

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра туризму

Допускається до захисту

“ ___ ” _____ 2024р.

Зав. кафедри _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студентки Антонюк Ірини Володимирівни

на тему:

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ

на присвоєння кваліфікації – **Бакалавр з туризму**

Керівник роботи _____

к.е.н., доц. Поперечний С.І.

Львів – 2024

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра туризму

ОС Бакалавр

Спеціальність 242 Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ **Л.П. Кушнір**

“ ___ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Антонюк Ірині Володимирівній

Тема роботи: «Роль менеджера в управлінні туристичним підприємством»

керівник роботи к.е.н., доцент Поперечний С.І., затверджена наказом вищого навчального закладу від « _____ » _____ 2023 року № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) травень 2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) – *робота буде виконуватись у ТОВ «Бюро подорожей "РУМБАМБАР"»*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *роль і функції менеджера в сучасному бізнесі, основні компетенції менеджера, особливості діяльності менеджерів туризму, оцінка та оцінювання роботи менеджера, формування портрету менеджера в туризмі в світлі сучасних викликів.*

5. Перелік графічного матеріалу – у роботі будуть представлені таблиці, рисунки.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вступ	15.02.2024 р.	
2	Огляд наукової та патентної літератури	01.04.2024 р.	
3	Вивчення методів досліджень	01.04.2024 р.	
4	Опрацювання результатів досліджень	05.05.2024 р.	
5	Формування висновків та підготовка роботи до захисту	10.05.2024 р.	

Студент _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Антонюк І.В. Роль менеджера в управлінні туристичним підприємством: Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: (242 «Туризм») / ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. Кафедра туризму. Наук. кер.: С. І. Поперечний, к.е.н., доцент. Львів, 2024. 57 с.

У роботі розглянуто значення, ролі та функції менеджера в туристичних підприємствах. Узагальнено особливості менеджерської праці в туризмі. Проаналізовано значення та поведінка менеджерів з точки зору працівників. Виявлено недоліки та ідентифіковано сучасні виклики в туристичному менеджменті. Обґрунтовано систему оцінювання роботи менеджера в туризмі на основі сформованих критеріїв. Запропоновано ключові елементи портрету сучасного менеджера в туризмі.

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, менеджер, компетенції, підприємництво

© І.В.Антонюк 2024

© ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького 2024

ANNOTATION

Antoniuk I.V. The role of the manager in the management of a tourism enterprise: Qualification work for the first (bachelor's) level of higher education: (242 "Tourism") / LNUHMB named after S.Z. Hzhyskyi. Department of Tourism. Scientific supervisor: S.I. Poperechnyi, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Lviv, 2024. 57 c.

The paper considers the importance, roles and functions of the manager in tourism enterprises. The features of managerial labour in tourism are generalised. The importance and behaviour of managers from the point of view of employees are analysed. The shortcomings and current challenges in tourism management are identified. A system for evaluating the work of a manager in tourism on the basis of the formed criteria is substantiated. The key elements of the portrait of a modern manager in tourism are proposed.

Keywords: tourism, tourism enterprise, manager, competences, entrepreneurship

© I.V. Antoniuk 2024

© LNUHIRS named after S.Z. Hzhyskyi 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття менеджера та його функції в організації	8
1.2. Компетенції менеджера	18
1.3. Особливості менеджерської діяльності в туризмі	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	31
2.1. Роль менеджера в туристичному підприємстві	31
2.2. Оцінка діяльності менеджерів з туризму	37
2.3. Портрет сучасного менеджера у туризмі в контексті нових викликів	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Необхідною умовою ефективності функціонування суб'єктів туристичного бізнесу є ефективне управління. Кожне підприємство потребує хороших менеджерів, оскільки вони є головними творцями його успіху. Менеджери керують людьми та діяльністю підприємства таким чином, щоб досягти цілей як підприємства, так і своїх власних. Робота менеджера - одна з найцікавіших, найскладніших і найкорисніших.

Світ вступає в епоху нового покоління менеджменту, яке приділятиме особливу увагу людям як головному чиннику успіху туристичного підприємства. Ускладнення економічних процесів, їх глобалізація, технізація та інформатизація висувають дедалі більші вимоги до самого менеджменту. Кожна туристична організація потребує певного лідера, менеджера, щоб працювати ефективно та уникати хаосу, адже саме вони є головними творцями її успіху. Чим більша організація, тим більше проблем виникає, і тим ефективнішим та дієвим має бути лідерство. Лідерство - це велика майстерність, яку потрібно постійно розвивати і поглиблювати.

Обов'язки ефективного менеджера зосереджені не лише на турботі про економічні показники, але й на турботі про матеріальний і духовний добробут працівників, розвиток їхніх навичок і талантів, які вони можуть запропонувати у своїй роботі та служінні організації.

Проблеми ефективного менеджменту в туризмі стали предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких відрізняються праці М. Бойко, В. Киф'яка, Н. Кудли, В. Липчука, О. Любіцевої, М. Мальської, В. Федорченко, І. Школи та ін.

Мета роботи – представити особливості діяльності менеджерів суб'єктів туристичного бізнесу з врахуванням сучасних реалій та сформулювати портрет сучасного менеджера в туризмі.

Відповідно до цієї методики визначено такі основні завдання:

- Розкрити теоретичну суть менеджерської діяльності в організації;
- З'ясувати основні компетенції менеджера туризму в контексті напрямків його підготовки;
- Оцінити значення менеджера у вибраних одиницях дослідження;
- Обґрунтувати оцінку діяльності менеджерів їх підлеглими;
- Сформувати портрет сучасного менеджера в туризмі.

В роботі використано законодавчі і нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Інформативною базою послужили дані досліджуваних підприємств, , результати анкетного дослідження, особисті спостереження автора.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів та висновків. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, його мета та завдання. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам діяльності менеджера. У другому розділі дано оцінку діяльності та сформовано портрет сучасного менеджера в туризмі в контексті сучасних викликів. У висновках підсумовуються основні думки роботи, які викладені у двох розділах

1. ЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття менеджера та його функції в організації

Сучасне управління людськими ресурсами має відповідати на виклики зумовлені змінами в економіці та пов'язаними з ними ключами до успіху, серед яких люди та їхній потенціал відіграють ключову роль у підвищенні ефективності організації. Організації залучають своїх кваліфікованих менеджерів для ефективного реагування на ринкові виклики.

Менеджер - це динамічний і живий елемент будь-якого підприємства. Без його керівництва засоби виробництва залишаються просто засобами і ніколи не перетворюються на виробництво.

Менеджер - це той, хто керує ресурсами, а ресурси - це люди, машини і час. Це стосується як менеджерів, які готують проект, так і виробничих менеджерів, які виконують цей проект: вони повинні об'єднати всі засоби, які є в розпорядженні організації, щоб таким чином досягти цілей проекту.

Менеджер залежить від інших людей: "більша частина різниці між роботою менеджера і роботою тих, хто не є менеджерами, зводиться до того, наскільки його робота залежить від роботи інших людей, які виконують свою частину роботи, щоб дозволити йому досягти поставлених цілей. Якщо він певним чином залежить від цих людей, то йому доведеться керувати ними - спрямовувати, впливати, заохочувати чи мотивувати їх.

Бути менеджером означає керувати компанією. Деякі управлінські завдання вимагають більше підприємливості, ніж інші, але всі вони передбачають відданість справі. Усі менеджери мають ресурси для управління. Вони також мають контакти всередині компанії або за її межами. Завдяки їм можна щось створювати і розвивати, сприяючи процвітанню компанії.

Слово "менеджер" походить від англійського слова "manager", що у вільному перекладі означає управлінець, людина, яка керує. Менеджер - це особа, яка керує підприємством або його частиною. Гріффін у своїй

публікації більше розвиває це поняття, стверджуючи, що менеджер - це особа, яка відповідає "за реалізацію процесу управління, а саме той, хто планує і приймає рішення, організовує і керує людьми, а також контролює людськими, фінансовими, фізичними та інформаційними ресурсами" [32, с.7].

Менеджер - це людина, яка займає керівну посаду певного рівня, має багатосторонні повноваження, а також необхідні навички для керівництва людськими колективами та управління організаціями в так званих умовах невизначеності. В англійській мові менеджер означає: директор, адміністратор, завідувач, керівник, менеджер, управитель. Зазвичай до цього слова додається додатковий термін, який вказує на ступінь, до якого людина керує організацією (наприклад, головний виконавчий директор, головний економічний директор).

Менеджер - це керівник певного людського колективу; його роль зводиться до досягнення цілей, поставлених колективом.

Завдання менеджера відрізняють його від інших членів організації. Більшість працівників виробляють певні товари або надають послуги організації. Натомість менеджери керують роботою інших і несуть за неї відповідальність. Вони також здійснюють виробництво або надають послуги, що особливо характерно для туризму, в міру необхідності. Крім того, звертаємо увагу на те, що їхні завдання полягають у навчанні, підготовці та наданні рекомендацій іншим, передусім своїм підлеглим працівникам.

Особистість, функціональна придатність та діяльність менеджера не є прерогативою лише гігантських корпорацій. Усвідомлення важливості людського капіталу в організації, зокрема менеджерського безсумнівно, зростає, що підтверджується багатьма позитивними практиками.

У літературі менеджмент також іноді називають "керівництвом, спрямуванням, мотивацією, ініціюванням". Ця функція полягає в тому, що

менеджери спричиняють такі дії, які спонукають членів організації працювати разом для досягнення поставлених цілей. Менеджери, які виконують цю функцію, працюють безпосередньо з членами організації і повинні забезпечувати мотивацію, яка вивільняє ефективність та енергію серед підлеглих". Ініціювання - це сучасна форма управлінської роботи.

На думку П. Ф. Друкера [10], менеджерів можна розділити на дві категорії:

1) антрепренери - підприємці, які створюють компанію і керують нею на свій власний рахунок, йдучи на будь-який ризик в надії на успіх;

2) інтрапренери - менеджери, які мають можливість керувати компанією, проявляючи велику ініціативу та винахідливість у діях, що спрямовані на розвиток компаній, які їм не належать.

Існує два загальних підходи поділу менеджерів:

1. за рівнем управління;
2. за сферою управління.

Поділ менеджерів за рівнем управління виглядає наступним чином:

1. Вищий рівень - невелика група керівників, яких називають президенти, віце-президенти, головні виконавчі директори. Ці керівники визначають цілі та стратегію організації, а також відіграють представницьку роль у прийнятті рішень організації та стратегію, відіграють представницьку роль в організації, а також приймають ключові рішення. Дуже часто вони працюють найдовше в організації, порівняно з працівниками нижчих рівнів. Вони є найкращими, оплачуються найбільше.

2. Керівники середньої ланки - складають найбільшу частку менеджерів в організаціях. Вони найчастіше називають себе керівниками відділів або операційними менеджерами. Як правило, відповідають за виконання планів і політики, розроблених менеджерами вищого рівня. а також координують і контролюють діяльність нижчої управлінської групи.

3. Перша лінія. Менеджер цієї групи координує та контролює діяльність виконавчого персоналу. Ці працівники зазвичай лише керують роботою рядових співробітників організації. Вони проводять більшу частину свого часу, контролюючи підлеглих працівниками та роботою, яку вони виконують. Переважно виконують рутинні адміністративні обов'язки. В сфері послуг, зокрема і в туризмі, вони працюють безпосередньо з клієнтами.

Саме до третьої категорії відноситься переважна більшість менеджерів в туристичних підприємствах, які найбільш поширено працюють як фізичні особи-підприємці. Друга категорія менеджерів в більшій мірі пов'язана з більшими за розміром підприємства, найчастіше в готелях, великих туристичних фірмах та державних туристичних установах.

Управлінська кваліфікація - це таланти, необхідні для ефективного виконання завдань. Усі менеджери, незалежно від спеціальності чи рівня, повинні також виконувати певні ролі. Менеджери виконують десять різних ролей, які можна розділити на три основні категорії: міжособистісті (її досить часто називають інтерперсональною), інформаційні та прийняття рішень (підприємницька). Вони представлені в таблиці 1.1.

Кожна з цих категорій діяльності є дуже складною і комплексною і вимагає різних якостей, навичок і кваліфікації. Виконуючи їх, менеджери виконують різні ролі в компанії, залежно від свого місця в управлінській ієрархії. Виконуючи міжособистісну роль (інтерперсональну), менеджер виконує такі ролі, як:

- представницькі, тобто: прийом гостей, участь у зовнішніх зустрічах і святкуваннях, представлення організації, епізодичні виступи, інтерв'ю, участь у прес-конференціях і т. д;

- керівництво, коли менеджер наймає працівників, заохочує і карає їх, навчає тощо;

Таблиця 1.1. Десять основних менеджерських ролей

Категорія	Роль	Приклад
Міжособистісна	Представник	Відвідує урочистості, пов'язані з інноваційними провадженнями. відкриттям нового офісу, філії
	Лідер	Заохочення працівників до підвищення продуктивності
	Зв'язківець	Координує діяльність двох проектних груп
Інформаційна	спостерігач	Відстежує галузеві звіти, щоб бути в курсі подій
	Пропагандист	Розсилає повідомлення, що презентують нові ініціативи організації
	Речник	Виступає з промовами, обговорюючи плани розвитку
Підприємницька	Підприємець	Розробляє нові інноваційні ідеї
	Вирішувач конфліктів	Вирішення конфліктів між підлеглими
	Розпорядник засобів	Розглядає та переглядає бюджетні запити
	Переговорник	Веде переговори про укладення угоди з ключовим постачальником, органами влади.

Джерело: на основі [33].

- забезпечує зв'язок між людьми всередині організації, наприклад, у горизонтальних або інших контактах, де немає прямих відносин "керівник-підлеглий", а також у контактах персоналу з людьми за межами організації.

Існує три міжособистісні ролі, характерні для управлінської роботи. По-перше, менеджера часто просять виступати в ролі представника - вітати гостей на вечері, бути присутнім на церемонії перерізання стрічки тощо. Це, як правило, більш церемоніальні та символічні дії, ніж основна діяльність. Менеджера також часто просять виступати в ролі лідера - залучати, навчати та мотивувати співробітників. Роль лідера виконує керівник, який формально чи неформально повідомляє підлеглим, як працювати і, зокрема, як досягти потрібних результатів. Менеджери також можуть виконувати роль зв'язкового. Це часто включає координацію або ініціювання міжособистісних, міжгрупових або міжорганізаційних зв'язків

Інформаційна роль менеджера полягає в тому, що менеджери збирають і поширюють інформацію. Тут менеджер виконує наступні ролі:

- роль спостерігача, коли він збирає інформацію як про власну діяльність, так і про навколишнє середовище (таким чином, він повинен бути найбільш поінформованим в організації);

- роль речника, тобто людини, яка передає певну інформацію про організацію людям поза її межами, наприклад, банкам або пресі.

Інформаційні ролі тісно пов'язані з вище описаними міжособистісними ролями. Менеджеру належить стратегічна позиція в зборі та поширенні інформації. Перша з інформаційних ролей - це роль спостерігача, який активно шукає цінну інформацію. Менеджер розпитує підлеглих, а також збирає інформацію, що надходить спонтанно, і намагається бути максимально поінформованим. Менеджер також є промоутером, який передає важливу інформацію іншим. Якщо розглядати обидві ролі разом, менеджер постає як важлива ланка в ланцюгу комунікації в організації. Третя інформаційна роль зосереджена на зовнішній комунікації. Функція речника полягає в тому, щоб офіційно доносити інформацію до людей, які не належать до організації або не є її членами. Хоча представницька функція здається, збігається з роллю речника, між ними існує фундаментальна

різниця, а саме: представник є символом організації, в той час як речник є носієм інформації.

Підприємницька роль, тобто прийняття рішень, є найбільш важливою для організації. Сам процес прийняття рішень передбачає перетворення вхідної інформації (наприклад, звіти, доповіді, інструкції) та накопиченої інформації (знання, практика, досвід) у вихідну інформацію (наприклад, директиви, накази, команди). Таким чином, функції прийняття рішень включають різні види діяльності менеджера, спрямовані на запобігання порушенням в організації та сприяння її розвитку.

Як правило, інформаційні ролі менеджера ведуть до ролей, пов'язаних з прийняттям рішень. Інформація, отримана менеджером під час виконання інформаційних ролей, має значний вплив на важливі рішення, які він приймає. В літературі відзначають чотири ролі менеджера у прийнятті рішень [23].

По-перше, менеджер відіграє роль підприємця, новатора розвитку та добровільного ініціатора змін.

Друга роль у прийнятті рішень асоціюється не самим менеджером, а іншою особою чи групою. Менеджер відіграє роль пожарника, що гасить різні конфлікти, шукає виходи з різних колізій, має справу з такими проблемами, як страйки, дефіцит ресурсів, в наш час особливо.

Третя роль у прийнятті рішень - це роль розпорядника ресурсів. Як розпорядник ресурсів, менеджер вирішує, як розподілити ресурси, і визначає, хто буде його найближчими співробітниками..

Четверта роль у прийнятті рішень - це роль переговорника. У цій ролі менеджер веде переговори з іншими групами або організаторами як представник організації. Переговори також можуть бути обмежені рамками самої організації. У рамках внутрішніх функцій організації менеджер може бути посередником у суперечках між працівниками

Функції менеджера треба розглядати в контексті класичної схеми управління, яка охоплює планування, організацію, реалізацію (керівництво) та контроль діяльності.

Характер роботи менеджера надзвичайно різноманітний, оскільки вона не протікає схематично, однаково кожного дня тижня. Вона наповнена невизначеністю, змінами та досить часто непередбачуваністю і не прогнозованістю.

Перша управлінська функція - це планування, або мислення про майбутнє. Це комплексний процес точного та детального визначення цілей організації. Планування має стратегічну форму, тобто визначення пріоритетних завдань організації, а також тактичну форму, тобто визначення шляхів досягнення стратегічних цілей.

Керівник відповідає за визначення глобальної мети та комплексу конкретних завдань, які сприяють її реалізації. Центральні менеджери встановлюють як глобальні цілі, так і стратегічні завдання, які охоплюють період від одного до п'яти років. Менеджери середньої ланки займаються тактичним плануванням.

Таким чином, планування є цінним і важливим і як інструмент менеджера, і як обов'язкова функція менеджера. Змістом роботи на будь-якій, навіть найменшій посаді, є: завдання, компетенція (повноваження) та відповідальність. Важливо, щоб ці три елементи були максимально рівноправними

Організація – є системою чи способом упорядкування для досягнення мети. Можна вважати, що організація - це одночасно і розподіл праці, і її інтеграція. Головна мета організації - чітко визначені завдання, компетенції, повноваження та відповідальність. Організація представляє собою детальне визначення менеджером всієї роботи, яку необхідно виконати для досягнення цілей організації. Важливим є поєднання роботи членів організації в логічний та ефективний спосіб. У міру того, як організація

зростає і залучає все більше людей до виконання різних видів діяльності, виникає необхідність об'єднувати людей, чиї завдання пов'язані між собою.

Третя функція, яку виконує менеджер, - це стимулювання (мотивація). Розуміння мотивації особливо важливе для менеджерів, оскільки вони працюють з людьми. Більшість людей мають складну самомотивацію і прагнуть до автономії та свободи у виконанні своїх завдань. Керівники, які можуть знайти ключ до внутрішньої мотивації працівників, можуть скористатися величезним потенціалом їхньої енергії. Саме тому одним із ключових завдань керівника в будь-якій організації є мотивація працівників, тобто розробка та впровадження на практиці системи взаємодій, які стимулюють людей брати на себе завдання зі стратегії організації та виконувати їх найкращим чином. Сучасна система мотивації розглядається як система факторів, дій і правил, що створюють стимули, які формують відповідну поведінку працівників. Вона характеризується значною різноманітністю інструментів мотивації.

Мотивація - складна діяльність, що вимагає від менеджера високої кваліфікації та досвіду. В ході її виконання необхідно використовувати безліч інструментів мотиваційного впливу, різноманітних як за типом, наприклад, гроші - похвала, спрямованістю, наприклад, винагорода - покарання, так і за силою впливу (інтенсивність даного стимулу, наприклад, розмір премії, суворість покарання). Для цього необхідно знати не тільки самі інструменти та методи, а й працівника, якого мотивують.

Можна відмітити, що в період розквіту науки управління роль мотивації постійно зростала. Причиною цього стала розробка багатьох мотиваційних теорій, підходів і методики, застосування яких у практичній діяльності дало і продовжує давати хороші результати. Мотивація поширюється на все нові сфери управління. Тому функція управління підлягає трансформації. Ця функція пройшла шлях від застосування

керівником матеріальних стимулів до спроби залучення працівників до процесу управління і продовжує розвиватися.

Мотивування - це дуже складна діяльність, яка вимагає від керівника неабияких навичок. Однак вона стає все більш важливою в управлінні та розвитку організацій.

Контролювання - це четверта і остання функція управління. Здійснюючи цю функцію, менеджери повинні зробити так, щоб дії персоналу дійсно приводили до досягнення поставлених цілей. Цей процес включає:

- визначення критеріїв оцінювання результатів діяльності;
- постійне вимірювання показників оцінки та їх порівняння з встановленими показниками;
- вжиття можливих коригувальних заходів у разі виявлення відхилень.

Таким чином, ця функція є частиною діяльності, яку можна позначити терміном "управлінський зворотний зв'язок".

Використання активних форм контролю, що передбачають виникнення несприятливих явищ у процесі досягнення поставлених цілей, підвищує ймовірність того, що результати будуть відповідати запланованим. Сама функція контролю полягає у визначенні критеріїв ефективності, вивченні рівня поточної ефективності та порівнянні його з встановленими критеріями, а також у вжитті коригувальних заходів, якщо ефективність не відповідає критеріям. Таким чином, контроль повинен бути ефективним.

Ефективність контролю полягає в тому, щоб інформація була точною і зрозумілою, щоб система контролю фокусувалася на стратегічних моментах. Ефективність також походить від координації інформації з робочим процесом організації. Система контролю також повинна бути прийнята членами організації.

Менеджери сприймають свою роботу як управлінську, оскільки вони "керують" певною групою людей, певною кількістю ресурсів або

конкретними підрозділами. Менеджери в будь-якій конкретній організації повинні бачити суть своєї ролі в тому, щоб сприяти досягненню загальних результатів, яких досягає організація в цілому.

1.2. Компетенції менеджера

Все більше стає зрозуміло, що майбутнє обіцяє бути невизначеним, складається із системи загроз, можливостей і шансів, в якій успіх підприємства визначатимуть не системи і «структури», не просто новітні методи та інструменти, а унікальні людські особистості та команди, що з них складаються. Адже позитивний, конструктивний, динамічний, креативний та ефективний менеджмент - це потреба нашого часу. Менеджмент - це мистецтво реалізовувати щось через інших людей. Безумовно, через вивчення і вдосконалення принципів лідерства. Тільки справжні лідери-менеджери знають, скільки зусиль потрібно докладати, щоб розвивати свої навички та здібності.

Кожна сучасна організація потребує хороших менеджерів,. Кожен з них, незалежно від займаної посади, зобов'язаний бути ефективним. Ефективність менеджера має велику цінність у будь-якій компанії і робить значний внесок у її розвиток. Однак це складне мистецтво, оскільки реалії, в яких доводиться працювати менеджерам, складні, а управлінські ситуації іноді дуже складні. Основною передумовою будь-якої ефективності є адекватна компетентність, тобто повноваження, знання і здатність діяти так, щоб отримати правильний результат в даній ситуації, використовуючи дані засоби і беручи до уваги зовнішні обмеження, що впливають з навколишнього середовища.

Менеджери, щоб ефективно виконувати свої управлінські функції, повинні володіти відповідними навичками, під якими розуміють відносно

постійну здатність практично застосовувати професійні знання для отримання бажаних результатів у конкретній ситуації діяльності.

Функція менеджера характеризується певним набором навичок, які називаються "управлінською кваліфікацією". До них, зокрема, належать:

- вміння підбирати колег та розставляти менеджмент;
- здатність мислити широкими категоріями;
- здатність до аналізу та синтезу;
- вміння взаємодіяти з людьми;
- вміння переконувати та мотивувати;
- вміння розуміти людей та готовність сприймати чужі погляди;
- вміння навчати команду та ряд інших.

Важливість даного питання викликана необхідністю узгодження діяльності освітніх закладів та програм підготовки відповідних спеціалістів відповідно до потреб сучасної практики.

Найважливішою рисою компетентності менеджера є мистецтво прийняття правильних рішень. Дійсно, сьогодні важко уявити менеджера, який би не володів таким умінням. Менеджери також повинні докладати всіх зусиль для того, щоб належним чином опанувати і використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників. Вони повинні створити такі умови праці, щоб інтелектуальний капітал став справді найціннішим ресурсом на будь-якому підприємстві. Вони також повинні інвестувати в інтелект заради майбутнього організації.

Для того, щоб виконувати кілька ролей, менеджери також повинні мати певну кваліфікацію, щоб бути успішними у своїй роботі. В одному з класичних досліджень, присвячених менеджерам, вказується на три важливі типи управлінських навичок: технічні, міжособистісні (соціальні) та концептуальні. Навички також є передумовою успіху в управлінській роботі.

Менеджер повинен володіти трьома основними типами навичок: професійними (часто називають технічними), соціальними та концептуальними.

Постійний розвиток технологій вимагає від менеджера бути обізнаним з її досягненнями. Тому він повинен демонструвати професійні, передусім технічні, навички, тобто вміння використовувати технології, методи та інструменти у своїй сфері діяльності. Професійні навички - це навички, необхідні для виконання роботи або для розуміння того, як виконується певна робота в організації. Менеджери, в т. ч. в туристичній сфері, мають технічні навички, необхідні для їхніх відповідних професій. Базові технічні навички вони здобувають, закінчуючи навчальні програми в коледжах та університетах. Потім вони набувають досвіду в реальних виробничих ситуаціях, відточуючи свої навички, поки не стають менеджерами. Такі менеджери проводять багато часу, навчаючи підлеглих і відповідаючи на запитання про проблеми, які виникають на роботі. Вони повинні знати, що роблять підлегли, щоб ефективно виконувати свою управлінську роль.

Соціальні навички - це здатність працювати разом у групі, взаємодіючи як з усією командою, так і з окремими її членами. Менеджери проводять багато часу, взаємодіючи з людьми, як в організації, так і за її межами. Тому, зі зрозумілих причин, менеджер також повинен володіти особистими (соціальними) навичками - здатністю налагоджувати зв'язок, розуміти і мотивувати окремих людей і групи. Піднімаючись організаційними сходами, менеджер повинен вміти взаємодіяти з підлеглими, іншими менеджерами рівного рангу, а також з тими, хто знаходиться на вищих рівнях організації. Зважаючи на масштабність ролей, які доводиться виконувати менеджерам, вони повинні вміти працювати з постачальниками, клієнтами, інвесторами та іншими партнерами за межами організації. Хоча деякі менеджери досягають успіху, незважаючи на відсутність соціальних навичок, їх наявність значно підвищує успішність менеджера.

Третя група навичок - концептуальні навички. Це здатність менеджера координувати діяльність різних груп в організації та інтегрувати всі види діяльності, що здійснюються у сфері його діяльності. Концептуальні навички залежать від здатності менеджера мислити абстрактно. Менеджери повинні мати інтелектуальні здібності, щоб розуміти загальне функціонування організації та її оточення, розуміти, як різні частини організації поєднуються разом, і дивитися на одну й ту ж саму організацію саме в цілісному вигляді. Це дозволяє їм мислити стратегічно, в широкому масштабі, і на цій основі приймати рішення, які служать організації в цілому.

Успішний менеджер також володіє діагностичними та аналітичними навичками, тобто навичками, які дозволяють йому розробляти найбільш відповідну реакцію на конкретну ситуацію. Менеджер повинен діагностувати та проаналізувати проблему в організації, вивчивши її симптоми та підготувавши на цій основі відповідне рішення.

Менеджер - це інтелектуальний підприємець. Він мислить глобально, передбачає можливості, створює спільне бачення організації, стимулює та розвиває персонал. Він може вести за собою команду, цінує партнерство. Це людина, яка постійно працює над змінами, шукає нові можливості для досягнення успіху.

На конкретному рівні управління організацією роль відмічених трьох груп компетенції змінюється – посилюється або послабляється. Для нижчих рівнів управління технічні навички є більш важливими, ніж інші. На вищих рівнях важливими стають соціальні навички та особливо концептуальні навички. Ступінь використання різних типів управлінських навичок на різних рівнях організації показано на рисунку 1.1.

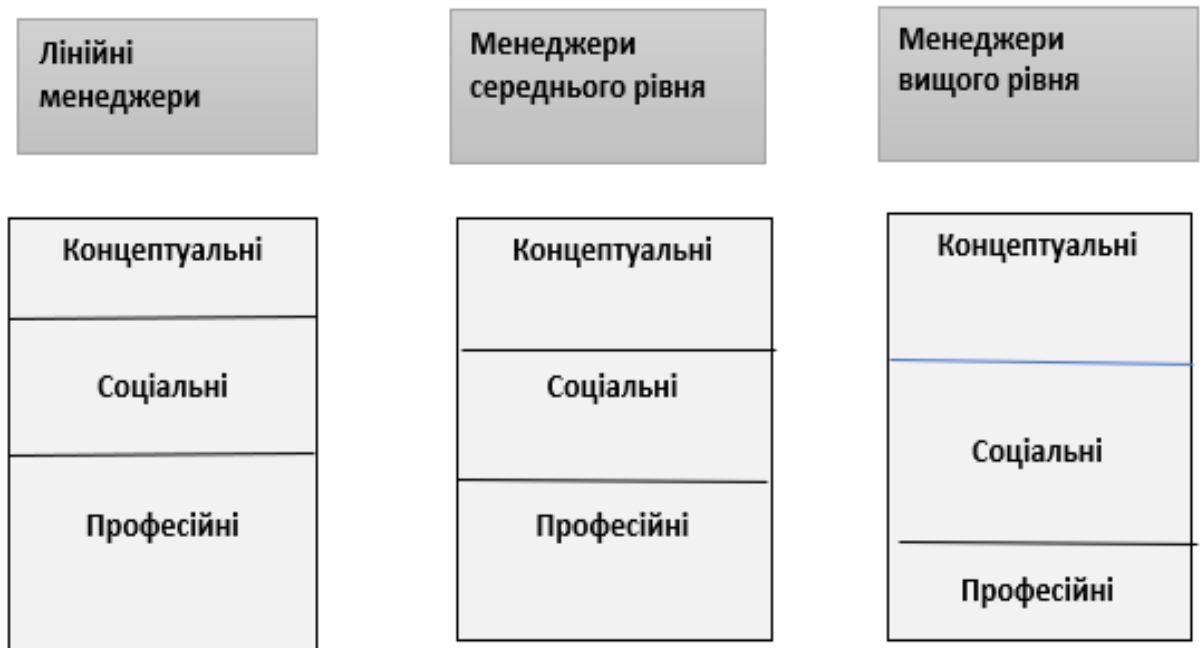


Рис. 1.1 Компетенції менеджера в залежності від рівня управління

Джерело: власна розробка

Достатньо цікавою є набір компетенцій, запропоновані лауреатом Нобелівської премії Gary S. Becker, якими повинен володіти менеджер для того, щоб ефективно управляти [32, с. 164-166). Вони включають:

1. сфера особистої довіри - це компетенції, що базуються на вмільй побудові довіри у відносинах з іншими працівниками, а також на поширенні методів, що сприяють досягненню цілей організації, менеджер повинен бути одночасно радником - як для працівників, так і для керівництва, а також сповідником і співрозмовником.

2. сфера управління змінами - впровадження змін та реформування в організації: їх підготовка, ознайомлення працівників з ними, впровадження, підтримка компанії в її розвитку.

3. сфера управління організаційною культурою - менеджер своїми діями (на стратегічному та операційному рівнях) повинен сприяти ідентифікації працівників з цінностями організації, в якій вони працюють;

4. сфера практичних рішень - знання керівником сучасними та актуальними концепціями управління та вміння їх впроваджувати;

5. сфера знань про підприємство - міститься в розумінні менеджером середовища, в якому функціонує підприємство, знанні його основних сфер, таких як фінанси, виробництво, маркетинг.

Щоб бути хорошим менеджером, потрібно дотримуватися певних стандартів. Сюди входять як ті, що регулюються законом, так і ті, що не записані, але тим не менше функціонують на щоденній основі в роботі менеджера. Таким чином, трудова етика складається не лише з підходу менеджера, вільного від будь-якої форми дискримінації за ознаками статті, раси, віку, інвалідності або, в крайньому випадку, домагань.

Щоб завоювати довіру і повагу, менеджер як лідер повинен брати на себе повну відповідальність за помилки команди, водночас визнаючи заслуги та успіхи своїх підлеглих. Крім того, він повинен чітко дати зрозуміти, що працівники навіть повинні повідомляти керівника, якщо їм щось не подобається або викликає незадоволення, оскільки це гарантує згуртованість колективу. Незважаючи на те, що ця професія (посада) має вищий ранг, менеджер повинен показувати людське обличчя і, в разі помилки, вміти визнати свої помилки та вибачитися. Водночас, делегуючи завдання, він повинен віддавати людям належне, особливо тим, хто ще недосвідчений і може припускатися помилок. Помилки вчать їх і змушують набувати досвіду. На помилках треба вчитися, як говорить народна мудрість, але краще це робити на чужих. Звертаючи увагу на підлеглих або докоряючи їм, ефективний керівник використовує конструктивну критику - так, щоб зворотний зв'язок був сприйнятий.

1.3. Особливості менеджерської діяльності в туризмі

Як зазначалося вище, менеджер та його образ є надзвичайно складний, охоплює багато компетенцій, ролей і функцій. Тому на його або її особистість покладається тому обтяжена тиском, а також відповідальністю за виконання функцій прийняття рішень. Хоча мало хто з менеджерів є однаково кваліфікованим у всіх сферах, однак, усвідомлення своїх сильних і слабких сторін дає можливість перетворити їх на позитивні аспекти - працюючи над недоліками.

Керування людьми - це дія, спрямована на те, щоб спонукати інших людей до дії, до досягнення мети менеджера. Кожен менеджер виконує діяльність, яка передбачає наявність певних здібностей. Менеджер має на меті змусити когось поводитися (функціонувати) відповідно до цілей організації

Успіх фірми на ринку залежить від сукупності факторів та дій. Якщо туристичне підприємство новостворене чи планує адаптуватися до нової ринкової ситуації та змінити свою ринкової ситуації та ввести зміни в свою організацію, повинно почати з визначення стратегії. Стратегія є одним з семи ключових чинників успіху на ринку (рис.1.2).

Як показує модель 7S, навички та спільні цінності (визначені культурою компанії) інтегрують всі інші фактори успіху навколо визначеної стратегії. Це свідчить про те, що зміни, які впроваджуються сьогодні, починаються і реалізуються з ініціативи та зі схвалення людей, які зараз працюють в організації. З наведеного рисунку прослідковується значимість персоналу, зокрема і менеджерського, в туристичній фірмі та зв'язок його з іншими чинниками, передусім, сповіданнями цінностями, компетенціями і стилем керування.



Рис.1.2.Ключові чинники успіху - модель 7S Mc Kinsey

Джерело: власне трактування

При характеристиці менеджерів у сфері туризму, як і при формуванні підходів до управління персоналом туристичних компаній слід враховувати, що туристичний бізнес характеризується певними особливостями і функціями. Л. Дядечко особливу увагу звертає на наступні” з них:

- має свою індустрію виробництва і надання послуг туристам;
- створює туристичні послуги, формує туристичний продукт і здійснює їх реалізацію;
- формує ринок туристичних послуг різного рівня комплексності;
- виступає мультиплікатором росту національного доходу, валового внутрішнього (національного) продукту, зайнятості населення, розвитку місцевої інфраструктури і підвищення рівня життя населення;
- є сферою, в якій дешево створюються робочі місця і забезпечується високий рівень ефективності (йдеться про швидку окупність інвестицій);

– сумісність практично з усіма сферами, галузями і видами діяльності людини” [1,с.119].

У широкому розумінні економіка туризму складається з туристичних секторів, що спеціалізуються на наданні певних груп типових туристичних послуг. До них відносяться, перш за все - готельне господарство, гастрономія, туристичні агенції (організатори туризму та агенти з продажу), туроператори, інші суб'єкти туристичних послуг (туристична інформація, екскурсиводи, гіді). Учасниками туристичної економіки є також суб'єкти, що представляють органи туристичної політики, починаючи з рівня місцевого самоврядування національною туристичною організацією – Державним агентством розвитку туризму в Україні – ДАРТУ [7].

Фахівці з туризму можуть працювати в різних організаціях. Насамперед це підприємства туристичного, ресторанного та готельного бізнесу (у тур операторському та тур агентському секторі, консалтингових підприємствах туристичного профілю, на підприємствах туристичної інфраструктури (музеї, інформаційні туристичні центри, заклади розміщення та харчування, екскурсійні бюро та ін.), їх зайнятість може бути пов'язана з івент-сервісом, виставково-ярмарковою діяльністю, санаторно-курортним бізнесом, індустрією дозвілля та розваг), органи державної влади та органи місцевого самоврядування, некомерційні організації та різні фонди. На кінець вони можуть вести власний бізнес, як у формі малих підприємств, так і в формі фізичної особи-підприємця.

Як видно, сфери зайнятості фахівців з туризму є різними. Відповідним різного рівня мають бути і їх менеджерські посади – від лінійного менеджера до менеджерів вищого рівня. Безперечно, що менеджерські навички будуть затребувані особливо при ведення власного бізнесу.

В туристичній організації (комерційній чи некомерційній) менеджер в організації виконує наступні завдання:

- встановлює цілі, визначає, що повинно їх складати, визначає часткові цілі для кожної сфери загальних цілей, вирішує, що робити для їх досягнення, робить цілі ефективними, доводить їх до відома людей, від яких залежить їх досягнення;
- організовує роботу і структури, аналізує необхідні види діяльності, рішення і відносини, класифікує роботу і ділить її на керовані види діяльності, потім ділить ці види діяльності на керовані завдання, пов'язані з відповідними робочими місцями, групує ці організаційні підрозділи і завдання в організаційну структуру, підбирає людей для управління цими підрозділами і встановлює завданнями, які необхідно виконати;
він мотивує та інформує, він формує команду з людей, відповідальних за виконання завдань, він робить це за допомогою методів, притаманних менеджменту, він робить це через свої стосунки з людьми, якими він керує, він робить це через заохочення та винагороду за успішну роботу, він робить це через свою політику просування по службі та систему постійного взаємного спілкування зі своїми підлеглими;
- він вимірює, встановлює метрики оцінювання та забезпечує доступ кожної людини в організації до метрик, орієнтованих на ефективність організації в цілому та її власної роботи водночас, і корисних для її ефективності; він аналізує ефективність, оцінює та інтерпретує її, а також інформує підлеглих та керівників про зміст метрик та результати свого аналізу;
 - він розвиває людей, і від того, як він це робить, залежить, легше чи важче людям розвиватися, він дає їм напрямок, зміцнює в них чесність, вчить їх триматися прямо і жорстко.

Відповідно до посадової інструкції [25] менеджер з туризму керується:

- нормативними документами по питанням виконуваної роботи;

- статутом підприємства;
- наказами та розпорядженнями директора;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- посадовою інструкцією.

До менеджера з туризму висуваються і певні вимоги. Зокрема він, якщо розглядати згадувану вище посадову інструкцію, повинен знати:

1. вітчизняне і міжнародне (в яких бере участь Україна) законодавство і нормативні акти, міжнародні договори і угоди щодо туризму;
2. вітчизняні і світові туристичні ресурси (історичні, природні, культурні пам'ятки, традиції, географію і клімат, перелік об'єктів громадського харчування і розваг, а також установ оздоровчого і спортивного призначення по своєму напрямку);
3. особливості роботи підприємств туризму, готельного та ресторанного бізнесу, санаторно-оздоровчих закладів та систему їх класифікацій;
4. знати основи маркетингу і реклами і аналізувати кон'юнктуру туристичного ринку;
5. вміти працювати з туристичною інформацією (туристичні каталоги і інформація), при потребі проводити дослідження ринку та його аналіз;
6. знати організацію надання різних послуг, складати і обґрунтовувати їх кошторис;
7. правила встановлення ділових контактів і тактику проведення ділових переговорів

Крім цього додається ще багато іншого? зокрема, що стосується транспорту, страхування та медичного забезпечення туристів, валютних та митних операцій, роботи візових служб і т.д.

Відмітимо, що комунікація є важливою частиною кола обов'язків менеджера, оскільки він знаходиться в центрі комунікаційної мережі, де спілкування відбувається в багатьох напрямках: з власним керівником, з менеджерами інших рівнів та організаційних підрозділів, з підлеглими та з іншими членами організації. Кожен з цих контактів вимагає різної форми комунікації, оскільки те, що і кому повідомляє менеджер, мова, яку він використовує, форма і час, які він використовує, будуть відрізнятися. Для того, щоб належним чином виконувати свої функції, менеджер повинен вміти чітко говорити, активно слухати, а також бути сприйнятливим, підтримувати, переконувати, бути справедливим і відкритим, готовим до розмови з будь-яким членом організації.

Спілкування є соціальною необхідністю. Завдяки спілкуванню люди здійснюють надзвичайно складну діяльність. Спілкуючись, вони визначають і створюють соціальну реальність навколо себе - здійснюють, реалізують і координують власні дії з діями інших людей. Вони виконують соціальні ритуали, задовольняють власні емоційні потреби, з'ясовують сенс своїх і чужих дій та вчинків.

В посадовій інструкції менеджера з туризму вказуються його завдання і обов'язки. Відповідно до цього менеджер:

1. Збирає, вивчає і аналізує вимоги та побажання клієнтів до туристичних послуг та до організації.
2. Здійснює пошук найбільш вигідних (вартість, терміни, якість) послуг.
3. Встановлює контакти з туристичними та обслуговуючими підприємствами,; погоджує з ними основні умови договору на надання послуг і забезпечує заключення такого договору.
4. Приймає участь у встановленні вартості туристичного пакету.
5. Забезпечує клієнта необхідною усною і письмовою інформацією, а також консультує клієнтів.

6. Формує списки туристів і складає графіки заїзду.
7. Працює з документацією.
8. Отримує інформацію про місце і час прибуття туристів, організовує своєчасний від'їзд і приїзд туристичної групи.
9. Проводить інструктаж серед туристів..
10. Веде статистику організованих турів та готує звітність [25].

Безперечно, що менеджер, як і кожна посадова особа має права та несе певну відповідальність. Варто говорити про невизначеність ролі менеджера в туризмі пов'язана зі ступенем доступності інформації, необхідної для ефективного виконання завдань. Причиною невизначеності ролі може бути відсутність такої інформації або некомпетентність керівника в її наданні.

Отже, ми можемо говорити про невизначеність ролі менеджера, якщо він не має чіткого уявлення про цілі роботи, яку він виконує, про свої обов'язки або, зрештою, про результати, з якими робота повинна завершитися. Цей тип стресу виникає тим частіше, чим більша компанія і чим розгалуженіша та складніша система інформаційних потоків.

Перевантаження ролі менеджера в туризмі виникає, якщо вимоги до роботи, хоча і законні та несуперечливі, але занадто численні. Керівник не в змозі задовольнити їх у відведений час або на належному рівні якості. Рольове перевантаження також може виникнути, якщо вимоги занадто складні. Здебільшого це призводить до зниження ефективності роботи, погіршення якості прийнятих рішень, а також взаємодії між працівниками.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1. Роль менеджера в туристичному підприємстві

З метою отримання інформації про вплив керівника на туристичне підприємство було проведено опитування серед працівників досліджуваного підприємства та двох інших підприємств з однаковою організаційною структурою.

Базовим підприємством вибрано ТОВ «Бюро подорожей "РУМБАМБАР"» - українське туристичне бюро, а також туроператор з внутрішнього та в'їзного туризму. Основний вид діяльності товариства Діяльність туристичних агентств (Код 79.11. Інші види діяльності включають діяльність туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, організування конгресів і торговельних виставок. Бюро має центральний офіс в м. Київ, а також регіональний офіс у місті Львів, засноване в 2015 році. Директор товариства Федоришин Мар'яна Василівна.

ТОВ «Бюро подорожей "РУМБАМБАР"» в своїй роботі керується європейськими стандартами з надання туристичних послуг, відповідає всім вимогам законодавства України для надання туристичних послуг. Місією товариства задекларовано як надання для своїх клієнтів максимально широкий спектр якісних туристичних послуг.

Пропонується такий спектр послуг[28]:

- реалізацію пакетних екскурсійних автобусних та авіатурів до Європи,;
- пакетні тури за пляжними напрямками,;
- замовлення авіаквитків за різноманітними напрямками;

- оформлення полісу медичного страхування як під час подорожей по Україні, так і за кордоном;
- консультаційно-візова підтримка до країн Шенгенської зони;
- бронювання готелів в різних країнах світу зі знижкою вартості проживання до 70% та можливістю безкоштовного анулювання броні;
- допомогу в організації індивідуальних поїздок, тематичних турів, виїзних семінарів, поїздок на концерти та виставки;
- гірськолижні тури;
- реалізація круїзів від провідних компаній.

ТОВ «Бюро подорожей "РУМБАМБАР"» має добрі відгуки серед клієнтів. Вартість активів компанії ТОВ «БЮРО ПОДОРОЖЕЙ „РУМБАМБАР“» станом на кінець 2023 року становить 1 522 300 грн.

Для об'єктивності результатів дослідження анкетування проведено і серед працівників інших, зокрема товариства з обмеженою діяльністю «БАЛЬНЕО-ТУР» та приватного підприємства «ВЕСТ АКВА ТУР».

Такий підхід здійснений з метою запобігти впливу керівників організації на підлеглих за результатами проведених досліджень.

Опитування було спрямоване на отримання інформації про те, який з наступних факторів має найбільший вплив на працівника:

- (а) манера та стиль керівництва
- б) поведінка керівника
- в) заробітна плата
- г) міжособистісні стосунки
- е) організація та обладнання робочого місця
- ф) доступ до робочого місця.

Опитування проводилося серед дванадцяти співробітників. Метою було з'ясувати, чи має керівник вплив (більший чи менший) на задоволеність працівника роботою в порівнянні з іншими, не менш важливими факторами.

Задоволеність роботою оцінено за семи бальною шкалою – від 1 (найгірша оцінка) до 6 (найкраща оцінка). Результати наведені в таблицях 2.1. та 2.2.

Таблиця 2.1. Рейтинг та оцінка впливу факторів на задоволення працівників в туристичних фірмах

Фактори	Рейтинг	Середня оцінка, балів
Заробітна плата	1	5,0
Поведінка керівника	2	4,7
Міжособистісні стосунки	3	4,6
Організація та обладнання робочого місця	4	3,8
Доступ до робочого місця	5	3,6
Манера та стиль керівництва	6	3,3

Джерело: власні розрахунки

Оцінка впливу факторів на відчуття задоволеності досліджуваних підприємств дало цілком очікувані результати. Так, більшість респондентів поставили свою задоволеність у залежність від заробітної плати. Це і не дивно, оскільки зростаюча інфляція, невизначеність в умовах воєнного стану, дорожнеча продуктів продовольчого ринку вимагають зростаючих витрат. Разом з тим, на фірмах працюють переважно молоді особи жіночої статі, які мають, можливо завищені потреби. Враховуючи ситуацію на теперішньому ринку праці, брак пропозиції праці, наявні працівники мають і завищені вимоги щодо оплати їхньої праці. Причому більшість респондентів вважають заробітну плату ключовим фактором при прийнятті рішень щодо вибору або зміну місця роботи. Лише на другому місці опинився вплив поведінки керівника на задоволеність працівників. На третьому місці знайшлися міжлюдські стосунки.

Таблиця 2.2. Розподіл найкращої та найгіршої оцінок факторів впливу на задоволення працівників в туристичних фірмах, %

Фактори	Найкраща оцінка (6 балів)	Найгірша оцінка (1 бал)
Заробітна плата	41,7	-
Поведінка керівника	25,0	-
Міжособистісні стосунки	16,7	8,3
Організація та обладнання робочого місця	8,3	8,3
Доступ до робочого місця	8,3	33,4
Манера та стиль керівництва	-	50,0

Джерело: власні розрахунки

Дивним є те, що манера та стиль керівництва не розглядалися як фактор, що суттєво впливає на відчуття задоволеності чи незадоволеності роботою, і, як наслідок, набрали найменшу кількість балів. Причому навіть доступ до робочого місця отримав значно кращу оцінку. Це при тому, що у виробничій сфері стиль керівництва вважається одним з ключових елементів керування та чинником успіху підприємства. На жаль, ситуація на ринку праці змінює встановлені раніше тенденції і підходи, особливо це стосується сфери послуг та торгівлі.

Ще один цікавий факт, який виник внаслідок анкетування, то це те, що група людей із середньою та вищою освітою вважала заробітну плату одним з найважливіших факторів. Працівники з середньою освітою також вважають міжособистісні стосунки таким же важливим фактором, як і заробіток. На відміну від них, група з вищою освітою визнала, що поведінка керівника є для них не менш важливою. Обидві групи вважають, що спосіб

і стиль керівництва, а також те, як добиратися до місця праці, мають найменший вплив на задоволеність роботою.

В цілому опитування показало, що середньостатистичний працівник звертає більше уваги на заробітну плату, ніж на особу керівника та його стиль управління. Хоча керівник має великий вплив на організацію роботи, але якщо зарплата задовільна, то не має значення, яким є керівник. Відмінності в оцінках стають очевидними лише при порівнянні відповідей респондентів із середньою та вищою освітою.

Для того, щоб ефективно впливати на організаційну поведінку підлеглих, менеджер повинен мати відповідні навички. Це означає, що досягнення цілей і виконання завдань менеджерами та їхніми командами зараз і в майбутньому значною мірою залежить від управлінських навичок, якими вони володіють.

Управлінські навички повинні відповідати вимогам окремих управлінських посад. Кваліфікаційні моделі менеджерів різняться залежно від організації, рівня управління та сфери діяльності.

На основі розмови з керівництвом ТОВ «БЮРО ПОДОРОЖЕЙ „РУМБАМБАР“» визначено рейтинг концептуальних навичок, якими повинен володіти менеджер:

1. координувати роботу всієї команди;
2. самостійне прийняття рішень,
3. мислити широкими категоріями, тобто передбачати хід подій, не зациклюватися на оперативних і дрібних деталях, хоча в них треба і вникати;
4. ставити довгострокові цілі, причому бажано, щоб вони мали кількісний вираз для оцінки їх досягнення;
5. передбачати зміни та оцінювати їх наслідки, тобто як вони впливають так і впливатимуть на діяльність всієї фірми.

Оцінюючи соціальні (міжособистісні) навички керівника відмічено в порядку згадки, що керівник:

1. відкрита людина, з ним можна поговорити на будь-яку тему, не обов'язково пов'язану зі сферою туризму чи близькою до професійної діяльності;
2. вміє спілкуватися з людьми, як власним колективом, так і з клієнтами та іншими важливими особами для фірми;
3. допомагає вирішувати складні ситуації, конфлікти, досить часто і невиробничі;
4. створює сприятливу робочу атмосферу, коли на роботі відчуваєшся як вдома, чи навіть краще;
5. мотивує підлеглих до дії.

Серед загальних професійних навичок, якими володіють менеджери, було виділено наступні:

1. допомагає підлеглим у роботі, відповідає на питання, пов'язані з проблемами на роботі;
2. має високу кваліфікацію для виконання роботи своєї команди, є експертом у галузі туризму;
3. консультує щодо вибору конкретних способів дій в конкретній ситуації;
4. навчає працівників;
5. може замінити працівника на посаді.

Чотири респонденти в процесі анкетування відповіли на відкрите запитання: Якими типами поведінки та навичками повинен володіти Ваш керівник? Ось цитати з відповідей респондентів:

- компетентність, авторитет, об'єктивність, повага до підлеглих,
- менеджером бути важко, але часто менеджерами стають люди, які не підходять, не навчені або мають неправильне сприйняття дійсності,

- менеджер має бути розумним, обізнаним і достатньо "лінивим", щоб не виручати своїх підлеглих,
- широким, об'єктивним, справедливим,
- неконфліктним, що не означає поблажливим, просто справедливим в оцінках,
- навчати працівників і взаємодіяти з ними, бути розуміючим, але й вимогливим, мобілізувати працівників на роботу
- повинен взаємодіяти з підлеглими,
- мати авторитет, вміти мобілізувати колектив таким чином, щоб кожен працівник ідентифікував себе з компанією та її цілями,,
- керівник повинен насамперед володіти вмінням мотивувати та керувати командою, бути відкритим до навчання та розвитку працівників;
- питання заміни працівників та технічного знання конкретних завдань є вторинним.

Достатньо уваги приділено на необхідність роботодавцю не тільки створювати належні умови для задоволення професійних потреб працівників та впливатиме на розвиток самого бізнесу, але й на сімейне та особисте життя своїх підлеглих. Тому організація повинна надавати важливого значення розробці та впровадженню відповідних програм, які сприятимуть загальному розвитку працівників.

2.2. Оцінка діяльності менеджерів з туризму

Для того, щоб ефективно впливати на організаційну поведінку підлеглих, менеджер туристичного бізнесу повинен мати відповідні навички. Це означає, що досягнення цілей і виконання завдань менеджерами та їхніми командами зараз і в майбутньому значною мірою залежить від управлінських навичок, якими вони володіють.

Управлінські навички повинні відповідати вимогам окремих управлінських посад. Кваліфікаційні моделі менеджерів в туризмі різняться залежно від організаційної форми та кількості зайнятих працівників.

Оцінка персоналу туристичного підприємства, зокрема і менеджерського - одне з найважливіших завдань. Її метою є визначення професійної придатності працівників та задоволення їхньої психологічної потреби у справедливій оцінці їхніх професійних зусиль. Оцінювання працівників - це судження про поведінку, ставлення, особистісні риси працівника та результати його роботи. Це інструмент для формування здатності персоналу досягати цілей організації.

Проведення оцінювання працівників є частиною цілих трьох функцій управління:

1. в рамках функції організації - для підбору людей на посади;
2. в рамках функції лідерства - для мотивації працівників до розширення змісту роботи, підвищення її ефективності, виконання нових професійних ролей і правильного застосування системи винагороди;
3. як частина функції контролю - для корекції дій і поведінки працівників у напрямках, що забезпечують краще досягнення цілей організації.

В універсальній моделі оцінка - це оціночна думка, сформована в результаті порівняння об'єкта або його окремих ознак з прийнятою моделлю (системою еталонів).

Оцінювання працівників в туристичному підприємстві переслідує низку різних конкретних цілей, які можна згрупувати у дві основні групи

1. організаційні - коли оцінка використовується для отримання інформації про працівника, необхідної для прийняття кадрових рішень, що стосуються:
 - - працевлаштування;
 - - визначення потреб у навчанні;

- - мотивації працівника;
- - встановлення підстав для диференціації оплати праці;
- - планування кар'єри;
- - переміщення працівника в межах організації;
- - інформування працівника;
- - звільнення працівника.

2. психологічні - де оцінка слугує для формування ставлення та поведінки працівників, надаючи їм інформацію про їхні досягнення та невдачі, а також про можливості їхнього професійного розвитку; вона також слугує для задоволення однієї з найважливіших людських потреб - потреби у визнанні.

Туристичні підприємства здійснюють оцінку працівників залежно від місця оцінювання в робочому процесі за трьома підходами:

- концепція оцінки за рисами - коли оцінюється особистість працівника, зокрема наявність рис, які вважаються важливими (наприклад, лояльність, креативність, прагнення до домінування);
- концепція оцінювання на основі діяльності - коли оцінюється поведінка працівника, тобто те, як він виконує роботу; відправною точкою тут є добре знання змісту роботи;
- концепція оцінювання за результатами - коли оцінюється результат діяльності, а відправною точкою є заздалегідь визначені цілі.

Розробка системи оцінювання персоналу туристичного підприємства - це складний процес, який складається з кількох етапів. До них відносяться

- вибір типу оцінювання
- визначення схеми оцінювання
- вибір методу оцінювання
- розробка оціночних листів для конкретних категорій персоналу,
- розробка інструкцій щодо інтерпретації критеріїв оцінювання,

- визначення порядку проведення оцінювання,
- проведення вибірових оцінок (тестування системи оцінювання) та, за необхідності, коригування існуючих механізмів.

В туристичних підприємствах використовують різні методи оцінювання, однак їх слід обирати відповідно до заздалегідь визначеної мети оцінювання та з точки зору збору інформації, необхідної для проведення оцінювання. Керівник (група з проведення оцінювання) може використовувати широкий спектр методів. Найчастіше використовуються такі методи

1. Письмовий звіт: містить опис сильних і слабких сторін та можливостей об'єкта оцінки. Перевагою цього виду оцінки є комплексність оцінки та її обґрунтування, а недоліком - обмежена можливість порівняння.
2. Критичні інциденти: цей метод передбачає, що керівник записує поведінку працівника, яка відхиляється від так званої нормальної поведінки. Таким чином, предметом запису є як його досягнення, так і невдачі.
3. Порівняння з кількома особами: цей метод використовується для оцінки роботи однієї людини в порівнянні з роботою іншої або багатьох інших працівників.
4. Примусовий розподіл: цей метод також дає змогу ранжувати працівників за встановленими критеріями. Оцінювач підпорядковує кожного оцінюваного певному діапазону і отримує кваліфікаційний список працівників, де певний відсоток з них знаходиться в межах діапазону.
5. Особисте портфоліо: ця методика дозволяє згрупувати працівників у команді відповідно до їхньої ефективності та потенціалу розвитку, який можна описати як робочий потенціал. Перевага методу портфоліо полягає в тому, що він оцінює працівників як з точки зору минулих досягнень, так і з точки зору потенціалу для розвитку.

6. Контрольні списки: тут оцінювач вибирає з низки можливих описів поведінки працівника ту поведінку, яка найбільше відповідає поведінці особи, яку оцінюють..
7. Кваліфікаційні шкали: Це найпоширеніші методики. Вони дають змогу виявити інтенсивність певних характеристик працівника на основі шкал кількох рівнів
8. Оціночний лист працівника: цей лист складається з кваліфікаційних шкал і контрольних списків. Такі набори критеріїв оцінювання визначаються метою, для якої проводиться оцінювання.

Нам видається, що керівник туристичного підприємства повинен використовувати наступні критерії в процесі оцінювання:

1. Кваліфікаційні критерії. Вони охоплюють знання та навички, набуті, головним чином, до вступу до праці. До них відносяться освіта, досвід, майстерність у конкретній діяльності, стан здоров'я, знання мови, вміння працювати з людьми, вміння вести переговори тощо. Кваліфікаційні критерії мають особливе значення в системах оцінки, що використовуються для прийому претендентів на працю, навчання, просування працівників.

2. Критерії результативності. Включають в себе в матеріальному і вартісному вираженні результати роботи. Точне визначення критеріїв ефективності можливе лише в конкретних умовах конкретного робочого місця або організаційного підрозділу і вимагає врахування специфіки роботи, яка там відбувається. Критерії ефективності слід використовувати, коли метою оцінки є перевірка відповідності працівника займаній посаді, його винагорода та преміювання, а також звільнення.

3. Поведінкові критерії. Використовуються для оцінки поведінки працівників або команд. Мета полягає у визначенні специфічних для даної роботи моделей поведінки, які сприятимуть виконанню роботи. Там, де є можливість використовувати критерії ефективності, поведінкові критерії повинні відігравати допоміжну роль. Якщо ж ми покладаємося на

оцінювання працівників виключно за поведінковими критеріями, то бажані поведінкові моделі для окремих робочих місць мають бути точно визначені. Наприклад, такі поведінкові риси працівників: наполегливість і регулярність у діях, старанність у виконанні поставлених завдань, чесність, лояльність тощо.

4. Особистісні критерії. Включення особистісних характеристик в систему оцінки впливає з переконання, що існує взаємозв'язок між ступенем розпізнавання психологічних схильностей працівників і відповідністю вимогам конкретних робочих місць та ефективністю їхньої праці. Важливість особистісних рис як критеріїв оцінки варіюється залежно від робочих місць і професій. Ці критерії слід брати до уваги особливо там, де тип особистості впливає на спосіб виконання роботи, наприклад, у роботі менеджера, а також при відборі кандидатів, що вимагає особливих психічних схильностей або здібностей. Приклади особистісних критеріїв включають енергійність, надійність, відповідальність, уяву, холонокровність, стійкість до стресів.

Керівники часто оцінюють працівників на основі різних норм та очікувань, в результаті чого неефективний, але дисциплінований та старанний працівник може отримати вищу оцінку, ніж ефективний, але на перший погляд байдужий до роботи працівник. Часто керівники забувають, що оцінюється насамперед не працівник, а результати його роботи, що не означає, що особистість і поведінка працівника не повинні братися до уваги. Відсутність єдиних стандартів оцінювання може бути несправедливою по відношенню до працівників, оскільки може призвести до узагальнення оцінок на основі домінування однієї характеристики, яка затьмарює всі аспекти їхньої роботи і поведінки.

На основі співпраці з працівниками Львівського офісу ТОВ «Бюро подорожей "РУМБАМБАР"» нами узгоджено і запропоновано систему

критеріїв оцінки, зокрема їх значимість для оцінювання менеджерів різного рівня туристичних підприємств (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. Детальні критерії оцінювання менеджерів різних рівнів

Критерії оцінки	Вищий рівень	Середній рівень	Лінійні менеджери
1.Ефективність управління	40	20	-
1.1. планування та організація	10	5	-
1.2. мотивування	10	5	-
1.3. розвиток підлеглих	10	5	-
1.4.контроль та оцінка підлеглих	10	5	-
II. Оцінка виконання завдань	10	30	60
2.1. підрозділ/команда	10	20	40
2.2.працівник	-	10	20
III. Кваліфікація	20	20	10
3.1.рівень кваліфікації	10	10	5
3.2.підвищення кваліфікації.	10	10	5
IV. Особистісні та поведінкові риси	30	30	30
4.1. трудова дисципліна	-	5	15
4.2.доступність	5	5	5
4.3..оперативність та самостійність	5	10	5
4.4. ініціативність та інноваційність	10	10	5
4.5..взаємодія всередині організації та зовнішні контакти	10	5	5

Джерело: власна розробка

Особливість її в тому, що вона дозволяє дати комплексну оцінку діяльності менеджера з врахуванням його рівня та ефективності управління, оцінки виконання завдань, підвищення кваліфікації та особистісних і поведінкових рис менеджера. Така система оцінок може використовуватися при формуванні та здійсненні персональної політики туристичних підприємств.

2.3. Портрет сучасного менеджера у туризмі в контексті нових викликів

. Однією з найважливіших навичок менеджера постійно є досягнення результатів. Робити справи і робити бізнес успішним - це суть управління компанією.

Можна сказати, що існує три типи менеджерів

- ті, хто робить справи,
- ті, хто спостерігає за тим, як це відбувається,
- ті, хто не знає, що відбувається.

Від сучасних менеджерів вимагається щоденне виконання довготривалої і часто виснажливої роботи, причому робити це ефективно та результативно. Вони повинні приймати рішення, представляти компанію, вміти готувати і передавати інформацію та відстоювати її достовірність, розвивати ініціативи співробітників, знаходити ресурси, пом'якшувати конфлікти. Таким чином, вони повинні володіти багатограними навичками, навичками, які дозволяють підприємству ефективно функціонувати і досягати своїх цілей, що випливають з розробленого бачення. Кожен менеджер повинен володіти базовими навичками взаємодії з людьми, визнавати їх найважливішим потенціалом компанії та ефективно використовувати їхні здібності і відданість своїй роботі та посадовим обов'язкам.

Особистість має велике значення, адже якщо менеджеру бракує сили волі та рішучості, то він не зможе досягти успіху у вирішенні важливих для компанії питань. Однак важливо пам'ятати, що особистість - це поєднання природних і набутих якостей. Людина народжується з певними рисами, але виховання, школа, навчання і, перш за все, досвід повністю моделюють образ менеджера.

Менеджери, які досягають успіху завдяки ефективному лідерству, характеризуються такими навичками

- продуктивність - досягнення бажаних цілей,
- постановка амбітних цілей
- легкість у вираженні своїх думок та намірів
- зріла рішучість - напористість у спілкуванні з людьми
- професіоналізм,
- вміння бути лідером команди,
- лояльність та допомога керівництву та колегам,
- позитивний настрій,
- готовність йти на жертви заради своєї кар'єри,
- власне відчуття мети в житті.

Ефективні менеджери

- 1) знають, на що витрачають свій час
- 2) систематично працюють над тим, щоб керувати тим невеликим проміжком часу, який вони мають під своїм контролем,
- 3) виявляють готовність брати на себе відповідальність, яка може призвести до втрати популярності
- 4) мати талант досягати поставлених цілей через інших людей
- 5) зосереджені на зовнішньому світі організації
- 6) зосереджують свої зусилля на результатах, а не на самій роботі
- 7) будують на сильних сторонах - на власних сильних сторонах, на сильних сторонах керівників, колег та підлеглих, тобто на тому, що кожен може

зробити;

- 8) не будують на слабких сторонах
- 9) не починають з того, чого не можуть зробити
- 10) зосереджуються на кількох основних сферах, де можна досягти видатних результатів
- 11) вони змушують себе розставляти пріоритети і дотримуватися своїх стратегічних рішень,
- 12) вони знають, що немає іншого вибору, окрім як робити першочергові речі першочергово, а другорядні - ні,
- 13) приймати ефективні рішення,
- 14) знають, що ефективне рішення - це завжди рішення, яке ґрунтується на розбіжностях думок, а не на консенсусі фактів
- 15) керують в силу своїх здібностей, корисних у власній роботі
- 16) вони надають продуктивності тому, що можуть зробити
- 17) вони здатні знайти напрочуд багато речей, які можна зробити
- 18) вони здатні створювати бачення і мають дар нав'язувати свої ідеї іншим і залучати їх до спільної роботи, щоб зробити своє бачення реальністю
- 19) мають здатність мобілізувати інших людей, щоб вони робили більший внесок в організацію, ніж від них вимагається
- 20) характеризуються рішучістю в реалізації свого бачення.

Ефективні менеджери приймають ефективні рішення, вони знають, що це насамперед питання системи - правильних кроків у правильній послідовності, вони знають, що ефективне рішення - це завжди рішення, яке ґрунтується на різних думках, а не на згоді з фактами, вони знають, що приймати рішення, а тим більше швидко, означає приймати неправильні рішення [10].

Хороші менеджери - це ті, хто, контролюючи свої емоції, здатні справлятися зі змінами в компанії. Хороший менеджер - це той, хто дає своїм підлеглим відчуття влади, а не відчуття безсилля, яке виникає через

переконання, що вони є пішаками в його руках; змушує підлеглих відчувати відповідальність за власну поведінку; використовує владу, щоб вселити впевненість у своїх підлеглих. Слід визнати, що страх (загроза покарання) є дуже мотивуючим заходом для працівників, проте в довгостроковій перспективі він породжує недовіру і призводить до зниження мотивації до праці. Ефективні менеджери здатні створювати ефективні послідовності дій на основі внутрішніх якостей, які визначаються як фіксовані, латентні диспозиції, що впливають на поведінку, і вміло використовувати потрібні якості в потрібний час.

Сучасний менеджер повинен бути рішуче орієнтований на людей, легкий у спілкуванні, доброзичливий до співробітників, схильний до співпраці. Він повинен вміти працювати в команді, вміло виявляти проблеми співробітників. Такий керівник повинен вміло будувати корпоративний імідж, вміло оцінювати людей. Він має бути широко відкритим до людських проблем у компанії. Від менеджера очікують комунікабельності, доброзичливого ставлення, вміння будувати спільноту. Контакт з людьми і перебування серед них є важливими для цієї функції. Вони повинні розмовляти з працівниками і вміло вислуховувати їхні думки з того чи іншого питання.

Психологічними якостями, які сприяють успіху в якості менеджера, є напористість, мотивація, креативність, критичність, екстраверсія та відсутність патологічних викривлень.

В організації саме ініціативність, відданість та креативність усіх працівників визначають її успіх на ринку та в конкурентній боротьбі. Особливе значення, звичайно, має їхня креативність, що розуміється як здатність пов'язувати різні, здавалося б, не пов'язані між собою речі, і таким чином винаходити нові рішення, ідеї та продукти. Менеджери відіграють особливу роль у пробудженні та закріпленні цієї креативності. Вони повинні постійно стимулювати працівників до творчої співпраці у вирішенні

проблем: допомагати їм проявляти ініціативу, нівелювати авторитарне ставлення, надавати психологічну свободу дій, належним чином інформувати їх і постійно підвищувати їхній інтелектуальний рівень. Вони завжди повинні очікувати від своїх підлеглих хорошої роботи, тому що підлегли найчастіше роблять те, що, на їхню думку, від них очікують. Люди зазвичай поведуться так, як до них ставляться.

Вже кілька років поспіль ми спостерігаємо надзвичайно інтенсивні зміни в управлінні. Кожне десятиліття приносить нові ідеї та рішення. Останні десятиліття минулого століття серед іншого, характеризувалися такими концепціями та різними теоріями: всебічна комп'ютеризація ; теорія X та теорія Y; операційні дослідження; математичні моделі; диверсифікація; управління за цілями; матричний менеджмент «Z-теорія»; модель «7-S» -.

Серед визначних управлінських концепцій останнього десятиліття 20-го століття можна виділити наступні:

- глобалізація менеджменту - розгляд різних типів явищ у глобальному масштабі;
- бенчмаркінг - успіх в управлінні може бути досягнутий лише за умови перетворення компанії на організацію, що "навчається»;
- реінжиніринг - управлінська досконалість досягається шляхом "розриву безперервності" минулого розвитку;
- Total Quality Management - або тотальне управління якістю, де якість управління залежить від спільного, скоординованого внеску всіх елементів організації.

Наведену вище доводить, що організації, які успішно функціонують, постійно перебувають "у русі", вони є системами, яким притаманна динаміка. Підприємства, намагаються аналізувати своє місце в навколишньому середовищі, спостерігати за тенденціями, які там

відбуваються, і використовувати отриману інформацію для свого розвитку.

Одна із сучасних тенденцій – це скорочення штату. Це прояв інновацій у сучасному менеджменті. Намагаючись підвищити конкурентоспроможність, багато організацій шукають способи позбутися зайвих операцій і скоротити витрати.

Група проблем, з якими стикаються сучасні менеджери, стосується різноманітності робочої сили. Під впливом різних факторів - глобалізації, старіння населення та припливу працівників нових професій і спеціальностей - сформувалася робоча сила, внутрішнє розмаїття якої не має аналогів в історії. Менеджери в кожній організації приходять до висновку, що їм потрібно навчитися бути більш чутливими до потреб, сприйняття та прагнень різних типів працівників.

Період повторюваності та рутини також добігає кінця. Здатність знаходити інноваційні рішення в нових ситуаціях стає необхідною. Водночас це означає пріоритет загальних знань над спеціалізованими, а конкретних навичок над загальною кваліфікацією.

В організаціях 21-го століття буде важко уявити традиційну кар'єру, яка передбачає все життя важке сходження вгору по ієрархічній драбині однієї і тієї ж організації. На зміну їй прийдуть постійно мінливі механізми, в яких людина повинна буде сама вирішувати, що вона може запропонувати, кому і які навички вона має.

Слід також звернути увагу на етику та соціальну відповідальність. Хоча етичні скандали в діловому житті не є чимось новим, останнім часом чутливість громадськості до цих питань значно зросла. Багато організацій сьогодні вживають заходів для підвищення етичних стандартів своїх менеджерів та уникнення юридичних проблем і несприятливого суспільного резонансу.

Дотримання етичних принципів має особливе значення для менеджерів, оскільки вони мають сильний вплив як на працівників, так і на споживачів

через створення умов праці, а також через вироблені товари та послуги. Почуття відповідальності за свої рішення, використання довірених їм товарів і талантів, а також усвідомлення великого впливу на інших - це умови, яких необхідно дотримуватися для належного управління.

Етичні принципи, якими повинен керуватися менеджер, вказують на повагу до прав людини, визнаних незалежно від національної, релігійної чи культурної приналежності. Ці права закріплені, зокрема, в Декларації прав людини, прийнятій Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Хартії основних прав Європейського Союзу або Попередній пропозиції щодо кодексу поведінки транснаціональних корпорацій, розробленій Економічною і Соціальною Радою ООН, а також у кодексах поведінки, створених в окремих корпораціях.

Фундаментальними етичними принципами в бізнесі є повага до людської гідності та спільного блага. Питання професійного покликання та місії бізнес-лідерів (зокрема, менеджерів) у сучасному світі, сповненому соціально-економічних криз, розглядається також у документі "Покликання бізнес-лідера"[31], підготовленому Папською радою "Справедливість і мир" (Iustituta et Pax). У документі сформульовані принципи бізнесу, які стосуються задоволення потреб світу через створення товарів і розвиток послуг, організацію доброї та продуктивної праці, а також створення сталого багатства та його справедливого розподілу.

Вимоги до бізнес-лідерів, викладені в документі "Призначення бізнес-лідера", включають:

- - здійснення великих справ людьми, які вірять, що саме завдяки їхнім талантам, їхній відданості справі та складним викликам, які вони беруть на себе, соціально-економічна ситуація зміниться,
- - вірність принципам і праведне корпоративне лідерство,
- - служіння іншим людям,

- - пропонуючи продукти та послуги, які відповідають справжнім людським потребам,
- - організація доброї та ефективної роботи через, зокрема, правильне ставлення до працівника та відповідну систему мотивації,

Ці вимоги вказують на важливу мету бізнес-менеджерів, яка полягає не лише в отриманні прибутку, але й у розвитку фірми як спільноти людей, які прагнуть задовольнити свої потреби та служити суспільству в цілому.

Щоб бути хорошим менеджером, потрібно вміти не лише добре управляти ресурсами компанії, але й своїми особистими ресурсами, щоб мати можливість максимально використовувати свої здібності, знання та досвід, адже тільки так можна гармонійно реалізовувати свої власні цілі та цілі організації, а також жити в гармонії з іншими людьми.

В сучасній науковій періодиці ключовими соціальними навичками для лідерів найчастіше визначаються:

- здатність приймати людей такими, якими вони є, не судити їх, а розуміти;
- вміння відштовхуватися від того, що відбувається в даний момент, без постійного звернення до минулого і врахування помилок;
- вміння ставитися до своїх найближчих співробітників з такою ж увагою і турботою, з якою ми ставимося до клієнтів і незнайомих людей, а також вміння постійно вчитися у них;
- вміння довіряти іншим;
- вміння обходитися без постійного схвалення, оплесків і кивків з боку підлеглих і тих, хто тебе оточує.

Відомо, що нікого не можна змусити мислити креативно. Погрозами, покараннями та матеріальним стимулюванням тут не обійтися. І все ж кожен менеджер повинен мислити креативно. Для цього необхідна внутрішня потреба робити змістовну роботу, досягати індивідуального успіху і самореалізації. Цього можна досягти не маніпулюючи людьми, а по-

справжньому керуючи ними. Справжнє лідерство полягає у впливі на людей задля взаємної вигоди від спільної роботи задля досягнення спільної мети.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі основні висновки.

1. Менеджер - це особа, яка в першу чергу відповідає за реалізацію процесу управління. Роль і значення менеджера в компанії є дуже важливими. Менеджер - це динамічний та енергійний елемент будь-якого підприємства. Лідерство менеджера полягає у визначенні місії, цілей і стратегії підприємства, а також у надиханні та координації діяльності співробітників для забезпечення їх досягнення.
2. Особливості менеджерської діяльності в туризмі зумовлені особливостями цієї сфери, наявністю різних за організаційно-правовою формою та розмірами функціонуючих тут суб'єктів. Діяльність менеджерів здійснюється відповідно до посадових інструкцій, однак потребує достатньо як професійних, так і соціальних та концептуальних компетенцій, що залежить від рівня управління та конкретного туристичного ринку.
3. Люди в кожній організації по-різному сприймають особу керівника та його стиль управління. Результати опитування свідчать про те, що працівники туристичних фірм, де їм було запропоновано заповнити анкети, щодо факторів, які впливають на задоволеність роботою, вважають, що основним з них є розмір заробітної плати, натомість поведінка керівника є менш значущою. Що гірше, то досить низько оцінено стиль його керівництва та манери. Спостерігається відмінність в значимості факторів в залежності від освіти.
4. Оцінка менеджерів, як і всього персоналу туристичних фірм, потребує опрацювання відповідної системи з врахуванням способів, методів та технік оцінювання. В роботі запропоновано критерії оцінки менеджерського персоналу вищого і середнього рівні та лінійних менеджерів та їх значимість..

5. Ідеальний менеджер сьогодні повинен володіти низкою сприятливих якостей. Він повинен мати як формальний, так і неформальний авторитет, бути компетентним і креативним, керуватися етичними принципами, враховувати глобальні зміни та тренди в галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байлик С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства: підручник.; Харківський нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 329 с.
2. Басюк Т. П., Керанчук Т. Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник. Харків: НУХТ, 2018. 282 с
3. Городня Т.А., Щербак А.Ф. Економіка туризму: теорія і практика: Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 436 с.
4. Бедрадіна Г. Методика SERVICE QUALITY в оцінюванні якості готельних послуг. Приазовський економічний вісник Випуск 5 (16) 2019. С. 113–11.
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. Ващишин М. Правове регулювання туристичної діяльності: навч.-метод. посібник / М.Ващишин. Львів: ПП Сорока Т.Б., 2014. 168 с.
7. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://tourism.gov.ua> (Дата доступу: 03.04.2024)
8. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
9. Гуторов О.І. Методологія та організація наукових досліджень: посібник. Харків.: ХНАУ, 2017. 57 с.
10. Друкер Пітер Ф. Ефективний керівник. К: КМ-БУКС, 2019. 288 с.
11. Жалінська, І. В. (2022). Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. Економіка, управління та адміністрування, (3(101), 24–31. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-24-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-24-31) (Дата доступу: 25.03.2024)

12. Закон України «Про туризм». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (Дата доступу: 25.01.2024)
13. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 2 (74). С. 70–76.
14. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Зелена Буковина, 2003. 324 с.
15. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп... Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
16. Кудла Н. Є. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник / Н.Є. Кудла, Н. І. Фединець. Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. 253 с.
17. Куракін, О. (2023). Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (1 (7)), 5-9. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.1) (Дата доступу: 05.04.2024).
18. В Липчук, М Бойко Дослідження якості обслуговування споживачів готельних послуг. - Вісник КНЕУ, 2016 Випуск 4 Сторінки 51-58.
19. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг: Геопросторові аспекти. – 2 – ге вид., перероб. та доп. К.: Альтерпрес, 2013. 324 с.
20. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учб. Літ., 2012. 472 с.
21. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія і практика: Навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
22. Мандюк Н. Манько А. Менеджмент у туризмі : навч. посібник Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 198 с.
23. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К.: Наш формат, 2018. 406 с.

24. Олійник, В., Дишкантюк, Ю., & Власюк, К. (2024). Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «BOSSFOR», Одеса. Економіка та суспільство, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-112> (Дата доступу: 17.04.2024).
25. Посадова інструкція менеджера з туризму. URL: https://jobs.ua/rus/job_description/view/1899#google_vignette (Дата доступу: 15.03.2024)
26. Разметова О.Г., Мостенська Т.Л., Влодарчик Т.В. Організація готельного господарства: підручник. – Кам'янець-Подільський: «Абетка» – ФОП Сисин О.В., 2014. 432 с.
27. Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., Цепенда М.В. та ін. Менеджмент туристичної індустрії: підручник. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.
28. ТОВ "БЮРО ПОДОРОЖЕЙ "РУМБАМБАР" <https://www.accordtour.com/user-cv-5108>.
29. Федорченко В.К., Мініч І.М. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. К. : КУТЕП, 2009. 78 с.
30. Чепурда Л. М., Таньков К. М., Куракін О. Б. Організація готельного господарства : навчальний посібник. Черкаси : ЧДТУ, 2016. 427 с.
31. APPOINTMENT OF A BUSINESS LEADER. Pontifical Council "Iustitia et Pax". URL: <https://www.humandevlopment.va/content/dam/sviluppuomano/pubblicazioni-documenti/archivio/economia-e-finanza/vocation-of-business-leader/powolanie-lidera-biznesu.pdf>. (Дата доступу: 10.04.2024)
32. Becker Gary S. HUMAN CAPITAL A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education THIRD EDITION (1992). URL: https://www.academia.edu/35396287/HUMAN_CAPITAL_A_Theoretical_an

d_Empirical_Analysis_with_Special_Reference_to_Education_THIRD_EDIT
ION.

33. Griffin Ricky W. Management. 13E. Cengage Learning, 2021. 736 p.

34. Navrozova, Y. (2021). Аспекти якості готельних послуг. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 1(74), 97-113. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-1-97-113>.

35. UNWTO. Recommendations on Tourism and Rural Development – A Guide to Making Tourism an Effective Tool for Rural Development. Madrid: UNWTO. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/> (Дата доступу: 10.04.2024).