – 479 с.



Розділ 3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Основні закони менеджменту

3.2. Характеристика принципів менеджменту

3.3. Процес менеджменту



3.1. Основні закони менеджменту

Закони менеджменту мають у своїй основі об'єктивні економічні закони і не залежать від бажань та волі людей. Врахування таких законів у процесі управління туристичним підприємством допомагає найефективніше досягти визначених цілей. При чому в процесі управління необхідно враховувати дію не лише одного закону, а їх сукупності. Основні закони менеджменту:

1. Закон демократії – реалізовується шляхом участі всіх працівників в управлінських процесах підприємства, розвитку особистості та громадської думки.
2. Закон інтеграції – передбачає об'єднання зусиль усіх працівників підприємства для досягнення мети організації.

3. Закон спеціалізації управління – передбачає розподіл управлінської діяльності відповідно визначених цілей і специфіки підприємства.
4. Закон економії часу – спрямований на підвищення ефективності управлінської праці і реалізовується шляхом запровадження сучасних технологій, інструментів і методів управління.
5. Закон пропорційного розвитку систем управління – означає дотримання послідовного розвитку і вдосконалення всіх управлінських систем.
6. Закон відповідності системи її цілям – реалізовується шляхом визначення основної цілі, відповідно до якої формується вся система управління.
7. Закон відповідності організації зовнішньому середовищу – означає наявність взаємозв'язку і взаємовпливу організації та її зовнішнього середовища і необхідність пристосування до нього.
8. Закон еластичності систем – реалізовується шляхом адаптації управлінських і виробничих систем до мінливих умов середовища

3.2. Характеристика принципів менеджменту

Принципи менеджменту – основні керівні ідеї, правила та орієнтири діяльності управлінського персоналу, у межах яких реалізуються цілі організації [39].

Принципи менеджменту визначають не стільки очевидні, як більш глибокі, саме принципові економічні закономірності та одночасно є керівництвом до практичних дій. Принципи менеджменту реалізуються через свідомість, інтелект, волю (наполегливість) і цілеспрямованість людини.

Зокрема, А. Файоль сформував 14 принципів менеджменту, дотримання яких веде до успіху організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи менеджменту А. Файоля

	<i>Принцип</i>	<i>Трактування</i>
1	2	3
1	Розподіл праці	Метою розподілу праці є виконання більшої кількості і кращої якості роботи за однакових умов
2	Єдність і зв'язок повноважень та відповідальності	Повноваження дають право приймати рішення і віддавати відповідні накази, але також це означає відповідальність за прийняті рішення. Тобто де є повноваження, там виникає відповідальність
3	Єдина дисципліна	Означає дотримання встановлених норм організації її працівниками, які мають бути однаковими для всіх. Як наслідок в організації виникають дисциплінарні відносини, на яких ґрунтуються відносини між працівниками та керівництвом
4	Єдність напрямів дій	Кожна група працівників, яка працює на досягнення однієї цілі, має бути об'єднана єдиним планом та мати одного безпосереднього керівника
5	Узгодженість індивідуальних інтересів із загальними	Інтереси одного працівника чи групи працівників не повинні переважати над інтересами організації. Але і організація має враховувати інтереси своїх працівників, як групові, так і індивідуальні
6	Принцип винагороди і стимулювання	З метою підвищення продуктивності праці працівників, вони мають отримувати справедливу винагороду за свою працю
7	Принцип централізації і децентралізації управління	Означає визначення співвідношення між централізацією та децентралізацією управління, яке забезпечить кращі результати в конкретних умовах. Тобто керівництво організації має визначити, яку частину повноважень воно делегує менеджерам середнього рівня, щоб сформувати оптимальну систему управління

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
8	Принцип ієрархії	Передбачає формування чіткого розподілу повноважень по вертикалі, від вищого до нижчого рівнів управління
9	Єдинокерованість (єдність розпоряджень)	Означає підпорядкованість працівників одній особі – керівникові, який наділений необхідними правами щодо управління дорученою йому ланкою і несе повну відповідальність за її роботу. Тобто в кожного працівника підприємства повинен бути лише один безпосередній керівник
10	Принцип справедливості і рівності	Передбачає рівність усіх працівників підприємства щодо відповідальності за власні дії. Отримання однаково справедливої винагороди чи покарання
11	Стабільність персоналу	Передбачає запровадження заходів, спрямованих на утримання і розвиток кваліфікованого персоналу підприємства, оскільки висока плинність кадрів знижує ефективність роботи
12	Розвиток ініціативи	З метою пошуку можливостей і забезпечення розвитку підприємства необхідно заохочувати і винагороджувати ініціативу працівників
13	Корпоративний дух	Взаєморозуміння і позитивний психологічний мікроклімат у колективі, а також розвиток корпоративної культури сприяє продуктивності праці
14	Досягнення високої економічної ефективності	Передбачає результативність, економічність і мінімальні витрати для отримання запланованого результату за умов виправданого ризику

3.3. Процес менеджменту

Менеджмент організації виступає у вигляді процесу проведення певного типу взаємопов'язаних дій щодо формування й використання ресурсів організації для досягнення нею власних цілей.

Процес менеджменту – послідовність певних етапів управлінської діяльності, взаємопов'язаних процедур, методів, функцій та управлінських рішень, які мають забезпечити ефективне функціонування організації.

Схематично процес менеджменту можна зобразити так (рис. 3.1).

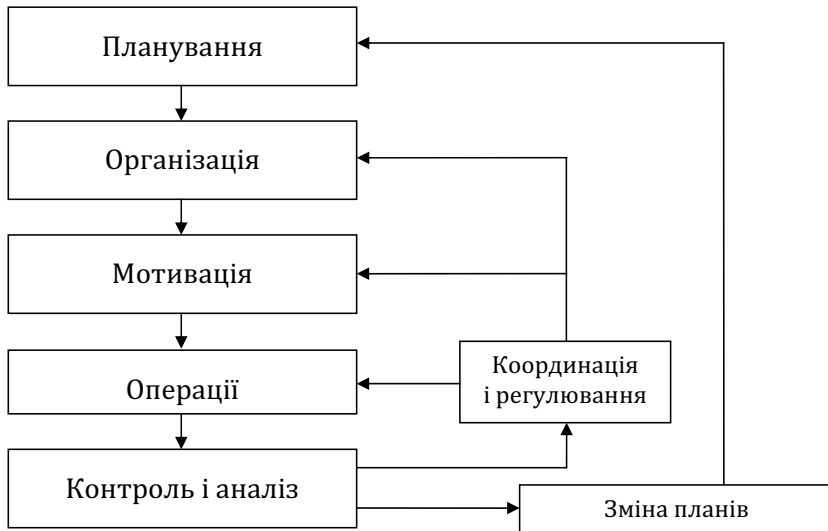


Рис. 3.1. Процес менеджменту

Сукупність і специфіка дій, що проводяться в процесі менеджменту залежать від низки чинників:

- специфіки діяльності організації;
- рівнів управлінської ієрархії;
- розміру організації;
- розподілу функцій всередині організації;
- розподілу повноважень тощо.

Загалом процес менеджменту можна розглядатися у різних аспектах:

- функціональний аспект передбачає послідовну дію функцій управління: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання;
- економічний аспект проявляється під час виконання таких етапів: визначення потреби у ресурсах, оцінки й аналізу наявних ресурсів, розподіл ресурсів, використання ресурсів;
- організаційний аспект проявляється у послідовності організаційних засобів впливу: регламентування, нормування, інструктування, повідомлення про ступінь відповідальності за невиконання дорученої роботи;
- інформаційний аспект передбачає послідовність таких етапів: пошук інформації, загальне інформування, аналіз і опрацювання інформації, передача опрацьованої інформації особам, які приймають управлінські рішення.

Для процесу менеджменту характерні певні властивості:

- мінливість і динамічність, що проявляється в зміні специфіки, характеру і направленості процесу менеджменту та в активній взаємодії різних операцій і процедур;
- безперервність – означає наявність замкнутого циклу протікання процесу менеджменту;
- послідовність, яка проявляється в поетапному виконанні визначених операцій і процедур;
- нерівномірність означає, що процес менеджменту на певних етапах проходить більш повільно, а на інших активізується і пришвидшується.

Складовими компонентами процесу менеджменту є різноманітні операції і процедури.

Управлінська операція – завершена дія чи сукупність дій, які проводяться для виконання певного організаційного, економічного, соціального чи іншого завдання.

Управлінська процедура – сукупність управлінських операцій, які проводяться в певній послідовності.

До управлінських процедур належать:

1. Цілевизначення. Сюди відносяться управлінські операції, пов'язані із обґрунтуванням цілей, формуванням і постановкою цілей, їх корегуванням.
2. Інформаційне забезпечення. Належать управлінські операції, пов'язані із пошуком і накопиченням інформації, її опрацюванням і зберіганням, а також передачею інформації відповідальним особам.
3. Аналітична робота. Охоплює управлінські операції, пов'язані з оцінкою різного роду параметрів діяльності підприємства, розрахунком економічних та інших показників, проведенням класифікацій, аналітичної, графічної, статистичної роботи.
4. Вибір варіанта дій. Належать управлінські операції, пов'язані із пошуком варіантів дій, визначенням критеріїв, порівнянням альтернативних варіантів та остаточним ухваленням управлінського рішення.
5. Реалізація рішень. Охоплює управлінські операції, пов'язані із доведенням рішень до виконавців, роз'ясненням рішень, розподілом повноважень і завдань, контролем за їх виконанням.

Управлінські операції і процедури можна згрупувати в наступні три види:

- творчі (вони передбачають проведення таких дій, як аналіз, порівняння, прогнозування, проведення складних розрахунків тощо);
- логічні (передбачають виконання певних дій за визначеною послідовністю, наприклад, складання звітів, розрахунки потреби в певних ресурсах тощо);
- технічні (є найпростішими, виконання яких не потребує особливих навиків і кваліфікацій, наприклад, переда-

ча інформації, проведення найпростіших розрахунків тощо).



Запитання для самоконтролю до розділу 3

1. *Які основні закони теорії управління?*
2. *Що означає закон інтеграції?*
3. *Що означає закон пропорційного розвитку систем управління?*
4. *Що означає закон еластичності систем?*
5. *Що таке принципи менеджменту?*
6. *Що означає принцип єдності повноважень та відповідальності?*
7. *Що означає принцип єдиної дисципліни?*
8. *Що означає принцип єдинокерованості?*
9. *У чому сутність принципу корпоративного духу?*
10. *Що таке процес менеджменту?*
11. *В яких аспектах можна розглядати процес менеджменту?*
12. *Що означає функціональний аспект процесу менеджменту?*
13. *Як можна описати економічний аспект процесу менеджменту?*
14. *Які властивості процесу менеджменту?*
15. *Що таке управлінська операція?*
16. *Що таке управлінська процедура?*
17. *На які види поділяються управлінські операції і процедури?*



Рекомендована література до розділу 3

Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник [Електронний ресурс]/ Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/43755-63-deleguvannya-povnovajen-elementi-protsepu-deleguvannya-lnyn-shtabn-ta-funktsonaln-tipi-povnovajen.html>

Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.

Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

Ладонько Л. С. Менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова ; М-во освіти і науки України, Чернігівський нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2018. – 266 с.

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. – 216 с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – Київ : 2006. – 130 с.

Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>



Розділ 4

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 4.1. *Поняття і класифікація методів менеджменту*
 - 4.2. *Адміністративні методи управління*
 - 4.3. *Економічні методи управління*
 - 4.4. *Соціально-психологічні методи управління*
-



4.1. Поняття і класифікація методів менеджменту

Метод менеджменту – це поєднання засобів та прийомів впливу на об'єкт управління, які спрямовані на досягнення встановлених цілей і завдань.

За допомогою методів менеджменту реалізовується зміст управлінської діяльності. Методи менеджменту виступають як інструменти проведення управлінської діяльності, які застосовуються для досягнення цілей організації. Вирішуючи конкретне управлінське завдання різні методи надають для використання певний комплекс підходів, правил і прийомів, що дають можливість зменшити витрати часу та ресурсів на реалізацію поставлених цілей.

Розглядаючи методи менеджменту, необхідно розкрити їх

- спрямованість,
- зміст,
- організаційну форму.

Спрямованість методів менеджменту означає їх направленість на певний об'єкт управління (підприємство, підрозділ, трудовий колектив, працівника).

Зміст – це специфіка засобів та прийомів впливу.

Організаційна форма – оформлення конкретних засобів впливу в конкретній ситуації. Це може бути прямий (безпосередній) чи непрямий (наприклад, створення стимулюючих умов) вплив.

На практиці, зазвичай, застосовують декілька методів одночасно, тобто їх поєднання. Отже, всі методи менеджменту доповнюють один одного, перебувають у постійній взаємодії.

У кожному конкретному методі менеджменту в певний спосіб поєднуються і зміст, і спрямованість, і організаційна форма.

Виділяють такі групи методів менеджменту:

1. **Адміністративні**, які ґрунтуються на прямих директивних вказівках;
2. **Економічні**, в основу яких покладено економічні стимули;
3. **Соціально-психологічні**, які спрямовані на підвищення соціальної активності працівників і гармонізації їхніх взаємовідносин.

4.2. Адміністративні методи управління

Адміністративні методи спираються на владу керівника, його повноваження, сформовану на туристичному підприємстві дисципліну і систему відповідальності.

У цьому випадку керівник діє як адміністратор, суб'єкт влади, що спирається на надане йому в цьому право.

Адміністративні методи менеджменту *впливають на об'єкт управління* через накази, оперативні вказівки, розпорядження, які керівник віддає письмово або усно, а також через контроль за їх виконанням, систему адміністративних способів підтримання трудової дисципліни на підприємстві тощо. Загалом адміністративні методи менеджменту спрямовані на те, щоб забезпечити дисципліну праці.

Ці методи *регламентуються* нормативно-правовими актами господарського і трудового законодавства, внутрішніми регламентуючими документами туристичного підприємства (статут, положення, посадові інструкції тощо).

Характерною рисою адміністративних методів, що відрізняє їх від інших, є чітка адресність розпоряджень і обов'язковість їх виконання, а їх невиконання розглядається як пряме порушення виконавчої дисципліни і веде до застосування визначених стягнень. Директивні розпорядження є обов'язковими для виконання, причому у встановлений термін, навіть якщо це не вигідно виконавцю. Тобто адміністративні методи можна вважати методами примусу.

На підприємстві можуть бути три **форми прояву адміністративних методів**:

- обов'язкове розпорядження (наприклад, наказ чи пряма заборона);
- узгодження (дозвіл, консультація);
- рекомендації (роз'яснення, порада, пропозиція).

У процесі управлінської діяльності адміністративний вплив пов'язаний, як правило, із трьома типами підпорядкування:

1. *Вимушеним і зовні нав'язаним*. Сприймається підлеглими як натиск "зверху" і супроводжується неприємним почуттям залежності.

2. *Пасивним*. Передбачає задоволення, яке пов'язане зі звільненням від необхідності ухвалювати самостійні рішення.
3. *Усвідомленим, внутрішньо обґрунтованим*. Означає внутрішнє свідоме розуміння працівником у необхідності виконання розпоряджень керівництва, поставлених завдань чи правил.

Проте в будь-якому випадку форми прояву адміністративних методів і підпорядкування повинні мати доброзичливий характер, сприяти розвитку колективу, не викликати негативних емоцій, зокрема таких, як образа, приниження, незручність, роздратування чи стрес.

Вплив адміністративних методів містить у собі такі компоненти:

- види впливу,
- адресат впливу,
- постановка завдання і визначення критеріїв його виконання,
- інструктування підлеглих,
- визначення відповідальності.

4.3. Економічні методи управління

У процесі управління туристичним підприємством економічними методами часто приділяють центральне місце. Це пов'язано з тим, що специфіка управління визначається передусім економічними відносинами, а точніше тим, що покладено в їхню основу, тобто об'єктивні потреби та інтереси людини.

Економічні методи менеджменту охоплюють комплекс економічних інструментів, які дають можливість задовольнити вимоги, як колективу підприємства в цілому, так і окремого

працівника. Тобто поставлені керівництвом цілі та завдання досягають і виконують через вплив на економічні інтереси об'єкта управління (наприклад, працівника чи колективу підприємства).

Економічні методи дають можливість колективу розпоряджатися матеріальними ресурсами, отриманим доходом чи прибутком туристичного підприємства, заробітною платою.

Підсумовуючи, можна сказати, що **економічні методи менеджменту** охоплюють систему матеріального стимулювання відповідно до економічних інтересів усіх учасників процесу управління та виробництва.

Отже, використовуючи особисту економічну зацікавленість, менеджери туристичного підприємства можуть добиватися досягнення цілей і виконання завдань, які поставлені перед конкретним працівником чи колективом.

Конкретний набір і зміст інструментів економічного впливу визначаються особливістю системи менеджменту на конкретному туристичному підприємстві. Відповідно, економічні методи менеджменту переважно виступають у таких **формах**: планування, фінансування, аналіз, ціноутворення, матеріальне стимулювання.

4.4. Соціально-психологічні методи менеджменту

Експерти стверджують, що успішна робота менеджера на 15 % залежить від його професійних знань та навиків і на 85 % – від уміння працювати з колективами і людьми.

Розуміючи характер кожної окремої людини, специфіку її поведінки, можна передбачити її дії і спрямувати їх у потрібному напрямі. Також необхідно пам'ятати, що в кожній групі людей формується свій психологічний мікроклімат. Тому важливою умовою формування і розвитку будь-якого трудового колективу є дотримання принципу психологічної сумісності.

Отже, якщо менеджер хоче забезпечити максимально ефективний вплив на трудовий колектив, одночасно із використанням адміністративних і економічних методів управління, потрібно знати психологічні особливості окремих працівників, груп і колективів, і проводити цілеспрямований вплив на них.

Для вирішення таких завдань застосовують **соціально-психологічні методи**. Вони охоплюють поєднання різних специфічних способів впливу на особисті взаємовідносини у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них проходять.

Соціально-психологічні методи впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів і моральних стимулів з метою перетворення поставленого керівництвом завдання у внутрішню потребу людини, в усвідомлений її обов'язок. Для цього можуть бути використані такі прийоми, як особистий приклад, визнання досягнень, авторитет тощо.

Головна мета використання цих методів – формування у трудовому колективі позитивного і сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, що забезпечить більш ефективне вирішення організаційних, виробничих, економічних та інших завдань.

Основний засіб впливу на колектив – переконання. При цьому керівник має максимально врахувати особливості поведінки працівників і їх взаємовідносин у процесі діяльності туристичного підприємства.

Об'єкт соціально-психологічних методів – взаємовідносини працівників підприємства, їх відношення до засобів праці і середовища.

Основні **форми цих методів**: планування соціального розвитку колективу підприємства, переконання як спосіб формування і виховання особистості, критика і самокритика, участь працівників в управлінні через їх залучення до нарад, запровадження корпоративних традицій і святкувань, змагань тощо.

Прийоми і механізми соціального та психологічного впливу, які застосовує менеджер, визначаються його компетентністю, організаційними здібностями і знаннями соціальної психології. Тобто соціально-психологічні методи вимагають, щоб на керівних посадах туристичного підприємства були менеджери, які є досить гнучкими у своїх діях і вміють використовувати різноманітні аспекти управління.



Запитання для самоконтролю до розділу 4

1. *Що таке методи управління?*
2. *Що означає спрямованість методів управління?*
3. *Що таке адміністративні методи менеджменту?*
4. *Які є форми прояву адміністративних методів?*
5. *З якими типами підпорядкування зв'язаний адміністративний вплив?*
6. *Що таке економічні методи управління?*
7. *Які є форми економічних методів?*
8. *Що таке соціально-психологічні методи управління?*
9. *Яка головна мета застосування соціально-психологічних методів управління?*
10. *Який основний засіб впливу на колектив у соціально-психологічних методах?*
11. *Які форми прояву соціально-психологічних методів управління?*



Рекомендована література до розділу 4

Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.

Ладонько Л. С. Менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова ; М-во освіти і науки України, Чернігівський нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2018. – 266 с.

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.

Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. – Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. – 504 с.

Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник / О. Б. Моргулець. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.



ОРГАНІЗАЦІЯ, ЇЇ ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

- 5.1. Організація як відкрита ринкова система*
 - 5.2. Ознаки організації*
 - 5.3. Характеристика внутрішнього середовища організації*
 - 5.4. Характеристика зовнішнього середовища організації*
 - 5.5. Різновиди організацій*
 - 5.6. Підприємство як різновид організації*
 - 5.7. Види підприємств та їх об'єднання*
-



5.1. Організація як відкрита ринкова система

Організації посідають центральне місце в менеджменті, вони можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Організація – це об'єднання, або група людей, діяльність яких усвідомлено координується для досягнення спільної (або загальної) мети [29, с. 22].

Організація (в економіці) – господарський суб'єкт, який має власні цілі та інтереси і реалізовує їх за допомогою виробництва та реалізації тих чи інших товарів чи послуг.

Із цього можна зробити такі узагальнення:

- наявність внутрішньої упорядкованості, узгодженості і взаємозалежності складових елементів, які забезпечують досягнення цілей системи;
- об'єднання людей спільною діяльністю, спрямованою на реалізацію певних програм на основі встановлених правил.

Вступ людей до будь-якої організації означає, що:

- встановлюється певний організаційний порядок;
- приймаються сформовані групові відносини;
- обговорюються і закріплюються умови праці, винагороди та зобов'язання обох сторін.

Для будь-якої організації характерні такі основні параметри:

- цілі і завдання;
- вид організації та її діяльності;
- розмір організації;
- масштаби діяльності;
- форма власності.

До складу будь-якої організації входять керуюча і керована системи. Керуюча система здійснює процес управління, а своєю чергою керована – безпосередню виробничу, господарську, комерційну та іншу діяльність.

Організація створюється її власниками чи керівниками відповідно до їхніх уявлень про здатність системи бути ефективною і дієвою, досягати визначених цілей в тих чи інших умовах.

Будь-яку організацію можна розглядати як відкриту систему, вбудовану у зовнішнє середовище. Відповідно її діяльність ґрунтується на таких **основоположних процесах:**

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища;
- формування системи перетворення;
- виготовлення продукту;

- передача продукту в зовнішнє середовище.

Керує процесом перетворення ресурсів у готовий продукт система менеджменту, яка виконує такі основні завдання:

- встановлення цілей організації;
- формування відповідно до обраних цілей організаційної структури, яка повинна забезпечити ефективну взаємодію всіх членів організації;
- запровадження тієї технології, яка дасть можливість ефективно використовувати ресурси й отримувати максимальний результат;
- підбір персоналу і формування трудового колективу відповідно до принципів ефективності праці, соціально-психологічної сумісності і стимулювання праці.

Принципи роботи організації:

- цілі організації повинні бути чіткими і зрозумілими для всіх працівників;
- система цілей і завдань повинна бути спрямована на досягнення глобальної мети організації;
- інформаційні канали повинні бути побудовані логічно і не бути перевантаженими;
- працівники повинні мати чіткі інструкції, які визначають специфіку їх роботи;
- має бути розроблена ефективна система мотивації персоналу.

5.2. Ознаки організації

Виділяють такі основні ознаки організації:

- 1. Наявність цілі.** Цілі встановлюються під час створення організації, вони можуть змінитися протягом її діяльності, є орієнтиром роботи. В організації існує система цілей, яка формує дерево цілей і передбачає головну

- мету організації, цілі підрозділів робочих груп, особисті цілі працівників.
2. **Відособленість.** Означає наявність меж між організацією та зовнішнім середовищем, представлення організації як окремого суб'єкта. Також це означає належність організації певного майна, наявність власного рахунку в банку.
 3. **Саморегулювання.** Для вирішення різних проблем і завдань організація повинна бути спроможною приймати ефективні рішення. Для цього функціонує особливий центр, де зосереджуються всі засоби управління й ухвалюються управлінські рішення.
 4. **Наявність зв'язків між окремими елементами організації.** Які забезпечують передачу розпоряджень і рекомендації щодо функціонування організації, а також зворотній зв'язок для отримання інформації від підлеглих.
 5. **Наявність організаційної культури.** Організаційна культура спочатку проявляється зовнішніми ознаками, такими як вивіска, найменування, оформляється приміщення, фірмовий стиль тощо. З часом організаційна культура набуває більш складних форм: складається певний стиль відносин між працівниками, виникають традиції, з'являються приклади для наслідування. Організаційна культура поєднує певні принципи і правила, які часто не підлягають формулюванню, однозначно приймаються всіма працівниками організації. Це допомагає забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, покращити процес комунікації, мобілізувати ініціативу, виховувати відданість організації тощо.
 6. **Стійкість.** Означає здатність організації протистояти негативним, часто ворожим зовнішнім силам, а також внутрішнім конфліктам.

7. **Наявність ресурсів.** Кожна організація повинна мати у своєму розпорядженні певні ресурси, які дають їй змогу досягти поставлених цілей. Також вміти виділити ті ресурси, які є найважливішими, забезпечують їй перевагу над конкурентами. Це може бути доступ до дешевих ресурсів, ефективніші технології, інформаційні ресурси, висококваліфіковані кадри тощо.
8. **Наявність розподілу праці.** Розподіл праці дає можливість виконувати роботу більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в підсумку призводить до зниження витрат і ефективнішої роботи. Розподіл праці може бути:
 - *горизонтальним*, який зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;
 - *вертикальним*, який веде до побудови ієрархічної структури управління, тобто виділення нижчого, середнього і вищого рівнів управління.
9. **Необхідність управління.** Для досягнення поставлених цілей, потрібне управління і координація роботи залучених працівників. Відповідно, управління є важливим видом діяльності для будь-якої організації, яке має забезпечити системність, порядок, логіку і постійність у роботі організації.

5.3. Характеристика внутрішнього середовища організації

Будь-яка організація характеризується певним внутрішнім середовищем та взаємодіє зі зовнішнім середовищем.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність змінних чинників, які знаходяться всередині організації та створюють передумови для її ефективного функціонування діяльності.

До таких чинників належать:

1. Цілі – це бажаний стан об'єкта управління або бажаний кінцевий результат його діяльності. Цілі організації передбачають певне уявлення про вигляд ідеальної моделі стану системи в майбутньому, здатність досягнути якої оцінюють менеджери з урахуванням різних умов і чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Цілі тих чи інших організацій можуть бути схожими або суттєво відрізнятися. Наприклад, для підприємства, яке працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення певних задач чи проблем соціального, екологічного, економічного чи іншого характеру.

Існують певні **вимоги до цілей**, яких необхідно дотримуватися в процесі їх визначення:

- узгодженість і сумісність означають, що цілі повинні доповнюватися і узгоджуватися між собою, не суперечити одна одній;
- реальність, тобто мають бути такими, щоб у конкретних умовах їх можна було досягти;
- зрозумілість означає, що цілі повинні бути сформовані просто і чітко, щоб кожен працівник міг однозначно зрозуміти, що вони передбачають;
- гнучкість передбачає постановку цілей так, щоб за необхідності їх можна було скоригувати чи змінити.

2. Завдання – певна робота з певного виду діяльності організації, яку необхідно виконати заздалегідь обумовленим способом, певними засобами, у встановлений термін. Якщо поставлені завдання виконують за визначеною технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

Завдання переважно поділяють на такі категорії:

- робота з людьми;
- з матеріальними ресурсами;
- з інформацією.

3. Структура організації – кількість і склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що допомагають найефективніше досягати цілей організації [36, с. 160].

Структура є кістяком організації, в якій об'єднуються окремі її складові, що взаємодіють між собою і проявляють свої властивості.

На формування організаційної структури організації впливають різні чинники. Сюди можна віднести специфіку діяльності підприємства, види робіт, масштабів діяльності організації, технологій тощо.

В основу структури організації покладено розподіл праці, який ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручають тим спеціалістам, які можуть виконати її краще за інших працівників. Розподіл праці може стосуватися роботи з людьми, з обладнанням та з інформацією. Залежно від видів робіт, які покладені в основу розподілу праці, виділяють: структуру управління, виробничу структуру та організаційну структуру.

4. Технологія – це певний спосіб перетворення вхідних елементів (наприклад, матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (товари, послуги).

Технологію розглядають у двох аспектах: технологія діяльності, технологія управління.

На технологію впливають такі чинники:

1. Економічний, тобто, яке буде співвідношення витрат і доходів у результаті застосування певної технології, вартість впровадження нової технології.
2. Фактор часу, тобто скільки часу займе процес перетворення вхідних ресурсів на кінцевий продукт із застосуванням певної технології, скільки часу необхідно для запровадження нових технологій в організації.
3. Фактор якості, тобто, яку якість кінцевого продукту ми отримуємо, застосувавши ту чи іншу технологію.

При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології дає можливість забезпечити виробництво більш конкурентоспроможнішої продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), відповідно, організація має визначити той момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;
- запровадження нової технології і більшості випадків вимагає від працівників, які її застосовують, нових знань, зумовлює необхідність їх навчання чи перепідготовки. Своєю чергою це може призвести до певного опору працівників, які не бажають змін і як можливий наслідок організація може зіткнутися з браком кадрів;
- нова технологія може суттєво змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що призведе до потреби перерозподілу функцій управління та зміни організаційної структури.

5. Персонал – сукупність працівників фірми, яка характеризується кваліфікацією, здібностями, рівнем освіти, потребами, ставленням до мети організації та визначенням власної ролі щодо її реалізації, ставленням до праці [29, с. 25].

Важливим чинником внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Особливо це стосується сфери послуг, у тому числі і туристичних. Поведінка і специфіка праці людей, які працюють у тій чи іншій організації залежно від складного поєднання різних факторів, зокрема індивідуальних рис характеру, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Чинники ефективності роботи персоналу

<i>Чинники</i>	<i>Специфіка дії чинника</i>
Індивідуальні риси кожного працівника	Кваліфікація, професійний досвід, спосіб мислення і прийняття рішень, риси характеру (ініціативність, комунікабельність, підприємливість тощо)
Особливості організаційного оточення	Організаційне оточення формує певні норми поведінки, ціннісні орієнтири та впливає на формування ставлення людей до роботи. Воно повинне сприяти особистому розвитку працівників, заохочувати ініціативу, бажання вдосконалювати результати власної праці тощо
Обставини зовнішнього середовища	Сукупність різних чинників зовнішнього середовища впливають на працівника, формують його особистість, бажання і потреби, що відбивається на його праці

Досить часто наявність індивідуальних рис, що формують потенційно активного працівника, який може виконувати поставлені завдання з високою продуктивністю, не гарантує його активної поведінки в організаційному оточенні, яке не сприяє ініціативі та підприємливості. І навпаки, працівник із середніми здібностями може у правильно сформованому організаційному оточенні прагнути до розвитку та вдосконалювати результати своєї діяльності. Отже, робоче оточення, сформоване в організації, впливає на її працівників, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

5.4. Характеристика зовнішнього середовища організації

Зовнішнє середовище організації – це сукупність змінних чинників і сил, що перебувають за межами організації, впливають на її діяльність, але не піддаються безпосередньому впливу з боку її менеджменту.

Важливість навколишнього середовища для будь-якої організації є одним із базових положень теорії систем. Організація зможе працювати більш успішно, якщо вона діє як відкрита система, що знаходиться у безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотний зв'язок.

Зовнішнє середовище можна розділити на макро- і мікросередовище.

Під **макросередовищем** розуміють чинники, що можуть не чинити прямого негайного впливу на функціонування організації, проте позначаються на них опосередковано:

1. Економічні чинники. Стан економіки країни, темпи інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність національної валюти, рівень платоспроможного попиту.

Певні загрози для діяльності туристичних підприємств (особливо тих, що працюють на міжнародному ринку) або нові можливості можуть виникнути через зміну валютного курсу, через нестабільність політичної ситуації у країнах, які є об'єктами інвестиційної діяльності, через діяльність закордонних корпорацій або через ускладнення доступу до ресурсів.

2. Соціально-культурні чинники. До них належать: освіченість населення; рівень міграції населення; соціально-професійна структура населення; система соціального захисту населення; демографічні характеристики. Цей чинник значною мірою визначає характеристики споживачів туристичного продукту та трудових ресурсів туристичних підприємств. Також сюди належать культурні цінності, традиції, вірування тощо.

3. Політико-правові чинники. Закони та нормативні акти уряду, митні тарифи, податкова система, відношення до влади, політична стабільність або політичні конфлікти безпосередньо впливають на підприємницьку активність.

Цей чинник досить помітно впливає на туристичний бізнес, особливо в нестабільних країнах і регіонах. У деяких країнах

чинник політичної стабільності – найважливіша умова діяльності підприємців у туризмі, як вітчизняних, так і закордонних. Також із цим чинником прямо пов'язані потоки інвестицій.

4. Технологічні чинники. До них належать: рівень розвитку науки; технологічний рівень у галузі; асигнування на науково-дослідні розробки; запровадження інновацій у процес формування туристичного продукту чи надання послуг. Науково-технічний прогрес надає можливість використовувати при створенні туристичного продукту чи послуги сучасні ефективні технології, розширити можливості підприємства для просування і збуту туристичного продукту чи послуг за допомогою інформаційних технологій.

Окрім того, розробляючи стратегію розвитку, керівництво підприємства має визначити, які чинники в технологічному зовнішньому середовищі можуть у майбутньому зруйнувати організацію.

5. Природно-географічні чинники. До них належать: клімат, природні ресурси, стан навколишнього середовища, територіальна структура господарства, доступність місць відпочинку тощо. Природно-географічні чинники необхідно враховувати під час прийняття рішення щодо стратегії й тактики підприємства. Цей чинник є особливо важливим для туристичного бізнесу, оскільки він є визначальним при формуванні як туристичного попиту, так і пропозиції.

Одна організація, як правило, не в змозі прямо впливати на макросередовище, але частково, певною мірою може впливати на мікросередовище.

Мікросередовище охоплює сили та чинники, що безпосередньо впливають на організацію та піддаються певному прямому впливу з боку організації.

Основними чинниками мікросередовища виступають споживачі, конкуренти, постачальники, посередники.

Споживачі. Це один із основних чинників, оскільки саме потреби споживачів визначають характеристики продукції, яку буде пропонувати підприємство. Зокрема, в туристичному бізнесі – це які маршрути й тури їм пропонувати, які культурно-історичні пам'ятки або природні місця показувати й за якою ціною варто продавати туристичний продукт чи послуги.

Конкуренти – це організації, які або пропонують, або мають здатність запропонувати конкуруючі товари чи послуги. За ринкової економіки кожна організація має займатися детальним вивченням діяльності вже відомих конкурентів (що робить конкурент і скільки це йому коштує, якість його продукції тощо) та здійснювати огляд усієї арени, на якій можуть з'явитися новачки.

Разом зі споживачами ця складова мікросередовища визначає стратегію, мету й завдання підприємства. Проте навіть успішний збут продукції не завжди може врятувати підприємство від краху за твердої позиції конкурентів.

Постачальники – це ті організації та особи, що постачають ресурси (сировину, продукти та послуги), котрі необхідні підприємству для здійснення своєї діяльності. Серед економістів домінуючою є думка, що краще мати кілька постачальників, щоб зменшити залежність від якогось одного джерела постачання.

На туристичному ринку для туристичних операторів постачальниками виступають заклади розміщення, харчування та обслуговування туристів, транспортні підприємства, музеї заклади культури, на основі яких туроператор формує власний туристичний продукт. Своєю чергою туристичний оператор є постачальником для туристичного агента. Також постачальниками для підприємств туристичної сфери виступають підприємства, що виробляють чи реалізують офісну техніку та меблі, інше оснащення, транспортні засоби тощо.

Посередники – це підприємства, установи, організації та особи, що провадять свою діяльність, купуючи товари чи по-

слуги з метою подальшого продажу. В туристичному бізнесі для туроператорів посередниками виступають турагенти; для виробників туристичних послуг (готелів, баз відпочинку, санаторіїв, транспортних організацій тощо) – туроператори, а також інші організації, наприклад, підприємства, що продають авіаквитки [22, с. 40].

5.5. Різновиди організацій

Є різні класифікації видів організацій. Загалом їх можна згрупувати так.

За способом та метою утворення:

- формальні – для яких характерний певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає можливість свідомо управляти соціальною взаємодією для досягнення визначеної мети.
- неформальні – засновані на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків. Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети.

За розміром:

- великі;
- середні;
- малі.

За джерелами фінансування:

- бюджетні;
- небюджетні.

За метою і характером діяльності:

- комерційні – основна мета діяльності яких – отримання прибутку;
- некомерційні – інша основна мета діяльності (соціального, політичного, екологічного чи іншого характеру).

За формою власності:

- державні – засновані на власності держави;
- приватні – засновані на приватній власності;
- колективні – засновані на колективній власності;
- комунальні – засновані на власності певної територіальної громади.

За правовим статусом і формою господарювання:

- одноосібні – це такі організації, власником якої є одна особа або сім'я, все майно якої належить одному власникові, який самостійно управляє, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність;
- кооперативні – юридичні особи, утворена фізичними або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування;
- господарські товариства утворені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку (до господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства).

За сферою діяльності:

- туристичні;
- транспортні;
- торгові;
- готельні;
- сільськогосподарські;
- промислові;
- інші.

5.6. Підприємство як різновид організації

Згідно зі законодавством України **підприємство** – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [1].

Для провадження своєї діяльності підприємство повинно мати у розпорядженні певні матеріальні, трудові та фінансові ресурси і засоби. Використання цих чинників виробництва, організація виробництва та реалізація товарів чи послуг є основою для отримання доходу та прибутку, досягнення поставлених цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Характерними ознаками підприємства є:

1. Підприємство є самостійним, ініціативним суб'єктом ринку, яке проводить систематичну діяльність на власний ризик.
2. Наявність відокремленого майна, можливість від свого імені набувати майнових та немайнових прав і нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банку.
3. Основна відмінна ознака підприємства від інших учасників суспільно-економічних відносин, це те, що основною метою його діяльності є отримання прибутку.
4. Для підприємства туристичного бізнесу важливим ресурсом є не стільки фінанси і матеріальне обладнання, скільки талант управлінця, знання специфіки споживача туристичних послуг та потреб на туристичному ринку.
5. Економічний успіх підприємства забезпечують інновації. Це пов'язано з тим, що інноваційна діяльність у туризмі

та можливість запровадження нових послуг (продукту), привабливих не лише для туристів, а й для інвесторів.

6. Для реалізації покладених на підприємство функцій, його діяльність повинна ґрунтуватися на проявленні ініціативи, зокрема науково-технічної, організаційно-управлінської та виробничо-комерційної.

Підприємницька діяльність здійснюється на основі:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму підприємцем працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд [1].

Головна мета підприємств у туризмі – отримання прибутку через виробництво туристичних товарів і надання туристичних послуг, формування туристичного продукту, розроблення туристичних маршрутів відповідно до попиту на ринку.

Функції підприємства в туризмі:

- формування туристичного продукту (надання туристичних послуг);
- запровадження інновацій у процес формування туристичного продукту чи виробництва туристичних послуг;

- просування на ринок і налагодження системи збуту туристичного продукту.

Роль туристичного підприємництва для держави та суспільства:

1. Виступає важливим чинником зміни структури туризму через механізм переливання капіталу з менш прибуткового бізнесу в більш прибутковий, оскільки спонукальним мотивом підприємництва є максимізація прибутку. Постійне переслідування цілі максимальним прибутком виступає “поживним” середовищем для конкуренції.
2. Сприяє ефективному формуванню і використанню туристичних ресурсів.
3. Сприяє мінімізації витрат та економічних ризиків.
4. Створює стимули для підвищення кваліфікації працівників туризму, що забезпечує наближення рівня обслуговування туристів до світових вимог.
5. Загалом підприємництво сприяє відновленню і розвитку економіки туризму, створенню інноваційного середовища, відкриває шлях до перетворень, а тому стає рушійною силою розвитку економіки не тільки туризму, а й економіки всієї країни.

5.7. Види підприємств та їх об'єднання

Залежно від форми власності в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- спільне комунальне підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами – суб'єктами співробітництва [1].

Підприємства можуть об'єднуватися у такі структури:

1. Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації [1].
2. Корпорацією визнають договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації [1].
3. Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність [1].

4. Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну [1].



Запитання для самоконтролю до розділу 5

1. *Що таке організація?*
2. *Які основні параметри організації?*
3. *На яких основоположних процесах ґрунтується життєдіяльність організації?*
4. *Які принципи роботи організації?*
5. *Які ознаки організації?*
6. *Що означає така ознака організації, як саморегулювання?*
7. *Що означає така ознака організації, як стійкість?*
8. *Які види розподілу праці можуть бути в організації?*
9. *Що таке внутрішнє середовище організації?*
10. *Які вимоги до цілей організації?*
11. *На які категорії поділяються завдання організації?*
12. *Що таке структура організації?*
13. *Які чинники впливають на технології організації?*
14. *Які чинники ефективності роботи персоналу?*
15. *Що таке зовнішнє середовище організації?*
16. *Які чинники входять до макросередовища?*
17. *Які чинники входять до мікросередовища?*
18. *Які є різновиди організацій за метою і характером діяльності?*

19. Які є різновиди організацій за формою власності?
20. Що таке підприємство?
21. Які характерні ознаки підприємства?
22. Яка головна мета підприємству туризмі?
23. Які функції підприємства в туризмі?
24. Яка роль підприємств у державі та суспільстві?
25. Які є види підприємств залежно від форми власності?
26. Які існують види об'єднань підприємств?



Рекомендована література до розділу 5

Господарський кодекс України від 16.01. 2003 р. № 436-IV Дата оновлення: 01.01.2022. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 11.01.2022).

Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.

Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Бурик А. Ф., Світовий О. М., Мачушенко О. І. та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 260 с.

Білоусов О. М. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. – Херсон : Видавничий дім "Тельветика", 2017. – 580 с.

Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посібник [Електронний ресурс] / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/43755-63-deleguvannya-rovnovajen-elementi-protse-su-deleguvannya-lnyn-shtabn-ta-funktsonaln-tipi-rovnovajen.html>

Ладонько Л. С. Менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова ; М-во освіти і науки України, Чернігівський нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2018. – 266 с.

Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посібник / І. В. Левицька. – 2-ге видання. – Київ : НОВИЙ СВІТ-2000, 2020. – 176 с.

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.



Розділ 6

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

- 6.1. *Поняття управлінського рішення*
 - 6.2. *Вимоги до управлінських рішень*
 - 6.3. *Процес прийняття управлінських рішень*
 - 6.4. *Класифікація управлінських рішень*
-



6.1. Поняття управлінського рішення

Ухвалення рішень керівником туристичного підприємства становить основний зміст його діяльності і є складовою будь-якої управлінської функції. Ухвалення рішень відбувається на всіх етапах процесу менеджменту і пов'язане з усіма учасниками та аспектами управління.

Рішення є багатозначним явищем, яке означає процес, акт і результат здійснення вибору певного варіанту.

Рішення – це дія, яка ґрунтується на аналітичній роботі й спрямована на досягнення запланованого результату.

Будь-яке рішення характеризується такими ознаками:

1. Можливість вибору з переліку альтернативних варіантів. Якщо немає альтернатив, немає вибору, отже, і немає що вирішувати.

2. Наявність цілі. Рішення ухвалюється з конкретною метою, безцільний вибір не є рішенням.
3. Необхідність вольового акту особи, яка ухвалює рішення.

Управлінське рішення – це вибір одного альтернативного варіанту, здійснений менеджером у межах його посадових повноважень та спрямований на розв'язання певної управлінської задачі.

Суб'єкт управлінських рішень – особа або орган, що ухвалює це рішення. Тобто, це менеджер чи група менеджерів, які мають відповідні повноваження для ухвалення відповідних рішень.

Об'єкт – трудовий колектив загалом або окремих працівників, який має виконувати це рішення.

Предмет – зміст рішення, у якому визначається, що і як необхідно робити і що в результаті має бути отримано.

Управлінські рішення є сукупним результатом творчого та аналітичного процесу суб'єкта управління та дій об'єкта управління для вирішення певної проблеми, що виникла в процесі діяльності організації.

Загалом управлінські рішення спрямовані на організацію діяльності трудового колективу й ухвалюються особою, яка має необхідні владні повноваження.

За допомогою управлінських рішень проводять такі дії туристичного підприємства:

- визначають цілі діяльності туристичного підприємства;
- закріплюють працівників за посадами і робочими місцями;
- встановлюють функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюють правила поведінки на робочому місці;
- розробляють заходи заохочення і покарання працівників;
- розподіляють фінансові, матеріальні, трудові та інші ресурси туристичного підприємства.

Управлінське рішення має комплексний характер і може розглядатися в декількох аспектах.

У правовому аспекті – це владний акт суб'єкта управління, за допомогою якого він виражає свою волю, реалізовує владні повноваження і несе повну відповідальність за можливі наслідки.

Управлінське рішення є актом соціальним, оскільки його ухвалюють люди і реалізовувати його також мають люди.

Це також психологічний акт, оскільки управлінське рішення є результатом розумової діяльності керівника і його вольового зусилля.

Інформаційний аспект рішення полягає в тому, що воно є результатом опрацювання та аналізу інформації, на основі якої здійснюється вибір оптимальної альтернативи.

6.2. Вимоги до управлінських рішень

1. *Наукова обґрунтованість* передбачає розробку управлінських рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, застосуванням наукових підходів і методів аналізу інформації та обґрунтування рішення.
2. *Цілеспрямованість* означає, ухвалюючи управлінське рішення, необхідно орієнтуватися на встановлені цілі і плани розвитку об'єкта управління.
3. *Кількісна і якісна визначеність*. Означає, що результати реалізації рішення мають виражатися у конкретних кількісних показниках. Результати, які не можуть вимірятися в кількісних показниках, повинні бути охарактеризовані якісно.
4. *Правомірність*. Будь-яке управлінське рішення має опиратися на правові норми та перебувати в компетенції органу управління чи посадової особи, які його ухвалюють.

5. *Оптимальність*. Передбачає вибір такого варіанту рішення, який буде відповідати критеріям економічної ефективності діяльності, тобто максимальний прибуток за мінімальних витрат з допустимим ризиком.
6. *Своєчасність* означає, що управлінське рішення має ухвалюватися в той момент, коли є необхідність вирішити чи запобігти певним проблемам діяльності туристичного підприємства.
7. *Комплексність* означає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків у діяльності підприємства під час ухвалення управлінських рішень.
8. *Гнучкість*. Означає ухвалення управлінських рішень у такий спосіб, щоб їх можна було за потреби скоригувати чи ухвалити нове рішення.
9. *Повнота оформлення*. Означає чіткість, зрозумілість і лаконічність у формулюванні управлінського рішення. Форма викладу рішення має бути однозначною і виключати непорозуміння або двозначність у розумінні поставлених завдань.

Отже, ухвалення оптимального управлінського рішення можливе при здійсненні детального аналізу процесів виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на визначені цілі туристичного підприємства.

Процес ухвалення управлінських рішень ґрунтується на певних принципах і вимогах, ігнорування яких може стати причиною помилкових рішень та негативних результатів. Своєю чергою їх дотримання веде до ухвалення ефективних рішень.

6.3. Процес прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень складається із таких **етапів**:

1. *Виявлення та опис проблемної ситуації.* Передбачає збір та обробку різноманітної інформації про проблему, яка потребує вирішення. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї, а саме відповідності таким критеріям, як повнота наявної інформації, її точність, несуперечливість, актуальність, переконливість.
2. *Постановка цілі.* Визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації.
3. *Встановлення критеріїв рішення.* Визначення ознак, які будуть критеріями оцінки альтернативних варіантів вирішення проблеми, а також встановлення ступеня важливості кожної із цих ознак.
4. *Розробка альтернативних варіантів та їх порівняння.* Означає пошук, опис, обґрунтування та складання переліку всіх можливих варіантів дій, які можуть вирішити проблему. Також їх аналіз та порівняння.
5. *Визначення та оцінка ризику, який може виникнути у разі вибору певного альтернативного варіанту.*
6. *Ухвалення рішення.* Тобто здійснення вольового акту керівником щодо вибору остаточного варіанту.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі

чинники:

1. Особисті якості менеджера (знання, досвід, освіта, вік, характер тощо);
2. Середовище прийняття рішення:
 - ситуація визначеності (керівник повністю усвідомлює всі наслідки реалізації кожного з альтернативних рішень);
 - ситуація ризику (керівнику відомі імовірні результати реалізації кожного альтернативного варіанту);

- ситуація невизначеності (неможливо визначити можливі наслідки реалізації будь-якого альтернативного варіанту).

3. Наявна інформація (якість інформації, брак інформації, актуальність і достовірність інформації тощо).

4. Взаємозалежність рішень. Необхідність врахування попередніх ухвалених управлінських рішень.

5. Можливість застосування сучасних технологій у підготовці і реалізації рішень.

6. Часовий чинник. Скільки ми маємо часу, щоб ухвалити необхідне рішення. Чи є час на докладну розробку рішення, чи необхідно ухвалювати рішення негайно.

7. Наявні ресурси. Визначають, чи буде реальна можливість реалізувати ухвалене управлінське рішення.

У процесі ухвалення управлінських рішень може застосовуватися **модель Ріка Роскіна**, яка спрямована на обґрунтування доцільності вибору групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень.

Модель Ріка Роскіна має форму дерева рішень, яке містить 4 змінних чинники:

1. Часовий чинник.
2. Ступінь довіри керівника до підлеглих.
3. Якість рішення.
4. Важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Коли критичним чинником є час (тобто рішення має бути прийняте негайно), управлінське рішення приймається індивідуально і видається у формі наказу. Керівник самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст.

Коли час не є критичним чинником, до уваги беруть наступний чинник – ступінь довіри керівника до підлеглих:

- якщо довіра є достатньо високою, менеджер може використати стиль “консультації”, тобто вислухати і врахувати думка підлеглих щодо вирішення проблемної ситуації;

- якщо довіра є низькою, тоді до уваги беруть одразу два наступні чинники:
 - якість рішення;
 - згода підлеглих виконувати рішення.

Механізм вибору стилю ухвалення рішення у цьому випадку описаний у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

<i>Тип проблеми</i>	<i>Стиль вирішення проблеми</i>
Коли:	
1. Якість рішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	Наказ. Рішення приймає керівник самостійно з використанням інформації, яка є в його розпорядженні
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	Консенсус. Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх підлеглих працівників
3. Якість та згода однаково важливі	Консультації. Рішення приймає керівник одноосібно, але при цьому він використовує думки підлеглих
4. Ні якість, ні згода не є критично важливими	“Штамування рішень”. Рішення приймають найбільш швидким та простим способом, без докладання особливих зусиль

6.4. Класифікація управлінських рішень

За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всього підприємства;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів організації, служб, певних проблем тощо.

За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого періоду (понад 1 рік);

- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної діяльності туристичного підприємства.

За рівнем прийняття:

- рішення, які приймають на вищому рівні управління;
- рішення, які приймають на середньому рівні управління;
- рішення, які приймають на нижчому рівні управління.

За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – засновані на відчуттях керівника у правильності вибору, а їх обґрунтованість і оптимальність залежать від його особистих якостей (темперамент, тип характеру, стиль управління);
- рішення, які засновані на судженнях (думках, міркуваннях, висновках), а передумовою їх ефективності є знання, кваліфікація, досвід керівника. Такі рішення приймають швидко, але часто не беруть до уваги нові альтернативи;
- раціональні рішення – засновані на науково обґрунтованій аналітиці і переважно є найоптимальніші.

За способом прийняття:

- одноособові рішення – їх приймає керівник індивідуально, без жодних консультацій;
- колегіальні рішення – їх готує група спеціалістів, а приймає відповідна група менеджерів (колегіальний орган управління);
- колективні рішення – приймають загальними зборами чи зборами трудового колективу, тобто в їх прийнятті беруть участь усі працівники.

За змістом:

- економічні – спрямовані на управління економічними процесами на підприємстві (встановлення цін, визначення форми оплати праці, розподіл прибутку тощо);
- соціальні – спрямовані на управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, покращення умов праці тощо);

- технічні – спрямовані на забезпечення функціонування і розвиток технологій підприємства (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення технологічних процесів тощо);
- наукові – стосуються вибору напряму дослідних робіт, запровадження інновацій.
- фінансові – спрямовані на управління фінансами підприємства.

За характером дій:

- директивні – рішення, які потребують обов'язкового виконання;
- нормативні – рішення, які є орієнтиром, стандартом при прийнятті інших рішень;
- методичні – дають детальний опис дій, які необхідно виконати у певній ситуації;
- рекомендаційні – рішення, які рекомендують, як краще діяти в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
- дозвільні – рішення, які дозволяють певні дії.



Запитання для самоконтролю до розділу 6

1. *Що таке управлінське рішення?*
2. *Якими ознаками характеризується управлінське рішення?*
3. *Хто є суб'єктом управлінських рішень?*
4. *Хто є об'єктом управлінських рішень?*
5. *Які дії проводять за допомогою управлінських рішень?*
6. *Які вимоги до управлінських рішень?*
7. *Що означає цілеспрямованість управлінських рішень?*
8. *Що означає комплексність управлінських рішень?*
9. *Які етапи процесу прийняття управлінських рішень?*
10. *Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?*

11. *Що таке модель Ріка Роскіна?*
12. *Як класифікуються управлінські рішення за тривалістю дії?*
13. *Як класифікуються управлінські рішення за способом обґрунтування?*
14. *Як класифікуються управлінські рішення за способом прийняття?*



Рекомендована література до розділу 6

Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.

Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посібник / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. – Киев : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Основи менеджменту : навч. посібник / Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>



Розділ 7

ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1. Сутність функції планування

7.2. Принципи планування

7.3. Процес планування

7.4. Рівні внутріфінансового планування

7.5. Система планів туристичного підприємства



7.1. Сутність функції планування

Складання плану розглядається як початковий етап процесу менеджменту. Функція планування визначає, якими повинні бути цілі туристичного підприємства і що повинні робити працівники для їх реалізації. Роль планування зводиться до того, що воно йде попереду всіх інших функцій менеджменту, оскільки покликано визначати мету і завдання підприємства, способи їх досягнення, а також необхідні для цього ресурси.

Ускладнення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства спонукає більше уваги приділяти плануванню як засобу боротьби із невизначеністю майбутнього.

Планування є безперервним процесом з огляду на двіосновні причини:

- досягнення поставлених цілей і, як наслідок необхідність встановлення нових;
- невизначеність майбутнього і постійні зміни у зовнішньому середовищі вимагають коригування цілей, приведення їх до відповідності із новою реальністю.

Планування – вид управлінської діяльності, який передбачає визначення цілей і майбутнього стану підприємства, а також засобів і ресурсів, необхідних для їх досягнення.

На основі розробленої системи планів на туристичному підприємстві відбувається організація робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх порівняння із плановими показниками. Крім того, в процесі панування можливе уточнення чи зміна існуючих цілей і відповідно, внесення коректив у вже розроблені плани. Отже, від працівників, залучених до процесу планування, потрібні творчий підхід і гнучкість, якщо цього вимагають обставини.

У ході планування керівництво туристичного підприємства має оцінити такі аспекти діяльності:

1. Слабкі та сильні сторони туристичного підприємства у сфері виробництва (формування туристичного продукту, надання туристичних послуг), трудових ресурсів, фінансів, маркетингу.
2. Можливості та загрози у зовнішньому середовищі: конкуренція, екологічні умови, умови постачання тощо.
3. Якими повинні бути цілі і завдання туристичного підприємства.
4. Як і за допомогою яких ресурсів досягти поставлених цілей та завдань.

Мета планування – запровадження нововведень та удосконалення діяльності підприємства так, щоб адекватно реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Суть планування проявляється в:

- конкретизації цілей розвитку всього підприємства та кожного підрозділу окремо на певний період;
- визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації;
- виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань [36, с. 245].

Головним у процесі планування є точне формування цілей туристичного підприємства та їх відповідність наявним ресурсам. Процес планування у більшості підприємств проводиться “зверху вниз”. Тобто плани розробляють на вищому рівні (цілі, підцілі, основні напрями, головні господарські завдання). На нижчих рівнях ці цілі й завдання конкретизуються до підрозділів. Після певного узгодження планових завдань і конкретних працівників, які працюватимуть на їх реалізацію, вони керівництво затверджує заплановане .

Планування спирається на виявлення та прогнозування попиту, перспектив розвитку, аналіз і оцінку ресурсів туристичного підприємства. Тому планування тісно пов’язане із маркетингом, фінансами, економічним аналізом.

7.2. Принципи планування

Характер і зміст планової діяльності туристичного підприємства визначають принципи планування, дотримання яких сприяє ефективності роботи. А. Файоль виділив 4 основні принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Значно пізніше американський учений Р. Акофф обґрунтував ще один принцип планування – принцип участі.

1. Принцип єдності. Означає системний характер планування. Оскільки елементами планування на підприємстві є окремі

підрозділи, тобто, окремі елементи процесу планування, то між ними має існувати взаємозв'язок. Відповідно взаємозв'язок між підрозділами відбувається за допомогою координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу тощо). А єдиний напрям роботи щодо планування, формування спільної мети всіх елементів туристичного підприємства досягається за умов вертикальної єдності підрозділів (тобто єдності в межах управлінської ієрархії). Кожен підрозділ планує свою діяльність, ґрунтуючись на загальній стратегії підприємства, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації загалом. Отже, всі плани туристичного підприємства об'єднані у взаємопов'язану систему.

2. Принцип безперервності. Планування має бути безперервним процесом, тобто при досягненні одних цілей підприємство ставить наступні і розробляє новий план. Окрім того, у зовнішньому і внутрішньому середовищах туристичного підприємства завжди відбуваються ті чи інші зміни, а це означає що час від часу може виникати ситуація, яка потребуватиме внесення коректив у існуючий плани.

3. Принцип гнучкості. Пов'язаний із принципом безперервності. Означає, що плани і процес планування повинні бути вибудовані так, щоб за потреби можна було вносити корективи. Тому плани повинні містити так звані резерви планування. При чому необхідно закладати оптимальний розмір таких резервів. Занадто великі резерви зробляють плани неточними, занадто низькі приведуть до частих змін планів.

4. Принцип точності. Передбачає, що плани мають бути деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності туристичного підприємства. Тож, стратегічні, довгострокові плани обмежені основними цілями і загальними напрямками діяльності, оскільки досить мало достовірної інформації про довгострокове майбутнє. Оперативні

плани, які розраховані на короткі проміжки часу, обов'язково мають бути конкретними і деталізованими, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії працівників.

5. **Принцип участі.** Пов'язаний із принципом єдності. Означає участь кожного працівника в плановій діяльності туристичного підприємства незалежно від його посади і функції. Переваги принципу участі в наступному:

- кожен працівник краще знатиме власне підприємство;
- особиста участь працівника у процесі планування дає можливість перетворити плани підприємства на його особисті плани, а досягнення цілей підприємства стає його власною потребою. З'являються додаткові мотиви до ефективної праці, зміцнюється корпоративний дух;
- працівники підприємства, які беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості, мають більше можливостей для кар'єрного росту;
- участь у плануванні допомагає уникнути протиріч між плануванням та оперативним управлінням. Менеджери нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їх розробці.

Дотримання зазначених принципів дає можливість сформувати цілісну і гнучку систему планів, яку будуть чітко розуміти і сприймати всі працівники підприємства, буде спрямована на збереження і зміцнення позицій підприємства у складному і мінливому зовнішньому середовищі.

7.3. Процес планування

Планування діяльності туристичного підприємства доцільно проводити за певною схемою, яка передбачає такі етапи:

1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного підприємства. Визначають головні чин-

- ники середовища, проводять накопичення і відстеження інформації, складають прогнози майбутнього стану середовища, оцінюють реальне становище підприємства.
2. Встановлення бажаних напрямів і орієнтирів діяльності туристичного підприємства: бачення, місія, цілі і підцілі (інколи постановка цілі іде перед дослідженням середовища).
 3. Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів досліджень чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення розриву між ними). На цьому етапі також формують перелік альтернативних варіантів стратегії.
 4. Вибір і опрацювання однієї з альтернативних стратегій.
 5. Підготовка остаточного стратегічного плану діяльності туристичного підприємства.
 6. Тактичне планування (розробка середньострокових планів і програм розвитку).
 7. Розроблення річних оперативних планів і проектів на основі стратегічних і тактичних планів.
 8. Реалізація планів.
 9. Контроль результатів (зіставлення реальних результатів із запланованими).

Реалізація планів і контроль результатів безпосередньо не належать до процесу планування, проте вони формують передумови для створення нових планів, які повинні враховувати:

- що туристичному підприємству вдалося зробити в процесі реалізації планів;
- який розрив між запланованими показниками і фактичними.

7.4. Рівні внутріфінансового планування

Процес планування на туристичному підприємстві передбачає певну поетапну роботу: формування стратегії розвитку, визначення тактики, розроблення оперативних планів. Відповідно, можна виокремити три рівні планування: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування – планування на довгу перспективу, яке визначає напрям дій для реалізації місії туристичного підприємства.

Зазвичай стратегічне планування розраховане на довгостроковий період (10–25 років), хоча в багатьох підприємствах стратегія може ґрунтуватися на середньостроковому плануванні (3–5 років). Відповідальним за його стратегічне планування є вищий менеджмент підприємства.

Стратегічне планування характеризується такими особливостями:

- планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;
- у стратегічному плані відсутня деталізація, тобто у ньому немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами, він обґрунтовує загальні перспективні напрями діяльності та розвитку підприємства;
- у стратегічному плануванні відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного планування. Якщо основне питання стратегічного планування – чого хоче досягти туристичне підприємство. То тактичне планування зосереджує свою увагу на тому, як підприємство має досягти своїх цілей.

Тобто відмінність між стратегічним та тактичним плануванням – це відмінність між цілями та засобами.

Тактичне планування визначає розміри необхідних інвестицій, джерела та види ресурсів, встановлює оптимальні терміни реалізації планів.

У ньому установки, які були зроблені у стратегічному плані, економічно обґрунтовуються та уточнюються з урахуванням тенденцій розвитку господарської ситуації на найближчі кілька років.

Загалом відмінність тактичного планування від стратегічного можна звести до таких аспектів:

1. Часовий. Чим більш віддалені наслідки має план, тим складніше від нього відмовитися, тим він є більш стратегічним. Це означає, що стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких будуть проявлятися протягом довгого часу і які складно виправити. Тактичні плани коригують і доповнюють його.
2. Охоплення. Стратегічне планування ширше і глибоко впливає на діяльність підприємства, а тактичне є вузько спрямованим.
3. Змістовний. Якщо стратегічний план описує місію та підпорядковані їй цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі способи їх досягнення, то тактичний визначає комплекс практичних засобів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Тактичне планування – середньострокове планування, в межах якого відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Охоплює період 1–5 років.

Його завдання – втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, формування нового туристичного продукту чи освоєння нового сегменту ринку).

Основними складовими тактичного планування є:

1. Плани підвищення технологічного рівня туристичного підприємства (впровадження нової техніки і технологічних процесів).

2. Плани маркетингу (план маркетингу для конкретного туристичного продукту і загальний маркетинговий план підприємств).
3. Плани виробництва товарів чи послуг (план реалізації туристичного продукту в натуральних і вартісних показниках).
4. Плани матеріально-технічного забезпечення (забезпечення матеріальними ресурсами, пошук джерела їх покриття).
5. Плани капітального будівництва (інвестиції, будівельні роботи).
6. Плани щодо праці і фонду заробітної плати (підвищення продуктивності праці, розроблення системи матеріального стимулювання праці).
7. Фінансові плани (баланс доходів і витрат).
8. Плани соціального розвитку колективу (покращення умов праці та побуту).
9. Плани зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства, якщо така ведеться.

Оперативне планування. Деталізація тактичних планів проводиться у процесі оперативного планування.

Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії підприємства. Однак, на відміну від тактичного, воно передбачає планування окремих операцій у загальному господарському потоці.

Оперативне (поточне) планування – короткострокове планування робіт, у процесі якого деталізуються плани підрозділів підприємства і відбувається їх коригування внаслідок зміни обставин, які не були передбачені тактичними планами. Охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці.

Процес оперативного планування передбачає встановлення чіткої взаємодії органів управління на всіх етапах виробничого

процесу з метою виконання плану й отримання готової продукції в необхідній кількості, потрібної якості, в потрібних часі та місці з мінімальними витратами.

У процесі оперативного планування проводиться детальна розробка планів і завдань для кожного структурного підрозділу підприємства (департаменту, відділу, робочого місця) на певний період часу.

Оперативне планування можна розділити на два напрями:

1. Календарне планування. Розроблення часових графіків виробництва і реалізації продукції чи виконання певних робіт.
2. Диспетчеризація. Розпланування робіт, які потрібно виконати для забезпечення безперервного оперативного функціонування підприємства чи реалізації певного проекту.

Завдання оперативного планування:

- забезпечення виконання тактичних планів туристичного підприємства;
- встановлення оптимального режиму роботи туристичного підприємства;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу.

Отже, усі види планування мають узгоджуватися і взаємодоповнюватися, бути спрямованими на досягнення основної мети та місії підприємства.

У вітчизняному менеджменті не усі організації використовують стратегічне планування як інструмент управління. Великі підприємства, як правило, керуються стратегічним планом і середньостроковими планами та програмами, а також усіма різновидами оперативних планів, оскільки змушені дбати про підготовку і реалізацію проектів розвитку. Своєю чергою невеликі підприємства часто спрощують процес планування, зводячи його до складання 3–5-річного стратегічного плану та річних оперативних планів.

Також багато менеджерів з планування, які мають значний досвід оперативного планування, вважають формування стратегічних напрямів діяльності підприємства абстрактним заняттям, яке не приносить користі. Такі керівники відносять оперативні плани до основних, а стратегічні – до другорядних. У таких випадках послідовність планування набуває зворотнього характеру: спершу розробка оперативних планів, а потім – стратегічних. Основна проблема такої практики полягає в тому, що невідкладні оперативні рішення домінують над стратегічними проблемами і підприємство втрачає основні орієнтири та перспективи своєї діяльності. Проте з часом і розвитком підприємства приходить усвідомлення важливості стратегічного планування, яке займає належне йому місце.

7.5. Система планів туристичного підприємства

Результатом процесу планування є система планів, у яких зафіксовано основні показники діяльності туристичного підприємства, які мають бути досягнуті за певний період часу.

Систему планів туристичного підприємства поділяють на такі елементи:

- 1. Стратегічний (генеральний) план.** Його складають на основі аналізу та прогнозів щодо розвитку ринкової кон'юнктури, а також бачення вищим менеджментом перспектив підприємства. Стратегічний план охоплює місію та загальні цілі, що визначають місце туристичної організації в майбутньому, окреслюють основні напрями діяльності. Він є орієнтиром для прийняття рішень на середніх і нижчих рівнях управління. Крім того, стратегічний план є обмежувачем для планів нижчих рівнів, оскільки обмежує кількість ресурсів, які потрібні для вирішення завдань оперативного планування.

2. **Загальнокорпоративний середньостроковий (тактичний) план.** Є продовженням стратегічного і конкретизованим у нові проекти.
3. **Стратегічні плани окремих ділових одиниць,** що входять до складу туристичного підприємства. Складаються для багатопрофільних або територіально розгалужених організацій.
4. **Оперативні плани:**
 - загальнокорпоративні плани поточної діяльності, так звані господарські плани або плани прибутку, які розробляють на один рік; відповідно до них підприємство постачає на ринок товари чи послуги;
 - поточні плани підрозділів, що доповнюють загальнокорпоративні плани поточної діяльності.
5. **Програми (плани-програми), проекти.**

Плани дій підприємства можна охарактеризувати як наступальні або як оборонні.

Наступальні плани. Передбачають розвиток туристичного підприємства: розробку нових туристичних продуктів чи послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання конкурентних переваг тощо. Такі плани складають великі компанії, які мають потужні економічні можливості. Їх втілюють у плани та програми розвитку організації, проекти і бізнес-плани.

План розвитку організації. Охоплює сукупність заходів, які необхідно провести для створення нових сфер діяльності туристичного підприємства. Він має визначати:

- умови попиту в майбутньому;
- товари і послуги, які очікують споживачі від туристичного підприємства;
- нові види туристичного продукту чи послуг, якими має бути доповнена номенклатура продукції підприємства;
- частку основної продукції серед нових товарів чи послуг;
- способи запобігання помилкам у процесі інвестування та розроблення нових туристичних продуктів чи послуг;

- ресурси, необхідні для формування нових туристичних продуктів чи послуг;
- організаційні способи формування нових виробництв: купівля інших підприємств, злиття з підприємствами, які пропонують потрібні види продукту, або створення нового продукту власними силами через проведення досліджень, розроблення та реалізацію підприємницьких проектів.

Програми. Визначають розвиток одного з важливих аспектів життя туристичного підприємства. Це можуть бути програми з удосконалення технології, контролю якості, обліку руху коштів тощо.

Проекту. Відрізняються від програм тим, що, окрім того, що орієнтуються на певний аспект життєдіяльності і розвитку туристичного підприємства, також мають визначену вартість, календарний графік, технічні параметри, тобто високий рівень деталізації. Переважно, проекти пов'язані зі створенням і просуванням на ринок нових видів продуктів чи послуг.

Бізнес-плани. Конкретизують у часі, просторі і за ресурсами програму дій, необхідну для успішної реалізації певної підприємницької ідеї.

Бізнес-план – розгорнутий документ, у якому подається обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту шляхом зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, та очікуваної вигоди.

Залежно від того, на який період розробляється бізнес-план, виділяють:

- стратегічний бізнес-план, який передбачає планування на довгий період, як правило понад рік;
- оперативний бізнес-план, який передбачає планування на короткий термін, рік і менше (квартал, місяць).

За ступенем новизни підприємницької діяльності розрізняють:

- бізнес-план створення підприємства або його підрозділу;
- бізнес-план розвитку діючого економічного суб'єкта (реалізації нової підприємницької ідеї).

Оборонні плани. Розробляють з метою утримання позицій на ринку, протидії заходам конкурентів чи запобігання банкрутства. До них належать, наприклад, ліквідаційний план, який охоплює рекомендації щодо позбавлення від елементів, які перешкоджають розвитку підприємства (збиткові або низькорентабельні товари і послуги, власність, що неефективно працює тощо).

Також плани туристичного підприємства можуть поділятися і за іншими критеріями.

За змістом господарської діяльності плани поділяються на:

- плани виробництва;
- плани науково-дослідної роботи;
- плани збуту;
- фінансовий план;
- маркетинговий план.

Відповідно до організаційної структури:

- загальний план організації;
- план департаменту;
- план відділу;
- план дочірньої компанії;
- план філії.



Запитання для самоконтролю до розділу 7

1. *Що таке планування?*
2. *Які аспекти діяльності керівництво туристичного підприємства має оцінити в ході планування?*
3. *Яка мета планування?*
4. *У яких основних аспектах полягає сутність планування?*
5. *Які принципи планування в туристичному підприємстві?*
6. *Що означає принцип єдності в процесі планування?*
7. *Які переваги принципу участі в процесі планування?*
8. *Які етапи планування діяльності туристичного підприємства?*
9. *Які є рівні внутріфінсового планування?*
10. *Що таке стратегічне планування?*
11. *Що таке тактичне планування?*
12. *У чому відмінність тактичного і стратегічного планування?*
13. *Які основні складові тактичного планування?*
14. *Що таке оперативне планування?*
15. *В яких напрямках проводиться оперативне планування?*
16. *Яке завдання оперативного планування туристичного підприємства?*
17. *Які види планів можуть розроблятися в туристичному підприємстві?*
18. *Що таке наступальні та оборонні плани?*
19. *Що визначають план розвитку організації?*
20. *Що таке бізнес-план?*
21. *Як поділяються плани за змістом господарської діяльності?*



Рекомендована література до розділу 7

Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.

Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Бурик А. Ф., Світовий О. М., Мачушенко О. І. та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 260 с.

Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. – 216 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1992. – 653 с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Основи менеджменту : навч. посібник / Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – Київ : 2006. – 130 с.

Планування маркетингу : навч. посібник / Олена Овечкіна [та ін.]. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 349 с. : табл., іл. – Бібліогр. с. 316–322.

Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>

Стратегічний менеджмент : [текст] навч. посібник / за заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.

Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щебликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ “ММД”, 2015. – 479 с.



Розділ 8

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 8.1. Сутність функції організації
 - 8.2. Управлінські відносини
 - 8.3. Делегування повноважень
 - 8.4. Організаційна структура управління
 - 8.5. Види організаційних структур управління
-



8.1. Сутність функції організації

Організація як загальна функція менеджменту –це вид управлінської діяльності, який передбачає створення структури управління та налагодження взаємовідносин між різними підрозділами та працівниками підприємства.

Попередньою умовою для створення структури підприємства є розроблення стратегії, а основна **мета** організаційної функції – забезпечення переходу від стратегії до структури.

Функція організації розглядається як процес розподілу обов'язків і координації роботи працівників підприємства для забезпечення максимальної ефективності реалізації поставленої мети.

Організація як процес передбачає координацію різних завдань, проте існує два основні його аспекти:

1. Поділ підприємства на підрозділи відповідно до встановлених цілей і стратегії його розвитку (формування організаційної структури управління).
2. Встановлення взаємодії між працівниками туристичного підприємства в межах його організаційної структури (делегування повноважень).

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- формування структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між різними підрозділами туристичного підприємства;
- визначення повноважень та обов'язків органів управління і посадових осіб, регламентація функцій, робіт та операцій;
- затвердження положень, інструкцій;
- підбір і розстановка кадрів у керуючій та керованій системах.

Реалізація функції організації відбувається у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, який дає можливість усунути невизначеність, безладдя та конфлікти між працівниками щодо виконання робіт або розподілу повноважень і створити середовище, сприятливе для їхньої спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

- розподіл праці – розподіл загальної роботи в туристичному підприємстві на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, департаменти тощо) – департаменталізація;

- підпорядкування кожної такої групи менеджера, який наділений відповідними повноваженнями (делегування повноважень);
- встановлення кількості працівників, які будуть безпосередньо підлеглі кожному менеджеру (встановлення діапазону контролю);
- встановлення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

8.2. Управлінські відносини

Іншою складовою організацій як загальної функції менеджменту є встановлення взаємовідносин у середині туристичного підприємства.

Управлінські відносини – це свідоме взаємодія між працівниками чи групами працівників, для досягнення узгодженої та ефективної роботи.

Управлінські відносини є особливою формою взаємозв'язку між об'єктом і суб'єктом управління, які мають забезпечити проведення управлінської діяльності із використанням об'єктивних законів менеджменту та суспільного розвитку.

Типи управлінських зв'язків. *Горизонтальні зв'язки* мають характер координації та є, як правило, однорівневими, а *вертикальні* – це зв'язки підпорядкування, які формуються відповідно до управлінської ієрархії, тобто занаявності декількох рівнів управління.

Види управлінських відносин:

- володіння – характерні для прямого зв'язку від особи чи групи осіб, які є суб'єктом управління у вертикалях управлінських структур (відносини “зверху вниз”);

- підлеглості – характерні для осіб чи групи осіб, які є об'єктом управління та будуються не лише на основі дисципліни, а також ініціативи (відносини “знизу вверх”);
- функціональні – це відносини керівництва і підлеглих, які ґрунтуються на певних групах проблем, на вирішенні яких спеціалізуються керівники;
- відносини координації – формуються між працівниками, які працюють у різних відділах і службах (горизонтальні зв'язки);
- відносини кооперації – формуються між підрозділами різних управлінських систем (спільні дії різних колективів).

8.3. Делегування повноважень

Сутність **делегування** полягає в передачі повноважень щодо вирішення певних завдань особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед підлеглих працівників різноманітні завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей підприємства. Якщо важливе завдання не делеговано іншій особі, його змушений виконувати сам керівник. У багатьох випадках це просто неможливо, оскільки час та вміння керівника обмежені.

Один із класиків менеджменту, М. П. Фоллет зазначила, що сутність управління полягає в умінні добиватися виконання роботи іншими. Тому делегування – це акт, що перетворює людину на керівника [11].

Основними елементами процесу делегування є відповідальність та організаційні повноваження.

Відповідальність – зобов'язання виконати поставлене завдання та добитися його задовільного вирішення.

Поняття зобов'язання означає, що від працівника очікується виконання конкретних робочих вимог, коли він займає певну

посаду в туристичному підприємстві. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто надає йому повноваження.

Якщо певний працівник бере на себе відповідальність за належне виконання того чи іншого завдання, йому мають бути надані необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямовувати роботу певних працівників на виконання визначених завдань.

Межі повноважень визначаються посадовими інструкціями, процедурами, правилами, які викладають у письмовому вигляді або передають підлеглому усно. Особи, які виходять за ці межі, перевищують свої повноваження навіть у тому випадку, якщо це потрібно для виконання делегованих завдань.

Межі повноважень зазвичай розширюються у напрямі вищих рівнів управління туристичного підприємства.

Поняття повноваження та влада є досить схожими, проте мають суттєві відмінності. Повноваження розглядають як делегування – обмежене, право певної посадової особи використовувати ресурси підприємства. Своєю чергою влада – це реальна здатність діяти і впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Тобто повноваження визначають, що саме керівник має право робити, влада – що він насправді може зробити.

Інший важливий момент це ступінь делегування. Керівник має делегувати підлеглому, такий обсяг повноважень, який потрібен йому для вирішення поставлених завдань.

Підприємства, де керівники вищої ланки управління залишають за собою більшу частину повноважень, необхідних для ухвалення найважливіших рішень, називаються **централізованими**.

Децентралізовані підприємства – такі організації, в яких повноваження передаються на нижчі рівні управління. У над-

то децентралізованих туристичних підприємствах керівники середньої ланки мають великі повноваження в конкретних видах діяльності.

На практиці зазвичай не зустрічаються повністю централізовані або децентралізовані підприємства. Такі підприємства – це лише крайні точки, між якими знаходяться всі інші відомі типи підприємств. Відмінність полягає лише у ступені делегування повноважень. Тому будь-яке туристичне підприємство може називатися централізованим або децентралізованим лише порівняно з іншими підприємствами або порівняно із самим собою, але в інші періоди.

З'ясувати, наскільки туристичне підприємство централізоване порівняно з іншими, можна, визначивши такі його характеристики:

- кількість управлінських рішень, ухвалених на нижчих рівнях управління;
- важливість управлінських рішень, які ухвалюються на нижчих рівнях;
- наслідки управлінських рішень, ухвалених на нижчих рівнях;
- обсяг контролю за роботою підлеглих працівників.

Окрім того, в межах одного й того самого підприємства одні відділи можуть бути більш централізованими, ніж інші.

8.4. Організаційна структура управління

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень [36, с. 323].

Організаційна структура полягає у:

- способах організації підрозділів туристичного підприємства;
- специфіці взаємозв'язку між підрозділами підприємства;
- регламентуючих документах, які визначають роботу працівників;
- формах організації управлінської праці.

Основними елементами організаційної структури управління є:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад структурних підрозділів туристичного підприємства;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними.

Розглядаючи організаційну структуру управління, використовують такі основні категорії.

Ланка в організації – це структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями, повноваженнями та відповідальністю (підрозділ, сектор, дільниця, конкретний працівник).

Рівень управління – це сукупність певних ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості. Кількість рівнів управління залежить від розміру підприємства, технології тощо.

Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління, а взаємовідносини між ними підтримуються за допомогою зв'язків, які поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Організаційна структура відображає побудову системи управління туристичного підприємства. У межах структури

управління проходить процес менеджменту (рух інформації й ухвалення управлінських рішень), між учасниками якого розподілено завдання та функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання.

З цього погляду структуру управління можна розуміти як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, яка формує специфіку процесу управління, що спрямований на реалізацію цілей підприємства. Отже, структура управління дає можливість охопити всі цілі, які розподілені між різноманітними ланками і за допомогою встановлених зв'язків забезпечити координацію окремих дій.

Організаційна структура має відповідати таким вимогам:

- оптимальність – мінімально необхідна кількість ланок організації і зв'язків між ними;
- оперативність, гнучкість – спроможність швидко відреагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- надійність – здатність належної передачі інформації між структурними елементами і безперебійне функціонування;
- простота, економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання робіт;
- спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні визначених функцій управління;
- незалежність від конкретних осіб – відмова підлаштовувати підприємство до особливостей наявних працівників, побудова організаційної структури як інструменту для досягнення цілей туристичного підприємства, підбір працівників, які спроможні забезпечити досягнення поставлених цілей.

Значення організаційної структури:

- організаційна структура дає можливість забезпечити координацію всіх функцій менеджменту;

- структура туристичного підприємства визначає повноваження й відповідальність на всіх рівнях управління;
- від організаційної структури залежить ефективна діяльність туристичного підприємства, його виживання і розвиток;
- організаційна структура, запроваджена в певному туристичному підприємстві, визначає організаційну поведінку її працівників, тобто стиль менеджменту і якість праці колективу.

На формування організаційної структури управління впливає система **чинників**, найвагомішими серед яких є:

- обсяги діяльності туристичного підприємства;
- продуктова політика туристичного підприємства;
- характер туристичного продукту та послуг, що пропонує підприємство;
- технології, які застосовуються;
- географія діяльності підприємства;
- сфера інтересів туристичного підприємства;
- масштаби та форми закордонної діяльності туристичного підприємства.

8.5. Види організаційних структур управління

8.5.1. Лінійна організаційна структура управління.

Лінійну структуру використовують малі й середні підприємства, для яких характерний нескладний виробничий процес, у тому числі і туристичні підприємства. Кожен підрозділ очолює керівник, який наділений всіма повноваженнями щодо ухвалення управлінських рішень.

Основні риси:

- чітко виражений принцип єдинокерованості;
- високий ступінь централізації управління;

- незначні повноваження функціональних спеціалістів (переважно мають рекомендаційний характер).

Лінійна структура управління формується через побудову системи управління лише із взаємопідлеглих елементів, у вигляді ієрархічної драбини. Ланки кожного низового рівня управління перебувають у безпосередній лінійній підлеглості керівника більш високого рівня. Кожний працівник підприємства підлеглий та підзвітний лише одному керівнику, і відповідно пов'язаний із вищестоящим підрозділом тільки через нього. Отже, в управлінському апараті туристичного підприємства створюється ієрархія підлеглості та відповідальності, що в лінійній структурі є єдиним типом організаційних відносин.

Лінійна структура туристичного підприємства формується за принципом єдиноначальності, тобто один керівник сконцентровує у своїх руках управління всіма операціями. Також тут чітко проявляється єдність розпорядництва – тобто передача обов'язкових для виконання розпоряджень кожній із ланок одного рівня лише від одного керівника.

Лінійний керівник кожної зі структурних ланок підприємства відповідає за принципом єдиноначальності за всю роботу підпорядкованого йому підрозділу і поряд зі загальним керівництвом виконує всі функції управління на дорученому об'єкті. Як наслідок, це призводить до централізації повноважень щодо ухвалення стратегічних та поточних рішень. При цьому інформація передається тільки за двома напрямками – згори вниз та знизу вверх, виключаючи горизонтальні комунікації.

Лінійна організаційна структура управління є найбільш логічною та формально вираженою, проте найменш гнучкою. Її використання доцільне, коли є невеликий обсяг вирішуваних завдань і вони не дуже складні. Відповідно така структура орієнтує менеджерів зосереджуватися переважно на вирішенні оперативних завдань та отриманні поточних ефектів.



Рис. 8.1. Схема лінійної організаційної структури

До *переваг* лінійної організаційної структури належать:

- одноосібна відповідальність та зобов'язання лінійного керівника;
- чіткий розподіл обов'язків і повноважень;
- підвищення відповідальності керівника за результати роботи підконтрольного йому підрозділу;
- чітка узгодженість дій виконавців;
- оперативність ухвалення управлінських рішень;
- підтримка високого рівня дисципліни.

Недоліки лінійної організаційної структури:

- погана координація ланок організації, які підпорядковані одному керівнику;
- високі вимоги до керівника, який повинен володіти різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління та сфер діяльності, що своєю чергою обмежує обсяги діяльності підпорядкованого підрозділу і можливості керівника ефективного управління;
- непристосованість до подальшого розширення туристичного підприємства;
- негнучкість;

- значне перевантаження інформацією, великий потік документації, постійні контакти між підлеглими і керівником.

8.5.2. Функціональна організаційна структура управління. Функціональну структуру використовують за умови значної кількості спеціалізованих робіт у туристичному підприємстві. Вона передбачає групування спеціалістів і підрозділів, що виконують окремі функції управління.

Функціональна структура управління підприємства формується на базі поділу управлінської праці, відповідно до якого кожна ланка системи управління виконує певну функцію.

Функціональна спеціалізація значно підвищує ефективність діяльності туристичного підприємства. На відміну від лінійної структури, замість універсальних менеджерів з'являються вузькі спеціалісти, компетентні у своїй сфері діяльності, яким підпорядковується група працівників, котрі відповідають за доручену частину роботи. В такій організаційній структурі функціональні керівники спеціалізуються на окремих функціях управління: один відповідає за планування, інший за збут, третій за маркетинг і т. д.

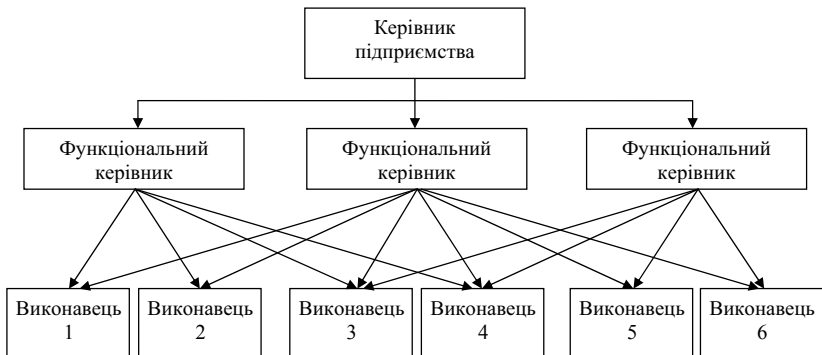


Рис. 8.2. Схема функціональної організаційної структури

Розпорядження менеджерів стають більш кваліфікованими, проте порушується принцип єдинокерованості, оскільки працівники нижчих ланок не знають, чиї вказівки виконувати першочергово, а також як їх узгоджувати між собою.

Загалом функціональна структура управління сприяє ефективнішому вирішенню окремих завдань, але відбувається розрив управлінського процесу, який має бути єдиним за своєю природою.

Переваги функціональної організаційної структури управління:

- висока компетентність спеціалістів, на яких покладена реалізація конкретних функцій управління;
- розширення можливостей менеджерів стосовно стратегічного управління шляхом надання низки функцій спеціалізованим ланкам;
- можливість централізованого контролю стратегічних результатів;
- відповідність структури управління обраній стратегії;
- гнучкість та висока адаптивність до зовнішнього середовища.

Недоліки організаційної структури управління:

- труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами;
- порушення принципу єдинокерованості;
- послаблення відповідальності працівників через подвійне підпорядкування;
- можливість виникнення нездорового суперництва, конфліктних ситуацій;
- вузький кругозір менеджерів, схильність до дрібних, часткових рішень;
- перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління;
- можливість хибного визначення пріоритетів діяльності підприємства функціональними спеціалістами.

Існують також комбіновані організаційні структури управління, до яких належать: лінійно-функціональна, матрична, дивізійна.

8.5.3. Лінійно-функціональна організаційна структура управління є поєднанням лінійної та функціональної структури управління.

У лінійно-функціональній структурі при лінійних керівниках створюються функціональні служби, які спеціалізуються на реалізації тих чи інших управлінських функцій. Ці служби не наділені повноваженнями ухвалювати управлінські рішення, а займаються розробленням необхідних положень та забезпечують підготовку якісних рішень.

Функціональні служби створюються для вивчення певних проблем з метою надання допомоги лінійним керівникам при ухваленні управлінських рішень. Потреба такої допомоги може з'явитися на будь-якому рівні управління.

Лінійно-функціональна структура створює новий поділ праці, за якого лінійні ланки управління займаються ухваленням рішень, а функціональні – консультують, інформують, планують, тобто збирають інформацію, яка може допомогти лінійному керівнику при прийнятті рішень.

При цьому взаємозв'язки "керівник–підлеглий" вибудовуються за ієрархічним принципом так, щоб кожен працівник був підлеглий тільки одній особі.

Тож, функціональні менеджери готують обґрунтовані управлінські рішення, але ухвалює і передає їх на нижчі рівні лінійний керівник.

Переваги лінійно-функціональної організаційної структури управління:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за реалізацію конкретних функцій;
- відповідність управлінської структури до стратегії туристичного підприємства;

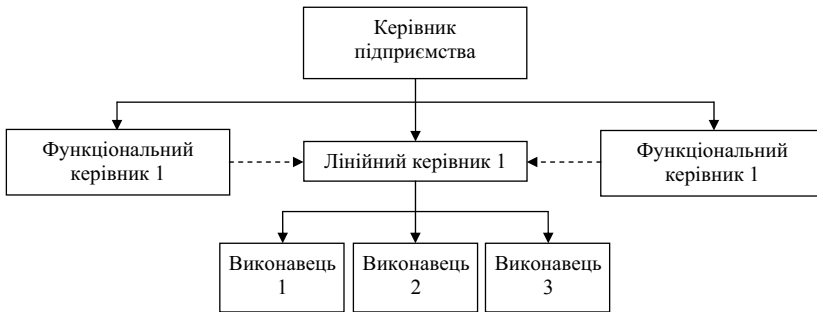


Рис. 8.3. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдинокерованості.

Недоліки:

- не завжди гнучкі при вирішенні нових завдань;
- ускладнена міжфункціональна координація із запровадження нових проектів;
- ускладнена реалізація виробничих, технологічних чи інших нововведень без залучення керівників вищої ланки.

8.5.4. Дивізійної організаційна структура управління формується шляхом виокремлення відносно самостійних виробничих філій чи відділень, які здійснюють повний цикл виробничо-господарської та управлінської діяльності.

Тобто підприємство поділяється на дрібніші підприємства. Як правило, такий поділ характерний для великих корпорацій. У такій ситуації кожний такий новоутворений підрозділ несе відповідальність за прибуток, виробництво і реалізацію власної продукції.

Перехід до дивізійної структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо) на вищому рівні управління.

Формування організаційної структури в таких підприємствах відбувається не за функціональною, а за об'єктною (предметною) ознакою.

Відповідно формування структури відбувається за:

- видом продукту чи групою продуктів (дивізійна продуктова структура);
- географічними регіонами (дивізійна регіональна структура);
- групами споживачів (дивізійна ринкова структура);
- за видами продукту та регіонами (змішана дивізійна структура).

Одним із основних завдань вищого керівництва в цій структурі є гармонізація інтересів всього підприємства з інтересами окремих його дивізіонів.

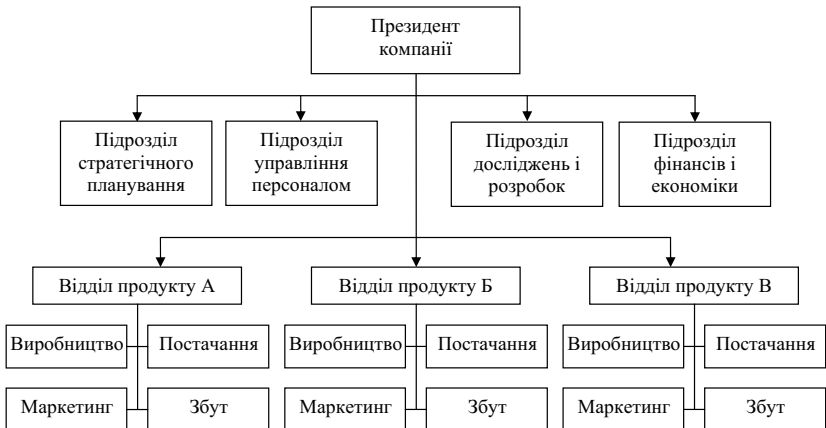


Рис. 8.4. Схема дивізійної організаційної структури (за продуктом принципом)

Переваги:

- концентрація зусиль вищого керівництва на вирішення стратегічних завдань;
- певна автономність і самостійність підрозділів;
- приділення максимальної уваги до кожного виду продукту, регіону збуту чи групи споживачів;
- підвищення якості управлінських рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція;
- використання територіальної структури дає можливість зменшити витрати виробництва та обігу.

Недоліки:

- збільшення витрат на управлінський персонал;
- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- можливий конфлікт цілей підприємства і його окремих підрозділів;
- напруга і конфлікти між центральним керівництвом і керівниками автономних підрозділів;
- ускладнення контролю за діяльністю автономних підрозділів.

8.5.5. Матрична організаційна структура управління заснована на принципі подвійного підпорядкування: по вертикалі формується управління структурними підрозділами, по горизонталі – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких тимчасово залучають спеціалістів і ресурси з відповідних підрозділів.

Матрична організаційна структура передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються з фахівців функціональних підрозділів і займаються розробленням нових видів туристичного продукту чи послуг.

Керівники тимчасових проектних груп наділені визначеними повноваженнями і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Свою чергою працівники проектної групи одночасно підпорядковуються керівнику проекту і керівнику того підрозділу, де вони працюють постійно.

На відміну від традиційної лінійно-функціональної структури, для матричної структури управління характерний високий степінь децентралізації: вище керівництво підприємства ухвалює рішення про початок проекту, визначає основні цілі і завдання, виділяє для цього ресурси, а безпосередню реалізацію проекту забезпечують фахівці, які працюють автономно.

Матрична організаційна структура може бути одночасно гнучкою та жорсткою, постійною та змінною. В ній відносно висока ефективність функцій ієрархічної структури поєднується з адаптивністю та неформальністю.

Переваги матричної організаційної структури:

- високий ступінь адаптивності до змін у середовищі підприємства;

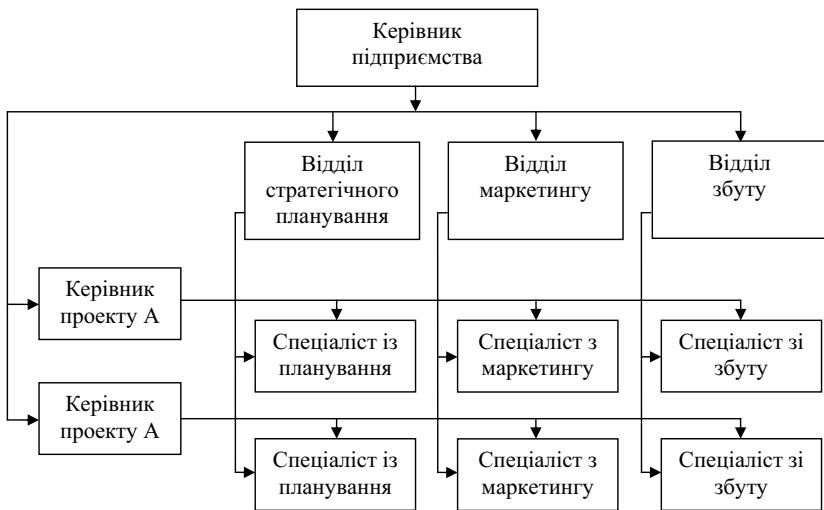


Рис. 8.5. Схема матричної організаційної структури

- забезпечує можливість швидкого перерозподілу трудових ресурсів;
- сприяє розвитку ініціативи та здібностей працівників;
- надає ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- ускладнює розподіл обов'язків та повноважень між працівниками;
- обмежує кар'єрний ріст менеджерів;
- послаблення загальної дисципліни підприємства, поява тенденцій до анархії;
- конфлікти між керівниками функціональних підрозділів і керівниками проектних груп;
- у випадку зміни керівників чи фахівців проектних груп можлива втрата контролю.

**Запитання для самоконтролю до розділу 8**

1. *Що таке організація як функція менеджменту?*
2. *Яка основна мета організаційної функції в менеджменті?*
3. *Які два основні аспекти функції організації?*
4. *Який практичний результат виконання організаційної функції в туристичному підприємстві?*
5. *Що таке організаційна діяльність?*
6. *Які основні складові організаційної діяльності?*
7. *Що таке управлінські відносини?*
8. *Які є типи управлінських зв'язків?*
9. *Які є види управлінських відносин?*
10. *Що таке делегування повноважень?*
11. *Що таке повноваження?*
12. *Яка відмінність між централізованим і децентралізованим підприємством?*
13. *Що таке організаційна структура управління?*

14. *Які основні елементи організаційної структури управління?*
15. *Що таке ланка в організації?*
16. *Що таке рівень управління?*
17. *Які вимоги до організаційних структур управління?*
18. *Яке значення організаційної структури для туристичного підприємства?*
19. *Які чинники впливають на побудову організаційних структур управління туристичного підприємства?*
20. *Які види організаційних структур управління можуть бути застосовані в туристичному підприємстві?*
21. *Які особливості лінійної організаційної структури туристичного підприємства?*
22. *Яка специфіка функціональної структури управління?*
23. *Які переваги і недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління?*
24. *Що таке дивізійна організаційна структура управління?*
25. *Які переваги і недоліки матричної організаційної структури управління?*



Рекомендована література до розділу 8

Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Бурик А. Ф., Світовий О. М., Мачушенко О. І. та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 260 с.

Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник [Електронний ресурс] / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/43755-63-deleguvannya-rovnovajen-elementi-protsesu-deleguvannya-lnyn-shtabn-ta-funktsonaln-tipi-rovnovajen.html>

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1992. – 653 с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. – Київ : “Кондор”, 2006. – 664 с.

Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – Київ : 2006. – 130 с.

Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>

Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щебликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ “ММД”, 2015. – 479 с.



МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 9.1. *Поняття і значення мотивації*
 - 9.2. *Основні категорії системи мотивації персоналу*
 - 9.3. *Форми стимулювання працівників*
 - 9.4. *Винагорода і покарання в процесі мотивації*
-



9.1. Поняття і значення мотивації

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [30, с. 68].

Значення мотивації для процесу управління персоналом і туристичним підприємством в цілому:

- мотивація сприяє реалізації і досягненню цілей туристичного підприємства;
- мотивація сприяє задоволенню потреб працівників;
- мотивація сприяє у формуванні гармонійних взаємостосунків у середині колективу працівників;

- мотивація допомагає формувати моральний дух працівників туристичного підприємства, його культурні цінності, організаційну культуру;
- мотивація дає можливість оцінити роботу працівників за допомогою винагородження.

Отже, взявши до уваги вищевикладене, можна дати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це поєднання внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до ефективної роботи, задають форми і межі діяльності трудового колективу і встановлюють спрямованість на досягнення визначених цілей.

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного працівника туристичного підприємства розуміння сутності мотивації в процесі роботи;
- навчання як керівників, так і всіх працівників психологічним засадам внутріфірмової взаємодії;
- формування в менеджерів демократичних підходів до управління персоналом із застосуванням сучасного інструментарію мотивації.

Принципи системи мотивації:

- справедливість – просування по службі та винагорода мають ґрунтуватися на реальних заслугах і однаковою мірою стосуватися всіх працівників;
- визначеність – необхідність чіткого формулювання цілей і завдань для працівників;
- визнання заслуг – працівники повинні бути впевнені, що вони становлять певну цінність для підприємства;
- зворотній зв'язок – працівники повинні знати, що вони можуть подавати обґрунтовані думки і пропозиції керівництву підприємства;
- залученість – працівники повинні усвідомлювати, що власною працею вони роблять свій внесок у досягнення цілей підприємства.

9.2. Основні категорії системи мотивації персоналу

Мотивація базується на таких категоріях:

Потреба – усвідомлена людиною нестача чого-небудь. Первинні потреби є вродженими, а вторинні формуються в процесі пізнання і життєвого досвіду.

Мотив – внутрішня спонукальна сила людини, яка спонукає її виконувати певні дії та формує її поведінку (установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Мотиви формуються в середині людини і мають персональний характер. Проте на їх формування впливає багато різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Зазвичай поведінка людини визначається не одним, а декількома мотивами, тобто їх сукупністю. Саме ця сукупність формує **мотиваційну структуру** особи, в якій мотиви перебувають у певній взаємозалежності і пріоритетності, залежно від їх впливу на людину.

Мотиваційна структура є відносно сталою, проте може піддаватися ціленапрямованому формуванню або змінам, наприклад, у процесі виховання, що в результаті призводить до зміни поведінки.

Для успішного управління менеджер туристичного підприємства має знати основні мотиви поведінки працівників, засоби впливу на них та імовірні наслідки такого впливу.

Типи мотивування працівників:

1. Створення зовнішніх засобів впливу на працівника, які активізують певні мотиви і спонукають людину виконувати певні дії, що можуть привести до результату, бажаного для мотивуючого суб'єкта.

2. Формування певної мотиваційної структури працівника. Цей тип мотивування не пов'язаний з конкретними діями чи результатами, які очікують отримати від працівника, а носить більше виховний і освітній характер. Застосування такого мотивування потребує значних зусиль, знань і кваліфікації. Проте

отримані результати суттєво перевищують результати першого типу.

Перший і другий типи мотивування не виключають один одного, а навпаки доповнюють, що неодмінно має бути використано в практиці менеджменту туристичного підприємства.

Стимул – зовнішня спонукальна причина, що схиляє працівника до певної діяльності для досягнення поставленої мети.

Стимули є певними засобами впливу, що спонукають дію відповідних мотивів. Це можуть бути певні матеріальні речі, дії інших осіб, обіцянки, можливості тощо, які можна запропонувати працівнику як компенсацію за його роботу.

Працівник реагує на стимули не обов'язково усвідомлено. Крім того, реакція на і чи інші стимули у різних людей може відрізнятися. Відповідно, самі собою стимули не мають абсолютного значення, якщо працівники не реагують на них або реагують не так, як передбачалося.

Застосування стимулів у процесі мотивування працівників називається **стимулюванням**. Стимулювання принципово відрізняється від мотивування, оскільки воно є лише одним із інструментів, за допомогою яких відбувається мотивування.

Винагорода – те, що працівник вважає для себе цінним і отримує за виконання певних дій.

Винагорода може бути зовнішньою і внутрішньою. Внутрішня винагорода виникає від самої роботи. До неї належать: відчуття досягнення результатів праці, важливість і значення виконаної роботи, самоповага. Зовнішня винагорода надається підприємством через систему стимулів (заробітна плата, премії, додаткові надбавки і пільги, похвала, можливість кар'єрного росту тощо).

Сукупність вищеперерахованих складових мотивації визначає певну технологію мотивації, яку використовують у тому чи іншому туристичному підприємстві.

Мотивування працівників туристичного підприємства проводиться шляхом використання різних прийомів і засобів впливу.

9.3. Форми стимулювання працівників

Можна виділити три основні форми стимулювання працівників: матеріальне, матеріально-соціальне, морально-психологічне стимулювання.

1. Матеріальне стимулювання має два основні види.

а) Матеріальне *грошове* стимулювання передбачає використання фінансових ресурсів, як стимулу. Сюди належить: оплата праці за тарифами і окладами, премії, надбавки, депреміювання, штрафи тощо. У цьому випадку предметом потреби є гроші.

б) Матеріальне *негрошове* стимулювання передбачає вплив на працівників за допомогою матеріальних благ, які складно отримати за певних умов (житло, путівки на відпочинок, різні матеріальні блага тощо), тобто предмет потреби – життєво важливі матеріальні блага.

2. Матеріально-соціальні стимули:

- *створення умов високопродуктивної праці.* До таких умов відносять: зручну організацію робочого місця, відсутність відволікаючих шумів (особливо монотонних), достатню освітленість, темп, режим праці тощо.
- *можливість переходу від монотонного до цікавішого, творчого, змістовного трудового процесу.*
- *стимулювання вільним часом.* Передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, збільшення вільного часу, можливість роботи за гнучким графіком тощо. Брак вільного часу веде до уникнення працівником роботи, зниження продуктивності праці.
- *покращення відносин у колективі.* До чинників, які сприяють покращенню психологічного мікроклімату в колективі належать: авторитет і особисті якості керівника, стиль його керівництва, особиста сумісність працівників колективу, ціннісні установки та сформо-

вані традиції в колективі, наявність впливових лідерів у неофіційних групах і ставлення цих лідерів до поставлених керівництвом завдань тощо.

- *просування по службі*. Один із найбільш дієвих стимулів, з огляду на такі причини:
 - оскільки при цьому підвищується заробітна плата;
 - розширюються повноваження і відповідно працівник стає причетний до ухвалення важливих рішень;
 - підвищується ступінь відповідальності, що спонукає працівника виконувати роботу ефективніше;
 - підвищується доступ до інформації.

Загалом, підвищення на посаді дає можливість працівнику відчувати себе важливим і потрібним підприємству, самоствердитися, що звичайно ж робить його зацікавленим у власній роботі.

3. Морально-психологічні стимули:

- *Досягнення*. Потреба в досягненнях визначається як потреба в успіху, виміряна через особисті трудові внески високої якості. Стимулювання досягненням може застосовуватися через надання працівникам можливості виконувати роботу, реалізуючи їх навички і здібності.
- *Визнання*. Це один із найбільш сильних спонукальних стимулів. Людям важливо знати те, що їхня робота оцінена належно. Підтвердженням визнання є премії, нагороди за довгу службу, символи посади того чи іншого роду – все це може бути частиною загальної системи винагороди.
- *Похвала*. Хоча вона є ніби досить простим інструментом стимулювання, проте має відповідати певним вимогам. Похвала повинна бути дозованою, послідовною і контрастною (потрібно робити перерви, інакше за надто часте використання цього методу, послаблює його дієвість). Окрім того, похвала має ґрунтуватися на об'єктивних критеріях, оскільки нещира похвала або її відсутність демотивує.

- *Критика*. Має бути сформована так, щоб стимулювати дії людини, бути спрямованою на усунення недоліків і упущень. Цього можна досягти тільки за умови повної об'єктивності. Вимоги до застосування критики:
 - об'єктивність;
 - конфіденційність;
 - доброзичливість, яка створюється за рахунок ослаблення обвинувального акценту, внесення елементів похвали, шанобливого ставлення до особистості, яку критикують, співпереживання їй, уникання самокритики;
 - аргументованість;
 - відсутність категоричних вимог визнання помилок і правоти того, хто критикує;
 - акцент на можливості виправлення недоліків, демонстрація готовності допомогти.
- *Відповідальність*. Тобто формування у працівників спонукальних мотивів, через надання їм більшої відповідальності за їхню роботу. Це також пов'язано з фундаментальним принципом, що люди отримують спонукальні стимули, коли отримують засоби для досягнення своїх цілей.
- *Вплив*. Спонукальним мотивом для працівників також може бути прагнення отримати владу.

Однак необхідно пам'ятати, що між стимулами і реакцією на них немає лінійної залежності. Конкретні стимули можуть сприяти виконанню певної роботи, або робити її внутрішньо суперечливою для працівника, чи навіть блокувати її.

Для більш ефективного застосування системи стимулювання необхідно враховувати два такі чинники:

1. Стимули як елементи середовища впливають не самі собою, а через суб'єктивну ціннісно-нормативну свідомість людини.
2. Необхідно розрізняти зовнішні і внутрішні стимули. Оскільки з наявності або відсутності внутрішнього стимулу

можна робити висновок про ефективність зовнішніх засобів стимулювання.

Неправильна побудова системи стимулювання може стати причиною її *дисфункціональності*, тобто невідповідності зовнішніх стимулів ціннісним уявленням працівників про ці стимули. Через що відбувається дезорганізація в системі стимулювання, розроблені стимули не виконують своїх функцій.

Зовнішнє стимулювання може відриватися від внутрішнього, зокрема через абсолютизацію економічного стимулювання і недооцінку соціального та психологічного. Системи стимулювання відриваються від системи, яку стимулюють. Все це знижує продуктивність праці персоналу туристичного підприємства (посилюється плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, незадоволеність працею тощо).

Найкращим способом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних зі стимулюванням працівників, є перетворення в стимул самої праці. Це дає можливість подолати протиріччя між зовнішніми і внутрішніми стимулами (праця стає потребою, внутрішнім стимулом людини). А також протиріччя між інтересами окремого працівника і колективу загалом.

9.4. Винагорода і покарання в процесі мотивації

Працівник має знати, які вимоги до нього висувають, яку винагороду він отримає за їх виконання і які можливі санкції у випадку їхнього порушення.

Американський професор Мішель Ле Бефом розробив 10 **стратегій необхідності винагороджувати** в процесі трудової діяльності:

1. Винагороджуйте перспективні рішення замість постійного "латання дір".

2. Винагороджуйте тих, хто ризикує, а не тих, хто уникає ризику.
3. Винагороджуйте творчість та ініціативу замість бездумного дотримання встановлених правил.
4. Винагороджуйте рішучі дії, а не безцільний аналіз.
5. Винагороджуйте ефективну роботу, а не метушню.
6. Винагороджуйте за спрощення роботи замість непотрібного її ускладнення.
7. Винагороджуйте сумлінних працівників.
8. Винагороджуйте за якісну, а не спішну роботу.
9. Заохочуйте відданість працівника фірмі, а не плинність кадрів.
10. Винагороджуйте за взаємодопомогу, а не протиборство [23, с. 154–156]

Стимулювання праці також передбачає застосування **системи стягнень**, яка має відповідати таким вимогам:

- стягнення повинні носити попереджувальний характер;
- система стягнень повинна мати логічний зв'язок із порушеннями;
- стягнення мають стосуватися всіх працівників, незалежно від їхнього соціального становища в колективі;
- система стягнень повинна функціонувати безперервно.

Запитання для самоконтролю до розділу 9

1. Що таке мотивація як функція менеджменту?
2. Що таке потреба?
3. Яка відмінність між мотивом і стимулом?
4. Що таке мотивування?
5. Які є типи мотивування?
6. Які є форми стимулювання працівників?
7. Які є два види матеріального стимулювання?

8. Які засоби матеріального стимулювання?
9. Які заходи передбачає матеріально-соціальне стимулювання?
10. В чому полягає особлива ефективність застосування стимулу просування по службі?
11. Що таке морально-психологічне стимулювання?
12. Які вимоги до застосування критики?
13. Які можливі причини дисфункціональності системи стимулювання?
14. Які 10 стратегій необхідності винагороджувати розробив Мішель Ле Бефом?
15. Які вимоги до системи стягнень?



Рекомендована література до розділу 9

Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.

Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. – Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. – 504 с.

Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1992. – 653 с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Основи менеджменту : навч. посібник / Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – Київ : 2006. – 130 с.

Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>



Розділ 10

КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 10.1. Поняття, функції та завдання контролю*
 - 10.2. Принципи та вимоги до контролю*
 - 10.3. Етапи контролю*
 - 10.4. Види контролю*
-



10.1. Поняття, функції та завдання контролю

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства після планування, організації і мотивації виникає необхідність забезпечення спостережень за процесом його діяльності з метою виявлення відхилень, які виникають або можуть виникнути. Такі дії бере на себе функція контролю.

Контроль – це вид управлінської діяльності, який має забезпечити перевірку відповідності функціонування елементів підприємства встановленим планам, нормативам, розпорядженням з метою виявлення, усунення або недопущення відхилень.

Метою контролю є максимальне забезпечення фактичних результатів запланованим. При цьому головне спрямування контролю – не на виправлення відхилень і помилок, а на їх

запобігання, що для туристичного підприємства буде значно дешевше.

Без надійної системи контролю жодне туристичне підприємство не може успішно функціонувати.

Основними **функціями контролю** є:

1. *Діагностична* – основна функція, яка передбачає дослідження стану справ в туристичному підприємстві.
2. *Зворотнього зв'язку* – передбачає надходження інформації про хід вирішення завдань, що дає можливість керівникам впливати на процес.
3. *Орієнтуюча* – проявляється в тому, що ті питання, які постійно контролює керівник, набувають більшого значення у свідомості працівників, скеровує їхні зусилля першочергово на об'єкт підвищеної уваги керівництва.
4. *Стимулююча* – спрямована на залучення до процесу праці невикористаних можливостей персоналу.
5. *Корегуюча* – передбачає проведення уточнень управлінських рішень за результатами контролю.
6. *Педагогічна* – за вдалого формування системи контролю, він сприяє ефективній і сумлінній роботі працівників.

Основні завдання контролю:

- передбачення поведінки складових елементів туристичного підприємства і їх стану через певний період часу;
- у зовнішньому і внутрішньому середовищах туристичного підприємства визначення чинників, які можуть здійснювати істотний вплив на його функціонування і своєчасно відреагувати на них;
- виявлення неминучих відхилень, порушень та помилоку діяльності туристичного підприємства й оперативне здійснення заходів щодо їх усунення;
- оцінювання роботи туристичного підприємства та його персоналу за визначений період, аналіз ефективності і надійності системи менеджменту;

- накопичення, опрацювання і передача інформації між складовими елементами туристичного підприємства.

10.2. Принципи та вимоги до контролю

Принципи контролю. Контроль повинен бути:

1. *Всеохоплюючим*, тобто охоплювати всі основні сфери діяльності туристичного підприємства, як внутрішні, так і зовнішні. Але це не означає, що контроль має бути тотальним, фіксувати всі події, що відбуваються. Необхідно дотримуватися наукового підходу, який забезпечить об'єктивну інформацію.
2. *Постійним і оперативним*, тобто повинен проводитися постійно з певними інтервалами часу й обов'язково своєчасно або з певним випередженням.
3. *Об'єктивним*, це означає, що висновки контролерів повинні бути обґрунтованими, базуватися на достовірних фактах, виявлених за допомогою доказів і свідчень.
4. *Дієвим*, означає, що за результатами контрольних перевірок повинні застосовуватися дії для усунення виявлених помилок.
5. *Плановим*, що допоможе уникнути як зайвого контролю, так і безконтрольності.
6. *Мати кінцеві результати*, тобто контроль повинен розглядатися як інструмент досягнення цілей туристичного підприємства.
7. *Гнучким*, тобто контроль повинен тісно взаємодіяти з плануванням, системою управління, зі змінами в структурі підприємства, інакше він буде запізнюватися і стане недієздатним.
8. *Орієнтованим на людину*, передбачає не тільки об'єктивність контролю, але його доброзичливість, не-

допущення стеження за працівниками, що може негативно позначитися на психологічному кліматі в колективі.

9. *Економічним*, означає, що корисний ефект від контрольних заходів повинен перевищувати витрати на їх проведення.

Аби контроль відповідав своєму призначенню, він має відповідати таким **вимогам**:

- базуватися на чітко визначених стандартах і нормах, зафіксованих у відповідних документах;
- відображати пріоритети туристичного підприємства відповідно до його цілей і стратегічного спрямування;
- орієнтуватися на конкретні результати;
- забезпечувати своєчасність контрольних заходів;
- бути простим і зрозумілим;
- об'єктом контролю повинні бути результати діяльності, але в жодному випадку не працівники, що провокує у підлеглих емоційне напруження і страх;
- орієнтуватися не на минуле, а на майбутнє, тобто на передбачення і запобігання можливих відхилень.

Щоб забезпечити **підвищення ефективності контролю** необхідно:

- забезпечити двосторонні комунікації між особами, які контролюють, та працівниками, діяльність яких контролюють;
- уникати надто прискіпливого контролю;
- застосовувати засоби жорсткого, але справедливого контролю;
- здійснювати стимулювання праці за результатами контролю;
- запроваджувати в систему контролю використання інформаційних технологій;

- процес контролю повинен проходити гармонійно, а не нагадувати гру в “хованки”: контролюючі шукають, а контрольовані ховають. Необхідно забезпечити розуміння того, що контролер однаково зацікавлений в пошуку як помилок, так і позитивних сторін діяльності, що сприятиме більш ефективному процесу контролю.

Отже, контроль проведений за всіма напрямками діяльності підприємства повинен давати керівництву необхідну інформацію щодо ухвалення необхідних управлінських рішень.

У підсумку, контроль дає можливість запобігти негативним наслідкам діяльності підприємства, а також створює передумови для стимулювання працівників.

Доцільно розглянути *помилки при здійсненні контролю*, на які вказують Вернер Зігерт і Лючія Ланг:

1. Контроль не повинен зводитися до інцидентів. Нормальний контроль – це неперервний процес ділового спілкування з працівниками, який не повинен приурочуватися до якихось випадків. Необхідно допомагати працівникам виправляти недоліки, вступати з ними в контакт.

2. Тотальний контроль демотивує та перевантажує керівництво непотрібною інформацією. Деякі керівники вважають, що все, що “не пройшло через їхні руки”, може мати помилки, тому намагаються контролювати буквально все.

3. Таємний контроль викликає лише розчарування, він вважається аморальним, бо здійснюється методом таємного огляду робочих місць, а тому викликає невдоволення більшості людей.

4. Контролювати потрібно не тільки улюблену ділянку.

5. Не варто настійно контролювати своїх заступників, яким ви делегували свої повноваження.

6. Контроль – не формальність. Керівник-демократ часто так задоволений роботою своїх підлеглих, що соромиться їх контролювати. Хто ухиляється від контролю, той нехтує інтересами своїх працівників.

7. Не потрібно контролювати через недовіру. Підозрілість свідчить про невпевненість у собі.

8. Не тримайте своїх висновків при собі. Варто доводити отриману інформацію до працівника, не зволікаючи. Так можна встановити з ним ділові стосунки й покращити стан справ [23, с. 161–162].

10.3. Етапи контролю

1. Затвердження нормативів та стандартів. Цей етап тісно пов'язаний із функцією планування, в результаті якої на основі поставлених цілей туристичного підприємства формується перелік стандартів. Стандарти – це конкретні цілі, для яких визначений конкретний часовий період і конкретні критерії реалізації. Їх ще називають *показниками результативності*, в них чітко визначається, який результат потрібно отримати, щоб досягти поставлених цілей. Отже, вони дають змогу менеджерам туристичного підприємства порівнювати реально виконану роботу із запланованою.

Отже, важливим завданням у системі контролю є встановлення показників результативності. Існують певні проблеми у встановленні деяких показників результативності, які важко виразити кількісно (наприклад, цілі соціального характеру, науково-дослідна робота тощо). Якщо неможливо використати прямі кількісні показники, тоді застосовують непрямі показники. Наприклад, для оцінювання рівня задоволеності роботою можна використовувати показник плинності кадрів.

2. Порівняння фактичних результатів із запланованими. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають встановленим показникам результативності, і прийняти рішення: які відхилення від стандарту допустимі, а які ні. Для цього визначається масштаб відхилень, вимірюють отримані результати, аналізують інформацію.

3. З'ясування необхідності коректив. На цьому етапі потрібно обрати один із трьох варіантів дій: нічого не робити, усунути відхилення або переглянути стандарт.

10.4. Види контролю

За змістом:

- *операційний контроль* – контроль за процесом створення продукції підприємства, тобто туристичного продукту чи послуг;
- *фінансовий* – контроль за фінансовими ресурсами туристичного підприємства, передбачає аналіз вартісних показників, що дає можливість порівняти фактичні результати із запланованими;
- *адміністративний* – проводять на різних рівнях управління, він має дати оцінку діяльності працівників та підрозділів туристичного підприємства;
- *маркетинговий* – пов'язаний із перевіркою реалізації маркетингової програми туристичного підприємства.

За етапами виробничо-господарської діяльності:

- *попередній* – контроль, який проводять до фактичного початку виконання робіт;
- *поточний* – проводять безпосередньо в процесі виконання робіт, він передбачає перевірку відповідності продукту встановленим стандартам під час його виробництва на основі оцінювання проміжних результатів;
- *заключний* – проводять після виконання робіт і передбачає оцінювання кінцевих результатів.

За рівнем централізації контролю:

- *централізований контроль* – цілеспрямовані дії спеціальних контрольних служб, які ґрунтуються на певних правилах, інструкціях і нормативах;

- *децентралізований контроль* – базується на соціальних нормах, цінностях, корпоративній культурі трудового колективу. Переважно зорієнтований на внутрішньо-груповий контроль та самоконтроль.



Запитання для самоконтролю до розділу 10

1. *Що таке контроль як функція менеджменту?*
2. *Яка основна мета контролю?*
3. *Які функції виконує контроль на підприємстві?*
4. *Які завдання контролю?*
5. *Які принципи проведення контролю?*
6. *Яким вимогам повинен відповідати контроль?*
7. *Що сприяє підвищенню ефективності контролю?*
8. *Яких помилок потрібно уникати в процесі контролю?*
9. *Які є етапи контролю?*
10. *Що таке показники результативності?*
11. *Що покладено в основу контролю?*
12. *На які види поділяється контроль за змістом?*
13. *Що таке операційний контроль?*
14. *Що таке адміністративний контроль?*
15. *На які види поділяється контроль за етапами виробничо-господарської діяльності?*
16. *Що таке поточний контроль?*
17. *На які види поділяється контроль за рівнем централізації?*



Рекомендована література до розділу 10

- Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.
- Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1992. – 653 с.

Основи менеджменту : навч. посібник / Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – Київ : 2006. – 130 с.

Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>

Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щебликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ “ММД”, 2015. – 479 с.



СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Поняття стратегічного менеджменту

11.2. Процес стратегічного менеджменту

11.3. Поняття стратегії



11.1. Поняття стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент – це набір управлінських рішень і дій з формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування і розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі [29, с. 54].

Стратегічне управління передбачає визначення довгострокових цілей і політики, розробку орієнтирів і принципово нових напрямів діяльності підприємства, стосується важливих рішень, орієнтованих на майбутнє, пов'язаними з неконтрольованими чинниками зовнішнього середовища. Сутність

стратегічного менеджменту можна описати, як концепцію “Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього”.

Стратегічний менеджмент туристичного підприємства ґрунтується на таких **передумовах**:

- чітке розуміння того, що туристичне підприємство має намір досягти в майбутньому;
- усвідомлення, що основні проблеми підприємства пов’язані зі зовнішнім середовищем;
- здатність своєчасно виявляти проблеми та мати засоби їх вирішення або зменшення негативного впливу;
- ухвалення управлінських рішень, спираючись на власні сильні сторони та можливості у зовнішньому середовищі;
- здатність вибудувати тактичне і поточне управління підприємством, опираючись на стратегічне управління.

Стратегічний менеджмент передбачає управління підприємством, яке ґрунтується на його конкурентних перевагах та реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Також це означає стратегічну орієнтацію діяльності всіх працівників підприємства і синхронізацію планів усіх підрозділів для реалізації цілей туристичного підприємства.

Предметом стратегічного менеджменту туристичного підприємства є такі проблеми:

1. Безпосередньо пов’язані з головними цілями туристичного підприємства. Стратегічний характер мають рішення про створення нових і ліквідації старих виробництв товарів чи послуг, формування нового туристичного продукту, освоєння нових технологій, ринків.
2. Пов’язані із завданнями, які потрібно вирішити для досягнення поставленої стратегічної цілі. Наприклад, планування і розроблення нового туристичного продукту, купівля нового технологічного обладнання, запрошення нових спеціалістів тощо.

3. Пов'язані з неконтрольованими чинниками зовнішнього середовища. Формуючи стратегію, потрібно визначити, які економічні, соціальні, політичні та інші чинники здійснюють вплив на майбутнє туристичного підприємства, для чого потрібен постійний моніторинг зовнішнього середовища.

У межах стратегічного менеджменту виділяють чотири основні **види управлінської діяльності**:

1. Розподіл ресурсів. А саме: матеріальних, фінансових, управлінські кадри, які володіють необхідним досвідом і знаннями тощо.
2. Адаптація до зовнішнього середовища. Охоплює всі дії стратегічного характеру, які ведуть до покращення взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Необхідна адаптація, як до сприятливих можливостей, так і до загроз. Стратегічне планування має передбачити створення нових можливостей за рахунок впровадження нових технологій, а також шляхом взаємодії з урядом і суспільством загалом.
3. Внутрішня координація. Передбачає узгодженість стратегічних дій туристичного підприємства для досягнення ефективності управлінських операцій.
4. Стратегічне передбачення. Передбачає здійснення прогнозів, які будуть базуватися на інтуїтивному або аналітичному підходах. Для цього потрібно забезпечити розвиток менеджерів через їх навчання і підвищення кваліфікації.

11.2. Процес стратегічного менеджменту

Процес стратегічного менеджменту на туристичному підприємстві передбачає такі етапи:

1. Визначення місії та цілей туристичного підприємства. Передбачає формування місії туристичного підприємства, яка виражає зміст його існування і призначення, а також визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках доцільно місію та цілі визначити за результатами аналізу середовища.
2. Аналіз середовища туристичного підприємства. Створює основу для уточнення (в деяких випадках визначення) його місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому проводять аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір з них таких, які дійсно мають вагомe значення для туристичного підприємства. Також відбувається складання прогнозів розвитку середовища. Проводиться оцінювання ринкових можливостей, тобто здатності конкурувати, та ресурсів підприємства.
3. Оцінювання стратегічних альтернатив. *Стратегічні альтернативи* – це набір можливих стратегій, за допомогою яких можна досягти стратегічних цілей туристичного підприємства в умовах обмежених ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива забезпечує підприємству різні можливості, потребує різних витрат і характеризується різним результатом. Причиною розробки кількох стратегічних альтернатив є багатофакторність вибору стратегії, з яких потрібно обрати кращу.
4. Вибір стратегії. Порівнюючи чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, проводять оцінювання можливих стратегічних альтернатив і вибирають з них одну конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям.

На вибір стратегії туристичного підприємства впливають такі чинники:

- особливості ринку, на якому працює туристичне підприємство (наприклад, місткість і насиченість ринку, рівень конкуренції тощо);
 - стан зовнішнього середовища (стабільність або мінливість зовнішнього середовища, передбачуваність змін);
 - характер цілей, які ставить туристичне підприємство (основні орієнтири, під час ухвалення управлінських рішень менеджерами);
 - рівень ризику реалізації стратегії (допустимий рівень ризику);
 - внутрішня структура туристичного підприємства (сильні і слабкі сторони підприємства, які впливають на конкурентоспроможність підприємства);
 - досвід реалізації минулих стратегій (дає можливість уникнути минулих помилок, але обмежує вибір).
 - фактор часу (період часу, за який мають бути досягнуті цілі підприємства).
5. Реалізація стратегії. Під час реалізації стратегії кожний підрозділ, менеджер і виконавець виконують закріплені за ними функції. Також на цьому етапі може відбуватися поглиблене вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз поставлених цілей, розроблення чи модифікація структури управління. На цьому етапі може виявитися, що туристичне підприємство не спроможне реалізувати вибрану стратегію, причиною чого може бути помилковий аналіз середовища або непередбачені зміни у зовнішньому середовищі.
6. Контроль за реалізацією стратегії. Спрямований на визначення того, якою мірою реалізація стратегії веде до досягнення цілей туристичного підприємства, оцінює правильність реалізації стратегічного плану чи окремих

його складових. За результатами стратегічного контролю можливе коригування цілей туристичного підприємства.

Кінцевим результатом процесу вибору і реалізації стратегії є нова комбінація продуктів, ринків і технологій туристичного підприємства.

Отже, формування і реалізація стратегії передбачає пошук прийнятних варіантів нового туристичного продукту чи послуги, розподіл ресурсів між наявними можливостями, освоєння нового ринку; вибір варіантів, у яких туристичне підприємство має конкурентні переваги тощо.

11.3. Поняття стратегії

Стратегія – комплекс правил і орієнтирів для ухвалення управлінських рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

Виділяють чотири різні **групи** таких **правил**:

1. Правила, які використовують для оцінювання результатів діяльності туристичного підприємства в сьогодні і в майбутньому. Якісну сторону таких критеріїв називають орієнтиром, а кількісну – завданням.
2. Правила, за якими формуються взаємовідносини туристичного підприємства з його зовнішнім середовищем. При цьому визначають, які види туристичного продукту чи послуг воно буде пропонувати, які технології застосовувати, кому збувати свою продукцію, за допомогою яких засобів забезпечувати переваги над конкурентами. Такий набір правил називається продуктово-ринковою стратегією підприємства.
3. Правила, за якими формуються взаємовідносини і процедури всередині туристичного підприємства. Їх ще називають організаційною концепцією.

4. Правила, за якими туристичне підприємство проводить повсякденну діяльність – основні оперативні прийоми.

Стратегія туристичного підприємства має кілька **характерних рис**:

1. Процес формування стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Зазвичай у результаті встановлюються загальні принципи і напрями, за якими рухається підприємство, що забезпечує зростання і зміцнення власних позицій.
2. Сформована стратегія повинна бути застосована. Роль стратегії полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити зусилля на певних напрямках і можливостях; по-друге, відмовитися від усіх інших можливостей як несумісних зі стратегією.
3. У процесі розроблення стратегії неможливо передбачити всі можливості і загрози. Тому доводиться використовувати сильно узагальнену і неточну інформацію про різні альтернативи.
4. Як тільки в процесі оцінювання середовища відкриваються конкретні варіанти, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Відповідно успішне застосування стратегії має передбачати зворотній зв'язок.
5. Потреба в стратегії зникає, як тільки реальний хід подій приведе туристичне підприємство до бажаного результату.
6. Стратегія є засобом досягнення цілей туристичного підприємства. Відповідно стратегія, розроблена для досягнення одних цілей, стане непридатною, якщо підприємство змінить свої цілі.
7. Стратегія є дещо складним для розуміння й абстрактним поняттям. Її формування зазвичай не приносить підприємству безпосередньої користі. Також розроблення

стратегії потребує значних затрат зусиль, коштів і часу. Проте це потужний інструмент, за допомогою якого туристичне підприємство може протистояти мінливим умов середовища і забезпечити подальший успішний розвиток.

Стратегія – це важливий інструмент, який може допомогти туристичному підприємству, яке перебуває в умовах нестабільності. В такій ситуації підприємству необхідно вирішити дві досить складні, але важливі проблеми:

1. Вибрати відповідний напрям розвитку з різноманіття альтернатив, які важко піддаються оцінюванню.
2. Спрямувати зусилля колективу працівників в потрібному напрямі.

Відповідь на ці два запитання становить сутність формування і реалізації стратегії. Саме в цих умовах стратегія стає життєво важливим і необхідним управлінським інструментом.



Запитання для самоконтролю до розділу 11

1. *Що таке стратегічний менеджмент?*
2. *Які передумови стратегічного менеджменту?*
3. *Які проблеми розв'язує стратегічний менеджмент?*
4. *Які види управлінської діяльності виділяють у межах стратегічного менеджменту?*
5. *Які етапи передбачає процес стратегічного менеджменту?*
6. *Які дії проводять під час реалізації стратегії?*
7. *Що таке стратегічні альтернативи?*
8. *Які чинники впливають на вибір стратегії туристичного підприємства?*
9. *Яке значення контролю за реалізацією стратегії?*
10. *Що є остаточною результатом процесу вибору і реалізації стратегії?*
11. *Що таке стратегія?*
12. *Які групи правил виділяють у межах стратегії?*

13. Які характерні риси стратегії?
14. Яка роль стратегії?



Рекомендована література до розділу 11

Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.

Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посібник / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. – Киев : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1992. – 653 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.

Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – Київ : 2006. – 130 с.

Планування маркетингу : навч. посібник / Олена Овечкіна [та ін.]. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 349 с. : табл., іл. – Бібліогр. с. 316–322.

Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>

Стратегічний менеджмент : [текст] навч. посібник / за заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.

Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щебликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ “ММД”, 2015. – 479 с.



МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

- 12.1. Поняття та завдання маркетингового менеджменту*
 - 12.2. Організація маркетингу на туристичному підприємстві*
 - 12.3. Процес побудови маркетингової організаційної структури*
 - 12.4. Моделі маркетингової організаційної структури*
 - 12.5. Переваги і недоліки різних структур служби маркетингу*
 - 12.6. Контроль маркетингу*
-



12.1. Поняття та завдання маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент – це процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримання взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення певних цілей організації (в бізнесі насамперед – отримання запланованого рівня прибутку) [19, с. 11].

Відповідно до цього визначення до основних **функцій** маркетингового менеджменту туристичного підприємства можна віднести:

- *аналіз ринку* (визначення його місткості, насиченості, потенціалу розвитку, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, стану конкуренції тощо) і відповідно ринкових можливостей туристичного підприємства з урахуванням його ресурсів;
- *планування*, тобто розроблення планів маркетингу на основі аналізу ринку й інших чинників, можливостей туристичного підприємства;
- *організація*, тобто формування організаційної структури маркетингу на туристичному підприємстві; розроблення розподіл між виконавцями конкретних маркетингових завдань для реалізації планів маркетингу;
- *мотивація*, тобто розроблення і реалізація матеріальних і моральних стимулів для працівників, задіяних до виконання маркетингових завдань;
- *контроль* виконання маркетингових планів і відповідних заходів.

Наведемо розширений перелік **завдань** маркетингового менеджменту туристичного підприємства:

- побудова системи маркетингової інформації на туристичному підприємстві (визначення джерел маркетингової інформації, організація її збору й обробки тощо);
- ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях, визначення цільових ринків туристичного підприємства, їх основних характеристик;
- дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків туристичного підприємства (споживачів, постачальників, посередників, конкурентів та ін.);
- прогнозування збуту туристичного продукту чи послуг підприємства;
- аналіз конкурентних можливостей туристичного підприємства з урахуванням його ресурсів;

- формування маркетингових стратегій (тактик);
- розроблення програм маркетингу туристичного підприємства;
- формування продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політик туристичного підприємства;
- управління розробленням туристичного продукту (створення, підвищення конкурентоспроможності, оптимізація асортименту, подовження життєвого циклу тощо);
- управління ціноутворенням (визначення базової ціни, динаміка цін);
- управління каналами розподілу туристичного підприємства, організація ефективного збуту туристичного продукту чи послуг;
- управління процесом комунікацій туристичного підприємства;
- розроблення застосування системи контролю маркетингової діяльності туристичного підприємства;
- розроблення й застосування системи управління торговим персоналом фірми.

Виділяють такі основні **етапи процесу маркетингового менеджменту**:

1. Аналіз ринкових можливостей туристичного підприємства.
2. Відбір цільових ринків.
3. Позиціонування туристичного підприємства на ринку.
4. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства.
5. Розроблення комплексу маркетингу.
6. Планування програм маркетингу.
7. Реалізація запланованих маркетингових заходів.
8. Контроль маркетингової діяльності туристичного підприємства.

12.2. Організація маркетингу на туристичному підприємстві

На спосіб опрацювання, реалізації і контролю за виконанням маркетингових планів вагомий вплив має організація маркетингу на туристичному підприємстві, яка охоплює два аспекти:

1. Визначення місця маркетингових структур у системі організації туристичного підприємства.
2. Організацію самих маркетингових структур на туристичному підприємстві.

Отже, постає питання, як потрібно розподілити маркетингові функції між підрозділами туристичного підприємства і хто саме із працівників буде їх виконувати, а також як будуть координуватися їхні дії. Тобто, необхідно визначитися з організацією маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Вибір конкретної організаційної структури залежить від цілей, які стоять перед туристичним підприємством та умов середовища – зовнішнього (конкуренти, споживачі, специфіка ринку тощо) і внутрішнього (пропоновані продукти та послуги, наявні канали збуту, фінансові ресурси підприємства тощо).

Організаційна структура маркетингової діяльності туристичного підприємства може бути визначена як схема, на основі якої відбувається управління маркетингом, іншими словами – це сукупність взаємопов'язаних у певний спосіб служб, відділів, підрозділів, які виконують маркетингові функції.

Маркетингова структура має вирішальне значення для ефективної реалізації програми маркетингу.

Для організації маркетингу не існує якоїсь універсальної схеми. Можна виділити кілька типових моделей маркетингових організаційних структур. Серед них перш за все варто назвати інтегровані і неінтегровані маркетингові структури.

Неінтегровані маркетингові структури – це сукупність певних підрозділів підприємства, які не скоординовані у своєму впливі на споживача.

Інтегровані маркетингові структури проводять свої дії комплексно і їх діяльність координується єдиним маркетинговим центром.

У процесі **організації маркетингу** необхідно дотримуватися таких **принципів**:

1. Цілеспрямованість – відповідність маркетинговим і загальнофірмовим цілям та стратегії туристичного підприємства, спрямованість на задоволення потреб споживачів.
2. Простота маркетингової структури, що допомагає зменшити витрати, покращити координацію і комунікації в середині такої структури.
3. Оптимальність організаційної структури відповідно до визначеної стратегії, цілей та завдань маркетингу.
4. Чіткість – точне і зрозуміле визначення маркетингових функцій і завдань кожного підрозділу та працівника.
5. Гнучкість – здатність своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та можливостях туристичного підприємства. Маркетингова структура може вважатися гнучкою, якщо вона здатна змінювати свою організаційну форму у випадку зміни цілей і стратегії підприємства. Така перебудова може бути безболісною для підприємства, якщо здатність до змін закладена в самій структурі.
6. Скоординованість і узгодженість дій підрозділів та працівників, які виконують маркетингові функції.
7. Мінімальна кількість ланок маркетингової структури. Чим менше ланок є у структурі, тим більш оперативною буде передача інформації між ними.
8. Економічність – доходами від реалізації маркетингових заходів повинні переважати витрати на маркетинг.

9. Наявність висококваліфікованих кадрів, їх навчання і підвищення рівня кваліфікації.
10. Активна маркетингова політика, яку має забезпечити маркетингова організаційна структура і фахівці з маркетингу – пошук нових ринків, максимальне задоволення потреб споживачів тощо.

12.3. Процес побудови маркетингової організаційної структури

Процес побудови маркетингової організаційної структури на туристичному підприємстві і охоплює такі послідовні етапи:

1. Дослідження ринку туристичного підприємства.
2. Аналіз туристичного підприємства.
3. Визначення концепції організації маркетингу.
4. Формування моделі маркетингової організаційної структури.
5. Розподіл функцій між виконавцями.
6. Підбір працівників.
7. Контроль за функціонуванням маркетингової організаційної структури.

Етап 1 – Дослідження ринку туристичного підприємства.

На цьому етапі проводиться дослідження ринку, на якому працює туристичне підприємство, а саме визначають:

- величину попиту і пропозиції туристичного продукту, співвідношення між ними;
- місткість і насиченість ринку та його окремих сегментів;
- стан конкуренції на ринку;
- ринкова поведінка і характеристики споживачів;
- тенденції та перспективи розвитку ринку тощо.

Володіння докладною інформацією про ринок – основна передумова формування ефективної маркетингової організаційної структури на туристичному підприємстві.

Етап 2 – Аналіз туристичного підприємства.

Проводять аналіз власного підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінюють чинники, що впливають на формування маркетингової організаційної структури, а саме:

- наявні ресурси туристичного підприємства;
- особливості його туристичного продукту чи послуг;
- загальна організаційна структура управління туристичним підприємством.

Етап 3 – Визначення концепції організації маркетингу

Залежно від умов зовнішнього середовища і запланованих напрямів діяльності туристичного підприємства можливі такі концепції організації маркетингу на підприємстві:

- відділ збуту – основні маркетингові зусилля зводяться до збуту продукції, інші маркетингові функції, зазвичай, виконують фахівці, яких наймають тимчасово;
- маркетингово-збутовий відділ – заходи щодо збуту та окремі маркетингові функції виконують штатні працівник відділу;
- відділ маркетингу – на працівників відділу покладають виконання всіх маркетингових функцій, окрім збуту, яким займається окремий відділ;
- комплексна схема управління маркетингом – усі маркетингові, в тому числі і збутові функції об'єднують у єдиний комплекс під керівництвом заступника директора зі збуту і маркетингу, а в разі потреби до виконання маркетингових функцій залучають всіх працівників підприємства.

Окрім цього, в процесі організації маркетингу визначають, чи буде існувати інтегрований відділ маркетингу, чи його функції виконуватимуть різні підрозділи туристичного підприємства (неінтегрована маркетингова структура).

Етап 4 – Формування моделі маркетингової організаційної структури

При цьому можуть бути використані різні моделі структури служби маркетингу:

- Функціональна структура служби маркетингу.
- Продуктова структура служби маркетингу.
- Регіональна структура служби маркетингу.
- Сегментна структура служби маркетингу.
- Матрична структура служби маркетингу.

Окрім названих стаціонарних форм побудови служби маркетингу, на підприємстві можуть запроваджуватися і тимчасові структури. Вони створюються в разі необхідності, для вирішення певних важливих маркетингових проблем (розроблення маркетингової стратегії, розроблення нового туристичного продукту, запровадження нововведень тощо).

До тимчасових маркетингових структур належать:

- Ради з маркетингу – спеціальні структури при керівнику підприємства, до складу яких входять його заступники і провідні спеціалісти підприємства.
- Цільові групи – спеціальні групи фахівців, які формуються на певний період для вирішення конкретних маркетингових завдань. Різновидом таких груп є венчурні групи, мета яких опрацювання цікавих, але ризикованих маркетингових ідей.

Формування тимчасових маркетингових структур передбачає визначення їх мети і завдань, призначення керівника, встановлення відповідальності кожного працівника, розпланування роботи.

Етап 5 – Розподіл функцій між виконавцями

Визначення маркетингових функцій і завдань для кожної посади.

Для чіткого розподілу функцій між окремими посадами (працівниками) можна використати матричний метод, тобто

побудову відповідних карт з інформацією про те, хто і якою мірою бере участь у вирішенні тих чи інших питань. Приклад такої карти подано в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Карта розподілу функціональних обов'язків

Функції	Працівники		
	А	Б	В
1. Дослідження	Підг	Підг	Підг
2. Управління асортиментом продукції	Ухв	Пог	Підг
3. Реклама	Підг	Ухв	Пог

Примітка до табл. 12.1: Ухв. – прийняття рішень; Підг. – участь у підготовці рішень; Пог. – участь у погодженні рішень.

Етап 6 – Підбір працівників

Відбувається відповідно до визначеної структури, завдань та функцій відділу маркетингу (якщо такий передбачений організаційною структурою підприємства). Варто знати, що ті, хто тут працюватимуть, мають задовольняти цілий комплекс вимог, а саме:

- відповідати загальним вимогам до посади менеджера (компетентність, високі моральні якості, дисциплінованість, уміння керувати людьми тощо);
- мати належні системні знання, стратегічне мислення, аналітичні здібності, вміти спрогнозувати ситуацію;
- бути здатним ухвалювати ефективні управлінські рішення;
- мати творчий, неординарний, новаторський підхід до справи;
- вміти вести переговори, залагоджувати конфлікти;
- бути орієнтованими передовсім на потреби споживачів;
- мати відповідні знання з менеджменту та маркетингу;
- володіти необхідними інформаційними технологіями.

Етап 7 – Контроль за функціонуванням маркетингової організаційної структури

Такий контроль дає змогу порівняти фактичний стан справ у системі управління маркетингом з поставленими маркетинговими цілями та завданнями і вносити відповідні корективи.

Щоб встановити, наскільки оптимальною є сформована в туристичному підприємстві організація маркетингу, необхідно дати відповіді на такі запитання:

- чи працює структура цілеспрямовано (які цілі поставлено, як вони вимірюються, реалізуються та контролюються)?
- чи достатньо гнучка структура (як швидко вона реагує на зміни, як швидко ухвалюються управлінські рішення)?
- чи достатньо інформації?
- як працює маркетингова організаційна структура з погляду співвідношення доходів і витрат?
- чи мають керівники достатньо часу для ухвалення управлінських рішень?
- чи існує в організації корпоративний дух?

12.4. Моделі маркетингової організаційної структури

На туристичному підприємстві можуть бути використані різні моделі структури служби маркетингу:

- Функціональна структура служби маркетингу.
- Продуктова структура служби маркетингу.
- Регіональна структура служби маркетингу.
- Сегментна структура служби маркетингу.
- Матрична структура служби маркетингу.

Функціональна структура служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами чи працівниками за окремими функціями маркетингової діяльності (планування туристичного продукту, маркетингові дослідження, реклама, збут тощо). Ефективна для туристичних підприємств з вузьким асортиментом, які діють на невеликій кількості ринків. Основна перевага такої структури у її простоті (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Функціональна структура служби маркетингу

Структура служби може змінюватися залежно від індивідуальних особливостей окремого туристичного підприємства. Вона не виключає можливості виконання кількох функцій одним підрозділом чи працівником. Усе залежить від розмірів підприємства і тієї ролі, яку воно відводить для тієї чи іншої функції маркетингу.

Продуктова структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві кількох керівників маркетингу, кожен з яких відповідальний за конкретний продукт. Продуктову структуру служби маркетингу застосовують на великих підприємствах із широким асортиментом продукції (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Продуктова структура служби маркетингу

За такої організації маркетингу значну увагу приділяють окремим, у тому числі другорядним туристичним продуктам. Управління туристичним продуктом зосереджується під керівництвом одного менеджера, відповідно, чітко встановлено, хто саме відповідальний за комерційний успіх конкретного продукту. Водночас відбувається ускладнення реалізації єдиної програми маркетингу.

Регіональну структуру служби маркетингу застосовують підприємства, які проводять свою діяльність на різних географічних ринках. Передбачає формування підрозділів, що займаються маркетингом продукції підприємства в окремих регіонах (рис. 12.3).



Рис. 12.3. Регіональна структура служби маркетингу

Сегментну структуру служби маркетингу (спрямовану на групи споживачів) застосовують у тому випадку, коли підприємство реалізовує товари чи послуги в різних ринкових сегментах, для яких характерні різні запити споживачів. Відповідно, передбачає наявність у туристичному підприємстві окремих підрозділів, діяльність яких зорієнтована на певні сегменти споживачів (рис. 12.4).



Рис. 12.4. Сегментна структура служби маркетингу

Матричну структуру служби маркетингу застосовують підприємства, які виробляють широкий асортимент продукції і продають її на різноманітних ринках. У цьому випадку традиційна вертикально структурована організація доповнюється горизонтальними зв'язками між окремими підрозділами. Щоб маркетингова діяльність максимально охоплювала як спрямованість за продуктом, так і за ринком, у такій структурі передбачені як посади менеджерів з продукту, так і менеджерів з ринку (рис. 12.5).

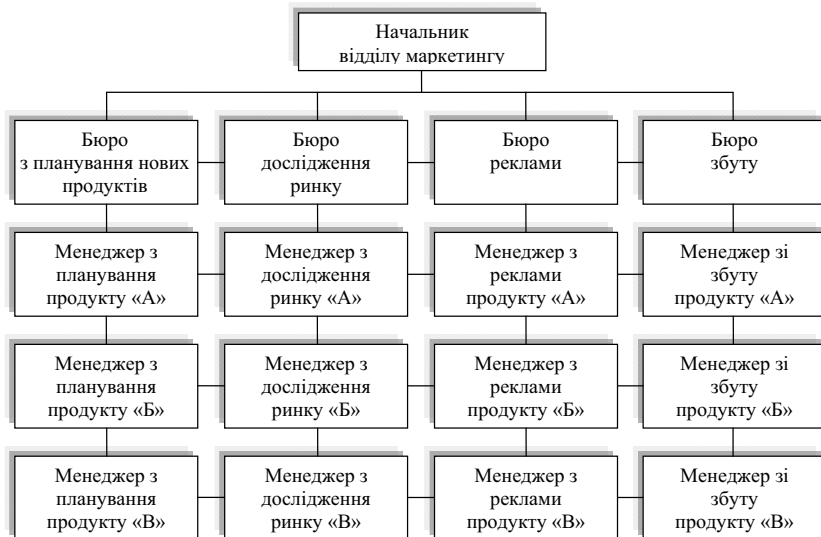


Рис. 12.5. Матрична структура служби маркетингу

12.5. Переваги і недоліки структур служби маркетингу

Кожна із моделей маркетингової організаційної структури має свої як переваги, так і недоліки. Їх перелік наведено в табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Переваги і недоліки структур служби маркетингу

Модель	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1	2	3
Функціональна	Простота управління. Однозначний опис обов'язків кожного працівника. Концентрація зусиль на розв'язанні основних маркетингових завдань. Можливість глибокої функціональної спеціалізації працівників, як чинник росту їх професійної кваліфікації	Одноманітність роботи працівників. Слабка гнучкість структури. Складність координації маркетингових зусиль. Можливість нездорової конкуренції між підрозділами. Складність порівнювання результатів роботи різних підрозділів. Погіршення ефективності роботи із розширенням асортименту продуктів
Продуктова	Комплексність, скоординованість дій у цілому за кожним продуктом. Можливість швидкого розв'язання маркетингових проблем. Можливість дослідження специфіки потреб і споживачів за кожним продуктом. Порівняльність результатів роботи різних підрозділів. Універсальність працівників	Дублювання функцій, паралелізм розробок. Широке коло обов'язків одного працівника ускладнює ріст його кваліфікації. Значні витрати. Проблеми розроблення єдиної маркетингової продуктової стратегії підприємства.
Регіональна	Можливість врахування особливостей різних регіонів. Можливість розроблення комплексної програми маркетингу при виході на ринок. Краща координація служб при виході на ринок	Дублювання функцій. Низький ступінь спеціалізації роботи відділів. Значні витрати. Небезпека переважання інтересів окремих ринків

Закінчення табл. 12.2

1	2	3
Сегментна	Можливість вивчення та подальше врахування потреб і запитів конкретних груп споживачів. Встановлення тісного зв'язку зіспоживачами	Дублювання функцій. Велика трудомісткість робіт. Значні витрати. Небезпека переважання інтересів окремих сегментів
Матрична	Можливість врахування специфіки ринку, споживачів та скоординованість дій у цілому за кожним продуктом. Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища	Складність структури. Дублювання функцій. Велика трудомісткість робіт. Великі витрати

12.6. Контроль маркетингу

Контроль маркетингу – встановлення та оцінювання відповідності фактичного стану маркетингової діяльності до запланованих показників.

Цілями і завданнями маркетингового контролю є:

- встановлення ступеня досягнення визначених цілей (аналіз відхилень);
- пошук можливостей для вдосконалення (зворотний зв'язок);
- оцінювання пристосованості туристичного підприємства до змін маркетингового середовища.

Контроль завершує цикл управління маркетингом і водночас дає початок новому циклу планування маркетинговою діяльністю. Він дає можливість встановити сильні і слабкі сторони маркетингової діяльності, рівень виконання маркетингових планів, що необхідно для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період.

Процес контролю маркетингу охоплює п'ять етапів:

1. Встановлення планових показників, які будуть основою контролю (частка ринку, прибутковість, неекономічні показники).
2. Збір фактичних показників і результатів маркетингової діяльності.
3. Порівняння фактичних і планових показників маркетингової діяльності туристичного підприємства.
4. Аналіз відхилень фактичних показників від планових.
5. Проведення корегуючих маркетингових заходів для адаптації туристичного підприємства до змін зовнішнього середовища.

Можна виділити два основні напрями контролю маркетингу – контроль результатів і маркетинговий аудит.

Контроль результатів спрямований на поточну маркетингову діяльність туристичного підприємства за місяць, квартал, рік і передбачає аналіз:

- збуту;
- результатів діяльності відділу збуту;
- частки ринку;
- прибутковості;
- неекономічних показників.

Важливе місце займає контроль неекономічних показників, до яких входять:

- кількість нових споживачів;
- кількість втрачених споживачів;
- кількість незадоволених споживачів;
- ставлення споживачів до туристичного підприємства чи його продукту;
- прихильність споживачів до туристичного підприємства чи його продукту;
- ступінь задоволеності/незадоволеності споживачів;
- якість туристичного продукту чи послуг порівняно з конкурентами;

- конкурентоспроможність туристичного продукту чи послуг;
- поінформованість споживачів щодо туристичного підприємства чи його продукту;
- імідж туристичного підприємства.

Ціль маркетингового аудиту – встановлення слабких місць у маркетинговій діяльності підприємства, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових заходів.

Маркетинговий аудит дає можливість встановити нечітко сформовані цілі, неефективну стратегію, помилки організації маркетингу та роботи маркетингової інформаційної системи тощо.

Процес маркетингового аудиту передбачає три етапи:

1. Вивчення реального стану маркетингу на підприємстві.
2. Опрацювання та аналіз виявлених фактів.
3. Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності.

Отже, маркетинговий аудит створює основу для змін і вдосконалень, запровадження нововведення, які покращать існуюче становище туристичного підприємства.



Запитання для самоконтролю до розділу 12

1. *Що таке маркетинговий менеджмент?*
2. *Які функції виконує маркетинговий менеджмент?*
3. *Які завдання покладені на маркетинговий менеджмент?*
4. *Які етапи процесу маркетингового менеджменту?*
5. *Що таке організаційна структура маркетингової діяльності?*
6. *Як можна визначити інтегровані маркетингові структури?*
7. *Що таке неінтегровані маркетингові структури?*
8. *Які принципи організації маркетингу?*

9. Які етапи передбачає процес побудови маркетингової організаційної структури?
10. Які можливі концепції організації маркетингу на підприємстві?
11. Які існують моделі структури служби маркетингу?
12. Для чого створюються тимчасові маркетингові структури?
13. За якими параметрами можна встановити, наскільки оптимальною є організація маркетингу на підприємстві?
14. В чому сутність функціональної структури служби маркетингу?
15. Яка специфіка продуктової структури служби маркетингу?
16. В яких випадках доцільне формування регіональної структури служби маркетингу?
17. Які переваги сегментної структури служби маркетингу?
18. Які недоліки матричної структури служби маркетингу?
19. Що таке контроль маркетингу?
20. Які цілі і завдання контролю маркетингу?
21. Які етапи охоплює процес контролю маркетингу?
22. Які два основні напрями контролю маркетингу можна виділити?
23. За якими показниками проводиться контроль маркетингових результатів?
24. Що входить до неекономічних маркетингових показників?
25. Яка ціль маркетингового аудиту?



Рекомендована література до розділу 12

Белявцева М. І. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова. – Київ : ЦНЛ, 2016. – 407 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс [Электронный ресурс] / Ф. Котлер ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 656 с. – Режим доступа : http://loveread.ec/read_book.php?id=66100&p=185#gl_406

Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / В. М. Куценко. – Київ : МАУП, 2003. – 184 с.

Мальська М. П. Основы маркетингу у туризмі : підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк. – Київ : “Центр учбової літератури”, 2016. – 336 с.

Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 380 с.

Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / ред. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 251 с.

Мальська М. Управління маркетингом у сфері туризму : підручник / Марта Мальська, Ірина Жук. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 327 с.

Менеджмент і маркетинг туризму туризму : навч. посібник / Тетяна Афонченкова [та ін.] ; ред. О. Є. Лугінін ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. – Київ : Ліра-К, 2013. – 363 с.



Розділ 13

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ

13.1. Поняття інновацій та інноваційної діяльності

12.2. Класифікація інновацій

13.3. Сутність інноваційного менеджменту

13.4. Інноваційний процес



13.1. Поняття інновацій та інноваційної діяльності

Інновації – новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [2].

Інновації є необхідними для розвитку процесу виробництва, вдосконалення продукції, появи нових видів туристичних продуктів та послуг. Інновації є основним засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Конкуренція і постійний розвиток ринків спонукають підприємства займатися інноваціями за такими напрямками:

- формування науково-технічної та експериментальної бази;
- проведення досліджень спільно з іншими організаціями;
- замовлення науково-дослідних чи експериментальних робіт в інших організацій;
- купівля ліцензії на право виробництва товарів чи послуг;
- купівля технологій, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності.

Аби не допустити відставання від конкурентів нововведеними необхідно займатися постійно, їх потрібно *прогнозувати* не чекаючи, коли почнуться проблеми.

Продуктові, технологічні та організаційні інновації пов'язані між собою, відповідно їх запровадження має бути *комплексним*.

Інновації завжди пов'язані з *ризиком*, але відмова від них створює ще більше ризиків у майбутньому. Часто потреба в удосконаленнях продукту чи технологій з'являється тоді, коли прибутки підприємства виглядають дуже задовільними і виникає хибне враження, що ще досить довго можна працювати за напрацьованою схемою.

Інновації пов'язані з *перерозподілом ресурсів*, який часто проходить у досить болючих формах. Виникає необхідність обмежувати ресурси для діючих виробництв та скеровувати додаткові на нові, проводити реорганізацію підприємства, перекваліфікацію працівників.

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [2].

Інноваційна діяльність спрямована на практичне застосування науково-технічних розробок та інтелектуального потенціалу для отримання нового чи суттєво покращеного продукту, технологій, що в результаті має привести до кращого задоволення споживачів у якісних товарах і послугах.

Інноваційний потенціал – це здатність підприємства створювати новий, науково місткий продукт, який буде характеризуватися кращою конкурентоздатністю і задовольнятиме вимоги ринку.

Він містить у собі:

- виробничі потужності для виробництва засобів виробництва;
- відповідно кваліфіковані кадри;
- експериментальну базу, яка потрібна для підготовки нового виробництва;
- обладнання для проведення наукомістких операцій;
- можливості запровадження інновацій.

13.2. Класифікація інновацій

Різні автори економічної теорії класифікували їх за різними ознаками. Наведемо деякі з них.

Першу класифікацію надав Й. Шумпетер. Він відокремлює 5 типів інновацій:

1. Виготовлення нового продукту або відомого продукту з новими властивостями.
2. Впровадження нового, ще невідомого в певній галузі, методу виробництва.
3. Освоєння нового ринку збуту.
4. Отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів.
5. Проведення реорганізації (організаційна перебудова), у тому числі створення монополії або її руйнування у конкурентів [40].

Зокрема, Г. Менш розділяв інновації за їх функціями на базові, поліпшуючі та псевдоінновації.

1. Базові інновації – це нововведення, завдяки яким формуються нові ринки і галузі економіки.

2. Поліпшуючі інновації – це суттєві зміни у вже існуючих технологіях, які не передбачають докорінних нововведень, але вносять певні покращення і модифікації, які дають можливість ефективнішого використання ресурсів.
3. Псевдоінновації – це нововведення, які особливо не змінюють ні технологічний, ні економічний рівень виробництва (є ні базовими, ні поліпшуваними), а передбачають певні модифікації спричинені пристосуванням до короткострокових коливань споживчого попиту.

13.3. Сутність інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент – це комплексна діяльність щодо управління інноваційною діяльністю підприємства і персоналом, який займається цією діяльністю.

Інноваційний менеджмент спрямований на управління процесом розроблення, запровадження та комерціалізації інновації, для чого необхідна координація функціональних підсистем, управління персоналом і контроль за інноваційним процесом.

Основними **цілями** інноваційного менеджменту в туризмі є:

- забезпечення постійного інноваційного процесу;
- створення конкурентоспроможного інноваційного туристичного продукту чи послуги і технологій найбільш ефективним способом.

Інноваційний менеджмент має забезпечити ефективне запровадження і реалізацію інновацій, підвищення ефективності діяльності та постійний розвиток туристичного підприємства в умовах ринку.

Основними **функціями** інноваційного менеджменту є:

- аналіз;
- прогнозування;

- планування;
- організація;
- мотивація;
- облік;
- контроль;
- координація;
- регулювання.

Основними **принципами** управління інноваціями є:

- безперервне прогнозування інноваційної ситуації;
 - запобігання технологічного відставання підприємства;
 - системне запровадження інновацій у підприємницькій діяльності;
- поєднання інвестицій з інноваціями;
- поєднання фінансового та технологічного аналізу ефективності інновацій.

Інноваційний менеджмент створює для туристичного підприємства, яке запроваджує інновації, вигідні конкурентні переваги. Перерозподіл ресурсів і перенаправлення їх на нові види туристичного продукту чи технології, дає можливість використовувати їх новим більш ефективним способом.

Інноваційний менеджер повинен переконати керівництво підприємства, а також і всіх працівників у необхідності змін, погодитися на тимчасове зниження доходів заради їх суттєвого зростання в майбутньому. Оскільки якщо конкуренти запровадять інновації раніше, споживачі можуть швидко переорієнтуватися на їхній новий і кращий продукт.

Окрім того, управління інноваціями завжди вимагає значних затрат ресурсів, накопичення необхідних знань та інформації, координації діяльності великої кількості працівників і їх психологічної підготовки до сприйняття змін, здійснення заходів з просування нового продукту на ринок.

Управління інноваційною діяльністю туристичного підприємства **передбачає:**

- формування інноваційних цілей туристичного підприємства;
- розроблення планів інноваційної діяльності;
- аналіз середовища туристичного підприємства з урахуванням виправданого ризику;
- аналіз кон'юнктури ринку;
- прогноз ринкової ситуації;
- пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
- дослідження інноваційної діяльності конкурентів;
- вивчення ресурсів, необхідних для проведення інноваційної діяльності;
- аналіз ризиків запровадження інновацій, пошук способів їх мінімізації;
- розроблення способів кооперації в науково-дослідній сфері з конкурентом;
- забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами інноваційних програм;
- формування тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї до формування продукту в кінцевому вигляді;
- контроль за розробленням нового туристичного продукту та його впровадженням;
- формування інноваційного та інвестиційного портфелів;
- планування та організацію розробок, їх впровадження;
- удосконалення організаційних структур управління;
- удосконалення управління персоналом;
- оцінювання ефективності інноваційної діяльності;
- прогнозування характеру та етапів життєвого циклу нового туристичного продукту (на цій основі визначаються обсяги необхідних капіталовкладень);
- оцінювання ефективності інвестиційного проекту;

13.4. Інноваційний процес

Інноваційний процес – це певна послідовність дій від ідеї до конкретного продукту чи технології, які реалізуються в практичній діяльності.

Інноваційний процес також можна визначити як процес перетворення нових наукових знань у конкретну інновацію. Іншими словами, інноваційний – це життєвий цикл інновації, тобто послідовність виконання певних робіт із інноваційних перетворень, яка охоплює такі етапи, як створення, освоєння й комерційної реалізації інновацій.

Найскладнішим є процес реалізації продуктових (створення нового продукту) і технологічних (запровадження нових технологій) інновацій.

Інноваційний процес, який дає можливість перейти до більш високого і якіснішого стану об'єкта управління, вимагає значних витрат ресурсів, зокрема капіталовкладень і часу. Тому для успішної реалізації інноваційних процесів необхідна наявність ринків капіталу (інвестицій), новацій і розвинутої інноваційної сфери.

Життєвий цикл інновацій (продуктові інновації):

1. Етап “наука” передбачає:

- проведення фундаментальних досліджень;
- розроблення теоретичних підходів до вирішення певної проблеми.

Такими видами діяльності займаються наукові інститути, вищі навчальні заклади, спеціалізовані лабораторії.

2. Етап “дослідження” передбачає:

- проведення прикладних досліджень;
- проведення експериментальних досліджень;
- розроблення експериментальних моделей.

Такими видами діяльності займаються різні наукові заклади, венчурні підприємства.

3. Етап “розроблення” передбачає:

- формування характеристик нового продукту, розроблення технічної документації, формування нового продукту в кінцевому вигляді;
- створення зразків;
- експериментальне виробництво нового продукту.

Такими видами діяльності займаються дослідні виробництва, конструкторські бюро, науково-дослідні підрозділи великих підприємств.

4. Етап “виробництво” передбачає:

- технічну та організаційну підготовку виробництва нового продукту;
- повномасштабне виробництво.

Така діяльність відбувається безпосередньо на підприємстві.

5. Етап “споживання” передбачає:

- збут нового продукту;
- формування попиту і просування нового продукту.

Таку діяльність проводять маркетингові відділи підприємств та спеціалізовані маркетингові фірми.



Запитання для самоконтролю до розділу 13

1. Що таке інновації?
2. Які можуть бути напрями інноваційної діяльності?
3. Що таке інноваційна діяльність?
4. Що таке інноваційний потенціал?
5. Що охоплює інноваційний потенціал?
6. Які є види інновацій за класифікацією Й. Шумпетера?
7. Які є види інновацій за класифікацією Г. Менша?
8. Що таке інноваційний менеджмент?
9. Які основні цілі інноваційного менеджменту?
10. Що належить до основних функцій інноваційного менеджменту?

11. Які основні принципи управління інноваціями?
12. Які дії передбачає управління інноваційною діяльністю підприємства?
13. Що таке інноваційний процес?
14. Які етапи життєвого циклу інновацій?



Рекомендована література до розділу 13

Про інноваційну діяльність : Закон України від 4.07.2002 р. № 40-IV Дата оновлення : 05.12.2012. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення : 11.01.2022).

Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / О. А. Гавриш та ін. ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". –Київ : НТУУ "КПІ" : Політехніка, 2016. –388 с.

Ладонько Л. С. Менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова ; М-во освіти і науки України, Чернігівський нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2018. – 266 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник [Електронний ресурс]/ Т. О. Скрипко. – Київ : Знання, 2011. – 423 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/43124-12-ponyattya-nnovatsiy-h-vpliv-na-ekonomichnu-sistemu.html>

Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручник / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп. – Київ : Кондор, 2018. – 441 с.



Розділ 14

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ У ТУРИЗМІ

- 14.1. Поняття ризику та невизначеності*
 - 14.2. Види ризиків і втрат, пов'язаних із ризиками*
 - 14.3. Основні методи аналізу ризиків*
 - 14.4. Методи зниження ризиків*
-



14.1. Поняття ризику та невизначеності

В умовах ринку ризик є невід'ємною складовою ведення бізнесу. Невизначеність середовища стає причиною того, що ризику уникнути неможливо. Проте це не означає, що потрібно ухвалювати рішення, які ведуть до наперед відомого результату, переважно такі рішення неефективні. Тому необхідно навчитися передбачати ризик, його можливі обсяги, проводити планування заходів щодо запобігання ризиків, не перевищувати допустимі межі.

Туристичне підприємство проводить свою діяльність в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що призводить до певної невизначеності, тобто відсутності повної та достовірної інформації.

Невизначеність, яка пов'язана з можливістю виникнення під час діяльності туристичного підприємства несприятливих ситуацій, чинників та наслідків, називається **ризиком**.

Управління ризиком – складний процес, спрямований на розробку і реалізацію рішень, які мають привести до запобігання ризиків або мінімізації наслідків несприятливих подій.

При цьому важливо проводити постійний моніторинг можливих ризиків. Моніторинг ризиків передбачає контроль ризиків під час будь-якої діяльності туристичного підприємства. Якісний моніторинг ризиків дає можливість отримати інформацію, необхідну для ухвалення ефективних управлінських рішень ще до того, як виникнуть ризикові ситуації.

14.2. Види ризиків і втрат, пов'язаних із ризиками

Залежно від причин виникнення **ризика класифікують** на такі види: зовнішні, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики поділяються на:

1. *Непередбачувані зовнішні ризики:*

- заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища тощо;
- природні катастрофи;
- кримінальні та економічні злочини (зловживання, спекуляції, рекет, тероризм, тощо);
- економічні (зрив постачання, неоплата за надані послуги, банкрутство партнерів тощо),
- соціальні (страйки, зміни соціального характеру тощо);
- екологічні.

2. *Передбачувані зовнішні ризики:*

- ринковий ризик (зміна цін, вимог споживачів, ринкової кон'юнктури, характеру конкуренції тощо);

- операційний ризик (неможливість підтримки робочого стану обладнання, порушення техніки безпеки тощо).

Внутрішні ризики поділяються на:

1. *Внутрішні організаційні ризики:*

- зриви робіт через недостачу трудових ресурсів, помилки в плануванні, погане оперативне управління тощо;
- підвищені витрати спричинені: порушенням планів робіт, недостатньою кваліфікацією працівників, помилками при складанні бюджетів тощо.

2. *Внутрішні технічні ризики:*

- порушення технології робіт, невідповідність стандартам, поламки обладнання тощо.

До **інших ризиків** відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, ризики, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав тощо.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути:

- матеріальні (додаткові витрати матеріалів, палива, обладнання та іншого майна тощо),
- фінансові (штрафи, пені, неустойки, неповернення заборгованості, зменшення прибутків тощо),
- трудові (непередбачені простої, втрата кваліфікованих кадрів тощо),
- втрати часу.

14.3. Основні методи аналізу ризиків

В управлінні туристичним підприємством важливо своєчасно визначити ризики в процесі обґрунтування тих чи інших рішень.

Аналіз ризиків поділяють на два види: кількісний та якісний.

Кількісний аналіз ризику повинен дати можливість визначити кількість та розміри окремих ризиків та ризику загалом.

Якісний аналіз визначає чинники, межі та види ризиків.

Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод та статистичний метод.

Метод аналогій передбачає використання інформації про діяльність інших подібних підприємств.

Метод експертних оцінок, передбачає вивчення думок досвідчених менеджерів і фахівців. При цьому потрібно встановити критерії допустимих, критичних та катастрофічних втрат.

Розрахунково-аналітичний метод заснований на математичних розрахунках та проведенні відповідних аналітичних процедур. Найефективніші для страхового та грального бізнесу.

Статистичний метод передбачає аналіз минулих статистичних даних.

14.4. Методи зниження ризиків

Існують такі групи методів зниження ризиків:

- технічні методи, передбачають впровадження певних технічних заходів, наприклад, система пожежної безпеки, електронних розрахунків тощо.
- правові методи, такі як страхування, застава, пеня, гарантія, завдаток тощо.
- організаційно-економічні методи передбачають комплекс заходів, які спрямовані на запобігання втрат від ризику у разі виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію.

Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є:

- розподіл ризику;

- страхування;
- створення резервних фондів;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризику в плані фінансування.

Розподіл ризику відбувається на етапі планування та укладання контрактних документів.

Страхування ризику передбачає відшкодування втрат страхувальником при настанні страхових випадків зі спеціальних страхових фондів.

Створення *резервних фондів* на покриття непередбачених витрат дає можливість мінімізувати ризик, який, виникає під час діяльності туристичного підприємства, і в такий спосіб уникнути можливих збоїв у роботі.

Часткові ризики – це ризики, пов'язані з виконанням окремих робіт, але які напряду не впливають на роботу туристичного підприємства у цілому. *Нейтралізацію часткових ризиків* проводять за такими етапами:

1. Визначають ризик, найбільш вагомий для туристичного підприємства.
2. Визначають перевитрати ресурсів із врахуванням ймовірності настання несприятливих подій.
3. Визначають можливі заходи, спрямовані на зменшення ризику.
4. Встановлюють додаткові витрати на здійснення запропонованих заходів.
5. Співставляють обсяг витрат на проведення необхідних заходів та обсяг втрат при виникненні ризику.
6. Ухвалюють рішення щодо застосування запропонованих заходів.
7. Процес аналізу повторно проводять для наступного за важливістю ризику.

Отже, застосовуючи комплекс заходів, спрямований на нейтралізацію ризиків, туристичне підприємство може забезпечити себе від можливих збоїв у роботі на виникнення несприятливих ситуацій.



Запитання для самоконтролю до розділу 14

1. *Що таке ризик?*
2. *Що таке управління ризиком?*
3. *Які є види ризиків?*
4. *Що належить до зовнішніх ризиків?*
5. *Що належить до внутрішніх ризиків?*
6. *Які ризики належать до передбачуваних?*
7. *Які ризики належать до непередбачуваних?*
8. *Яка відмінність між організаційним і технічним ризиком?*
9. *Які можуть бути види втрат, пов'язані з ризиком?*
10. *Які основні методи аналізу ризиків?*
11. *Які існують методи зниження ризиків?*
12. *В чому сутність технічних методів зниження ризиків?*
13. *Що таке частковий ризик?*
14. *За якими етапами проводять нейтралізацію часткових ризиків?*



Рекомендована література до розділу 14

Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.

Ладонько Л. С. Менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова ; М-во освіти і науки України, Чернігівський нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2018. – 266 с.

Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посібник / І. В. Левицька. – 2-ге видання. – Київ : НОВИЙ СВІТ-2000, 2020. – 176с.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.

Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

Словник термінів

Адміністративні методи – спираються на владу керівника, його повноваження, сформовану на підприємстві дисципліну і систему відповідальності.

Бізнес-план – розгорнутий документ, у якому подано обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту шляхом зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди.

Відповідальність – зобов'язання виконати поставлене завдання та добитися його задовільного вирішення.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність змінних чинників, які знаходяться всередині організації та створюють передумови для її ефективного функціонування діяльності.

Делегування повноважень – передача повноважень щодо вирішення певних завдань особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед підлеглих працівників різноманітні завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей підприємства.

Децентралізовані підприємства – такі організації, в яких повноваження передаються на нижчі рівні управління. У надто децентралізованих туристичних підприємствах керівники середньої ланки мають великі повноваження в конкретних видах діяльності.

Дивізійна організаційна структура управління формується шляхом виокремлення відносно самостійних виробничих філій чи відділень, які здійснюють повний цикл виробничо-господарської та управлінської діяльності. Тобто підприємство поділяється на дрібніші підприємства. Як правило, такий поділ

характерний для великих корпорацій. У такій ситуації кожний такий новоутворений підрозділ несе відповідальність за прибуток, виробництво і реалізацію власної продукції.

Економічні методи управління охоплюють систему матеріального стимулювання відповідно до економічних інтересів усіх учасників процесу управління і виробництва.

Завдання – певна робота з певного виду діяльності організації, яку необхідно виконати заздалегідь обумовленим способом, певними засобами, у встановлений термін.

Загальна мета менеджменту – оптимізація функціонування господарських об'єктів і створення умов, за яких із найменшим ризиком та витратами ресурсів досягають певних цілей.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність змінних чинників і сил, що знаходяться за межами організації, впливають на її діяльність, але не піддаються безпосередньому впливу з боку її менеджменту.

Інвестиційний менеджмент – комплексна діяльність, яка має на меті пошук шляхів ефективного вкладення або залучення інвестицій (зовнішніх чи внутрішніх).

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [2].

Інноваційний менеджмент – це комплексна діяльність щодо управління інноваційною діяльністю підприємства і персоналом, який займається цією діяльністю.

Інноваційний потенціал – це здатність підприємства створювати новий, науково місткий продукт, який буде характеризуватися кращою конкурентоздатністю і задовольнятиме вимоги ринку.

Інноваційний процес – це певна послідовність дій від ідеї до конкретного продукту чи технології, які реалізуються в практичній діяльності.

Інновації – новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [2].

Інтегровані маркетингові структури проводять свої дії комплексно і їх діяльність координується єдиним маркетинговим центром.

Кадровий менеджмент – комплексна діяльність, яка повинна забезпечити оптимальне й ефективне використання кадрового потенціалу підприємства та можливість його ефективного утримання.

Конкуренти – це організації, які або пропонують, або мають здатність запропонувати конкуруючі товари чи послуги.

Контроль – це вид управлінської діяльності, який має забезпечити перевірку відповідності функціонування елементів підприємства встановленим планам, нормативам, розпорядженням з метою виявлення, усунення, або недопущення відхилень.

Контроль маркетингу – встановлення та оцінка відповідності фактичного стану маркетингової діяльності до запланованих показників.

Ланка в організації – це структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями, повноваженнями та відповідальністю (підрозділ, сектор, дільниця, конкретний працівник).

Лінійна організаційна структура управління формується через побудову системи управління лише із взаємопідлеглих елементів, у вигляді ієрархічної драбини. Ланки кожного низового рівня управління перебувають у безпосередній лінійній підлеглих керівника більш високого рівня. Кожний працівник підприємства підлеглий та підзвітний лише одному керівнику, і відповідно пов'язаний з вищестоящим підрозділом тільки через нього. Тож, в управлінському апараті туристичного підприємства створюється ієрархія підлеглих та відповідальності, що

в лінійній структурі є єдиним типом організаційних відносин. Лінійна структура туристичного підприємства формується за принципом єдиноначальності, тобто один керівник сконцентровує у своїх руках управління всіма операціями.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є поєднанням лінійної та функціональної структури управління. У лінійно-функціональній структурі при лінійних керівниках створюються функціональні служби, які спеціалізуються на реалізації тих чи інших управлінських функцій. Ці служби не наділені повноваженнями ухвалювати управлінські рішення, а займаються розробленням необхідних положень та забезпечують підготовку якісних рішень. Функціональні служби створюються для вивчення певних проблем з метою надання допомоги лінійним керівникам при ухваленні управлінських рішень.

Маркетинговий менеджмент – це процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримання взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення певних цілей організації (в бізнесі насамперед – отримання запланованого рівня прибутку) [19, с. 11].

Матрична організаційна структура управління заснована на принципі подвійного підпорядкування: по вертикалі формується управління структурними підрозділами, по горизонталі – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких тимчасово залучають спеціалістів і ресурси із відповідних підрозділів. Матрична організаційна структура передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із фахівців функціональних підрозділів і займаються розробленням нових видів туристичного продукту чи послуг.

Менеджер – працівник організації, який вирішує управлінські завдання, наділений повноваженнями ухвалювати управлінські рішення та контролювати їхнє виконання.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [27, с. 10].

Метод менеджменту – це поєднання засобів та прийомів впливу на об'єкт управління, які спрямовані на досягнення встановлених цілей і завдань.

Мотив – внутрішня спонукальна сила людини, яка спонукає її виконувати певні дії та формує її поведінку (установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Мотивація – це поєднання внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до ефективної роботи, задають форми і межі діяльності трудового колективу та встановлюють спрямованість на досягнення визначених цілей.

Мотивація як функція менеджменту – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [30, с. 68].

Неінтегровані маркетингові структури – це сукупність певних підрозділів підприємства, які не скоординовані у своєму впливі на споживача.

Оперативне (поточне) планування – короткострокове планування робіт, у процесі якого деталізуються плани підрозділів підприємства і відбувається їх коригування внаслідок зміни обставин, які не були передбачені тактичними планами. Охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці.

Операційний (виробничий) менеджмент – діяльність, яка передбачає розроблення, використання та вдосконалення технологій і систем, на базі яких створюється, головню, продукція підприємства (товари чи послуги).

Організаційна структура маркетингової діяльності туристичного підприємства може бути визначена як схема, на базі якої відбувається управління маркетингом, іншими словами –

це сукупність взаємопов'язаних у певний спосіб служб, відділів, підрозділів, які виконують маркетингові функції.

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень [36, с. 323].

Організація – це об'єднання або група людей, діяльність яких усвідомлено координується для досягнення спільної (або загальної) мети [29, с. 22].

Організація (в економіці) – господарський суб'єкт, який має власні цілі та інтереси і реалізовує їх за допомогою виробництва та реалізації тих чи інших товарів чи послуг.

Організація як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який передбачає створення структури управління та налагодження взаємовідносин між різними підрозділами та працівниками підприємства.

Персонал – сукупність працівників фірми, яка характеризується кваліфікацією, здібностями, рівнем освіти, потребами, ставленням до мети організації та визначенням власної ролі щодо її реалізації, ставленням до праці [29, с. 25].

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [1].

Планування – вид управлінської діяльності, який передбачає визначення цілей і майбутнього стану підприємства, а також засобів і ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямовувати роботупевних працівників на виконання вказаних завдань.

Посередники – це підприємства, установи, організації та особи, що провадять свою діяльність, купуючи товари чи послуги з метою подальшого продажу.

Постачальники – це ті організації та особи, що поста-чають ресурси (сировину, продукти та послуги), котрі необхідні підприємству для здійснення своєї діяльності.

Потреба – усвідомлена людиною нестача чого-небудь. Первинні потреби є вродженими, а вторинні формуються в процесі пізнання і життєвого досвіду.

Принципи менеджменту – основні керівні ідеї, правила та орієнтири діяльності управлінського персоналу, у межах яких реалізуються цілі організації [39].

Процес менеджменту – послідовність певних етапів управ-лінської діяльності, взаємопов'язаних процедур, методів, функ-цій та управлінських рішень, які мають забезпечити ефективне функціонування організації.

Ризик – невизначеність, яка пов'язана з можливістю ви-никнення під час діяльності туристичного підприємства не-сприятливих ситуацій, чинників та наслідків.

Рівень управління – це сукупність певних ланок, які вка-зують на послідовність вертикальної підпорядкованості. Кіль-кість рівнів управління залежить від розміру, технології тощо.

Рішення – це дія, яка ґрунтується на аналітичній роботі й спрямована на досягнення запланованого результату.

Соціально-психологічні методи – поєднання різних специ-фічних способів впливу на особисті взаємовідносини у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них проходять. Соціально-психологічні методи впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів і моральних стимулів з метою перетворення поставленого керівництвом завдання у внутрішню потребу людини, в усвідомлений її обов'язок.

Стимул – зовнішня спонукальна причина, що схиляє пра-цівника до певної діяльності для досягнення поставленої мети.

Стимулювання працівників – процес застосування стимулів у процесі мотивування працівників.

Стратегічне планування – планування на довгу перспективу, яке визначає напрям дій для реалізації місії туристичного підприємства.

Стратегічний менеджмент – це набір управлінських рішень і дій з формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування і розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі [29, с. 54].

Стратегія – комплекс правил і орієнтирів для ухвалення управлінських рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності.

Тактичне планування – середньострокове планування, в межах якого відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Охоплює період 1–5 років.

Технологія – це певний спосіб перетворення вхідних елементів (наприклад, матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (товари, послуги).

Туризм – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [3].

Туристична послуга – це сукупність дій у сфері обслуговування, спрямована на забезпечення і задоволення потреб туриста, що відповідає цілям туризму, характеру і спрямованості туристичного продукту і не суперечить принципам моралі [22, с. 9].

Туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за ви-

значеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) [3].

Управління ризиком – складний процес, спрямований на розроблення і реалізацію рішень, які мають привести до попередження ризиків або мінімізації наслідків несприятливих подій.

Управлінська операція – завершена дія чи сукупність дій, які проводять для виконання певного організаційного, економічного, соціального чи іншого завдання.

Управлінська процедура – сукупність управлінських операцій, які проводять в певній послідовності.

Управлінське рішення – це вибір одного альтернативного варіанту, зроблений менеджером у межах його посадових повноважень та спрямований на розв'язання певного управлінського завдання.

Управлінські відносини – це свідома взаємодія між працівниками чи групами працівників, для досягнення узгодженої та ефективної роботи.

Фінансовий менеджмент – комплексна діяльність, яка передбачає формування фінансових показників з дотриманням наукових, економічних підходів, принцип ефективності використання ресурсів, збереження балансу прибутків і витрат.

Функціональна організаційна структура управління підприємства формується на базі поділу управлінської праці, відповідно до якого кожна ланка системи управління виконує певну функцію. На відміну від лінійної структури, замість універсальних менеджерів з'являються вузькі спеціалісти, компетентні у своїй сфері діяльності, яким підпорядковується група працівників, які відповідають за доручену частину роботи. В такій організаційній структурі функціональні керівники спеці-

алізуються на окремих функціях управління: один відповідає за планування, інший за збут, третій за маркетинг і т. д.

Централізовані підприємства – це підприємства, де керівники вищої ланки управління залишають за собою більшу частину повноважень, необхідних для ухвалення найважливіших рішень.



Список використаних джерел

1. Андренко І. Б. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 402 с.
2. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посібник / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – Київ : Альтерпрес, 2004. – 288 с.
3. Белявцева М. І. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова. – Київ : ЦНЛ, 2016. – 407 с.
4. Бич Ю. Р. Менеджмент. Навчальний посібник (тексти лекцій) [Електронний ресурс] / Ю. Р. Бич. – Самбір, НОЦ СТЕ-ТІ, 2010. – 242 с. – Режим доступу : <https://studfile.net/preview/7246818/page:2/>
5. Білоусов О. М. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. – Херсон : Видавничий дім “Гельветика”, 2017. – 580 с.
6. Білявська Ю. В. Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.
7. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Бурик А. Ф., Світовий О. М., Мачушенко О. І. та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 260 с.
8. Господарський кодекс України від 16.01. 2003 р. № 436-IV Дата оновлення : 01.01.2022. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення : 11.01.2022).

9. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посібник [Електронний ресурс] / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ : Знання, 2008. – 389 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/43755-63-deleguvannya-povnovajen-elementi-protsesu-deleguvannya-lnyn-shtabn-ta-funktsonaln-tipi-povnovajen.html>
10. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
11. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / О. А. Гавриш та ін. ; Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”. – Київ : НТУУ “КПІ” : Політехніка, 2016. – 388 с.
12. Кіптенко Н. І. Менеджмент туризму : навч. посібник / Н. І. Кіптенко. – Київ : Академвидав, 2012. – 416 с.
13. Король О. Д. Менеджмент туризму : навч. посібник / О. Д. Король, М. П. Крачило. – Київ : Знання, 2009. – 248 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс [Электронный ресурс] / Ф. Котлер ; пер. с англ. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 656 с. – Режим доступа : http://loveread.es/read_book.php?id=66100&p=185#gl_406
15. Кравченко В. О. Основы менеджменту : навч. посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.
16. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 414 с.
17. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / В. М. Куценко. – Київ : МАУП, 2003. – 184 с.
18. Ладонько Л. С. Менеджмент: теорія та практика : навч. посібник / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова ; М-во освіти і науки України, Чернігівський нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2018. – 266 с.
19. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посібник / І. В. Левицька. – 2-ге видання. – Київ : НО-ВИЙ СВІТ-2000, 2020. – 176 с.

20. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі : підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк. – Київ : “Центр учбової літератури”, 2016. – 336 с.
21. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.
22. Мальська М. Управління маркетингом у сфері туризму : підручник / Марта Мальська, Ірина Жук. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 327 с.
23. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / ред. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 251 с.
24. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 380 с.
25. Менеджмент : навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2013. – 216 с.
26. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посібник / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. – Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. – 326 с.
27. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посібник / Тетяна Афонченкова [та ін.] ; ред. О. Є. Лугінін ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. – Київ : Ліра-К, 2013. – 363 с.
28. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. – Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. – 504 с.
29. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва : Дело, 1992. – 653 с.
30. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник /

- О. Б. Моргулець. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
31. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 560 с.
 32. Основи менеджменту : навч. посібник / Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – 176 с.
 33. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
 34. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
 35. Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посібник / А. Г. Охріменко. – Київ : 2006. – 130 с.
 36. Планування маркетингу : навч. посібник / Олена Овечкіна [та ін.]. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 349 с. : табл., іл. – Бібліогр. с. 316–322.
 37. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4.07.2002 р. № 40- IV Дата оновлення : 05.12.2012. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення : 11.01.2022).
 38. Про туризм : Закон України від 15.09.1998 р. № 324/95-ВР Дата оновлення : 16.10.2020. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 11.01.2022).
 39. Рульєв В. А. Менеджмент : [навч. посібник] [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/44329-33-naukov-printsipi-menedjmentu.html>
 40. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник [Електронний ресурс] / Т. О. Скрипко. – Київ : Знання, 2011. –

- 423 с. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavu/43124-12-ponyattuа-nnovatsy-h-vpliv-na-ekonomchnu-sistemu.html>
41. Стратегічний менеджмент : [текст] навч. посібник / за заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
 42. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручник / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп. – Київ : Кондор, 2018. – 441 с.
 43. Школа І. М. Менеджмент туризму : підручник для студ. вищ. навч. закладів / І. М. Школа, О. П. Корольчук. – Чернівці : Книги – XXI, 2011. – 464 с.
 44. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ “ММД”, 2015. – 479 с.
 45. Mescon M. H. Management / M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – New York : Harper & Row, 1988. – 777 p.



Предметний покажчик

- Адміністративні методи 40, 41–43, 45, 46, 180
- Бізнес-план 90–93, 180
- Відповідальність 25, 33, 34, 61, 70, 71, 98, 99, 102, 103, 105, 109, 111, 122, 180, 181
- Внутрішнє середовище організації 48, 52, 55, 66, 79, 80, 82–84, 102, 128, 139, 140, 148, 174, 180
- Делегування повноважень 95–100, 113, 180
- Децентралізовані підприємства 99, 100, 113, 180
- Дивізійна організаційна структура управління 108–110, 114, 180
- Економічні методи управління 40, 41, 43–46, 181
- Завдання 14, 21, 23, 25, 26, 28, 36, 40, 43–45, 49, 50, 53, 56, 59, 66, 79–81, 86, 88, 93, 98, 99, 102, 112, 117, 127, 128, 132, 134, 137, 141, 145, 154, 160, 162, 163, 180, 181, 183, 186, 188
- Загальна мета менеджменту 23, 28, 181
- Зовнішнє середовище організації 24, 32, 48–52, 56–58, 66, 82–84, 102, 107, 181
- Інвестиційний менеджмент 25, 29, 181
- Інноваційна діяльність 62, 165, 166, 168, 169, 172, 173, 181
- Інноваційний менеджмент 24, 29, 165, 168, 169, 172, 173, 181
- Інноваційний потенціал 167, 172, 181
- Інноваційний процес 165, 168, 171, 173, 181
- Інновації 19, 58, 62, 63, 77, 165–172, 182
- Інтегровані маркетингові структури 148, 149, 162, 182
- Кадровий менеджмент 15, 24, 182
- Конкуренти 52, 58, 59, 92, 141, 146, 148, 161, 166, 167, 169, 170, 182
- Контроль 14, 19, 23, 24, 26, 27, 37, 80, 84, 91, 97, 100, 107, 111, 113, 127–134, 140, 143, 145–148, 150, 154, 160, 161, 163, 168–170, 175, 182, 183
- Контроль маркетингу 145, 147, 150, 160, 161, 163, 182

- Ланка в організації 101, 114, 182
- Лінійна організаційна структура управління 103–105, 114, 182
- Лінійно-функціональна організаційна структура управління 108, 109, 112, 114, 183
- Маркетинговий менеджмент 15, 145–147, 162, 183
- Матрична організаційна структура управління 111, 112, 114, 152, 158, 160, 183
- Менеджер 22, 25, 26, 28, 29, 33, 44–46, 53, 70, 73, 74, 76, 83, 89, 97, 104, 106–108, 113, 117, 118, 132, 138, 140, 153, 156, 157, 169, 177, 183, 188
- Менеджмент 12, 15, 17, 18, 21–25, 27–29, 31–38, 40–46, 48, 50, 56, 69, 79, 85, 88, 89, 95, 97, 98, 102, 103, 113, 116, 119, 124, 127, 128, 134, 136–139, 143, 145–147, 153, 162, 165, 168, 172, 181–183
- Метод менеджменту 31, 40–44, 46, 184
- Мотив 21, 64, 83, 118, 119, 122, 124, 184
- Мотивація 16, 22, 27, 50, 80, 116–119, 123, 127, 146, 168, 184
- Мотивація як функція менеджменту 116, 124, 184
- Неінтегровані маркетингові структури 148, 149, 151, 162, 184
- Оперативне (поточне) планування 85–90, 93, 184
- Операційний (виробничий) менеджмент 18, 24, 29, 184
- Організаційна структура маркетингової діяльності 145, 148, 150, 151, 154, 162, 184
- Організаційна структура управління 23, 35, 96, 100–107, 113, 185
- Організація 15, 23–25, 31, 32–35, 40, 48–56, 58, 67, 70, 80, 82, 88–90, 92, 93, 96–99, 101, 102, 113, 114, 120, 127, 136, 145–151, 154, 156, 158, 162, 163, 166, 169, 170, 180–188
- Організація (в економіці) 48, 185
- Організація як загальна функція менеджменту 95, 96, 185
- Персонал 14, 19, 24, 32, 34, 50, 55, 56, 66, 76, 80, 111, 116–118, 123, 128, 147, 168, 170, 185, 186
- Підприємство 12, 14, 17–19, 22–28, 31, 32, 34, 37, 41–46, 48, 53, 54, 57–60, 62–67, 69–70, 72, 75–77, 79–93, 95–114, 116–117, 119, 121, 123, 128–133, 136–143, 145–172, 174–178, 180–189
- Планування 19, 24, 35, 36, 44, 45, 79–89, 91, 93, 104, 127, 129, 132, 138, 146, 148, 155, 160, 169, 170, 174, 176, 178
- Повноваження 25, 33, 41, 70, 97–100, 103, 104, 108, 111, 113, 121, 131, 180, 183, 185
- Посередники 58–60, 146, 186
- Постачальники 58, 59, 63, 146, 186

- Потреба 11, 17, 18, 22, 23, 36, 37, 43, 45, 55, 56, 59, 61, 62, 65, 72, 73, 77, 82, 83, 108, 116, 118, 120, 121, 123, 124, 139, 142, 143, 149–151, 153, 159, 160, 166, 185–187
- Принципи менеджменту 31–33, 38, 186
- Процес менеджменту 31, 34–36, 38, 69, 186
- Ризик 34, 62–64, 72, 73, 102, 124, 140, 166, 170, 174–179, 186, 188
- Рівень управління 26, 29, 34, 54, 76, 96, 99–101, 103, 104, 107, 108, 110, 180, 182, 186
- Рішення 25–27, 33, 36, 37, 43, 45, 51, 53, 55, 58, 69, 70–78, 86, 89, 108, 112, 123, 132, 137, 165, 174, 175, 178, 182, 183, 186, 188
- Соціально-психологічні методи 40, 41, 44–46, 186
- Стимул 45, 64, 119–125, 146, 186
- Стимулювання працівників 23, 33, 44, 116, 119–121, 123, 124, 131, 187
- Стратегічне планування 85, 86, 88, 93, 138, 187
- Стратегічний менеджмент 24, 29, 136, 137–139, 143, 187
- Стратегія 18, 24, 25, 58, 59, 82, 84–87, 95, 108, 110, 136, 138–144, 147, 149, 152, 159, 160, 162, 187
- Тактичне планування 84, 85, 87, 93, 187
- Технологія 32, 50, 52–55, 58, 66, 74, 84, 91, 101, 103, 119, 130, 131, 138, 141, 153, 165, 166, 168, 169, 171, 176, 181, 182, 184, 186, 187
- Туризм 10–12, 17, 19, 23, 58, 63, 64, 67, 161, 168, 174, 181, 187
- Туристична послуга 11, 12, 15, 16, 19, 25, 62, 63, 80, 187
- Туристичний продукт 9, 12, 15–19, 58, 59, 63, 64, 86, 87, 90, 91, 103, 119, 133, 137, 141, 147, 150, 151, 155, 156, 162, 165, 168, 169, 187
- Управління ризиком 174, 175, 179, 188
- Управлінська операція 36–38, 188
- Управлінська процедура 37, 38, 188
- Управлінське рішення 25, 37, 51, 69–72, 74, 77, 78, 108, 188
- Управлінські відносини 95, 97, 113, 188
- Фінансовий менеджмент 24, 29, 188
- Функціональна організаційна структура управління 106, 107, 114, 188
- Централізовані підприємства 113, 189

Навчальне видання

**МАНДЮК Назарій Любомирович,
МАНЬКО Андрій Михайлович**

МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ

Навчальний посібник

Редактор *Уляна Крук*
Комп'ютерне верстання *Наталії Лобач*
Обкладинка *Василя Рогана*

Формат 60x84/16. Папір друк. Умовн. друк. арк. 11,5.
Тираж 50 прим. Зам.
Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000

СВІДОЦТВО
про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК № 3059 від 13.12.2007 р.