

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

В.О. ІВАНУНІК

ТУРИСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

2022

УДК 338.486.1
I-229

*Рекомендовано Вченою радою
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 1 від 31.01.2022)*

Рецензенти:

Марусей Т.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

Кирпушко Я.В., кандидат географічних наук, доцент, виконавчий директор Буковинського центру реконструкцій та розвитку.

Іванунік В.О.

Туристичний менеджмент : навч. посіб. / В.О. Іванунік
I-229 Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 240 с.
ISBN 978-966-423-689-5

У виданні розглянуті питання управління галуззю туризму крізь призму особливостей менеджменту в контексті специфіки туристичної сфери. Описано актуальні проблеми туристичного менеджменту з прив'язкою до розвитку управлінського процесу. Докладно вивчено існування туристичного середовища та впливу на нього принципів, методів та функцій класичного менеджменту. Висвітлено прикладні аспекти туристичного менеджменту в питаннях прийняття управлінських рішень, комунікативної майстерності, ораторського мистецтва та особливостей спілкування з міжнародними партнерами.

Для фахівців, викладачів та студентів туристичної галузі.

УДК 338.486.1

© Іванунік В.О., 2022

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2022

ISBN 978-966-423-689-5

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
ТЕМА 1. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТУРИСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
§ 1.1. Основи формування та етапи розвитку	8
§ 1.2. Індустріалізація туризму та трансформації у менеджменті	13
§ 1.3. Менеджмент в період розвитку соціального туризму	14
§ 1.4. Туристичний менеджмент в кінці ХХ – на поч. ХХІ ст. ..	19
ТЕМА 2. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	26
§ 2.1. Особливості управління в туристичному менеджменті ...	26
§ 2.2. Суть ринкових процесів у туризмі	29
§ 2.3. Управління попитом в туризмі.....	32
§ 2.4. Прогнозування та передбачення попиту в туризмі.....	35
§ 2.5. Формування пропозиції в туристичному менеджменті.....	37
ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКЦІЄЮ В ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	41
§ 3.1. Управління туристичними послугами	41
§ 3.2. Особливості формування туристичного продукту.....	44
§ 3.3. Організаційно-управлінський процес у туризмі	48
ТЕМА 4. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ В ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	52
§ 4.1. Принципи туристичного менеджменту та їх класифікація	52
§ 4.2. Система методів в туристичному менеджменті	59
§ 4.3. Організаційно-адміністративні методи.....	61
§ 4.4. Економічні методи туристичного менеджменту.....	63
§ 4.5. Соціально-психологічні методи управлінського впливу..	68
ТЕМА 5. СПЕЦИФІКА ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФУНКЦІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	72
§ 5.1. Особливості планування в туризмі	72

§ 5.2. Організаційна функція в туризмі.....	76
§ 5.3. Мотиваційні процеси в туристичному управлінні.....	78
§ 5.4. Контрольні функції в туристичному менеджменті.....	82

**ТЕМА 6. ТУРИСТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ’ЄКТ
УПРАВЛІННЯ.....86**

§ 6.1. Особливості організації системи туристичного менеджменту	86
§ 6.2. Суть діяльності туристичних організацій.....	90
§ 6.3. Завдання та функціонал туристичних організацій.....	95

**ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ НА ТУРИСТИЧНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ100**

§ 7.1. Види та класифікації туристичних підприємств	100
§ 7.2. Менеджмент у туроператорській діяльності	101
§ 7.3. Види та обсяги управлінських процесів у турпосередництві	102

**ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ
ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ.....107**

§ 8.1. Основні підходи до вивчення туристичних мотивацій... 107	107
§ 8.2. Управління факторами туристичної мотивації	109
§ 8.3. Туристичні та мотиваційні впливи на використання вільного часу	115

**ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ
В ТУРИЗМІ119**

§ 9.1. Формування мети та завдань	119
§ 9.2. Організаційна структура як система управління	121
§ 9.3. Класифікація поширених організаційних структур у туризмі... ..	125
9.3.1. Ієрархічна та органічна структури	125
9.3.2. Лінійна структура.....	128
9.3.3. Функціональна структура	129
§ 9.4. Проектування організаційних структур управління туризмом.....	134

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ І ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ У ТУРИЗМІ.....	141
§ 10.1. Управління внутрішнім середовищем у туризмі	141
§ 10.2. Зовнішнє середовище туристичної діяльності	148
§ 10.3. Мікросередовище туристичної організації.....	153
§ 10.4. Макросередовище туризму	158
ТЕМА 11. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТУРИЗМІ.....	167
§ 11.1. Суть процесу прийняття управлінського рішення	167
§ 11.2. Методика прийняття управлінських рішень	173
§ 11.3. Управління конфліктами в туристичному менеджменті	176
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ МАЙСТЕРНІСТЮ В ТУРИЗМІ	189
§ 12.1. Комунікація як процес управління.....	189
§ 12.2. Формування ділового етикету в туризмі	195
§ 12.3. Ораторське мистецтво та робота менеджера в туризмі	203
§ 12.4. Невербальні прийоми комунікації	212
§ 12.5. Специфіка спілкування з представниками інших держав.	217
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	221
Практична робота №1	221
Практична робота №2	222
Практична робота №3	228
Практична робота №4	230
Практична робота №5	231
Практична робота №6	234
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	238

ПЕРЕДМОВА

У сучасному суспільстві зростає дефіцит задоволення туристично-рекреаційних потреб, пов'язаних із відпочинком, харчуванням, сном, активним рухом та ін. Ця тенденція загострює кризу щодо фізичного та емоційного здоров'я населення, знижує рівень імунітету людини. Ключем виходу з такої негативної ситуації є пошук ефективних видів модерної туристичної активності.

Соціальні явища, до яких зараховують туризм, мають історичний характер. В епоху соціально-економічних змін, переходу від індустріального до постіндустріального суспільства, на думку більшості фахівців, туризм набуває нових вимірів.

Важливим аспектом розвитку туристичної діяльності є реалізація державної політики у сфері туризму, яка виявляється на макрорівні, але має суттєвий вплив на сприятливу правову та соціально-економічну атмосферу для відпочинку громадян та діяльності підприємств у сфері туризму. З метою реалізації певної політики розробляються державні та регіональні програми розвитку туризму.

Туризм та такі сфери, як екологія, економіка, політика, соціальне життя, мають двосторонній вплив один на одного. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному процесі та створює мультиплікаційний ефект. За рахунок туризму створюється інфраструктура, забезпечується зайнятість населення, будуються нові об'єкти культури і відпочинку. Водночас туристи створюють впливове навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури та відпочинку, що може викликати незадоволення місцевих жителів. Тому необхідно формувати інфраструктуру галузі туризму за участі всіх зацікавлених сторін.

Сучасний туризм як об'єкт управління має перелік властивих тільки йому особливостей, які багато в чому зумовлені специфікою галузі. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб виявити такі особливості і в подальшому враховувати їх при управлінні туристичними організаціями та підприємствами.

В спрощеному широкому розумінні, туристичний менеджмент – це вміння досягти поставленої мети, використовуючи працю, характер, інтелект, мотиви поведінки працівників туристичної фірми.

Управління туристичною діяльністю – це виконавська майстерність менеджера туризму, яка вимагає від нього прояву індивідуальності, динаміки, швидкої адаптації до ситуації, що часто змінюється.

Деякі держави накопичили особливий, специфічний досвід організації управління у сфері туризму. Проблеми організації управління туризмом є предметом спеціальної зацікавленості, бо культура управління – не притаманна людям властивість, а діяльність, що дається з досвідом. Такий досвід накопичується, передусім, за рахунок безпосереднього залучення людей в управлінські процеси туризмом. Він збагачує основи науки управління, обізнаність у світових досягненнях практичної організації туризму.

Туристичний менеджмент у XXI ст. буде формуватися під впливом пріоритетів збереження та охорони природного середовища над метою примноження прибутку в короткостроковій перспективі. Туристичний менеджмент буде орієнтуватимуться на ліберальні цінності в контексті розвитку соціальних відносин і братиме на себе відповідальність за привнесені в суспільство тренди та тенденції.

Навчальний посібник надає можливість вдосконалити раніше здобуті знання з теорії та практики менеджменту в практичному відтворенні через адаптацію управлінських процесів до специфіки галузі туристичного обслуговування.

ТЕМА 1. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТУРИСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

§ 1.1. Основи формування та етапи розвитку

Прийнято вважати, що менеджмент і туризм – відносно молоді феномени у професійній сфері людини. Проте практичні прояви управління і подорожей (мандрівок) відомі з давніх часів.

У тій чи іншій формі менеджмент існував там, де люди працювали групами. У часи первісного ладу управління здійснювалося спільно всіма членами роду, племені або громади. Старійшини та вожді уособлювали керівні основи всіх видів діяльності того часу. На глиняних табличках, датованих III тис. до н. е., записано відомості про комерційні домовленості та закони давнього Шумеру, які підтверджують існування вже тоді практики управління.

Місто народності інків Мачу-Пікчу або піраміди в Єгипті могли з'явитися лише внаслідок скоординованих зусиль. Здобутки великих організацій у давнину свідчать про їх побудову на основі формальної структури, де чітко вирізнялися рівні управління. Великі політичні організації – Македонія часів Олександра, Персія, а згодом і Римська імперія – займали території в Азії та Європі. Незаперечною сферою застосування менеджменту, крім економічної (пошук, виробництво та розподіл ресурсів), політичної (необхідність у встановленні й підтриманні порядку в суспільстві), була і оборонна функція. Слід зазначити, що були в історії організації, які управлялися так само, як і сьогодні. Яскравим прикладом є римська католицька церква. Проста лінійна структура – папа, кардинал, архієпископ, єпископ і священник, яку визначили ще засновники християнства.

Незважаючи на те, що організації існують майже стільки, скільки існує світ, до XX ст. фактично не було цілеспрямованого знання про системне управління ними. Перед тим, як управління відокремилася в самостійну галузь знань, людство тисячоліттями накопичувало досвід у цій сфері. Людей цікавило, як, використовуючи організації, заробити більше

грошей, отримати більшу політичну владу, але не принципи управління самими організаціями.

Розвиток теорії і практики менеджменту як сфери управління відбувався здебільшого еволюційним шляхом безперервного накопичення досвіду, що відображав зміни, які відбувалися у суспільстві та економіці. Virізніють низку етапів і революційних перетворень у підходах до проблем менеджменту.

Початком історії менеджменту прийнято вважати зародження писемності у давньому Шумері. Таке революційне досягнення в історії людства привело до утворення особливої верстви "жерців-бізнесменів", які були зайняті торговими операціями. Першу управлінську революцію називають релігійно-комерційною.

Другу революцію визначають 1760 р. до н. е. і пов'язують із діяльністю царя Хаммурапі, який видав Список законів управління державою для регулювання різноманітних суспільних відносин між різними соціальними групами населення.

Фактично, приблизно у IX—VII ст. до н. е. відбувся перехід від економіки привласнення (мисливство, збирання плодів тощо) до принципово нової форми отримання продуктів – їх виробництва. Цей період стає точкою відліку в накопиченні людьми певних знань у сфері управління. Вважається, що третя управлінська революція відбулася у VII ст. до н. е. й була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сферах виробництва і будівництва. Першим, хто охарактеризував управління як особливу сферу діяльності був, Сократ (470–399 р. до п. е.).

Четверта управлінська революція датується XVII – XVIII ст. і викликана зародженням капіталізму та початком індустріального прогресу в Європі. Зрозуміло, що зростає інтерес до управління, зароджується ідея про те, що управління як таке може зробити значний внесок у розвиток і ефективність виробництва. Головним революційним перетворенням у сфері менеджменту в цей період було його відокремлення від власності та зародження професійного менеджменту.

П'ята управлінська революція, яку часто називають бюрократичною, датується кінцем XIX – початком XX ст. Теоретичною основою перетворень у галузі управління була концепція бюрократії, що стала підґрунтям формування великих ієрархічних структур управління, поділу праці, введення норм і стандартів, установлення посадових обов'язків і відповідальності.

Наприкінці XIX – на початку XX ст. з'явилися перші праці з наукового узагальнення досвіду і формування основ науки управління. У 1911 р. Федеріко В. Тейлор опублікував книгу "Принципи наукового управління", яку традиційно вважають початком визнання управління наукою й самостійною сферою дослідження. І хоча в теорії Ф. Тейлора багато суперечностей, його вчення стало головним джерелом сучасних концепцій менеджменту.

Промислові підприємства відчували потребу в раціональній організації праці, чіткій і взаємопов'язаній роботі всіх підрозділів та служб, керівників і виконавців. Саме для цього були потрібні обґрунтовані принципи, норми й стандарти, орієнтовані на основні об'єкти управління – техніку та людей. Відповідно, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів у інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія та антропологія.

Історія подорожей бере свої початки також з давніх часів. Нариси народів Далекого і Середнього Сходу, Середземномор'я свідчать, що з розширенням торговельної діяльності та завоювань у Греції, Римі, Китаї представники тодішніх еліт дедалі хочуть подорожували заради розваг, торгівлі та дипломатії. Унаслідок формування певних релігійних течій з'являється ще одна численна категорія подорожуючих – пілігрими. Під час колоніальних захоплень та географічних відкриттів арабів (VIII ст.) та європейців (Марко Поло, XII ст.) записано значний масив цінних розповідей про мандрівки. Починаючи з XVI ст. мешканці Північної Європи регулярно виїжджали для здобуття освіти до відомих навчальних центрів Італії, а також до пам'яток великих цивілізацій у Південній Європі.

Поняття “тур” з’являється у середині XVIII ст. і стосується розважальних та навчальних подорожей представників вищих верств суспільства, які залишили після мандрівок мемуари, щоденники, путівники. Тури, які спочатку тривали два – три роки, поступово скорочуються, водночас кількість таких мандрівок зростає, розширюється також соціальне представництво.

Такі мандрівки, як паломництва, виїзди дипломатів, навколосвітні подорожі (експедиції), торгові походи, вважаються лише передісторією туризму. Відповідно до сучасних поглядів на туризм, перші подорожуючі не є туристами, оскільки вони не мали “справжньої” мотивації: подорож не була задоволенням, здійснювалася не з власної волі і не була самоціллю. Навпаки, найчастіше мандри були важкими (фізично та морально), складними в технологічному аспекті, нарешті, були лише засобом досягнення мети. Головними мотивами були торгівля і комерція, відкриття нових земель, завоювання, релігійні місії тощо. Часто це були доволі складні, пов’язані з ризиком для життя переміщення великих груп людей. Організація таких подорожей вимагала певної підготовки, знань і навичок, у т. ч. уміння прогнозувати, планувати, заохочувати і координувати діяльність людей, тобто всього, що ми сьогодні називаємо управлінням. Тоді у суспільстві також цінувалися такі людські якості, як ініціативність, відповідальність, здатність ризикувати.

Існує кілька підходів до визначення етапності розвитку гостинності й туризму. Слід акцентувати увагу на тому, що специфіка кожного з періодів формувала передумови подальшого розвитку і поступального переходу від архаїчно-примітивного до індустріального характеру взаємовідносин в організації туристичної діяльності, що продовжило становлення постіндустріального (інформаційного), туристичного виробництва.

Періодизація в організації туристичної діяльності:

- передісторія туризму, яка охоплює виникнення і розвиток основних форм гостинності в стародавньому світі та середньовіччі, епоху Відродження до кінця XVIII ст.;

- зародження передумов індустріалізації гостинності і туризму, розвиток елітарного туризму, зародження спеціалізованих закладів із виробництва туристичних послуг (XIX — початок XX ст.);
- становлення соціального туризму (з першої половини XX ст. до Другої світової війни);
- індустріальний розвиток масового туризму у другій половині XX ст., під час якого індустрія туризму сформувалася як міжгалузевий комплекс з виробництва товарів і послуг для туризму.

Зіставлення етапів розвитку менеджменту і туризму проводиться в хронологічній послідовності і дає змогу виокремити в розвитку менеджменту туризму такі етапи:

- Зародження управління мандрівками – до XIX ст.;
- Формування, управління і контроль подорожей – 1800–1917 рр.;
- Етап професійного менеджменту в туризмі – 1917–1990 рр.;
- Розпад централізованих організаційних структур і створення туристичних фірм різної форми власності – з 1991 р. дотепер.

За іншими поглядами виділяється дещо відмінна класифікація, а саме:

Просвітницький етап (до 1890 р.), який характеризується окремими прикладами екскурсій, походів, котрі проводилися, насамперед, із метою освіти і збирання науково-географічної і краєзнавчої інформації.

Підприємницький етап (1890 – 1920 рр.), який характеризується швидким розвитком туристичної інфраструктури – ресторанів, готелів, транспортної мережі. На туристичному ринку чітко простежуються два основні сегменти — елітарний туризм багатих верств і екскурсійний, рекреаційний туризм інтелігенції. З'являються туристичні фірми, бюро, компанії, клуби, товариства.

Організаційно-централізований етап (1920 – 1960 рр.), який визначається домінуванням ідеологічної функції над економічними. Монополізація туризму і екскурсій через управління профспілками. При цьому туризм розвивався

екстенсивно захоплюючи нові ресурси і території. У результаті сформувалася матеріальна база соціального і самодіяльного туризму, одна з найпотужніших і найдешевших у світі. Збереження низьких цін на відпочинок зумовило необхідність переходу до нової системи соціальних нормативів.

Адміністративно-нормативний етап (1969 – 1990 рр.), який характеризується швидкими темпами розвитку соціального туризму та відставанням реальної якості обслуговування від фактичних стандартів індустрії туризму.

Перехідний етап (від 1991 р. дотепер), під час якого виявляються нові тенденції розвитку туристичного менеджменту в умовах сучасної економіки, а саме зміна структури рекреаційних потреб; переважання малих і середніх туристичних підприємств; використання природних ресурсів і культурної спадщини на основі ринкових відносин в межах відтворення та збереження.

§ 1.2. Індустріалізація туризму та трансформації у менеджменті

Промислові революції XVIII ст. супроводжувалися різким зростанням населення, посиленням міграційних процесів, розвитком будівництва, збільшенням попиту на трудові ресурси. Поява потягів і розвиток залізниць відчутно вплинули на розвиток туризму і зумовили необхідність управління ним. Саме в цей період з'являються поняття "тур" і "туризм" у їх сучасному розумінні.

Виникнення ринку екскурсій, орієнтованого на фінансові та банківські кола, стимулювало створення туристичних підприємств і агентств. Однією з перших організованих подорожей називають перевезення англійським підприємцем Томасом Куком близько 600 осіб із метою прогулянки в червні 1840 р. Він на пільгових умовах гуртом викупив квитки для Товариства тверезості для здійснення туристичної подорожі потягом із Лестера у Лафборо. Цього підприємця можна сміливо назвати першим менеджером у галузі туризму. З середини 1860-х років починає розвиватися туризм у Англії та Америці. Саме Т. Кук у 1865 р. організував туристичні подорожі з Америки до

Англії, і навпаки. Туризм починає набувати міжнародного характеру. Яскравий опис цього феномену представлений Марком Твенем у пародії "Простаки за кордоном" (1869).

Швидкі темпи урбанізації і поява середнього класу створили сприятливі умови для розвитку туризму. Зростання потреб і можливостей проведення дозвілля зумовили формування індустрії відпочинку і розваг. Хоча кількість подорожей була значно меншою, ніж сьогодні, і подорожуючі часто самі організовували свій відпочинок, почала відчуватися реальна потреба в організаційній структурі, яка відповідала б за створення комплексу туристичних послуг.

До кінця XIX ст. туристичний менеджмент набув таких характерних рис:

- організаційні структури управління туризмом;
- розширення мережі туристичних та екскурсійних маршрутів;
- професійне забезпечення кадрами туристичної індустрії.

У той самий час з'являються і перші спроби виокремлення управлінської діяльності в самостійну галузь. Перших менеджерів здебільшого хвилювало питання ефективності виробництва (технічний підхід). Свою діяльність вони зосереджували на адаптації працівників. З цією метою розроблявся дизайн робочих місць, вивчалися витрати часу на різні операції тощо. Більшість дослідників того періоду вважали менеджмент мистецтвом. Таке розуміння пов'язане з фактом, що не всі працівники можуть бути керівниками. Є певні риси характеру та навички, притаманні успішним менеджерам. Саме тому вчені пропонували вивчати особистість, зважаючи на її характер та здатність до управлінської праці.

§ 1.3. Менеджмент в період розвитку соціального туризму

Розвиток транспорту на початку XX ст. мав безпосередній вплив на туризм. Швидкість, протяжність, комфортність переїздів постійно зростали. Для подорожей і екскурсій

використовували залізничний транспорт, річкові і морські кораблі, а дещо пізніше й автомобілі та автобуси.

Економічна ситуація, що склалася у США і Західній Європі в цей час, стала ще одним поштовхом до формування туристичного ринку, який вимагав професійної підготовки спеціалістів з менеджменту. Функції агентів транспортних компаній взяли на себе різноманітні туристичні бюро, асоціації, агентства, компанії та фірми, які надавали великий спектр послуг. У туристичній індустрії з'явилося багато малих підприємств, які функціонували незалежно один від одного, без будь-якого централізованого управління, проте всі вони потребували ефективного управління.

Досягнення менеджменту як науки також позначилися на розвитку менеджменту в туризмі.

Теоретичною базою розвитку менеджменту в період розвитку індустріальних відносин стали праці Ф. Тейлора (1856 – 1915), засновника школи наукового управління. Його заслуга полягає у розгляді не ефективності людини, а ефективності діяльності організації, завдяки чому менеджмент стали визнавати самостійною галуззю наукових досліджень. У працях "Управління циклом" і "Принципи наукового менеджменту" Ф. Тейлор запропонував методологічну основу наукової організації праці; він довів необхідність застосування стандартизації, раціоналізації і нормування праці, розробив нові наукові підходи до підбору, розміщення кадрів і стимулювання працівників; сформував чітку наукову систему знань про закони раціональної організації праці, складовими якої є математичний спосіб розрахунку собівартості, диференційована заробітна плата, методи вивчення часу та руху і багато іншого, що пізніше увійшло в так званий механізм наукового менеджменту.

Генрі Гант (1861 – 1919), один з учнів Ф. Тейлора, розглядав виробництво як замкнений цикл. Він є засновником оперативного управління та календарного планування діяльності підприємств. Винайдена ним система зарплати сьогодні відображена в погодинній та відрядній формах праці.

Послідовником Ф. Тейлора був Т. Емерсон (1853 – 1931). У 1900 р. вийшла його книга "Продуктивність як основна засада для управління та оплати праці", а в 1912 р. його головний

доробок – "Дванадцять принципів продуктивності праці". У цій праці сформульовані правила управління, які забезпечують зростання продуктивності праці актуальні і сьогодні.

Генрі Форд – засновник світового автомобілебудування. Він розробив теорію, яка отримала назву "фордизм". Сутність її полягає в тому, щоб високо оплачувати працю кожного робітника, забезпечувати належний стан техніки, привчати людей поважати себе та інших, широко використовувати наукові знання в організації виробництва та управління ним.

Таким чином, до 1920 р. сформувалась школа наукового менеджменту. В основу вчення покладено такі принципи:

- використання наукового аналізу для визначення оптимальних способів виконання завдань;
- відбір працівників, які найбільше підходять для виконання певних завдань, та їх навчання;
- забезпечення робітників необхідними ресурсами;
- систематичне та правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці;
- виокремлення планування в автономну функцію управління.

Школа наукового менеджменту обґрунтувала необхідність управління процесами праці з метою підвищення продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації та фактично вивела на перше місце завдання мотивації. Основне завдання школи наукового менеджменту полягало у досягненні більш високої віддачі від праці на основі авторитарного стилю керівництва і визначало перехід від принципу нагляду за працею до принципу її організації на наукових засадах. Однак недоліком цієї школи є акцентування на зовнішньому контролі, а не на управлінні безпосередньо [9].

На противагу, адміністративна школа запропонувала власну концепцію вдосконалення процесу управління, згідно з якою весь управлінський процес поділяється на декілька функціональних етапів (планування, організація, підбір і розміщення кадрів, керівництво і контроль), а також розробила принципи управління авторства А. Файоля (1841–1925), такі як: поділ праці, авторитет і відповідальність влади, дисципліна,

єдність керівництва, підкорення приватного інтересу спільному, винагорода за працю, координація менеджерів одного рівня, порядок, порядність, справедливість, ініціатива.

З інших представників адміністративної школи можна назвати М. Вебера, який запропонував концепцію раціональної бюрократії (1921). Відповідно до неї, порядок, котрий встановлюється правилами, є найбільш ефективною формою людської організації.

Школи наукового управління й адміністративну школу називають класичними. Вони обґрунтували необхідність бюрократичної моделі управління. Визнаючи значення людського фактора, класичні школи, однак, ставили за мету виконання завдань ефективною мотивацією праці.

Перша світова війна 1914 – 1918 рр. призупинила розвиток міжнародних туристичних зв'язків. Однак військові потреби сприяли вдосконаленню залізничного й автомобільного транспорту; крім того, для перевезення людей почали використовувати авіацію. Після війни почався новий етап розвитку міжнародного туризму, що, насамперед, пов'язано зі зростанням ролі США на світовій арені й активізацією американського капіталу в Європі. Досить швидко обсяг міжнародного туризму і подорожей досягнув довоєнного рівня, а через кілька років перевищував його майже в усіх країнах.

У 1920 р. значно розширилися географічні масштаби іноземного туризму. До війни більшість туристів відвідували Італію та Швейцарію, а після її закінчення практично всі держави Європи стали задіяними у сфері туризму. Фактором, який значно вплинув на розвиток туризму, став бурхливий розвиток автомобільного та авіаційного транспорту. Наприклад, наприкінці 1930-х років щорічно майже 10 тис. туристів з Англії подорожували автомобілями Європою.

Будується спеціалізований морський транспорт гігантських для того часу розмірів, як-от морські лайнери "Сиріус", "Луїзітанія", "Мавританія", "Імператор", "Фатерланд". Висока вартість подорожей на морських суднах зумовлювала жорстку конкуренцію між власниками кораблів. Однак подорожі морем тоді ще не сформувалися у комплексний продукт, який згодом отримав назву "круїз".

Перша світова війна, економічна депресія 1930-х років негативно позначилися на сфері туризму. Крім того, наприкінці 1930-х років в Італії, Німеччині, Португалії, Іспанії утвердилися фашистські режими, які з часом поширилися й на окремі країни Східної Європи. Однак в Англії на базі чотирьох авіакомпаній було створено одну – "Imperial Airways", відповідно зросла і кількість пасажирів, які скористалися її послугами (1926 р. – 16 тис. осіб, 1932 р. – 48,2 тис., 1938 р. – 222 тис. осіб).

Саме в цей час уряди країн Європи звертають увагу на необхідність управління розвитком міжнародного туризму. У 1925 р. у Гаазі відбувся перший конгрес Міжнародного союзу офіційних організацій з пропаганди туризму, у якому взяли активну участь 14 європейських країн. У 1930 р. було засновано Міжнародний союз організацій та пропаганди туризму (МСОПТ).

В СРСР туристично-екскурсійна робота велася за трьома напрямками – виробничим, сільськогосподарським, краєзнавчим.

У цілому розвиток туризму до Другої світової війни характеризується невибагливістю споживачів щодо послуг, стандартністю їх набору. Програми обслуговування туристів не вирізнялися різноманіттям. Така ситуація давала туроператорам можливість формувати уніфіковані пакети туристичних послуг.

У 1930-ті роки складаються передумови для подолання обмежень класичних шкіл менеджменту, у результаті чого з'являється школа людських відносин в управлінні.

В основу цієї школи покладено досягнення психології та соціології. В науці управління відбулося переакцентування зусиль: від виконання технічних завдань до відносин між людьми. Головну увагу почали приділяти не завданню як такому, а працівнику ("людина – головний об'єкт уваги").

Основоположником таких поглядів на управління слід вважати Р. Оуена, який стверджував, що підприємство як організація надто багато часу витрачає на догляд за обладнанням та машинами і мало піклується про людей. Однак безпосередньо виникнення школи людських відносин пов'язують з ім'ям німецького психолога Г. Мюнстерберга (1863 – 1916), котрий створив першу в світі школу промислових

психологів. У книзі "Психологія та промислова ефективність" сформована модель відбору людей на керівні посади.

Великий внесок у розвиток теорії та практики людських відносин належить Е. Мейо (1880 – 1949), який стверджував, що група працівників – це соціальна система, в якій є власні методи контролю. Він вважав, що, впливаючи на таку систему певним способом, можна поліпшити результати праці. Школа людських відносин стала протиположною науковому й адміністративному напрямам, оскільки увага акцентувалася на людях, а не на проблемах виробництва. Головна ідея школи людських відносин полягає в тому, що продуктивність праці та кількість продукції залежать не стільки від умов праці, скільки від соціальних та психологічних факторів.

Серед інших учених цього напряму можна вирізнити М. Фоллет, яка проаналізувала різні стилі управління та розробила теорію лідерства, а також висунула ідею про гармонію праці та капіталу, якої можна досягти завдяки правильній мотивації та врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін. Вона зробила спробу поєднати три школи: наукового управління, адміністративну та школу людських відносин – і визначила менеджмент як "досягнення цілей підприємства шляхом впливу на інших людей".

§ 1.4. Туристичний менеджмент в кінці XX – на початку XXI ст.

Друга світова війна та її наслідки призупинили розвиток туризму майже на десятиліття, проте вже в середині 50-х років XX ст. туризм стає масовим. В цей період туристичні обміни та подорожі поширюються в США та Канаді, Мексиці, Панамі й на Кубі. Починаючи з 1948 р. були дозволені подорожі до Японії.

За умов зростання психологічного навантаження, інтенсивності життя людей в індустріальних країнах туризм діє як ефективний засіб рекреації. З сегменту розкоші він перетворюється на потреби широких верств населення. У високорозвинених індустріальних країнах формується індустрія відпочинку з власними інститутами, продуктом (послугами),

виробничим циклом, методами організації й управління виробництвом.

У 1940-ві – 1960-ті роки відбуваються великі зрушення в школі людських відносин. У цей час розроблено кілька теорій мотивації. Одна з них – ієрархічна теорія потреб А. Маслоу – визначила класифікацію потреб людини.

Не менш популярним стало вчення Д. Макгрегора (1960). В основі його теорій "Х" та "У" покладено такі характеристики працівників:

- за теорією "Х" – це середній індивід, який весь час намагається ухилитися від праці, його необхідно постійно змушувати, спонукати, контролювати та спрямовувати. Така людина хоче, щоб нею керували, намагається уникнути відповідальності, турбується лише про власну безпеку;
- за теорією "У" – активні за своєю природою люди, які стають такими в результаті роботи в організації. Для такої категорії робітників затрати фізичної та розумової праці так само природні та необхідні, як і відпочинок. Такі люди не тільки беруть на себе відповідальність, а й прагнуть її. Вони не потребують контролю зовні, оскільки здатні контролювати себе самі.

Отже, школа, яку було названо школою поведінкових наук, стала результатом логічного розвитку школи людських відносин і намагалася всебічно проаналізувати проблему взаємостосунків у процесі праці та запобігти конфліктам між найманою працею і капіталом, що створило передумови для кооперації та співробітництва між ними.

У розвитку світового туризму в 1950 – 1960-х роках спостерігається інтенсивне створення інфраструктури туризму (готелів, кемпінгів, ресторанів, туристичних фірм тощо), починається системний збір статистичних даних у галузі туризму у світовому масштабі. Європейський в'їзний туризм 1950-х років був орієнтований переважно на американських туристів і для цих країн став важливим джерелом валютних надходжень. У цей час у розвинутих країнах, незважаючи на інтенсивність праці, добробут більшості населення залишався

відносно невисоким, тому в туризмі переважав попит на недорогі подорожі, пов'язані з відпочинком.

До середини 1970-х років зберігається тенденція екстенсивного розширення як виїзного, так і в'їзного туризму. У зв'язку зі збільшенням сегментів споживання туристичний ринок стає чимраз більш диференційованим. Зростають інтернаціоналізація виробництва і концентрація капіталу у сфері гостинності та туризму, формуються транснаціональні компанії у сфері готельного бізнесу й туроператорів.

В СРСР до 1969 р. активно розвивається екскурсійний туризм. На базі профспілкових структур великих виробничих і управлінських організацій створюються відділи туристично-екскурсійного обслуговування. Головним завданням було забезпечення відпочинку та культурного розвитку робітників і службовців.

Необхідність постійних міжнародних контактів з метою розвитку та координації туристичних обмінів, узгодження політичних, економічних, соціальних і культурних аспектів діяльності стала у 1969 р. причиною створенню під егідою ООН Всесвітньої туристичної організації (UWTO).

У 1960-ті роки починається розробка концепцій управління на використанні математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджерів.

Формалізація низки управлінських функцій, об'єднання праці людини та комп'ютера вимагали перегляду структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу тощо). З'явилися нові елементи внутрішнього планування фірми – імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багаточільових управлінських рішень.

Крім різного виду управлінських шкіл, існують і окремі наукові підходи:

- циклічний підхід (від кіпця 1950-х років), який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних функцій — планування, організації, мотивації і контролю. Дослідження управління як

процесу привело до значного поширення системних методів аналізу;

- системний підхід (від середини 1970-х років), який розглядає організацію як сукупність взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів (підсистем), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Головна ідея полягає в тому, що жодна дія не може бути ізольованою від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. В цих межах розвивається напрям завдань управління в непередбачуваних ситуаціях;
- ситуаційний підхід (1980-ті роки) ґрунтується на тому, що застосування різних методів управління визначається ситуацією. Цей підхід потребує прийняття оптимального рішення залежно від співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів, найчастіше використовується у нестандартних і непередбачуваних ситуаціях.

Протягом 1960 – 1990 рр. розвиток міжнародного туризму зазнавав негативного впливу низки окремих локальних факторів. Утім, розпиток техніки і технологій виробництва в індустріально розвинутих країнах сприяв підвищенню добробуту населення, збільшенню часу відпусток, що в свою чергу позитивно впливало на туризм [11].

Кінець 1970-х років характеризується значним піднесенням у розвитку туристичної сфери. За останні три десятиліття кількість міжнародних туристів зросла понад десять разів. У зв'язку з цим заговорили про початок глобалізації туризму.

У 1980-ті роки активізувалися процеси прийому та обміну іноземних туристів між держави Європи і Північної Америки, Японії, Австралії. Соціальний аспект розвитку міжнародного туризму в цей час характеризується доступністю туризму для середніх верств суспільства. Навіть люди з невеликим рівнем доходів могли дозволити собі туристичну подорож. Саме в цей період почала формуватися тенденція до зміни структури туристичного попиту. У його структурі чітко виокремилися три

основні вікові сегменти: молодіжний туризм, подорожі для дорослих і пенсійний туризм.

Характерними тенденціями 1980–1990-х років стало збільшення попиту на туристичні послуги серед населення середнього і нижче середнього рівнів добробуту. Це ще більше диференціювало туристичний ринок, сприяло урізноманітненню туристичного продукту, розрахованого на людей із різними матеріальними достатком, інтересами, цілями, вимогами до рівня сервісу.

Разом з тим диференціація туристичного ринку не виключала стандартизації та уніфікації продукту, поряд з якими дедалі помітнішими ставали процеси його спеціалізації для різних сегментів споживання та диверсифікація туристичних послуг, які раніше були не характерні туристичному ринку, а саме, організація ярмарків, виставок, відрядження, навчання тощо. Водночас набирають сили потужні транснаціональні компанії. А в 1996 р. у США з'являється перше туристичне агентство, що розмістилось в Інтернеті.

З позиції туристичного менеджменту більш активно почали використовуватися маркетингові інструменти приваблення туристів: індивідуальне ціноутворення, групові знижки, пільгові тарифи на транспорт тощо. За таких умов стають актуальними сучасні концепції управління, найбільш відомими з яких є концепції адаптації, глобальної стратегії і цільової орієнтації.

Сутність концепції адаптації (або стратегії пристосування) полягає у тому, що у реальній господарській діяльності стратегія підприємства завжди є комбінацією найбільш вигідних дій з урахуванням факторів зовнішнього середовища. Такі дії забезпечують стратегії маневрування у розподілі й перерозподілі виробництва та товарів між підприємствами, розташованими у різних країнах, залежно від темпів економічного зростання, політичної стабільності, вартості робочої сили та інших факторів.

Концепція глобальної стратегії передбачає концентрацію уваги керівництва на необхідності вироблення єдиної стратегії, спрямованої на оптимізації діяльності всього підприємства, а не окремих його частин.

Концепція цільової орієнтації фокусує увагу підприємства на організації його діяльності за умов домінування ролі цілеспрямованості на всіх стадіях управління.

Реалії туризму в командно-адміністративній економіці були іншими. Профспілкові путівки (тури) надавалися з великою знижкою. Споживач отримував путівку майже безкоштовно, і тому практично не звертав уваги на зміст дозвілля та низький рівень обслуговування. Туристичні підприємства не були зацікавлені у поліпшенні результатів їх діяльності й умов сервісу.

На сучасному етапі туризм в Україні проголошено одним із пріоритетних напрямів державної політики. Шляхи його розвитку визначено у спеціальних державних програмах. Ця сфера нині динамічно розвивається, що зумовлено впливом загальносвітових тенденцій. Досягнення менеджменту в туризмі справляють сприятливий вплив на усі процеси, особливо на формування організаційних структур управління туризмом.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Порівняйте мотиви подорожей у давні часи, в індустріальний період і на сучасному етапі.
2. Які історичні та соціально-економічні передумови виокремлення менеджменту та туризму в галузь людської діяльності?
3. Охарактеризуйте періодизацію управлінської та туристичної діяльності.
4. Які риси визначають етап зародження індустріальних відносин у туризмі?
5. Які фактори спонукали до розвитку туризму на початку ХХ ст.?
6. У чому заслуга Ф. Тейлора та його послідовників у розвитку менеджменту як науки?
7. Які тенденції розвитку світового туризму від початку ХХ ст. до Другої світової війни?
8. Назвіть основні відмінності адміністративної школи менеджменту від наукової школи і школи людських відносин.

9. Дайте характеристику тенденціям розвитку світового туризму у другій половині ХХ ст.
10. Які досягнення школи поведінкових наук ви знаєте?
11. Які переваги використання системного підходу в туризмі?
12. У чому полягає основна ідея ситуаційного підходу? Які переваги він має для управління туристичною діяльністю і чому?

ТЕМА 2. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

§ 2.1. Особливості управління в туристичному менеджменті

Туризм як об'єкт управління має низку властивих тільки йому особливостей, які багато в чому зумовлені специфікою галузі. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб виявити такі особливості й у подальшому враховувати їх при управлінні туристичними підприємствами.

Перша особливість туризму з погляду менеджменту полягає у великих масштабах туристичної сфери і складності взаємозв'язків її компонентів.

Другою особливістю туризму як об'єкта управління можна вважати розмитість і складність визначення цілей управлінського впливу. На перший погляд може здаватися, що для приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі – накопичення цінностей, отримання прибутку. Проте туристичні фірми часто орієнтуються на заявлені, а не на фактичні потреби туристів. Щоб зрозуміти останні, менеджер повинен докласти багато зусиль, адже неефективність його діяльності може спровокувати незадоволення клієнта.

Досить важко визначити чіткі цілі та критерії для туристичних організацій національного, обласного, місцевого рівнів, що ускладнює об'єктивну оцінку їхнього внеску в розвиток туризму.

Ще більш багатогранними та складними питанням є визначення цілі розвитку окремих туристичних дестинацій або регіонів. Непросто передбачити всі явища і процеси, які відбуваються в туризмі (політичні зміни, погіршення кліматичних умов, зміни в системі оподаткування тощо), тому часто може йтися лише про ймовірнісний характер прогнозів і планів. Отже, туризм – це явище, яке важко прогнозувати і вимірювати.

Однією з найважливіших особливостей туризму як об'єкта управління є специфіка туристичних послуг і туристичного продукту. Їх необхідно враховувати під час розробки системи

управління туристичним підприємством, організацією, територією, при створенні стандартів обслуговування, навчанні персоналу тощо.

Особливі вимоги до туристичного менеджменту висуває й особлива специфіка туристичного попиту, який має неоднорідний характер і вирізняється:

- неможливістю відчуття та збереження туристичного продукту;
- різноманітністю споживчих потреб;
- високою привабливістю суспільних факторів.

Під впливом низки об'єктивних і суб'єктивних факторів: природно-кліматичних, економічних, соціальних (вільний час), демографічних, психологічних (традиції, мода), матеріально-технічних (розвиток мережі закладів розміщений, харчування, транспорту та ін.) – формується сезонність туристичного попиту й пропозиції. Усі зазначені фактори, особливо природно-кліматичні умови, визначають сезонну нерівномірність попиту на туристичне обслуговування. Тому менеджер розробляє пропозиції для зниження нерівномірності попиту на туристичні послуги.

На управлінні туристичними процесами позначається й така особливість, як отримання послуг в комплексі під час перебування туриста на відпочинку. Саме цей туристичний продукт становить основу туристичного попиту. В залежності від споживача на перший план можуть виходити різні послуги. Туристичний продукт створюється зусиллями багатьох організацій, залежних між собою. В результаті цього зростає значення кооперації як по горизонталі, так і по вертикалі.

Ключова особливість туризму, в окремих країнах, полягає у тому, що на його розвиток впливає значно більша кількість зацікавлених сторін, ніж у будь-якому іншому виді діяльності людини. Середовище здійснення туристичної діяльності дуже багатогранне охоплює клієнтів, підприємства-постачальники, виробників окремих туристичних і не туристичних послуг, державні установи, місцеві органи влади, соціальні фонди, громадські та інші організації тощо, які впливають або можуть впливати на неї. Виникають і суперечності між окремими представниками туристичного середовища. Так, великі готелі

зазвичай менше зацікавлені в пропозиціях курортного сервісу, оскільки вони мають усе необхідне для організації відпочинку гостей, а невеликі готелі, навпаки, зацікавлені в тому, щоб туристичні підприємства покращували курортну пропозицію та самі організовували цікаві заходи.

Туризм і такі сфери, як економіка, екологія, політика, соціальне життя, мають двосторонній вплив один на одного. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному кругообігу і створює додатковий (мультиплікаційний) ефект. За рахунок туризму забезпечується зайнятість населення, створюється інфраструктура, будуються нові об'єкти культури і відпочинку. Водночас туристи створюють впливове навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури і відпочинку, що може викликати незадоволення місцевих жителів. Тому планувати і формувати інфраструктуру туризму треба за участі всіх зацікавлених сторін.

Пошук збалансованого управління туризмом – це тонка межа між економічним прибутком і збереженням природно-соціального середовища. Практика демонструє, що поведінка туриста впливає на ставлення до нього місцевих жителів та інших мандрівників. Зазвичай, чим більше у повсякденному житті людина відчуває обмеженість природних ресурсів, чим більше вона зобов'язана дотримуватися певних норм поведінки, тим більше у неї бажання обрати для відпочинку контрастнішу дестанацію. Якщо туристи влаштовують галасливі вечірки, нищать ландшафт, то це викликає негативне ставлення до них місцевих жителів.

Особливості управління туризмом ставлять певні завдання до менеджерів, що полягають у:

- визначенні типу клієнта і виявленні його реальних потреб;
- зіставленні потреб туриста з можливостями фірми;
- визначенні загальних тенденцій і закономірностей розвитку попиту.

Аналіз особливостей туризму як об'єкта управління демонструє, що перенести напрацювання і моделі управління з інших сфер трудової діяльності у сферу туризму нераціонально.

Протягом історії людство виробило три основні інструменти управління впливом на людей:

- ієрархія – основний спосіб впливу, який ґрунтується на відносинах влади, підкорення, тиску зверху, примусу тощо;
- культура – спосіб впливу, який реалізується за допомогою цінностей, соціальних норм, шаблонів поведінки, ритуалів, що виробляються та визначаються суспільством і змушують людину відповідно поводитися;
- ринок – інструмент, який є системою рівноправних по горизонталі відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, на рівновазі інтересів продавця та покупця.

Поєднання цих інструментів можна простежити в будь-якій системі, суспільно-історичного утворення. Характер їх співвідношення визначається тим, що домінує в даний момент. Це зумовлює також сутність організаційного процесу в суспільстві.

Сьогодні пріоритет туристичного менеджменту в суспільстві залежить від ринкових відносин, отже, актуальним завданням розвитку туризму є наповнення управління ринковим змістом.

§ 2.2. Суть ринкових процесів у туризмі

Ринок туристичних послуг – це сфера реалізації специфічного продукту, який виробляє індустрія туризму, що поділяє його з урахуванням ринкових особливостей на:

- ринок послуг для подорожуючих (travel market);
- ринок послуг для проведення дозвілля (leisure time market).

Кожен із них має свої особливості щодо механізмів управління туристичним підприємством.

Ринок туристичних послуг відрізняється від будь-яких інших ринків, характерними ознаками, насамперед, складною структурою, динамічністю розвитку, місткістю, які підкреслюють його своєрідність і споживчу орієнтацію.

Суб'єктами туристичного ринку є:

- туроператори – юридичні особи, які займаються виготовленням, просуванням та реалізацією сформованого туристичного продукту;
- спеціалізовані підприємства туристичних послуг – це ресторани, готелі, транспортні компанії, заклади культури (парки, музеї, театри тощо), спорту (клуби, стадіони тощо), лікувально-оздоровчі заклади та ін. Вони є контрагентами, які постачають туроператорам послуги, що входять до туристичного пакета;
- туристичні агенти – юридичні особи або ФОПи, які займаються просуванням і реалізацією туристичного продукту;
- споживачі туристичного продукту – фізичні особи, які використовують, купують або збираються придбати туристичні послуги для особистих потреб.

Людська потреба має специфічну форму відповідно до культурного рівня й особливостей людини. У процесі розвитку суспільства зростають потреби його членів; вони наштовхуються на дедалі більшу кількість об'єктів, які викликають їх інтерес, цікавість і бажання. Потреби людей різноманітні і складні, від фізіологічних потреб до самовираження. Вони не формуються зусиллями рекламних агентів, а зумовлені природою людини. Тому туристичні фірми цілеспрямовано діють для стимулювання бажання здійснити туристичну подорож, формуючи зв'язок між тим, що вони пропонують, і потребами людей. У такому разі туристична послуга постає як засіб задоволення потреб.

Туристичний запит – це потреба здійснити подорож, підкріплена купівельною спроможністю. Людина буде обирати ті послуги, які нададуть їй найбільше задоволення за її фінансових можливостей. Чим більше послуга відповідає бажанням споживача, тим більшого успіху досягає туристична фірма. Тоді вона має знаходити потенційних споживачів, з'ясувати їх потреби, згодом створювати послугу, яка б найбільше задовольняла ці потреби.

Реалізація угод із надання туристичних послуг юридично оформлює процес взаємодії туристів і туристичних агентств. Усі

питання, пов'язані з організацією відпочинку, проживання, транспорту, екскурсійного обслуговування, докладно прописуються в договорах. У них вказуються всі основні умови купівлі туристичної подорожі, а саме, обсяг послуг, вартість, строки, відповідальність сторін, гарантії безпеки, страхування туриста тощо. Таким чином, усі процедури з надання туристичних послуги мають юридичну основу і законодавчо захищені.

Основа виробництва туристичної послуги – це особливий творчий спосіб мислення, підхід до прийняття рішень з позицій найбільш повного задоволення потреб споживача та ринкового попиту. Без цього неможливо досягти високої якості та конкурентоспроможності туристичного продукту.

Основні принципи успішного виробництва туристичного продукту:

- повний облік вимог ринкового попиту й запитів споживачів;
- визначення оптимального асортименту послуг;
- прийняття ефективних рішень, що вплинули на кінцевий результат;
- визначення максимально вигідних каналів збуту.

Отож, ринковий процес для управління туристичними послугами – це комплексний системний підхід, що спрямований на розв'язання ринкових проблем й охоплює весь шлях послуги від виробника до споживача, а саме: вивчення попиту, розробка програм виробництва товарів і створення послуг, збут і споживання. Його сутність у туризмі визначають загальні особливості туристичного ринку, який характеризується такими рисами:

- обсяги і структура туристичного попиту визначаються реальною та потенційною кількістю туристів.
- у сфері туризму, на відміну від сфери товарного обміну, пропозиція нерухома і має пристосовуватися до нерухомого потенційного та рухомого реального попиту.
- попит на туристичні послуги коливається і характеризується нестабільністю в часі й просторі,

тому наявна нееластичність пропозиції, що вирізняється повною інерційністю, та попиту, який динамічно змінюється.

- кон'юнктура попиту, а також вимоги до якості продукту формуються на світовому туристичному ринку та забезпечуються на основі можливостей і потенціалу місцевого, національного туристичного ринку.

Кінцевим результатом діяльності для виробника туристичних послуг є отримання максимального прибутку, а для споживача – задоволення його потреб. Це, в свою чергу, вимагає усвідомлення того, хто якими туристичними послугами буде користуватися.

§ 2.3. Управління попитом в туризмі

Бажання до подорожі виникає поступово як результат пошуку вражень, які відрізняються від повсякденних. Людина хоче пізнати нове природне середовище, побувати в незвичному культурному оточенні. Отже, виникає бажання побачити те, що знаходиться далеко від місця постійного перебування. Відтак, формується образ майбутньої подорожі як елемент індивідуальної свідомості, що спричинює потенційний попит.

Сьогодні туризм – це форма соціальної активності, яка характеризується різноманітними моделями людської поведінки, які є результатом впливу багатьох факторів. Серед яких виділяють:

- "зовнішню територію": особливості місця проживання; рівень загальних знань, реклама, інформація в ЗМІ;
- "внутрішню територію": середовище рідної домівки; індивідуальні риси особистості;
- рівень туристичної освіченості;
- туристична історія.

Щоб зрозуміти туристичний попит, менеджер на початку використовує індивідуальний підхід, який має допомогти у пошуках відповіді на різні запитання. Аналізуючи туристичну історію людини як споживача туристичних послуг, слід

враховувати чинники, які дають змогу структурувати туристичну діяльність:

- фази життєвого циклу: дитинство (0 – 15 років), молодість (15 – 25 років), середній вік (25 – 45 років), зрілість (45 – 65 років), пенсійний вік (після 65 років);
- напрями поїздок – місці, за межі регіону, закордон;
- мета подорожей – відпочинок, пізнання, відвідування родичів, знайомих тощо;
- туристична роль – позиція, яку людина займає під час туристичної подорожі стосовно інших осіб (напр. екскурсовод – екскурсант);
- тривалість поїздки – вихідні дні, святкові, довготривалі, короткотривалі поїздки;
- форма подорожі – організована, індивідуальна, з батьками, в групі однолітків, корпоративна;
- враження від подорожі – чудова, вдала, жахлива.

Ключова проблема ефективного управління туризмом полягає в ідентифікації, стимулюванні та задоволенні поточних потреб клієнтів, що і є реальним попитом. Чинники туристичного попиту поділяються на:

- Економічні – рівень матеріального доходу масового споживання; співвідношення робочого і вільного часу в суспільстві;

- Культурно-ментальні – пріоритети в системі духовних цінностей суспільства; психологія споживання (орієнтація на насолоду від життя, інтерес до альтернативної культури, екологізація мислення); попит на задоволення і зміну вражень; спілкування з людьми, нові контакти та знайомства.

Соціально-демографічні – вік; стать; професія; освіта; соціальна група; сімейний стан; майнове становище; склад родини; середовище проживання (урбаністичне); середовище споживання туристичного продукту; професійна приналежність.

Особисті – індивідуальні риси та особливості; стиль життя; інтереси у вільний час; система духовних цінностей; мотиви поведінки особистості.

Першочерговим проявом попиту є дохід або купівельна спроможність. Подорожувати може тільки той, хто володіє відповідними коштами. Іншими словами, туристичний попит –

це лише та туристична потреба, на задоволення якої є гроші. Визначають дві основні взаємозалежності доходу й попиту на туристичні послуги:

- дохід, який дає можливість задовольняти тільки первинні потреби;
- дохід, який дає змогу купувати додаткові послуги.

Основою для формування доходів є економічна ситуація в країні, яка визначає матеріальний стан кожного члена суспільства: чим кращий загальний стан економіки, тим вищий запит на туристичні послуги. Для оцінки стану потенційного туристичного попиту можна використовувати:

- валовий національний дохід;
- рівень доходів населення;
- прожитковий мінімум;
- середній рівень заробітної плати тощо.

Важливим фактором для тих, хто хоче подорожувати, є вільний час. Якщо людина, крім відпустки, має можливість працювати за гнучким графіком, то може здійснювати нетривалі подорожі, збільшуючи тим самим попит на туристичні послуги.

Структура сім'ї важлива для менеджерів туризму з огляду на те, що невеликі сім'ї, самотні особи, родини без дітей, подружні пари похилого віку частіше мандрують, оскільки сімейний бюджет розраховується для меншої кількості людей, а дохід отримують усі члени сім'ї. Частота подорожей нижча у багатодітних сім'ях.

Увага менеджера до віку туриста ґрунтується на тому, що сім'ї де є малі діти й люди похилого віку, рідше подорожують унаслідок різних труднощів і непридатності деяких місць для цих категорій населення. Проте туристичні послуги мають попит у багатьох пенсіонерів, особливо тих, хто не має фінансових проблем та медичних протипоказань.

Не рідко професія визначає частоту подорожей. Важливо знати, наскільки людина прив'язана до професійної діяльності. Так, власники невеликих фірм та їх родини подорожують не так часто, як чиновники, які кожен рік використовують відпустку тривалістю декілька тижнів. Окрім того, чим вищий середній рівень освіти у суспільстві, тим більше його члени цінують відпочинок і можливість ознайомлення з новим і невідомим. У

такому випадку значний попит на послуги, які мають компонент пізнання.

Важливим чинниками, на які орієнтуються потенційний турист при виборі місця відпочинку, є екологія туристичного регіону та демократизація суспільства.

§ 2.4. Прогнозування та передбачення попиту в туризмі

Однак дедалі частіше менеджерам туризму доводиться замислюватися над необхідністю прогнозувати поведінку туристів і оцінювати фактори, які зумовлюють сучасну туристичну активність.

Складність передбачення полягає у багатогранності самого явища “туризм”, оскільки на готовність і схильність людини до подорожей впливає низка внутрішніх (мотивація, звична поведінка, психологічні властивості тощо) і зовнішніх (соціальні, економічні, політичні тощо) факторів, які формують певні чинники туристичної активності.

Досвід деяких фахівців туризму дає змогу сформулювати певні припущення щодо майбутнього туристичного попиту і характеристик “нового” туриста середини ХХІ ст. Стати лідерами ринку можна лише за умов:

- визначення нових сфер активності;
- формування нових моделей туристичної поведінки;
- створення абсолютно нових туристичних продуктів.

Досить часто описується оригінальна ідея “новий” турист, поведінка якого характеризується специфічними уподобаннями стосовно туристичного продукту, фактично вимагає від виробника на ринку — втіленням його мрій. Проте такий підхід має і зворотний бік. Сам туроператор, який створює абсолютно новий туристичний продукт, втілює сміливі, новаторські, а іноді абсолютно нереальні задуми, створює основу загадкового “нового” туризму. Отож перед майбутніми менеджерами туризму постає надзвичайно важливе й масштабне завдання, яке накладає на них величезну відповідальність.

Сучасні підходи до виробництва нових продуктів мають враховувати, що клієнт майбутнього, очевидно, вже не буде недосвідченим туристом. Для нього бажання подорожі, тобто

споживати туристичний продукт, буде природним. Більшість спеціалістів вважає, що новий турист буде рішучим, знатиме свої потреби; йому вже не потрібна буде додаткова реклама. Майбутній турист вразливий до вражень, має інші цінності, схильний до толерантності, розуміння відмінностей, пошуку гармонічності не тільки в навколишньому середовищі. Варто враховувати й загальносвітові тенденції до зміни режиму і способу життя. Передбачається, що за умов збільшення кількості вільного часу і розміру матеріального статку, турист, реалізуючи свої захоплення й інтереси, буде мандрувати частіше. Сучасні демографічні тенденції свідчать про те, що майбутній турист може виявитися одинаком, для якого туристична активність стане способом розширення кола знайомства з новими людьми.

Туристичні фірми стануть провідниками до здійснення мрії. Якщо тенденція до збільшення кількості людей, для яких мандрівки є способом життя, що передбачає наявність певного комплексу зручностей, то туристичні підприємства перейдуть в іншу реальність. Негативним проявом майбутньої туристичної реальності є:

- непередбачуваність рішень "нового" туриста;
- швидка зміна вподобань та переваг;
- прийняття рішень в останню хвилину;
- значна спонтанність.

Фахівці зазначають, що турист ХХІ ст. вже не хоче бути людиною в масі туристів, який губиться у натовпі. Приватне життя буде так само цінуватися, але подорожі перетворюються у сцену для презентації власної особистості. Про реалізацію таких тенденцій мають потурбуватися туристичні фірми, у цьому випадку діє правило: "не так важко організувати спільний захід для тисячі людей, але справжнє мистецтво – організувати той самий захід для кожної людини" [11].

Варто передбачити – потребу корегування сприйняття образу "нового" туриста залежно від змін попиту. При цьому слід зазначити, що пропозиція туристичного продукту буде змінюватися так швидко, як будуть змінюватися бажання туристів, а може, і швидше.

§ 2.5. Формування пропозиції в туристичному менеджменті

Туристична пропозиція як явище – це те, що може бути використано для задоволення туристичного попиту: готелі, ресторани, заклади розважального характеру, клімат, ландшафт та ін. Узагальнене поняття туристичної пропозиції – сукупність послуг і продуктів, які подаються на розгляд клієнта, котрий бажає здійснити туристичну подорож.

Об'єктом туристичної пропозиції є споживач – турист. Тому під час планування і розробки пакета послуг необхідно з'ясувати реальні потреби туриста й орієнтувати на них туристичну пропозицію.

Туристична пропозиція має бути достовірною і правдивою, ступінь відповідності рекламованого і реального – тотожним, оскільки при значних розбіжностях втрачається довіра, а це основа пропозиції.

Туристична пропозиція поділяється на первинну і похідну.

Первинна пропозиція цікава для туристів своєю загальною корисністю і створюється не тільки для туристичних цілей. Її поділяють на:

- природні особливості країни (географічне положення, клімат, ландшафт, флору і фауну);
- соціально-культурні фактори (культура, традиції та звичаї, будівлі світового значення, гостинність);
- загальна інфраструктура (дороги, комунікації, комунальні послуги, заклади культури, спорту та дозвілля).

Похідна або виробнича пропозиція складається з елементів, які формуються виключно для туристичного використання. У складі туристичної пропозиції можна виокремити туристичну інфраструктуру і туристичну гостинність.

Туристична інфраструктура – сукупність об'єктів, які забезпечують відпочинок і розваги туристів. Вона зумовлена розвитком туризму і має багато спільного із загальною інфраструктурою (первинною пропозицією): якщо у певній

місцевості постійний туристичний потік, то потужності систем, розрахованих на забезпечення життєдіяльності тільки місцевого населення, з додаванням туристів уже на всіх не вистачить.

Туристична гостинність – це прояв колориту та уваги до туриста в господарських і культурно-історичних об'єктах, які доповнюють туристичну інфраструктуру і підвищують рівень задоволення туриста від подорожі.

Важливу роль у стратегічному плануванні туристичної пропозиції відіграє розуміння структури життєвого циклу туристичного продукту. А саме:

- вихід на ринок;
- зростання;
- зрілість;
- занепад.

У зв'язку зі швидкими змінами способу життя людей та технологічним розвитком життєвий цикл окремих туристичних продуктів став коротшим, ніж був раніше. Кожен етап життєвого циклу також змінився в часі і став передбачати певні завдання для розвитку туристичної пропозиції.

На етапі виведення туристичного різко зростають витрати витратами на стимулювання попиту та рекламу. Обсяги продажів незначні. На першому етапі життєвого циклу туристичного продукту трапляється значна кількість невдач, а прибутку ще немає.

На етапі зростання відбувається ріст прибутку і збуту, якщо продукт має попит на ринку. Однак зростання прибутку може зробити ринок привабливим для Ваших конкурентів. Витрати на стимулювання попиту залишаються високими. Проте зусилля спрямовані вже на мотивацію купівлі комплексу туристичних послуг, а не придбання лише туру. Завдяки збільшенню обсягів продажу ціни на туристичний продукт падають.

Етап зрілості характеризується найбільшими обсягами продажу, продукт міцно закріпився на ринку. Темпи збуту продовжують збільшуватися, але повільніше, ніж на попередньому етапі. Масове виробництво та рекламна діяльність дають можливість знизити рівень цін і зробити продукт найбільш доступним. Туристичні фірми намагаються

закріпити свою частку на ринку. Найбільш вдалим прикладом є гірськолижні курорти, які після зростання збуту основної послуги диверсифікують пропозицію шляхом альтернативного туризму.

Занепад характеризується зменшенням попиту на продукт. Деякі туристичні продукти перебувають на етапі зрілості протягом декількох років, а інші з часом застарівають і на ринок виводяться нові. Враховуючи те, як спадає попит, знижуються й витрати на рекламу.

Отже, пропозиція фірм має бути розрахована на широке коло споживачів (mass market). Створення туристичного продукту має здійснюватися з урахуванням очікувань клієнта. Це завдання не легке, враховуючи, що потреби, вимоги і бажання споживача постійно змінюються, а конкуренція впливає на періоди життєвого циклу продукту.

Стандартний туристичний пакет є константою, до якої висувають цілу низку зауважень:

- банальний;
- недостатньо різноманітний (у Італії пропонують те саме, що й у Греції або Іспанії);
- масовий;
- прогнозований (літом – море, взимку – лижі).

Не існує єдиного правильного прогнозу змін у туристичній пропозиції. Зміни можуть відбуватися у напрямі від "одного туристичного продукту для ста людей" і навпаки. Або ж віртуальний туризм, який реалізує ідею "лежи дома і насолоджуйся світом". Не виключені й інші варіанти розвитку подій.

Визначаючи тенденції на майбутнє, слід зазначити, що, очевидно, туристичний продукт буде не таким простим для сприйняття, як сьогодні. Зазначимо, що відбудеться інтеграція як по вертикалі (виробники, посередники, продавці), так і по горизонталі (постачальники окремих складників) – так звана діагональна інтеграція.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Опишіть основні цілі туристичної фірми.
2. Які суперечності можуть виникати між клієнтом та туристичною фірмою?
3. Які проблеми для місцевих мешканців можуть створювати туристи у місцях відпочинку?
4. Вкажіть основні завдання менеджерів туризму.
5. Яку роль відіграють туристичні оператори у функціонуванні туристичного ринку?
6. Що ви знаєте про потенційний і реальний попит в туризмі?
7. Які фактори формують попит на туристичні послуги?
8. Яка користь від прогнозу характеристик "нового" туриста в управлінні туризмом на сучасному етапі?
9. У чому суть первинної та похідної туристичної пропозицій?
10. Яке значення для управління туристичною діяльністю має туристична гостинність?
11. У чому полягає суть туристичної пропозиції в контексті етапів миттєвого циклу туристичного продукту?
12. Розкрийте суть успіху традиційного туристичного продукту та зазначити його недоліки.

ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКЦІЄЮ В ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

§ 3.1. Управління туристичними послугами

Туристичні послуги є результатом діяльності туристичної фірми із задоволення відповідних бажань туристів. Робота підприємства може полягати в організації як усієї подорожі, так і окремих послуг. Особливістю туристичної послуги є те, що вона може бути комплексом послуг та одноосібною послугою.

Туристичні послуги мають усі властивості інших послуг. Це не можливо відчутися до моменту споживання. Враження від послуг турист отримує лише в момент перебування на туристичному об'єкті й у процесі взаємодії з навколишнім середовищем. З іншого боку, після споживання послуг турист має не тільки сплачений рахунок. Він відпочив, оздоровився, крім того, він збереже у своїй пам'яті враження. Тобто менеджер продає послугу, а клієнт отримує враження.

Невизначеність, яка є наслідком невідчутності туристичних послуг, можна подолати, якщо наочно продемонструвати мальовничість курортів і місць відпочинку переглядом видовищних буклетів і відеоматеріалів, завдяки яким можна побачити послуги в минулому і переконатися в реальності їх якості в майбутньому.

Надання туристичної послуги вимагає, присутності того, хто її надає, для туриста. Цю властивість також характеризують невідривність виробництва і споживання в туризмі, тобто надання туристичної послуги завжди прив'язане до місця мандрівки.

Неможливість збереження послуг проявляється в тому, що вони не можуть зберігатися на складі до виникнення попиту на них. Подорож відбувається протягом того періоду, який оплачено, і на тому курорті, куди куплено тур.

Проте є і відмінності, які характерні тільки туристичним послугам. Одна з них – це комплексність, зумовлена тим, що для туриста вона складається з комплексу послуг, що формують туристичний продукт.

Класифікують туристичні послуги за багатьма ознаками. До першої групи належать:

- вільні послуги (сонячне світло, кисень, ліс, море);
- споживчі послуги:
 - повного споживання (харчування);
 - часткового споживання (розміщення в готелях).

За метою подорожі туристичні послуги поділяються на:

- основні, придбано в пакеті, що гарантує їх обов'язкове споживання в місці відпочинку;
- додаткові – можна отримати за додаткову плату;
- супутні – послуги місцевої інфраструктури, якими разом із місцевим населенням користуються і туристи.

Різноманіття туристичних послуг пояснюється тим, що туристи здійснюють подорожі з різною метою, висуваючи різні вимоги до їх якості та цін. Кожній групі туристів відповідає певний сегмент туристичного ринку. Виробники туристичних послуг орієнтуються на певні категорії відпочиваючих, добре знають їхні потреби, задоволення яких і буде прибутком фірми.

Споживання туристичних послуг як виду економічного блага значною мірою залежить від сезону та географічного положення місцевості, їх виробництво обмежується, насамперед, місцем і часом. Це створює значні транспортні витрати під час споживання туристичних послуг. Такі послуги не можуть бути транспортовані до споживача і використовуються туристами тільки після приїзду в район концентрації готелів, ресторанів, санаторно-курортних комплексів, театрів, музеїв та інші заклади організації дозвілля.

Територіальна прив'язка туристичної послуги зумовлена тим, що вона відтворює характерні для певної місцевості риси і втілює місцевий колорит як природного, так і культурного характеру.

Територіальна роздільність споживання туристичних послуг та їх купівлі має і проміжну стадію. Першочергові послуги (напр., інформація про туристичний об'єкт, придбання путівки, квитка) турист отримує у місці постійного проживання, деякі послуги надаються на шляху переміщення до

туристичного об'єкта (транспортні послуги, харчування), решта комплексу послуг – в місці розташування туристичних об'єктів (розміщення в готелі, харчування, екскурсійні послуги тощо). Тільки поєднання зазначених компонентів забезпечує повноцінне задоволення туристичних потреб.

Унікальність туристичної послуги визначається тим, що повторити її в усіх аспектах неможливо. Два тури за тим самим маршрутом при тій самій вартості часто проходять неоднаково (через різний склад відпочиваючих, погодні умови, культурні та політичні події в країні перебування тощо).

Нестабільність якості туристичних послуг виявляється в тому, що їхня якість залежить від того, хто надає послугу і за яких умов. Причин нестійкості декілька:

- послуги надаються і приймаються одночасно в просторі і часі, що обмежує можливість контролю;
- нерівномірність попиту в часі зумовлює проблеми збереження якості обслуговування в період високого сезону;
- людський фактор.

Однак вимоги до якості туристичних послуг формуються на світовому рівні й на сучасному етапі динамічно змінюються. Забезпечення відповідної якості можливе лише на основі потенціалу місцевого туристичного ринку.

Сукупність корисних властивостей туристичного продукту – це результат взаємодії компонентів матеріальної бази туризму та персоналу і є якістю. Повноцінний комплекс послуг турист може отримати тільки за умов відповідності проданих обіцянок та уваги і сервісу обслуговуючого персоналу.

Якість туристичних послуг визначається рівнем сервісу, професіоналізмом працівників та залежить від їхнього особистого інтересу та уваги до клієнта. Прорахунки персоналу, недоброякісне ставлення до виконання своїх обов'язків, неналежне надання послуг можуть зіпсувати загальне враження від туру та призвести до втрати клієнта.

Особливий характер туристичної послуги зумовлюється тим, що туристичний продукт ще не став товаром першої необхідності і навряд чи ним стане найближчим часом. На

туристичні послуги, більше ніж на інші вартісні послуги, впливає купівельна спроможність населення.

Для попиту на туристичні послуги характерна відносна чутливість споживача до зміни цін: незначні зміни цін викликають суттєві зміни в обсязі споживання туристичних послуг. При зменшенні рівня доходів населення скоротить свої видатки, починаючи з менш важливих. Імовірно, зникне потреба в туристичних послугах, оскільки туристичний продукт не є товаром першої необхідності і факторами, які визначають попит на нього, – рівень доходів і ціни на туристичні послуги.

Ритмічність виробництва туристичної послуги залежить від коливань попиту, який формується циклами життєдіяльності: тижневим, річним.

Сезонність є результатом залежності обсягу туристичних послуг від природно-кліматичних умов. Погодні та кліматичні фактори є одними з вирішальних у формуванні атрактивності послуги для туристів, і дуже часто розчаровані погодними умовами туристи відмовляються від подальшої співпраці з туристичним підприємством.

Подорож сьогодні – це тур або комплекс послуг із розміщення, харчування, переміщення, культурних, спортивних, екскурсійних, рекреаційних та ін. Цей комплекс супроводжують працівники готелів, ресторанів, водії, пілоти, гіді, туристичні менеджери та керівники груп. Тур є товаром на ринку і становить основу поняття “туристичний продукт”.

Програма туристичної подорожі не є повністю туром – це тільки план заходів, в якому не всі послуги продані і увійшли в тур. Програма туру може бути типова або індивідуальна і являє собою план реалізації проданих мандрівнику туристичних послуг, прописаних у договорі.

§ 3.2. Особливості формування туристичного продукту

Відмінність туристичного продукту від туристичної послуги полягає в тому, що перший можна придбати за місцем проживання, а другу – спожити тільки в місці виробництва (туристичний район). Цю особливу відмінність використовують туристичні фірми, коли продають подорож. Адже, купуючи

мандрівку, клієнт отримує гарантію, але не послуги, хоча кошти вже сплачено. Ще однією унікальною ознакою, яка робить роботу туристичної фірми потрібною, є включення в тур тільки необхідних послуг, щоб клієнт погодився здійснити відповідні транспортні витрати на подорож.

Туристичний продукт як товар характеризується споживчою вартістю, тобто корисністю та здатністю задовольняти туристичні потреби. Фірми, які займаються організацією мандрівок, повинні створювати такий продукт, який був би цінним для масового споживача (mass market). Тоді можна планувати роботу з урахуванням серійного виробництва та індустріалізації процесу.

Часто туристичний продукт ототожнюють із поняттями "туристичний пакет" (package tour). Однак ці поняття слід розрізняти. Туристичний пакет – це основний комплекс послуг, який має серійний характер і пропонується для продажу в сукупності чотирьох обов'язкових елементів: туристична локація, розміщення, транспорт (трансфер).

Вєдино туристична фірма поєднує в пакет, туристичне середовище – це локалізація туристичних послуг, які викликають зацікавлення туриста природними, культурними, інфраструктурними ресурсами, додаючи розміщення з гостинністю при наданні транспортних послуг. Отже, цей набір обов'язкових туристичних послуг відрізняє туристичний пакет від туристичного продукту.

Туристичний продукт є сукупністю проданих туристичних послуг у туристичному пакеті з додатковими можливостями туристичного задоволення на обраній території. В реальності туристичний продукт розуміють як три пропозиції на ринку:

- тур пакет (комплексна туристична послуга) реалізується відповідно до туристичного договору, який пропонують туроператори;
- додаткові туристичні послуги, до яких належать оформлення закордонних паспортів, страхування, екскурсії, прокат автомобілів та ін.;
- товари туристичного призначення – інформаційні матеріали (каталоги, довідники, карти, словники, путівники тощо), сувенірна продукція.

Туристичний пакет, або просто тур, є первинною основою туристичного продукту, результатом роботи туристичного оператора з продажу обов'язкових туристичних послуг, які обов'язково надаються на маршруті та оформляються у вигляді ваучера (путівки) – документа, в якому гарантовано всі обов'язкові для клієнта послуги.

Однак послуги в турі не покривають весь час мандрівки й залишають туристу чимало вільного часу. Заповнити його можна альтернативними додатковими туристичними послугами: анімаційними, екскурсійними, культурними та ін. Додаткові послуги не входять у вартість туру, їх можна придбати за додаткову плату на місці відпочинку.

У туристичному менеджменті розрізняють продукт туристичного оператора і продукт туристичної дестинації. Зустрічаються певні класифікація туристичних продуктів за характерними елементами, які визначають їх суть.

Туристичний продукт як одна послуга – це наприклад, харчування, екскурсія та ін. (тур вихідного дня).

Туристичний продукт як подія характеризується тематичністю та організаційною неоднорідністю, а також локалізацією в часі і просторі. Для нього типові винятковість, унікальність, неординарність, інколи циклічність. Туристичний продукт як подія може існувати самостійно або бути складовою тур продукту-заходу або тур продукту-місця. Типовими прикладами є Oktoberfest у Мюнхені, Сорочинський ярмарок на Полтавщині, а також кіно- і музичні фестивалі, спортивні події (Олімпійські ігри, чемпіонати світу тощо).

Туристичний продукт як окремий захід складається з комплексу товарів і послуг, які пропонує туроператор. Такого типу продукт можна ототожнювати з поняттями "туристичний пакет" або система обслуговування (all inclusive).

Туристичний продукт у вигляді місця – це територія (округ, район, регіон, територіальний простір, національний парк тощо), яка є географічно детермінованим видом туристичного продукту. Це поняття застосовується до складної множини елементів, що мають характер туристичної атрактивності. При реалізації клієнту конкретного туристичного продукту як місця (локації) йому пропонуються не тільки

природні чи культурні об'єкти, а також додаткові послуги різних підприємств, які надаються на базі наявної туристичної інфраструктури та колориту гостинності.

Туристичний продукт також може бути представлений як окремий маршрут, що об'єднує певні атракції, які найчастіше пов'язані між собою. Прикладами такого продукту є Die Goldene Strasse (Прага – Пльзень – Нюрберг), Золоте кільце (Росія) та ін.

Туристичний продукт як предмет може функціонувати самостійно або, частіше, є доповненням до інших продуктів. Прикладом може бути туристичне спорядження, путівник, туристична карта, сувеніри, сайти, електронні додатки, аудіогіди, компакт-диски з фільмами та презентаціями.

Туристичний продукт як окремий об'єкт характеризується наявністю однієї головної пам'ятки з додатковими послугами, зосередженими в одному місці. Цей продукт має точковий характер (історична пам'ятка, музей, спортивна споруда, готель, пам'ятка природи).

Аналіз перерахованих типів туристичного продукту вказує, що їх можна об'єднати в дві групи: базові (прості) та інтегровані продукти. До першої групи належать прості одиничні продукти – послуга і предмет, до другої – організаційно та просторово інтегровані продукти. Організаційна інтеграція полягає в об'єднанні простих продуктів спільною концепцією і управлінням. Отже, виникають туристичні продукти (події та заходи). Для них просторова локалізація другорядна, більш важлива є тематична локалізація (в горах на морі, в санаторії). Просторова інтеграція поєднує продукти, для яких точна локалізація має вирішальне значення (туристичний продукт місця), він може формуватися і споживатися лише в одному точно встановленому місці.

Наведена класифікація переконує нас у великому різноманітті туристичних продуктів, і їх складному характері. Продукт складається з багатьох, іноді абсолютно різних компонентів, які існують у різних ситуаціях і комбінаціях

Для того щоб сукупність товарів і послуг стала єдиним туристичним продуктом, усі його компоненти мають бути пов'язані однією ідеєю та логічно організовані.

Розрізняють великий і малий туристичні продукти. Те що пропонують клієнтам у формі попередньо сплаченого набору туристичних послуг, називають малим туристичним продуктом або туристичним пакетом. Його якість майже цілковито залежить від туроператора, а точніше – від (порядності, професіоналізму, добросовісності, турботи про клієнта).

Однак для задоволення туриста цього недостатньо, тому виникає поняття “великий туристичний продукт” – це усі події, які відбуваються за його участі в період туристичної поїздки. Тут важливим у споживанні та сприйнятті виступає, як сам туристичний пакет, так і те, що його супроводжує:

- загальна атмосфера поїздки;
- нові враження і навички;
- погода під час відпустки;
- знайомства під час подорожі;
- нові уявлення про місце перебування.

Найскладніше для визначення і формування компонентом туристичного продукту емоційне сприйняття місця відпочинку, а саме:

- престижність;
- статусність перебування;
- фешенебельність;
- екзотичність;
- екстравагантність.

Туроператор не може суттєво впливати на вищезазначені компоненти туристичного продукту, незважаючи на те, що така можливість іноді проявляється через ціноутворення як плата за емоційну складову. Туроператор може лише обмежити ризик настання деяких подій, комплектує групу за попередньо визначеним принципом, турбується про призначення керівника туристичної групи, який буде створювати додаткову атмосферу подорожі з урахуванням стереотипів і поглядів туристів.

§ 3.3. Організаційно-управлінський процес у туризмі

У широкому розумінні менеджмент є наукою та мистецтвом, досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки й інтелект людей. Такий

цілеспрямований вплив на людей із метою перетворення неорганізованих елементів в ефективну і продуктивну силу.

Значення поняття “менеджмент”, а особливо його суть залежить від сфери діяльності. Серед універсальних визначень, які характеризують будь-яку управлінську систему:

- менеджмент – це процес впорядкування елементів системи;
- менеджмент – це мистецтво управління;
- менеджмент – це діяльність з управління людськими, матеріально-технічними, інформаційними та іншими ресурсами організації з метою виконання поставлених завдань.

Туристичний менеджмент потрібно розуміти як управління елементами організаційного процесу, що створюють туристичний продукт, а саме:

- природі та культурні пам’ятки;
- інфраструктура;
- праця, досвіду, інтелекту, мотивів поведінки людей.

Основна суть туристичного менеджменту зумовлена специфічними особливостями цієї галузі, які відрізняють її від інших. На перший погляд поняття туризм уявляє, знає та розуміє кожна людина, однак важливого виокремити загальні відмінності даної сфери від інших, а саме:

- місце туристичного перебування не повинно бути місцем постійного або довготривалого проживання;
- зміна місця, яке знаходиться поза межами постійного середовища життя і діяльності людини;
- джерело оплати послуг не повинно бути в туристичному місці.

Такі базові критерії дають змогу охарактеризувати туризм як сукупність відносин, зв’язків та явищ, що супроводжують поїздки й перебування людей у місцях, які не є місцями їх постійного проживання і не пов’язані з їх трудовою діяльністю.

Економічний характер туризму як сфери управління передбачає сприйняття його як індустрію. Туристична діяльність є частиною рекреації, що реалізується поза межами постійного місця проживання за вільним вибором з метою відновлення фізичних та духовних сил та розвитку особистості.

Суспільне значення туристичної діяльності полягає у безпосередньому медико-біологічному, соціально-культурному і виховному впливі на людину. Сучасні тенденції засвідчують зростання значення туризму через збільшення вільного часу, який демонструє процес створення життєвих стандартів, та є критерієм соціального розвитку та добробуту.

Туристична індустрія – це міжгалузевий соціально-економічний комплекс зі складною структурою, яка включає виробничі, транспортні, сервісні підприємства та організації. Усі елементи індустрії туризму взаємопов'язані й взаємозалежні.

На сучасному етапі функціонування індустрії туризму існує необхідність оптимізації процесу використання ресурсів як тренду майбутнього туристичного менеджменту. Специфіка і складність такого управління зумовлюються комплексністю туристичного продукту.

Слід враховувати, що індустрія туризму належить до галузей невиробничої сфери, а її функціонування характеризується високим рівнем суспільних вимог, які в свою чергу визначають:

- високу трудомісткість галузі і певні вимоги до кадрового забезпечення;
- довгострокові капіталовкладення;
- залежність від політичних, екологічних, економічної та різних природних змін.

Як вже зазначалось, складна будова та багатоаспектні зв'язки специфічного туристичного обслуговування потребують зваженого підходу і до головних функцій управління, а саме: до планування, організації, мотивації, контролю за функціонуванням туристичної індустрії та окремих її компонентів. Саме це становить інституційну основу організації індустрії туризму.

Отже, туристичний менеджмент проявляється як управління соціально-економічними явищами і процесами, які мають місце в індустрії туризму.

Управлінський процес в туризмі зумовлений різним аспекти, як-от:

- технологічність та логічність функціонального призначення надання і споживання туристських послуг;
- адміністративно-управлінський (право власності);
- економічний.

В сучасних умовах суспільного розвитку управлінський процес набуває рис, що визначають закономірності територіальної організації туристичної діяльності та формування комплексно-пропорційного простору для розвитку.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Що означає така особливість туризму, як комплексність туристичних послуг?
2. Який розподіл у менеджменті туристичних послуг за різними класифікаціями?
3. Поясніть сутність територіальної визначеності споживання туристичних послуг.
4. В чому суть неоднорідності попиту на туристичні послуги?
5. Які властивості туристичної послуги впливають на її якість?
6. Що таке споживча вартість туристичного продукту?
7. Яка різниця між поняттями турпакета і турпродукта?
8. Що таке базовий туристичний продукт?
9. В чому основна специфічна відмінність туристичного менеджменту від інших сфер управління?
10. Як поняття туристичної індустрії дає можливість розкрити зміст туристичного менеджменту?
11. Який аспект управлінського процесу в туризмі варто вважати пріоритетним у менеджменті туристичної території?

ТЕМА 4. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ В ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

§ 4.1. Принципи туристичного менеджменту та їх класифікація

В туристичному менеджменті основні принципи ґрунтуються на класичних принципах управління – законах, керівних правилах, положеннях і нормах поведінки, застосовуючи, які забезпечується ефективний розвиток.

Всі процеси в житті та науці починаються з принципів, які є керівним началом. Сформульовані в науці закономірності стають принципами і відіграють важливу роль в управлінні. Принципи менеджменту демонструють різні взаємозв'язки між управлінськими системами та правилами поведінки керівників при здійсненні ними управлінських функцій.

Найважливішими принципами ефективного управління є:

- ієрархічність;
- оптимальність;
- цільова спрямованість розвитку;
- наукова обґрунтованість;
- демократичність;
- цілісність;
- баланс централізації і децентралізації.

У кожному принципі по – різному присутні організаційні, політичні та технологічні аспекти. Десять переважають технологічні ознаки, а десять – політичні або організаційні.

Існує кілька підходів до класифікації принципів управління. Анрі Файоль виокремив чотирнадцять основних адміністративних принципів у праці "Загальне і промислове управління", яка лягла в основу його "теорії адміністрування". До них належать: влада, єдність командування, єдність керівництва, поділ праці, дисципліна, ієрархія, ініціатива, репутація, стабільність, рівність, порядок, підкорення індивідуальних інтересів загальному інтересу, винагорода, централізація.

Теоретик менеджменту Ф. Тейлор запропонував такі принципи наукового управління:

- пропорційність оплати праці за результати діяльності;
- оптимальність роботи на основі затрат часу та зусиль до результату;
- дотримання розроблених і встановлених стандартів;
- ефективність підбору, навчання та призначення працівників до очікуваного максимального результату;
- використання функціональних управлінців, які здійснюють контроль за спеціальними напрямками;
- підтримка професійних стосунків між працівниками і менеджерами.

Широко та масштабно представили свої принципи управління Г. Кунц та С. О'Донне, поділивши їх на принципи планування, організації, мотивації та контролю, використавши функціональний підхід. Вони пропонують поділяти принципи менеджменту на основні і часткові. До основних належать:

- системність;
- пристосованості;
- багатофункціональності;
- цінностей – туристичний менеджмент ототожнюється з такими цінностями, як чесні послуги, добросовісне обслуговування, гостинність;
- інтеграції – передбачає, що всередині підприємства різні відносини та погляди співробітників повинні інтегруватися, а поза системою може відбуватися розшарування за інтересами.

Виокремлюють такі часткові принципи:

- плановість;
- поєднання прав, обов'язків та відповідальності;
- баланс централізації та децентралізації управління;
- наукова обґрунтованість;
- делегування повноважень при прийнятті управлінських рішень;
- баланс автономії та свободи;
- баланс єдиноначальності та колегіальності;
- автономії та свободи;
- мотивації;
- ієрархічності та зворотного зв'язку;

- демократичності управління;
- стійкості та мобільності системи управління;
- законності системи управління.

Останнім часом посилилися тенденції до зростання ролі персоналу в управлінні та врахування людського фактора. Менеджмент дедалі більше спрямовується на людину як особистість, а не компонент системи. Значна увага приділяється стилю керування, людським відносинам та цінностям, зростає роль таких принципів управління, як:

- мікроклімат колективу, що сприяє розкриттю здібностей працівників;
- лояльність до працівників;
- комунікації;
- відповідальність;
- громадська позиція;
- пайова участь кожного працівника у загальних результатах;
- етика бізнесового середовища;
- використання методів роботи з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;
- чесність і довіра до співробітників;
- вміння вислухати всіх в суперечливих ситуаціях;
- висока якість особистої роботи і постійне її вдосконалення;
- уявлення та опис перспектив.

Підсумовуючи думки сучасних шкіл управління, зазначимо, що всі вони опираються на фундаментальні основи менеджменту, зокрема якість, сервіс, нововведення, контроль ресурсів і персонал, та визначають такі тенденції:

- необхідність приділяти увагу таким чинникам, як кваліфікація і культура працівників, лідерство і стиль керівництва, мотивація взаємовідносин у колективі та реакція працівників на зміни;
- відмова від пріоритетності принципів класичних шкіл менеджменту, які пропагували зниженням видатків, раціональне виробництва продукції, спеціалізація. Проте тепер основним джерелом успіху стає гнучкість і вміння адаптуватися до змін;

- зростання використання ситуаційного підходу, зумовлено не типовістю новітніх викликів;
- важливість використання у менеджменті теорії систем, тому що передумови успіху організації перебувають у зовнішньому середовищі: організація у своїй діяльності залежить від інформації та інших ресурсів, які потрапляють у неї ззовні.

Застосування принципів менеджменту на практиці є складним питанням і потребує кардинальної зміни філософії сучасного бізнесу, психології працівників і менеджерів та їх кваліфікації. Опіраючись на описані вище тенденції та зміни, принципи менеджменту можна розподілити на три групи – організаційні, кібернетичні та соціально-психологічні.

Організаційні принципи поділяються на:

- баланс централізму й автономності;
- законність;
- плановість;
- об'єктивність;
- оптимальність і ефективність;
- регламентацію завдань і функцій;
- безперервність.

Деякі з цих принципів повторюють принципи Анрі Файоля і Ф. Тейлора. Проте сучасне трактування дає кращого розуміння, через рівень розвитку науки про управління.

Принцип балансу централізації й автономності повинен забезпечувати оптимальне співвідношення вертикальних і горизонтальних зв'язків у системі управління. Централізація тяжіє до ієрархічної організаційної структури, що зумовлює роздування апарату та ускладнює і затримує по термінах процедури прийняття рішень. Щоб уникнути цього перекосу, існує децентралізація, яка відображає певну самостійність окремих підрозділів шляхом делегування їм повноважень. Отже, централізм сприяє встановленню субординації, а автономія переводить взаємодію у горизонтальні відносини. Поєднання централізму й автономії дає змогу розподілити прийняття рішень відповідно до рівнів ієрархії системи.

Принцип законності означає, що всі дії повинні базуватися на законах, наказах, статутах, постановах,

положеннях, інструкціях. Порушення норм у процесі організації діяльності може спричинити правопорушення або злочини.

Плановості як принцип – основа менеджменту та головна умова досягнення мети. Цей принцип базується на прогнозуванні й набуває особливого значення в туризмі, де характерна мінливість і ризик.

Принцип об'єктивності або науковості базується на тому, що менеджмент неможливий без пізнання і використання об'єктивних закономірностей основної діяльності. Суть його полягає у визначенні першочергового завдання, яке потрібно поставити перед суб'єктом управління.

Принцип оптимальності й ефективності комплексний. Отож потрібно все організувати так, щоб продемонструвати економічність, а з іншого боку, – ефективність, тобто в максимально короткий строк виконати максимум поставлених завдань.

Принцип регламентації завдань і функцій – це чітке визначенням завдань, які необхідно виконати. Тоді потрібно розмежувати та узгодити дії структурних підрозділів та окремих посадових осіб, перевірити компетенції, ретельно визначити завдання і функціональні обов'язки, а також нормативно закріпити їх. При цьому необхідно уникнути дублювання в роботі, утворення мертвих зон, це коли деякі питання ніхто не вирішує.

Принцип безперервності полягає у тлумаченні управління як безперервного процесу, ефективного у будь-якій діяльності.

Кібернетичні принципи описують основи і обсяги роботи з інформацією, яка виокремлюється у самостійну складову управлінської діяльності й характеризується такими принципами:

- адекватності;
- збагачення;
- переходу інформації в знання;
- верифікації.

Принцип адекватності в роботі з інформацією означає, що вона не повинна змінювати, а тим більше спотворювати початкову сутність. Ефективність і результативність управлінської діяльності напряму залежать від точності

відображення реальної дійсності. В процесі роботи з інформацією здійснюються різноманітні операції та маніпуляції, в результаті яких вона набуває різних змістових форм. Інформація, що потрапляє у систему управління, повинна відповідати якісним вимоги, як-от: конфіденційність, зручність обробки, об'єктивність, повнота, достовірність, своєчасність, корисність.

Принцип збагачення інформації – це процес очищення її від елементів, які не мають суттєвого корисного значення.

Принцип переходу інформації у знання базується на цілісному і всебічному переході від пізнання до осмислення реальної дійсності суб'єктом управління. Реалізація цього принципу можлива тоді, коли інформація є предметом управлінської діяльності, достатня за змістом і обсягом та достовірна.

Принцип верифікації передбачає перевірку істинності теоретичних положень на практиці, визначення достовірності отриманих відомостей і повідомлень, що спрямовано на забезпечення об'єктивності відображення реальності в управлінській діяльності.

Соціально-психологічні принципи описують відносини керівництва і персоналу, а саме:

- баланс відповідальності і колегіальності;
- комфортні умов роботи;
- розподіл обов'язків;
- підвищення кваліфікації;
- забезпечення творчої ініціативи;
- конкурсне призначення.

Принцип єдиноначальності і колегіальності передбачає пошук балансу двох протилежностей. Перша сприяє підвищенню оперативності управління, персоніфікує відповідальність, а друга дає змогу менеджеру залучати інтелект окремих членів колективу для консультацій по специфічних питаннях.

Принцип створення сприятливих умов для роботи поділяється на три види: економічні, фізіологічні, соціально-культурні. Економічні умови – це достойна оплата праці. Фізіологічні умови – це забезпечення і дотримання санітарно-

гігієнічних норм на підприємстві та робочому місці, комфортний режим роботи і морально-психологічний мікроклімат у колективі. Соціально-культурні умови – санаторно-оздоровче забезпечення, медичне обслуговування, організація додаткового навчання та дозвілля.

Принцип розподілу обов'язків спрямований на чітке визначення переліку обов'язків кожного працівника. Дана процедура впливає на якість роботи не тільки працівника, а й колективу в цілому.

Постійне підвищення кваліфікації необхідне для зростання професійного рівня колективу. Система стажування і перепідготовки спеціалістів має бути безперервною. Менеджер фірми повинен забезпечувати і стимулювати підвищення кваліфікації кожного члена колективу.

Принцип сприяння творчій ініціативі означає нестандартний підхід до справи, що сприяє найбільш повному розкриттю особливостей кожного працівника. Застосування цього принципу підвищує ефективність діяльності організації.

Конкурсного призначення як явище використовується менеджером з метою відбору найбільш кваліфікованого персоналу. Дотримання конкурсних вимог дає можливість залучити до співпраці в організації професійно підготованих та досвідчених працівників.

Особливості туристичної галузі вимагають додаткових пояснень при формулюванні класичних принципів менеджменту. Передусь принцип багатофункціональності, який характеризує універсальність напрямів діяльності туристичної фірми та відкритості організаційної структури і системи туризму загалом.

Зважаючи на певні особливості туризму, важливе значення в управлінні має принцип мотивації. На початках роботи з туристом потрібно виявити його мотиви до мандрівки. Принцип мотивації проявляється також у стимулюванні персоналу туристичної фірми до підвищення професіоналізму і досягнення поставлених цілей.

Принцип орієнтації на цінності потребує від менеджера туризму втілення у своїй роботі таких цінностей, як висока якість послуг, гостинність, вигідне співвідношення ціна – якість

послуг. Дотримання даного принципу дозволяє туристичній фірмі формувати позитивний імідж та клієнтську базу.

Принцип державної законності означає, що права туристів на міжнародному рівні захищаються міжнародними конвенціями із захисту прав людини і громадянина (напр. Європейською конвенцією із захисту прав людини). Права українських туристів захищаються положеннями Конституції України та законом про туризм.

Принцип мобільності і стійкості системи управління туризмом характеризує, з одного боку, пристосованість системи менеджменту до змін у зовнішньому середовищі, а з іншого — її стабільність. Остання гарантує безпеку туризму і формує у туристів упевненість щодо наявності певних елементів обслуговування. Піклування про репутацію на ринку приводить до стабільно довгого перебування на ньому.

Отже, тільки у взаємозв'язку принципи управління забезпечують успіх функціонування на туристичному ринку та ефективний розвиток як окремих фірм, так і туристичної галузі на конкретній території.

§ 4.2. Система методів в туристичному менеджменті

Упровадження принципів менеджменту здійснюється шляхом застосування різних методів управління, які є сукупністю інструментів впливу на об'єкт для досягнення поставлених цілей з оптимальними затратами часу та ресурсів. При виконанні завдань у методах менеджменту пропонуються система прийомів, правил і підходів, які визначають витрати часу та ресурсів на постановку й реалізацію мети. Отже, спрямованість методів управління скерована на співробітників, які здійснюють різні види трудової діяльності.

Суть методів управління визначається характером впливу, що зумовлений взаємодією цілей організації з об'єктом управління, специфікою діяльності і засобами, які застосовуються для управління нею. Методологія в менеджменті застосовується в процесі всієї управлінської діяльності, яка спрямована на організацію, їх структури і трудові колективи.

Головне завдання менеджера – є вибір методу, який у конкретній ситуації буде найбільш доцільним та ефективним. У переважній більшості випадків у практиці управління використовують комбінування різноманітних методів.

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації методів управління. Деякі автори класифікують методи залежно від їх спрямованості, змісту й організаційної форми. Такий підхід дає змогу відобразити економічні, адміністративні та соціальні впливи на систему, якою управляють. Існують класифікації, які за основу беруть мотиви поведінки суб'єкта, процес впливу, спрямованість, форму, характер управління.

Найбільш відома і широкоживана класифікація, за якою методи управління поділяють на економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні. Дуже актуальні з огляду на розвиток інформаційних технологій та їх використання в туристичній індустрії, методи роботи з інформацією.

До організаційно-адміністративних відносять методи, які формують і забезпечують функціонування управлінської системи. Вони ґрунтуються на обов'язкових до виконання наказах, розпорядженнях, рекомендаціях, директивних вказівках.

Економічні методи базуються на використанні об'єктивних економічних законів і стимулів.

Соціально-психологічні методи управління системою спрямовані на регулювання соціальних та морально-психологічних процесів у колективі, підвищення активності працівників.

Інформаційні методи представлені методом синтезу, вибіркової обробки, комплексним методом та іншими спеціальними підходами до оперування інформацією спеціального призначення.

Впорядкована та цілеспрямована робота трудового колективу забезпечується точним вибором і використанням усіх методів управління. В залежності від специфіки організації, економічної ситуації, соціальних процесів їх співвідношення

може бути різним, однак вони не мають протиставлятися і покликані доповнювати один одного.

§ 4.3. Організаційно-адміністративні методи

Організаційно-адміністративні методи – це набір способів та прийомів безпосереднього управлінського впливу на відносини людей у процесі праці.

Ця діяльність пов'язана з розподілом функціоналу, а також прав та обов'язків посадових осіб, окремих підрозділів. Так реалізується одна з основних функцій менеджменту – організація роботи персоналу. Основу організаційної роботи складає розподіл праці та узгодження управлінської роботи при використанні такого ієрархічного інструментарію. Організаційно-адміністративні методи прямо впливають на об'єкт, яким управляють, при застосуванні розпоряджень, наказів, оперативних вказівок, засобів підтримки трудової дисципліни та контролю за їх виконання.

В теорії та практиці менеджменту використовують такі організаційно-адміністративні методи:

- інструктування;
- нормування;
- регламентування;
- розпорядничий вплив.

Інструктування полягає в ознайомленні трудового колективу з умовами і правилами роботи, носить методично-інформаційний характер, роз'яснює завдання, обставини та застерігає від помилок. Інструктування – це найменш жорсткий спосіб організаційного впливу, який може здійснюватися колективно або індивідуально.

Нормування полягає у встановленні нормативів, що визначають межі діяльності об'єкта управління. В практиці менеджменту використовуються нормативи кількості продажів, виробітку, затрат часу, а також корпоративні стандарти, які встановлюють співвідношення між різними техніко-економічними показниками.

Регламентування – найбільш жорсткий вид адміністративного впливу керівництва. Суть організаційного

регламентування полягає у встановленні обов'язкових до виконання правил, які визначають зміст і порядок роботи. На практиці це здійснюється шляхом розробки та реалізації організаційно-нормативних документів, які визначають порядок управління підприємством, а саме:

- положень загального змісту, які визначають порядок функціонування підприємств у цілому (закони, нормативно-правові акти);
- положень, які визначають внутрішній порядок роботи різних підрозділів їх функції, завдання, повноваження (установчий договір, статут підприємства, схема організаційної структури, штатний розклад, положення про структурні підрозділи);
- документація, що визначає діяльність окремих посадових осіб, регламентує їх права та обов'язки, а особливо відповідальність (посадові інструкції, кваліфікаційні вимоги).

Регламентування створює організаційний фундамент менеджменту, стабілізує та впорядковує процес управління.

Розпорядницький вплив – це методи безперервної, поточної організації роботи, яка складається з підготовки, створення і реалізацію, наказів, постанов, розпоряджень, вказівок, резолюцій. Розпорядницький вплив має усний або письмовий характер. Усна форма більш оперативна та сприяє кращому розумінню, обліку і контролю, застосовується одноразово. Необхідність у розпорядженнях виникає як вид коректувальної діяльності, щоб не допустити відхилення від попередньо заданих або бажаних результатів роботи.

Головним чинником організаційно-адміністративних методів є обов'язковість виконання розпоряджень і наказів, невиконання розглядається як порушення корпоративної дисципліни та передбачає покарання.

Адміністративний вплив є найбільшим проявом ієрархічності та базується на трьох видах підпорядкувань:

- вимушене та нав'язане;
- пасивне – уникнення прийняття самостійних рішень;
- свідоме або обґрунтоване.

Адміністративні методи забезпечують чіткість і злагодженість роботи персоналу, надійність управління, оперативність рішень. Проте вони стримують ініціативу і творчість підлеглих, формують атмосферу примусу. Ефективність адміністративних методів залежить від здатності підлеглих сприймати їх відповідно до балансу з іншими методами керівництва. Високий рівень регламентації зазначених методів зумовлює рідкісне використання інших методик. І навпаки, при недостатній регламентації зростає роль інструктування. Цілковите використання адміністративного впливу в творчих колективах може призвести до пасивності персоналу та прихованої непокори. Тому цю методологію бажано застосовувати в комплексі з іншими методами.

§ 4.4. Економічні методи туристичного менеджменту

В управлінських відносинах першочергове пріоритетне місце займають економічні потреби й інтереси працівників, на цьому і формується основа подальших стосунків. Економічні методи в управлінні ґрунтуються на використанні економічних інтересів, які стимулюють матеріальну мотивацію персоналу в досягненні результату. Економічні методи управління – це комплекс заходів та інструментів, які створюють економічну основу, яка стимулює працівників виконувати поставлені завдання. В цьому випадку відбувається поєднання особистих інтересів процесу з корпоративним.

Економічні методи управління передбачають розробку планових економічних показників та визначають шляхи їх досягнення. Завдяки цим методам підвищується результативність економічних важелів і стимулів, які спонукають персонал до ефективності в роботі. Основними загально-економічними методами є:

- аналіз;
- господарський розрахунок;
- кредитування та облік;

- планування;
- стимулювання;
- ціноутворення;
- фінансування.

Аналіз в управлінні застосовується для визначення реальних способів розв'язання проблем, за мінімальних затрат на шляху до мети. Процес аналізу складається з таких етапів:

- формулювання проблеми;
- постановка мети;
- збір інформації;
- розробка альтернатив;
- побудова моделей;
- оцінювання ефективності витрат відносно результату.

При використанні різних підходів на практиці виникають деякі відмінності в аналізі, що виділяють у ньому окремі види:

- ✓ факторний;
- ✓ порівняльний;
- ✓ системний;
- ✓ структурно-функціональний.

Організація діяльності туристичних фірм потребує первинного капіталу, який формується з часток засновника або співзасновників компанії та в подальшому стає статутним капіталом. Забезпечення фінансової діяльності в наступні періоди відбувається за результатами реалізації туристичних послуг та отримання доходу, за мінусом витратної частини.

В подальшому власне прибуток туристичного підприємства може бути розподілений за задумом власника (напр., на премії, додаткову рекламу, нові меблі, соціальні ініціативи тощо). Так у туристичній фірмі реалізується принцип самофінансування. Суть дуже проста: це повна окупності витрат при реалізації туристичних послуг. Формат економічної та управлінської самостійності фірми формує господарський розрахунок, який характеризується:

- самоокупністю;
- самостійністю;
- матеріальною мотивацією та відповідальністю;
- грошовим контролем.

Основним джерелом коштів туристичної фірми є дохід від реалізації послуг. Іноді цього не вистачає для розвитку або існування, тоді необхідно взяти кредит у банку. Позика – це надання коштів на певних умовах повернення зі сплатою відсотків у визначений строк.

Планування виникає як економічний метод і проявляється у завчасному обліку всіх зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечать сприятливі умови для успішного функціонування й розвитку туристичної фірми. Паралельно визначаються чіткі цілі туристичного підприємства в цілому та окремих підрозділів зокрема, конкретизуються господарські завдання, способи їх виконання, а також строки реалізації.

Стимулююча діяльність полягає у використанні для досягнення результатів компанії таких інструментів, як заробітна плата та премії (доплата, надбавка), які максимально прив'язані до результатів діяльності працівника. Основою їх розміру є показники діяльності всієї фірми або окремого виконавця. Важливими стимулюючими факторами також є:

- покращення умов праці;
- оплачене оздоровлення та лікарняні;
- надання житла;
- виділення та комплектація робочого місця.

Особливістю успішного економічного управління є мистецтво ціноутворення. Ціна туристичного продукту та окремих послуг залежить від багатьох чинників:

- тривалості в часі;
- собівартості окремих послуг туристичного пакета;
- кількості туристів у групі;
- виду туру (груповий, індивідуальний);
- сезону.

Розрахунок ціни на туристичний пакет базується на використанні нормативної калькуляції, яка в свою чергу враховує ринкову ціну туру відповідно до наявного попиту, менше опирається на собівартість туру, проте орієнтується на остаточну ціну продажу. При цьому рівень рентабельності сильно коливається протягом сезону, що впливає на фінансовий стан компанії.

Ціноутворення є важливим інструментом економічного управління, головна суть якого визначається ключовими функціями:

- розподільчою;
- стимулюючою;
- орієнтації.

Розподільча функція полягає в тому, що кошти, які через оподаткування від доходу валового внутрішнього продукту, створеного суб'єктами господарювання, потрапляють до бюджету та розподіляються іншими галузями для збереження балансів в економіці.

Стимулююча функції ціни спрямована на підвищення рентабельності та якості туристичних послуг. Ціна, яка формує високу норму прибутку, сприяє більшому різноманіттю туристичних послуг та активізує рекламну діяльність.

Функція орієнтації ціни носить інформативний характер для клієнтів і продавців туристичних послуг.

Ціна також виступає інструментом комерційної політики туристичного підприємства. Вона має два показника, мінімальний – собівартість (окупність) створеного туристичного продукту та максимальний – ціна продажу. Фінансова політика складається з таких процесів, як:

- фінансування окремих підрозділів та напрямків діяльності;
- визначення структури та характеру внутрішніх операцій;
- визначення джерел фінансових ресурсів;
- розподіл і перерозподіл прибутку;
- щоденні планово-поточні розрахунки.

Гнучкість фінансової політики туристичної фірми визначається, насамперед, умінням пристосуватися до:

- ситуації на ринку;
- податкового законодавства;
- валютного курсу.

Ціноутворення у сфері туризму має декілька особливостей:

- процеси створення, продажу та споживання послуг збігаються у часі, тому виникає сезонна диференціація цін;
- окремі види туристичних послуг реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому при оцінці їхньої якості та критеріїв стандартизації до уваги беруть міжнародні вимоги.

Ціна відображає сукупні витрати на створення й продаж туристичних послуг, враховує попит і пропозицію, при цьому повинна відповідати споживчим якостям. Чинники, що впливають на ціну:

- вид транспорту, який використовують для туристичної подорожі;
- рівень комфорту;
- кон'юнктура ринку туристичних послуг;
- форми обслуговування (групова, індивідуальна);
- сезонний характер надання послуг;
- місце знаходження туристичної компанії.

Принципи ціноутворення в туризмі базуються на:

- попиту на послуги, що залежить від сезону і формує ціну;
- ціні, що створює прибуток, який забезпечує самофінансування фірми;
- гнучкості та маневреності ціни.

В умовах запровадження ринкових важелів управління основою підвищення ефективності комерційної діяльності туристичної фірми є визначення типології споживання. В подальшому розробляється типова цінова політика, яка проявляється в системних стандартних правилах визначення цін для типових туристичних пакетів, а також легко пристосовується до змін умов ринку.

Фінансування як економічний метод – це процес і система грошових відносин, що виникають під час формування і використання грошових коштів. Завданням фінансів туристичної фірми є формування грошових фондів і використання їх для ефективного управління виробничою та фінансовою діяльністю.

Виробничий процес туристичного підприємства має характерні риси кругообігу оборотних коштів, які проявляються в тому, що турист, який придбав туристичні враження, керується власними інтересами. Крім того, в туризмі процеси створення, продажу та споживання туристичного продукту об'єднані в єдине ціле. Кругообіг оборотних коштів охоплює:

- нематеріальні та матеріальні послуги і товари туристичного призначення;
- грошові кошти, отримані від продажу товарів, послуг, емоцій;
- туристичні враження;
- грошові кошти, передбачені туристичною фірмою на створення туристичного продукту.

Отже, туристична фірма не витрачає власні кошти на створення об'єктів туристичного призначення, проте їх існування та використання дає їй прибуток.

Серед економічних інструментів управління вирізняють також митні збори та мита, інвестиції, оподаткування, штрафні санкції, страхування, надання пільг і можливостей персоналу розпоряджатися матеріальними активами тощо.

§ 4.5. Соціально-психологічні методи управлінського впливу

Соціально-психологічні методи управління існують як балансуєчі регулятори психологічних, ідеологічних, соціальних та етичних стосунків у колективі. Психологічні чинники вагомо впливають на результатах праці. Управління ними допомагає керівнику впливати на окремих працівників та формувати колектив в одну систему. При цього управлінцю необхідно добре знати психологічні та моральні особливості працівників.

Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини, що виникають у трудовому колективі, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються.

Окремо виділяють соціальні методи, які визначають призначення, місце і роль працівників у колективі, виявляють

лідерів, мотивують працівників, забезпечують ефективність комунікації та вирішення конфліктних ситуацій в колективі.

До соціальних методів належать:

- моральне стимулювання;
- формування та врахування мотивів;
- зміна структури персоналу;
- формування лідерства;
- підтримка стандартів і присвоєння винагород кращим;
- соціальне планування;
- підвищення життєвого рівня;
- підвищення кваліфікації;
- покращення умов праці, побуту, охорони здоров'я;
- задоволення потреб розвитку персоналу.

Психологічні методи використовуються створення найбільш сприятливого мікроклімату в колективі. Головна їх ознака – це спрямованість на конкретну особистість, увага до внутрішнього світу людини як особистості, її почуттів, інтелекту, уявлень і правил поведінки для того, щоб скерувати внутрішній потенціал на продуктивну та ефективну роботу.

Психологічними методами менеджменту:

- психологічні-технології (переконання, прохання, навіювання, порада, похвала, засудження);
- гуманізація праці (дотримання санітарно-гігієнічних норм, ліквідація монотонності, дизайн приміщення);
- професійний відбір і навчання персоналу;
- задоволення професійних інтересів;
- встановлення гармонійних стосунків між керівниками і підлеглими;
- формування груп за критерієм психологічної сумісності колег;
- заохочення творчої ініціативи;
- залучення працівників до процесу управління.

Успішне використання соціально-психологічних методів вимагає від керівника знань соціальної психології, досвіду і навичок комунікацій із підлеглими.

Методи управління та соціальні відносини логічно пов'язані з іншими методами управління: соціальним та психологічним плануванням, а також регулюванням.

Соціальне планування передбачає визначення соціальної мети та критеріїв із розробкою соціальних нормативів (рівень життя та оплати праці, потреби в житлі, умови праці) та показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Психологічне планування базується на необхідності всебічного розвитку особистості, попередженні негативних тенденцій у трудовому колективі та передбачає розробку психологічних нормативів і планування психологічного мікроклімату.

Методика регулювання проявляється в інформаційному впливі через: інформування та нормування.

Інформування передбачає пояснення завдань працівнику, які потрібно виконати. Це можна зробити декількома шляхами:

- особистий приклад керівника;
- пряме інформування;
- створення орієнтовних ситуацій, тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій.

Нормування охоплює сукупність прийомів, які базуються на встановленні регламентних норм дій працівників, до яких належать: наказ, дозвіл, заборона.

Наказ – нормативний документ, який містить опис дій виконавця, які необхідно обов'язково виконати для забезпечення ефективної діяльності. За невиконання таких норм може передбачатися дисциплінарна відповідальність.

Дозвіл – нормативний документ, в яких описуються дії, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності, але можливий ризик (напр., дозвіл на розробку нових турів).

Заборона – встановлюється на дії виконавця, які можуть негативно вплинути на систему управління і викликати небажані наслідки. (Напр. відмова туриста від подорожі). В залежності від рівня та характеру порушень передбачається відповідальність винних, яка може бути дисциплінарною, адміністративною, громадянсько-правовою, кримінальною.

Основна мета використання соціально-психологічних методів – створення в колективі сприятливого мікроклімату.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Поясніть суть принципів управління.
2. Які вам відомі принципи менеджменту?
3. У чому полягає суть сучасних тенденцій у туристичному менеджменті?
4. Яку роль у функціонуванні туристичної фірми відіграють організаційні принципи?
5. Як у туристичному менеджменті проявляються соціально-психологічні принципи управління?
6. Яка особливість принципів менеджменту з огляду на специфічність туристичної сфери у відповідності до класичних уявлень?
7. Які ви знаєте класифікації методів туристичного менеджменту?
8. Які адміністративні методи використовують у туристичному менеджменті?
9. Поясніть, що означає термін "нормування".
10. Як використовується інструктування в туристичному менеджменті?
11. Що таке розпорядницький вплив?
12. Які методи в туристичному менеджменті належать до економічних?
13. Що таке господарський розрахунок?
14. Яка сутність використання в туризмі психологічних методів?

ТЕМА 5. СПЕЦИФІКА ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФУНКЦІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

§ 5.1. Особливості планування в туризмі

Планування в туристичній діяльності – це процес визначення способів у визначений термін за послідовністю дій при розподілі управлінських ресурсів. Головними завданнями планування в туристичній індустрії є:

- координація роботи працівників та структурних підрозділів;
- забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства;
- інформаційне забезпечення персоналу;
- безперервна мотивація в колективі;
- створення інструментів ефективного контролю та оцінки.

Сьогодні розрізняють такі види планування в туризмі:

- стратегічне або перспективне;
- тактичне або середньострокове;
- поточне або оперативне.

Планувати, як управляти туристичною діяльністю, потрібно зі стратегічного підходу, тобто з розробки перспективних програм розвитку та планів втілення ідей.

Для окремої туристичної території головне визначити концептуальні засади та конкурентні переваги. Сформований уявний туристичний образ території оцінюється за такими критеріями, як:

- імідж;
- якість послуг;
- гостинність;
- можливості для активного відпочинку;
- транспортна інфраструктура;
- співвідношення ціни і якості послуг.

У результаті можна порівняти й оцінити переваги, недоліки, запропонувати шляхи та методи розвитку туристичної діяльності на даній території.

Враховуючи це, функція планування охоплює такі види робіт:

- участь у розробці напрямків розвитку території, що визначаються органами туризму даної території;
- аналіз конкурентоспроможності території (конкуренти, попит, постачальники, ємність ринку);
- розробка стратегії досягнення конкурентоспроможності території;
- втілення стратегії конкурентоспроможності;
- консультації.

Управління територіальними туристичними системами різного рівня (глобальними, регіональними, локальними) повинно базуватися на розумінні перспективно-орієнтованого на майбутнє уявлення розвитку та прогнозування галузі. Основний зміст поетапного плану розвитку туризму визначається такими складовими:

- інвентаризація ресурсів дає змогу визначити, які саме туристичні послуги можна надати мандрівникам на даній території;
- відбір головних атракцій для туристичного продукту;
- визначення образу статистичного туриста із зовнішніх цільових ринків;
- оцінка конкуренції з іншими регіонами в межах країни та за кордоном;
- вдосконалення та модернізація інфраструктури як фактору гостинності території;
- розробка рекламних матеріалів широкого різноманіття як друкованих так і електронних форматів;
- створення ефективного адміністративного механізму для координації зусиль щодо приваблення туристів;
- залучення фахівців з метою підвищення ефективності просування туристичного продукту конкретної території;
- застосування тільки тих прийомів, які дозволяють максимізувати ефект, спрямований на просування туристичного продукту регіону;

- оперативність обробки інформації дасть змогу швидко пристосовувати майбутні програми відпочинку до змінних стереотипів туристів та коливань ринку.

Далі планування деталізується розробкою тактичних та оперативних планів, які визначають проміжні цілі для виконання стратегічних завдань і реалізуються на нижчому рівні управління.

Стратегічне бачення є основою розробки політики туристичної фірми, яка визначає загальні цілі та стандарти відносин. Планування діяльності туристичної фірми – це систематичний процес кількісного та якісного визначення майбутніх цілей, способів та методів формування, управління та розвитку, зазначеного в часі.

Уявляти перспективи розвитку бізнесу як основи туристичної політик фірми повинно вище керівництво. Проте сформульована політика, яку усвідомлює весь персонал туристичної фірми, додає оптимізму кожному працівнику, конкретизує туристичний образ майбутнього, який включає довгострокові цілі, визначає формат стосунків та внутрішню корпоративну культуру.

Головна суть процесу планування – це прийняття рішення про те, якими мають бути цілі організації та що має виконати персонал. Весь процес планування умовно можна розділити на три етапи:

- визначення завдань;
- розробка плану;
- впровадження запланованого.

Стратегічне планування – це вищий рівень де визначаються основні компоненти організації у довгостроковій перспективі, тенденції на ринку, поведінка конкурентів. Стратегічний план туристичної фірми (на 5 і більше років) є орієнтиром для прийняття рішень. Процес стратегічного планування охоплює вісім етапів:

- визначення місії;
- аналіз внутрішнього середовища;
- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення завдань;
- відбір стратегії;
- розробка планів;
- впровадження планів;

- контроль та оцінка результату.

Цілі підприємства, описані в стратегічному плані, конкретизуються в тактичних та оперативних планах, що реалізується на нижчому рівні управління. Вони визначають шляхи координації на горизонтального поділі праці в межах одного управлінського рівня з метою втілення ідей, визначених при стратегічному плануванні.

Пересічні туристичні фірми, які не мають значних економічних досягнень, зазвичай, обмежуються розробкою тактичних від 1 до 5 років і оперативних до 1 року планів, дуже часто націлених лише на утримання власних позицій на ринку. Їхній план є конкретним списком заходів.

Одним із компонентів оперативного планування в туризмі є бізнес-план, а також маркетинговий, фінансовий та виробничий плани. На практиці це реалізовується як програма зі створення та просування на ринок нових туристичних продуктів.

Крім вищезазначених видів планових документів можуть складатися також робочі плани підготовки і проведення заходів (ярмарків, виставок, презентацій).

Генеральним планом функціонування організації називають сукупність всіх трьох типів планів, об'єднаних у єдину систему документообігу.

Ефективність планування залежить від:

- використанням сучасних методів та засобів, які дають точний прогноз;
- повноти врахування всіх подій та ситуацій, що можуть вплинути на діяльність туристичної фірми;
- простоту та чіткості у формулюванні цілей і способів планування;
- витрат на планування та вигоди, яку від цього можна отримати;
- уточнення, перегляду, корегування визначених орієнтирів розвитку туристичної фірми.

Туристичний менеджмент має ефективні методи планування, що дають можливість здійснювати як кількісні, так і якісні дослідження, а саме:

- аналіз окупності здійснюється на основі бізнес-плану, складання як чогось нового (модернізація туристичної

території, створення нової організації, проведення рекламної кампанії). Аналіз окупності дає змогу здійснити оцінку доходів, витрат та амортизації виробничих потужностей, розрахувати їх часові рамки та спрогнозувати прибуток;

- бюджетний метод – опис та характеристика притоку і відтоку капіталу та ресурсів, аналіз структури надходжень і витрат коштів на обслуговування туристів;
- метод оперативного дослідження дозволяє оцінити власну діяльність за допомогою сучасних моделей розробки і прийняття управлінських рішень (SWOT-аналіз, теорія черг, ігор, імітаційне моделювання).

§ 5.2. Організаційна функція в туризмі

Прийнято використовувати термін "організація" у двох тлумаченнях: по-перше, це система у вигляді взаємовідносин, цілей, прав, ролей, видів діяльності, які виникають, коли люди об'єднуються для спільної мети; по-друге, це процес, завдяки якому створюється і зберігається структура підприємства.

Організація є засобом досягнення запланованих цілей за умов, забезпечення економічної, технічної, психологічної та правової складової діяльності підприємства. Далі визначається менеджер кожного завдання та необхідні для цього засоби. Функція організації представлена як засіб досягнення економічної ефективності, вона також розподіляє завдання між виконавцями. Застосовуючи розподіл та об'єднання завдань і компетенцій, відбувається цілеспрямоване управління туристичним підприємством.

Процес організації формує структуру фірми, враховуючи розміри підприємства та його завдання і можливості. Структурування необхідно для того, щоб підприємство могло виконувати свої задачі та досягти поставлених цілей. Незалежно від формату, виду та масштабів діяльності кожна фірма має бути певним чином організована.

Організаційна функція менеджменту – це робота керівника із забезпечення діяльності підрозділів підприємства відповідно до його цілей і планів, яка включає:

- формування організаційної структури та зв'язків між підрозділами;
- визначення робіт, які треба зробити для виконання завдань;
- відповідальність та повноваження управлінського персоналу;
- затвердження посадових інструкцій;
- формування штатного розкладу, регламенту та нормативів;
- підбір персоналу.

Розуміння та деталізація функції організації в менеджменті розкривається через поняття:

- регламент;
- делегування повноважень;
- баланс між централізацією та децентралізацією;
- функціональні підрозділи;
- норми керованості.

Для початку керівник туристичного підприємства має розробити план організаційної структури відповідно до цілей підприємства та зовнішніх обставин. Якщо організаційна функція полягає у зведенні зусиль до спільної роботи працівників, то керівництво до того повинно визначитися з місією, відповідальністю та підзвітністю підлеглих.

Згодом здійснюються підбір персоналу в структурні підрозділи, причому найскладнішим є визначення оптимальної кількості працівників та управлінців ними. Тоді варто визначити норми керованості (кількість працівників, якими може ефективно управляти один менеджер) і скільки часу необхідно управлінцю для з кожного підлеглого.

Отже, значну частину організаційної функції становить структурне управління системою у вигляді взаємовідносин, цілей, прав, видів діяльності, що виникають при об'єднанні людей спільною роботою.

Планування – це потреба у пристосуванні до змін. Власне планування створює базис для реалізації цілей, саме організовує структуру системи та створює апарат, а організація як функція управління готує робочу структуру, наповнену конкретними

представниками персоналу. І саме на цій стадії управлінського процесу з'являється людський фактор.

Існує перелік принципів, що визначають організаційну функцію:

- розподіл праці та створення керованих робочих підрозділів;
- деталізація цілей підприємства, які виявлені при плануванні;
- координація різних видів діяльності (працівник повинен знати, що він має робити, в які терміни та хто ним управляє);
- визначення видів діяльності, потрібних для досягнення цілей;
- єдність цілі (співробітник організації працює для спільної ідеї).

Реалізація функції організації забезпечує розподіл прав і обов'язків по вертикалі та горизонталі з метою впорядкування діяльності. Ефективна організація управління передбачає дотримання делегування повноважень нижчій ланці та створення нових підрозділів тільки тоді, коли відчувається потреба у виконанні нових завдань.

§ 5.3. Мотиваційні процеси в туристичному управлінні

Туристичний менеджмент у своїй діяльності поділяється на мотивацію подорожей та мотивацію трудових відносин, що принципово відрізняє підходи до вивчення цих двох понять.

Мотиваційна функція управління пронизує весь процес прийняття рішення про здійснення мандрівки. Мотив, який спонукає людину подорожувати, і є причиною, без якої подорож не відбулася. Визначення мотивів споживання послуги дає змогу:

- спрогнозувати попит на туристичні послуги в майбутньому;
- сегментувати ринок туристичних послуг;
- визначити цільові ринки.

Важливо враховувати, що групі подорожі передбачають одну мету, яка відповідає інтересам усіх туристів групи. Проте водночас кожен може мати і свою, відмінну від групи, мотивацію.

Тому важливо визначити розподіл мотивів подорожей. Часто деякі окремі мотиви не виключають, а доповнюють один одного і можуть бути визначені за допомогою ієрархічної моделі потреб А. Маслоу, а також функціональної моделі мотивації Р.В. Макінтоша або факторної моделі споживчої мотивації С. Плога, який поділяє мандрівників на два типи:

- психоцентрики, які віддають перевагу перевіреним турам, відвідують популярні місця, де побували вже до них тисячі туристів;
- аллоцентрики, які мають схильність до несподіванок, екзотики та незвичних відчуттів.

Рушійною силою розвитку туристичного бізнесу, на думку фахівців, є значне переважання туристів з схильність до аллоцентризму. Встановлення мотивів туриста дає змогу максимально задовольнити його потреби та запропонувати йому тур, який відповідав би його бажанням.

Дещо по – іншому виглядає мотивація трудових відносин – це сукупність стимулів, що спонукає персонал до активної трудової діяльності. Здійснюючи вплив на такі стимули, досягається оптимальна продуктивність та вдосконалюються професійні навички працівників.

Після здійснення планування та проведення організаційних заходів менеджер повинен забезпечити успішне виконання поставлених завдань. Для цього використовується:

- мотивування – створення у працівників внутрішніх стимулів для праці. Головне тут, щоб персонал був зацікавлений у роботі та отримував задоволення від неї;
- стимулювання – спонукання працівників за допомогою матеріальної і моральної винагороди.

Традиційні уявлення про мотивацію ґрунтуються на ставленні до працівника як до ресурсу, який повинен ефективно працювати. Науково-технічний прогрес змінив ставлення до праці та повсякденного життя. Тепер менеджер має визначати, як направляти енергію персоналу на виконання конкретних завдань та дати шанс реалізуватися працівнику в процесі трудової діяльності.

Структура потреб людини визначається її місцем у колективі та досвідом, ці прояви найкраще висвітлені теоріями мотивації А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда і Ф. Герцберга.

Структура потреб за А. Маслоу розглядає мотиви діяльності людей ієрархічно на п'яти рівнях. Потреби першого і другого рівнів є первинними, інші – вторинні. При цьому потреби кожного наступного рівня постають визначальним фактором поведінки людини тільки після того, як задоволено потреби нижчого рівня, а потреба у самовираженні ніколи не може бути задоволена повністю.

На практиці чіткої ієрархії ступеневої структури потреб немає. Задоволення одного рівня потреб не завжди автоматично приводить до задоволення потреб вищого рівня. Такий підхід не враховує індивідуальні особливості та інтереси різних людей.

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда базується на ідеї, що в розвинутому суспільстві потреби нижчих рівнів уже задоволені, й наявні потреби тільки вищого рівня, а саме:

- потреба в успіху працівника на роботі;
- потреба влади (намагання відстоювати свої позиції);
- потреба у причетності (затребуваності працівника).

Теорія Ф. Герцберга акцентує увагу на двох типах факторів:

- мотивація до успіху, тобто кар'єрне зростання;
- гігієна діяльності фірми – умови праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки та ступінь контролю за персоналом.

Фактор гігієни стримує невдоволення, а фактор мотивації суттєво впливає на поведінку людини.

Важливо враховувати і вплив процесуальних теорій мотивації. Найбільш популярними стали теорії очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера. Їх головна ознака – це те, як людина розподіляє зусилля для досягнення мети і як при цьому обирає модель поведінки.

Відповідно до теорії очікувань, мотивація залежить не тільки від існуючої потреби, а й від інших факторів:

- очікування винагороди за цей результат;
- очікування потенційного успіху від результату;
- очікування розміру винагороди.

Основна думка цієї теорії полягає у сподіванні людини на те, що обраний тип поведінки приведе до отримання бажаного результату.

За теорією очікувань, мотивація робітника залежить від того, наскільки очікувана винагорода відповідає результату його досягнень. Якщо буде невідповідність почуттів між результатом та винагородою, то мотивація працівника знизиться, як і витрати його особистої енергії.

Теорія справедливості доповнює це визначення співвідношенням отриманої винагороди та затрачених зусиль, а також порівнянням власної винагороди з винагородою інших людей. Працівники завжди суб'єктивно оцінюють свої зусилля та винагороду порівняно до колег. Співробітники, які вважають, що їм недоплачують, працюють менш інтенсивно або вимагають підвищити винагороду.

Відомі дослідники психології мотивації Л. Портер та Є. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію, яка включає елементи теорій очікування і справедливості. В їх моделі представлені п'ять змінних:

- затрачені зусилля;
- сприйняття;
- отриманий результат;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

За їх теорією, результати досягнуті працівником, залежать від зусиль та здібностей, а також від усвідомлення свого значення у процесі праці. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди та віри в неї, тобто від впевненості працівника у стабільності винагороди за свою роботу.

Певний рівень результативності праці може спричинити як внутрішні почуття (самоповага, задоволення), так і зовнішні винагороди (похвала керівника, грошова премія, підвищення). В цілому задоволення — це результат внутрішніх та зовнішніх винагород з урахуванням справедливості. Така оцінка впливатиме на сприйняття працівником майбутніх ситуацій. Очевидно, результативна робота веде до задоволення, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Запропоновані теорії допомагають вибрати оптимальні поєднання підходів до мотивації працівників на туристичному підприємстві. Але необхідно розуміти, що кожна людина має

власні мотиви, потреби, по-різному реагує на стимули, самостійно демонструє свою поведінку залежно від різних чинників.

Отож, шляхів мотивації широкий вибір, а менеджер повинен:

- створити мікроклімат, сприятливий для мотивації робітників;
- сформувати сукупність критеріїв та принципів, що найбільше впливають на поведінку працівників;
- забезпечити активне спілкування з підлеглими, щоб чітко уявляти, чого вони хочуть від вас, а це означає вашу важливість.

§ 5.4. Контрольні функції в туристичному менеджменті

У загальному розумінні контроль – це процес порівняння досягнутих результатів з тим, що було заплановано. Контроль як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, яка забезпечує можливість досягнення організацією своїх цілей шляхом періодичного оцінювання, зіставлення поточних результатів зі встановленими планами або стандартами. Класично розрізняють три види контролю: попередній, поточний, підсумковий.

Попередній контроль здійснюється до початку робіт. Основним засобом здійснення попереднього контролю є реалізація процедур, правил, моделей поведінки у трьох сферах:

- матеріальні ресурси (вимоги до якості сировини та виробничо-обслуговуючої діяльності);
- людські ресурси (ділові та професійні знання і навички персоналу);
- фінансові ресурси – бюджет підприємства.

На практиці попередній контроль потребує розподілу на:

- діагностичний контроль (еталони, виміри, параметри);
- терапевтичний контроль (відхилення від нормативів і поради, які заходи вжити для виправлення ситуації).

Поточний контроль здійснюється при виконання робіт і дозволяє уникнути відхилень від планів, норм та інструкцій.

Цей вид контролю неможливий без ефективного зворотного зв'язку на всіх рівнях горизонтального та вертикального поділу

праці на туристичному підприємстві, при чому його об'єктом є працівник.

Підсумковий контроль створює аналітичну основу планування аналогічних робіт та має на меті уникнення помилок у майбутньому.

Реалізація функції контролю здійснюється в декілька етапів:

- визначення часових меж і конкретних критеріїв оцінювання роботи та встановлення стандартів, які є основою розробки показників результативності;
- порівняння отриманих результатів з встановленими стандартами, визначення допустимості або відносної безпечності виявлених відхилень;
- впровадження необхідних коригувальних дій:
 - нічого не робити;
 - усунути відхилення;
 - змінити стандарти.

У процесі контролю здійснюється моніторинг таких показників діяльності туристичного підприємства:

- якість обслуговування;
- кількість та періодичність повторних звернень клієнтів;
- кількість розроблених і проданих турів;
- рівень задоволення туристів (кількість скарг).

Показники оцінюються за відповідною шкалою, а результат порівнюється із запланованим. Далі виявляються відхилення, за якими можна визначити успішність роботи менеджера.

У туристичному менеджменті використовують різні організаційні методи контролю:

- аналіз документів;
- звітування підлеглих на нарадах та засіданнях;
- нагляд керівництва за персоналом;
- анкетування працівників;
- запит письмових звітів про результати виконаної роботи за певний період.

Більш жорсткими формами контролю є аудит, ревізія, судовий контроль.

Контролінг – це система, орієнтована на виявлення ризиків в організації, пов'язаних із досягненням стратегічної мети. Вона включає:

- формування та використання певної системи обліку і звітності;
- виявлення відхилень фактичних витрат від запланованих;
- встановлення недоліків і слабких місць у роботі фірми та їх усунення;
- забезпечення зворотного зв'язку й надання керівництву інформації про відхилення.

Ключовою у розумінні функції контролю є оцінка виконання встановлених підприємством планів. У туристичному менеджменті – це вид управлінської діяльності з метою порівняння показників діяльності з встановленим бажаним орієнтиром. Головне – не перетворити управлінську функцію контролю в засіб адміністративних покарань персоналу.

У менеджменті існує технологія контролю, основу якої формують критерії та вимоги:

- виконання завдань контролю, що передбачає визначенням рівня збігів і відхилень у системі менеджменту фірми, сприяння усуненню відхилень і відтак впровадження ефективніших рішень;
- ефективність контролю – це його корисність, а саме зменшення витрат на виявлення, запобігання недолікам і власне скорочення витрат на сам контроль (техніка та персонал контролю);
- визначення меж контролю (безмежного контролю не існує);
- ефект впливу на людей (втрата мотивації, стрес, породження недовіри, втручання в свободу особистості).

При певних умовах у теорії визначають і умови ефективного контролю, а саме:

- орієнтація на кінцевий результат;
- стратегічна спрямованість;
- сучасність;
- відповідність справі;

- гнучкість;
- економічність;
- простота.

У реальному житті кожна управлінська функція породжується іншою. Отже, функція контролю не є завершальним етапом усього процесу менеджменту, виникає новий виток руху по колу. Інформація, отримана у процесі контролю, може бути використана на етапі подальшого планування, організації та мотивації працівників.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Дайте визначення та охарактеризуйте функцію планування.
2. Розкрийте суть поетапного планування в туризмі.
3. Які основні види планів у туристичній компанії?
4. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
5. Якими критеріями визначається ефективність планування?
6. Які основні методи планування в туризмі ви знаєте?
7. У чому суть та зміст функції організації?
8. Які принципами реалізують функцію організації в туризмі?
9. Які є основні теорії мотивації? Класифікуйте їх.
10. Дайте характеристику процесуальних теорій мотивації.
11. Сформулюйте основні положення теорії очікувань і теорії справедливості.
12. В чому різниця між мотиваційними теоріями Портера-Лоулера та Маслоу з погляду управління мотивацією туристів і праці в туризмі?
13. Дайте визначення функції контролю.
14. Які ви знаєте основні види контролю?
15. Розкрийте суть основних методів контролю, які використовують на практиці управління туристичною діяльністю.
16. Які основні умови ефективного контролю?
17. В чому сутність системи контролінгу?

ТЕМА 6. ТУРИСТИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

§ 6.1. Особливості організації системи туристичного менеджменту

Для того, щоб правильно окреслити систему туристичного менеджменту, розглянемо основні теорії систем.

Система – це впорядкована сукупність компонентів, між якими існує тісний взаємозв'язок.

Система менеджменту як об'єкт дослідження має такі ознаки:

- становить систему для нижчих ієрархічних рівнів;
- складається з множини елементів, ієрархічних і взаємопов'язаних прямих та зворотних зв'язків;
- зафіксовані зв'язки із зовнішнім середовищем.

До систем управління висувають такі вимоги:

- наявність у системі керівного та контролюючого параметрів;
- детермінованість елементів;
- канал зворотного зв'язку;
- динамічність.

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

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



Рис. 6.1. Туристична система управління

Практичне значення системи спрямоване на впровадження діяльність із задоволення попиту на туристичний продукт, результатами при цьому є купівля туристичного пакета для здійснення подорожі клієнтом.

Процес реалізації туристичного продукту, тобто його створення, пропозиція, продаж, надання, споживання, відбувається на основі поєднання в часі та просторі засобів, умов і самого процесу виробничо-обслуговуючої діяльності, який є системним та розвивається динамічно.

Елементами туристичної системи можуть бути окремі регіони, організації, туристичні фірми, які взаємопов'язані та подекуди взаємозалежні, а також вимагають чіткої та цілеспрямованої взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Ефективне функціонування окремого елемента системи забезпечується економічно обґрунтованою діяльністю та раціональним управлінням.

Стосунки між людьми в системі туристичного менеджменту визначальні. Група людей, сформована керівництвом для досягнення певних цілей, формальна. Вона характеризується наявністю більш як двох осіб, спільним завданням для досягнення мети. Стосунки між працівниками визначаються у посадових інструкціях, а між керівництвом і підлеглими вони регулюються різноманітними нормативними документами: законами, постановами, наказами, розпорядженнями.

Спонтанно створена група людей, які регулярно взаємодіють для досягнення певної цілі, існує як неформальна організація. Стосунки тут формуються на основі особистих симпатій, спільності поглядів, інтересів.

У туристичному менеджменті важливо вивчати обидва організаційні прояви, оскільки вся туристична діяльність зосереджена на взаємодії персоналу організації зі споживачем послуги. Проблеми в стосунках будь-якої групи ведуть до зниження ефективності роботи всієї організації.

Деколи в основі створення організації лежить комерційний інтерес та дружні стосунки одночасно, які в подальшому трансформуються у бізнес-відносини і суттєво впливають на формування організаційної структури управління.

Дружні відносини як основа бізнесу це – поширена практика в діяльності туристичних фірм. З одного боку, це дає змогу підвищити ефективність управління і знизити ризик проникнення у бізнес сторонніх людей. Проте, з іншого боку, товариські стосунки часто заважають розвитку бізнесу, оскільки керівник нехтує професіоналізмом друзів-колег, віддає перевагу особистим відносинам при прийомі на посаду, не дає об'єктивних оцінок, що може в подальшому позначатися на якості роботи підприємства.

Домінування неформальних груп над формальними спричиняє порушення виконавчої дисципліни, комунікаційного процесу та зловживання. Однак неформальні групи можуть і сприятливо впливати на діяльність організації – організовувати колективну творчість, проявляти ініціативу.

У даній ситуації керівництву потрібно зайти інструменти, щоб спрямувати потенціал неформальних груп у потрібному напрямі та зменшити негативні прояви. Важливим аспектом у цьому випадку є володіння інструментами управління неформальними групами:

- встановити мотиви та цілі членів неформальної групи;
- визначити лідера, встановити з ним контактні відносини для взаємодії і спільної роботи;
- проведення зборів членів колективу з метою пояснення мети та завдань організації, а також визначення ролі кожного працівника;
- спостерігати відносини у неформальній групі;
- сформувати ініціативну групу, яка буде транслятором пропозиції персоналу з удосконалення діяльності організації;
- залучити неформальних лідерів для розв'язання організаційних проблем і виконання завдань;
- сприяти організації спортивних та культурним заходам, що зміцнять неформальні стосунки і формуватимуть корпоративну культуру;
- контролювати членів неформальних груп;

- раціоналізувати дії менеджера у відповідь на спротив змінам, інноваціям, які сприймаються як загроза існуванню групи.

Стосунки у неформальній групі базуються на тонкощах людської психіки та особистісної мотивації:

- інтереси, симпатія, звички, виявлені у колеги, та сила харизматичного впливу;
- спілкування проявляється в обговорення організаційних, особистих та інших проблем;
- захист як засіб об'єднання проти тиску формальної структури;
- взаємодопомога, що проявляється у вигляді підтримки працівника як у професійних, так і в особистих питаннях;
- приналежність – потреба в соціальних відносинах, яка часто не реалізується у професійному спілкуванні.

У туризмі мотивацією для об'єднання у неформальну групу є:

- локалізація за місцем роботи, де контактують колеги-друзі;
- професійний статус, в основі стосунків лежить потреба в обміні досвідом та підвищені професійного рівня;
- відносини на основі здобуття освіти або спільної діяльності на попередньому місці роботи.

Структурно система туристичного менеджменту ієрархічно складається з керуючої (суб'єкта) і керованої (об'єкта) підсистем, а також сукупності внутрішніх та зовнішніх зв'язків між ними.

Суб'єктом системи туристичного менеджменту є турист, який хоче задовольнити свої потреби шляхом отримання туристичних послуг, що пропонуються об'єктом туризму.

Об'єктом (керованої підсистеми) є все, що може стати для суб'єкта, тобто туриста, метою подорожі, і саме це підлягає управлінню.

Об'єкт і суб'єкт в туризмі тісно пов'язані між собою. Вони взаємодіють як підсистеми однієї системи управління й не можуть функціонувати автономно.

В процесі реалізації туристичного менеджменту виявляються специфічні взаємозв'язки між суб'єктом і об'єктом управління. Такі управлінські стосунки є складною соціальною системою людських відносин.

Професійна діяльність у туристичному менеджменті реалізується через ринкові інструменти управління, що проявляється в:

- корекції цілей у залежності від кон'юнктури ринку;
- орієнтації туристичної фірми на попит і потреби ринку, що може дати прогнозований прибуток;
- господарській самостійності туристичної фірми, що забезпечується свободою прийняття управлінських та господарських рішень;
- постійному намаганні підвищувати якість туристичного пакета, – досягати максимального прибутку та задоволення споживачів;
- необхідності використовувати сучасні інформаційні технології для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Зрозуміло, що туристичний менеджмент є відкритою системою, яка піддається впливу багатьох факторів, а саме: економічних, релігійних, кліматичних, соціальних, національних та багатьох інших. Зовнішнім середовищем системи туристичного менеджменту є екологічне, економічне, політичне, технологічне, міжнародне і соціальне середовище. Вони мають значний вплив на розвиток туризму. Паралельно внутрішні процеси в туристичному менеджменті суттєво залежать від зовнішнього середовища і впливають на нього.

§ 6.2. Суть діяльності туристичних організацій

Туристична організація в системі туристичного менеджменту займає головне місце і одночасно є елементом системи управління туризмом, взаємодіє з іншими складниками і має вплив на їх функціонування.

Незаперечною необхідністю існування в туристичному регіоні є наявність координаційної туристичної організації. Вона повинна виконувати об'єднавчі та кооперативні завдання на

своїй території. В залежності від багатьох умов туристичні організації називаються по-різному і на них покладаються різні функції управління.

З одного боку, туристична організація може визначатися як особливий вид організаційної структури управління, з координаційною функцією в регіоні. Для ефективного управління туризмом на окремих великих просторах важливо, щоб різні функції як окремого підприємства, так і туристичного регіону координувалися уповноваженими організаціями.

З іншого боку, туристична організація є посередником, тобто вона повинна виконувати маркетингові функції, мати можливість організувати роботу як в громадському, державному, так і у приватному секторі.

Туристичні організації формують туристичну політику, тобто створюють привабливі умови та стимулюють розвиток туризму в регіоні.

Окремим видом туристичної організації може бути туристично-інформаційний або рекламно-туристичний центр, який приваблює до країни іноземних туристів, організує рекламні тури, здійснює промоцію туристичного продукту.

Туризм є відображенням соціально-економічних процесів в житті країни і водночас частиною міжнародних відносин. При цьому виникають передумови організації цілісного комплексу туристичної діяльності та управління нею як у межах окремої країни, так і в світі. Це можна здійснити, через функціонування туристичних організацій, які класифікують за такими ознаками:

- видом діяльності: проєктні організації, освітні організації, ринкові агенти, постачальники, консультативні, професійні асоціації;
- територіальні: міжнародні, національні, регіональні;
- суспільно-державні: урядові, громадські, приватні;
- сферою діяльності: транспортні (авіакомпанії, автобусні, круїзні), туристичні оператори та туристичні агентства, місцеві профспілки.

Отже, організаційні структури, призначені для управління туризмом, охоплюють державні та приватні структури на міжнародному, національному, регіональному, а також на місцевому рівнях. Такі організації необхідні для планування

розвитку туризму, координації збуту туристичного продукту. При цьому всі рівні управління тісно взаємопов'язані.

Туристичні організації структури, що функціонують як об'єкти системи управління в межах держави у вигляді приватних підприємств та державних управлінських структур, можуть діяти на трьох рівнях: національному, обласному та міському (комунальному).

Прикладом моделі такої структури управління туризмом є Німеччина. Національний (федеральний) рівень охоплює туристичні організації, які прямо або опосередковано впливають на туризм:

- міністерство транспорту (зміна тарифів на залізниці);
- міністерство юстиції та комітет митного контролю (візовий режим на кордоні);
- судові органи (вирішенням суперечок між туристичними підприємствами і туристами).

На цьому рівні розробляється національна туристична політика. Якщо вона підтримується механізмами реалізації та необхідним фінансуванням, орієнтована на збереження, примноження туристичних атракцій, будівництво інфраструктури, то разом це забезпечить ефективний розвиток туризму.

Туристичні організації регіонального рівня розробляють програми підтримки туризму в регіоні, які сприяють розвитку туристичної інфраструктури, контролюють збереження пам'яток культури та екологічні процеси. Регіональні туристичні організації реалізують локальний маркетинг, спрямований на створення атрактивного іміджу туристичного регіону через відповідний туристичний продукт.

Особливістю туристичних організацій місцевого рівня в тому, що в них важко відокремити державний та приватний інтерес їх діяльності. Раніше формуванням інфраструктури, рекламою займалися управління з туризму. Тепер виконання цих завдань взяли на себе приватні правові організації — інформаційні центри, туристичні управління, об'єднання, товариства та ін. Членами туристичних організацій місцевого рівня стають торговельні підприємства, туристичні агентства,

екскурсійні бюро та готельні комплекси, які зацікавлені в розвитку туризму в своїй місцевості.

Туристичні управління та об'єднання можна розрізнити лише за видами їх фінансування: управління найчастіше фінансуються з державного бюджету, а об'єднання – за рахунок членських внесків та доходів від діяльності приватних туристичних структур.

Для управління туризмом на окремих територіях, окрім державних, існують приватні туристичні організації.

Об'єднання туристичних операторів або агентств є типовими представниками приватного бізнесу, що займаються:

- захистом від монополії у галузі;
- розробкою правила укладання угод;
- підтримкою членів об'єднання в правових та податкових питаннях;
- стажуванням фахівців туристичної галузі;
- контролем нелегальних методів роботи (без ліцензії);
- аналізом діяльності підприємств, що ефективно працюють.

Наприклад, у Німеччині організацією, яка об'єднує туристичних посередників на національному рівні, є Німецький союз туристських бюро (DRV), що представляє інтереси туристичних бюро та туроператорів.

Приватні готелі та заклади громадського харчування об'єднуються в місцеві спілки, щоб ефективніше захищати свої інтереси, акумулюючи ресурси та реалізуючи маркетингові програми. Якщо сфера діяльності виходить за межі міста або району, то з'являються регіональні об'єднання, які в свою чергу мають представників у національних об'єднаннях.

У Німеччині на національному рівні такими завданнями займається Об'єднання німецьких готельних та рестораних господарств (DEHOGA), у Швейцарії – Швейцарське готельне об'єднання (SHV). DEHOGA інформує, корегує та лобіює професійні, податкові та соціально-політичні інтереси німецьких готельєрів і рестораторів. Ця спілнота також займається підготовкою фахівців, дослідницькою діяльністю, проводить регулярні переговори з профспілками щодо

підвищення зарплати кухарям та іншим спеціалістам у готельно-ресторанної сфери.

Туристичні управління, об'єднання місцевого рівня використовують переваги спільного представництва своїх інтересів на вищих рівнях управління. У Німеччині на національному рівні інтереси територіальних об'єднань представляє Німецький туристичний союз (DFV), Німецьке об'єднання курортних підприємств (DBV).

Маркетингові організації по залученню іноземних туристів. У багатьох країнах світу функціонують організації, які займаються національною туристичною промоцією. У Німеччині це Німецький туристичний центр (DZT), який за дорученням федерального уряду займається рекламою та питаннями в'їзного туризму в країну. Це федеральна маркетингова структура, що поширює рекламу атрактивності Німеччини для іноземних туристів.

Урядові туристичні організації працюють на трьох рівнях: національному, регіональному та місцевому. Громадські та приватні туристичні організації діють також на трьох рівнях, однак створюються та фінансуються вони недержавними об'єднаннями та спілками. Успіх досягається тоді, коли державні, приватні, громадські структури об'єднують свої зусилля і діють злагоджено в межах певної моделі управління. Розрізняють три види таких моделей.

Перша модель передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації. Всі питання вирішуються на основі принципів ринкової саморегуляції. Уряди окремих країн приймають рішення про існування такої моделі у випадку, коли туризм як галузь економіки взагалі не розглядається як пріоритетна або суб'єкти туристичного ринку займають провідні позиції в світовій індустрії та можуть розв'язувати власні проблеми без допомоги держави.

Така модель управління індустрією туризму характерна для США. Державний департамент (USTTA), який займався цими питаннями, був ліквідований 1997 р. через:

- високу атрактивність країни для зарубіжних туристів;
- зменшення витрат державного бюджету;

- стабільно високі позиції США на міжнародному ринку туризму;
- існування потужних приватних компаній, що можуть зробити власні рекламні акції у своїх же інтересах та країни в цілому.

Друга модель вимагає присутності галузевого окремого міністерства, яке контролює діяльність усієї галузі. Для цього потрібні:

- державне інвестування в туристичну інфраструктуру;
- пріоритетність фінансування в індустрію туризму та маркетингову діяльність.

Така система управління туристичною сферою поширена в Єгипті, Туреччині, Тунісі. В цих країнах туризм є важливою галуззю внутрішньої економіки та основним джерелом валютних надходжень.

Третя модель переважно використовується в європейських країнах та базується на сегментному принципі різних міністерств із культурним та економічним профілем. Підрозділи даних міністерств, що займаються туризмом, діють у двох напрямках:

- маркетингова діяльність;
- державне регулювання (розробка нормативно-правової бази, міжнародне співробітництво на міждержавному рівні, збір та обробка статистичної інформації).

Державна туристична адміністрація у європейських країнах взаємодіє з місцевою владою, приватним бізнесом та громадськістю для пошуку вигідних форм співробітництва між структурами управління на різних рівнях.

§ 6.3. Завдання та функціонал туристичних організацій

Існування туристичних організацій на різних територіальних рівнях (місто, регіон, країна або (спільнота країн) в сенсі завдання туристичного менеджменту для усіх типів організацій переважно однакові. Різниця в тому, що вони поширюються на різні за масштабом території, мають неоднакову значимість і вирішуються по-різному.

Класичною основою діяльності є те, що нижчий рівень організації завжди повинен виконувати свої завдання за прикладом вищого. Проте на перспективу таке твердження досить суперечне, адже для оптимізації управлінського процесу потрібно знати, чого очікувати від організацій на суміжних рівнях.

До узагальнених завдань місцевих туристичних організацій належать:

- дослідження ринку;
- створення інформаційного офісу для туристів;
- формування бренду місцевості;
- інформування вищого рівня організації про проблеми розвитку туризму на локальному рівні;
- створення специфічних програм освіти та кваліфікації кадрів;
- представництво інтересів на вищих рівнях;
- спільна участь у ярмарках;
- громадські відносини та зв'язки зі ЗМІ;
- формування громадської думки.

Більші за територією регіони завжди висувають вищі вимоги до маркетингової діяльності, а саме: створення та координація нових пропозицій, планування іміджу, сервісне обслуговування на віддалених атракціях.

Завдання місцевих організацій залежать від їх власних можливостей і обов'язково включають маркетингову та інформаційну діяльність. Перша визначається радіусом досяжності створеного власного бренду.

Туристичні організації вищого рангу формують імідж усієї території регіону та координують спільні маркетингові заходи за кордоном, а також представляють власні місцеві туристичні організації на різних туристичних ринках.

Особливо важливий для туристичного менеджменту розподіл відповідальності та обов'язків між різними рівнями туристичних організацій, що можна визначити певними функціями та завданнями.

Пропозиція є пріоритетною функцією для організації нижчого рівня, яка прямо контактує з виробниками послуг і добре знає продукт, власні атракції та готелі для розваг гостей, розміщення та необхідні кадри для реалізації задуму.

Функція представництва інтересів властива кожному рівню. У більшості країн представницькі функції виконують місцеві, регіональні та національні туристичні адміністрації.

Маркетингові функції повинні виконувати всі туристичні організації з будь-якого рівня, не залежно від статусу та фінансових можливостей конкретного регіону. Місцева туристична адміністрація орієнтована на збільшення власної популярності на регіональному та національному рівнях. Регіональні представники спрямовані на формування й підтримку власного бренду на національному рівні та на сусідніх зарубіжних туристичних ринках. Національна туристична організація займається просуванням національного туристичного колоритного бренду на міжнародний ринок.

Іміджева функція виконується представниками кожного з рівнів. Національна туристична адміністрація розробляє національну стратегію розвитку туризму, підтримує й розвиває національний туристичний імідж. Завдання реалізації локального іміджу місцевими туристичними структурами такі:

- формування туристичної самосвідомості;
- забезпечення інтересів зацікавлених сторін у транспортному сполученні;
- розробка локальної курортно-туристичної політики;
- організація культурного та спортивного життя;
- створення й використання курортних і туристичних споруд зацікавленими сторонами регіону;
- формування стійких зв'язків з готелями, транспортними організаціями, медіа тощо;
- формування та координація туристичної пропозиції.

При розподілі функцій між туристичними структурами різних рівнів необхідно, щоб між ними була зацікавленість у співробітництві, яке повинно бути орієнтоване на виконання

спільних завдань. Це має розглядатися через парадигму нових викликів, вимог туриста, ринку та трендів.

По-перше, звична інформаційна реклама, виготовлена простими засобами, більше не задовольняє туриста, він висуває вимоги до більш складного маркетингу.

По-друге, змінилася поведінка туристів. Вони більше не запитують інформацію ієрархічним способом: спочатку держава, регіон і конкретне місто. В залежності від поінформованості, мотиву та мети подорожі турист вказує конкретно рівень.

По-третє, по новому представляються екологічні та соціальні пріоритети зацікавлених сторін.

По-четверте, висуваються нові вимоги до створення нових туристичних пропозиції, що неможливо зробити без кваліфікованих кадрів.

Отже, головним завданням туристичних адміністрацій на національному рівні є вибір моделі управління з урахуванням нових вимог туристичної кооперації, адекватних новим економічним умовам. Проблема полягає у відсутності єдиного підходу до розуміння суті туристичної організації.

Для того, щоб регіон функціонував як єдиний туристичний продукт, потрібно створити організацію на базі державного приватного партнерства. Це об'єднало державні та приватні структури для реалізації спільних функцій (планування, створення туристичних пропозицій, маркетинг, захист навколишнього середовища та ін.). Тоді туристична організація функціонує як органи промоції, управління та захисту приватного підприємства, що створює туристичний продукт.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Дайте визначення і поясніть суть туристичної адміністрації.
2. Розкрийте сутність поняття "туристична організація".
3. За якими ознаками класифікують туристичні організації?

4. Які рівні функціонування туристичних організацій ви знаєте?
5. У чому сутність недержавних туристичних організацій?
6. Які моделі державного управління в туризмі вам відомі?
7. Яка суть завдань туристичних організацій різних рівнів і в чому їх різниця?
8. Назвіть основні функції туристичних організацій.
9. Чому ієрархічного розподіл обов'язків у взаємодії туристичних організацій різних рівнів застарів?
10. Назвіть основні завдання туристичних адміністрацій.

ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

§ 7.1. Види та класифікації туристичних підприємств

Головна мета, що визначає зміст існування та діяльність туристичного підприємства, полягає в наданні реальних туристичних послуг при забезпеченні фінансової стійкості, відповідного рівня динаміки і позитивних фінансових результатів.

Туристичні підприємства – це виробничі підприємства різних форм власності (державні, приватні, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, індивідуальні (фріланцтво) які створюють туристичні послуги та товари. Туристичні підприємства є складовими туристичної індустрії. Туристичний бізнес проявляється в різних формах – від індивідуальних туристичних підприємств до туристичних компаній та об'єднань.

Туристична індустрія сьогодні представлена різноманітним підприємства. Існують компанії, які спеціалізуються виключно на туристичних послугах, а деякі розглядають туризм як один з декількох напрямів власної комерційної діяльності. Послуги перших підприємств називають первинними, що складають основу індустрії туризму, а послуги других (вторинних) підприємств задовольняють лише окрему частину туристичного попиту, оскільки туризм для них є лише одним із джерел доходу, а їх послугами користуються також і місцеві жителі.

Фахівцями виділяються галузі економічної діяльності, які безпосередньо дотичні до туризму. Вони забезпечують розвиток матеріально-технічної бази і функціонування галузі (сільське господарство, будівництво), а також виокремлюють базові галузі економіки, такі як паливно-енергетичний комплекс, виробництво конструкційних матеріалів, харчова промисловість.

Ми визначаємо туристичну галузь, насамперед, крізь призму підприємств, які надають базові туристичні послуги,

пов'язані з організацією та продажем туристичної подорожі, а саме:

- туристичні фірми, які займаються організацією та продажем турів;
- заклади розміщення;
- підприємства сфери харчування;
- транспортні організації з перевезенням туристів;
- підприємства з виробництва та продажу товарів туристичного попиту.

Підприємствами первинних послуг у туризмі є туроператори та туристичні агентства (туристичні посередники).

§ 7.2. Менеджмент у туроператорській діяльності

Туроператором називають туристичну компанію, яка створює туристичний продукт із власних та запозичених послуг і видає таким чином новий самостійний продукт. Туроператор пропонує клієнтам комплексний тур від власного імені, з всіма вихідними ризиками.

Туроператорів, що працюють на туристичному ринку, можна класифікувати за багатьма ознаками.

За регіоном діяльності:

- міжнародні – найчастіше вони відкривають за кордоном свої філії або співпрацюють з національними представництвами;
- міжрегіональні – обслуговують велику територію (Східна Європа);
- регіональні;
- місцеві.

За розміром:

- великі – клієнтська база більше 100 тис. осіб на рік;
- середні – обслуговують від 30 до 100 тис. осіб на рік (притаманна вузька спеціалізацію на ринку або регіональний лідер);
- дрібні (тільки організація автобусних подорожей).

Пропозиції туроператорів можна розрізнити за шириною та глибиною їх робочої програми. Широка пропозиція – це різноманітність видів подорожей, наприклад, пізнавальний тур,

відпочинок на морі, екскурсійні та освітні подорожі, зимовий відпочинок. Про глибину пропозиції туроператора, йде мова якщо для окремих з видів туристичних послуг пропонується великий набір різних варіацій.

Існує група туроператорів так званого "чорного туризму". До неї належать підприємства, які займаються туристичною діяльністю не постійно, а за певних обставин. При цьому вони не мають ліцензії і не можуть бути ідентифіковані податковими органами. Найчастіше це приватні особи, які діють як юридичні особи (організують подорож, самостійно бронюють готелі, замовляють транспорт).

Туроператорів поділяють на ініціативних та рецептивних. Цей поділ функціональний і притаманний міжнародному туризмові.

Ініціативні туроператори – це ті, що відправляють туристів за кордон або в інші регіони за домовленістю з приймаючими (рецептивними) операторами. Перші відрізняються від туристських агентств, які займаються на ринку виключно роздрібним продажем, тим, що створюють власний туристичний продукт, додаючи до пакета рецептивного оператора якусь свою послугу, як правило, транспортну.

Рецептивний туроператор організовує обслуговування туристів на прийомі у країнах або регіонах призначення. Вони формують свій туристичний продукт з окремих послуг, які надаються місцевими готелями, підприємствами громадського харчування, екскурсійними бюро, розважальними закладами тощо.

Ініціативний та рецептивний туроператори встановлюють між собою тісні договірні взаємовідносини, згідно з якими перший комплектує та направляє туристичні групи, забезпечує їх транспортом; другий приймає ці групи та організовує їхнє обслуговування на місці.

§ 7.3. Види та обсяги управлінських процесів у турпосередництві

Туристичний посередник (синонім "туристичне бюро") – збірне поняття, яке охоплює всі підприємства та заклади, що у своїй діяльності є посередниками. Поняття туристичного бюро

стосується тих підприємств, основна діяльність яких полягає в посередництві при наданні туристичних послуг.

В інших галузях не приділяється такої уваги посередництву, як у туризмі. Це можна пояснити:

- великою віддаленістю між виробником і клієнтом (між готелем та туристом);
- браком знань про туристичний ринок (турист нечасто ознайомлений із пропозиціями країн або регіонів, в яких він не був жодного разу);
- необхідністю попереднього бронювання.

До туристичного посередника звертаються у разі бажання здійснити комплексну подорож, оскільки він є координатором між туристом та виробником туристичних послуг. Діяльність туристичного посередника (турагента) характеризується такими ознаками, як асортимент, правовий та економічний статус, розмір підприємства.

Асортимент послуг туристичного посередника визначається кількістю та якісним представництвом туроператорів і виконавців послуг, з якими він співпрацює. З таких позицій вирізняють:

- спеціалізоване туристичне бюро – реалізує вузько направлені туристичні продукти (напр., дитячі тури);
- туристичне агентство – реалізує повний набір послуг, представляє інтереси багатьох туроператорів;
- туристичне агентство з продажу "гарячих" турів;
- бюро подорожей та екскурсій спеціалізуються на продажу комплексних екскурсійних турів;
- агентські представництва розташовані за кордоном;
- туристичне агентство з прийому туристів (в'їзний туризм);
- відділ бронювання – реалізує тури одного туроператора.

Не мають окремого економічного та правового статусу відділи бронювання, а також туристичні агентства, що належать туроператору. Правову та економічну незалежність мають туристичні агентства, які уклали договірні зобов'язання з туроператорами та можуть відкривати власні представництва

або філії; туристичні агентства, створені за угодою франчайзингу.

В залежності від розміру туристичного агентства розрізняють великі, середні та індивідуальні підприємства туристичного посередництва.

Транспортні підприємства, які спеціалізуються на перевезенні туристів, зараховують до туристичних компаній, що надають первинні послуги. Сюди належать:

- чартерні авіакомпанії;
- підприємства з експлуатації підйомників для гірськолижних курортів;
- залізничні компанії, які пропонують туристичні маршрути;
- поромні переправи;
- екскурсійні та круїзні кораблі;
- канатні дороги (фунікулери).

Готелі або підприємства розміщення туристів – третя група туристичних компаній, що надають первинні послуги. Готелі існують за рахунок прибутку від розміщення туристів. До групи готельних закладів належать великі готельні комплекси (готелі, пансіонати, будинки відпочинку) та менші підприємства (кемпінги, хостели, квартири (апартаменти). У кожній окремій країні існує власна система категоризації закладів розміщення.

Окрім туроператорів та туристичних посередників, транспортних підприємств та готелів, є перелік закладів, що можна зарахувати як до первинної ланки туристичних, так і до категорії вторинних турпосередників:

- банківсько-кредитні заклади (банківські відділення, термінали, банкомати, обмінні пункти);
- страхові компанії;
- пункти прокату спортивного інвентарю (човни, велосипеди, лижі);
- виробники товарів для туризму та відпочинку;
- рекламні агенції тощо.

Якщо існує підприємство, що пропонує продукт, який можна використовувати як туристам, так і місцевим жителям, то його найчастіше сприймають як підприємство вторинних послуг. Для точного визначення слід вивчити структуру

споживачів його товарів і послуг та, зважаючи на отриманий результат, віднести до первинних чи вторинних туристичних підприємств. Типовими підприємствами вторинної групи є:

- підприємства громадського харчування;
- транспортні підприємства загального попиту;
- заклади сфери торгівлі;
- підприємства індустрії розваг:
 - зоопарки, атракціони, цирки, парки відпочинку;
 - стаціонарні та пересувні театри, кінотеатри;
 - концертні організації та колективи (філармонії, оркестри, ансамблі, художні й музичні колективи);
 - спортивні комплекси, стадіони, басейни, катки, спортивні зали та клуби, іподроми тощо;
 - музеї, виставки, клубні заклади, бібліотеки.

При визначенні ступеня первинності чи вторинності можливих туристичних послуг слід враховувати вплив сезонного фактору та географічне розташування власне підприємства.

Якщо врахувати направленість функцій управління, то туристичні підприємства можна поділити на:

- пов'язані з об'єктом управління:
 - заклади розміщення та харчування;
 - оздоровчі та лікувальні підприємства;
 - культурно-розважальні заклади;
 - спортивні споруди;
 - туристичні транспортні компанії;
 - рекламно-інформаційні підприємства;
 - туристично-страхові компанії.
- пов'язані з суб'єктом управління: спеціалізовані туристичні підприємства, що працюють з окремим контингентом туристів (школярі, студенти, пенсіонери, корпоративні групи);
- агентські: туристичні бюро різних видів.

Отже, туристичне підприємство слід розуміти як організаційно-господарську структуру, яка шляхом об'єднання необхідних виробничих засобів здійснює формування та

надання туристичних послуг, використовуючи весь набір доступних методів управління. Підприємства, створюючи та реалізуючи свої послуги, задовольняють туристичні потреби, здійснюють при цьому відповідну виробничо-обслуговуючу діяльність.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Дайте визначення і поясніть суть туристичного підприємства.
2. В чому сутність класифікації підприємств, що представляють туристичну сферу?
3. За якими ознаками класифікують туроператорів?
4. За якими ознаками класифікують туристичних посередників?
5. Поясніть схему виробничо-обслуговуючої діяльності туристичних підприємств.
6. Порівняйте загальний поділ туристичних підприємств на первинні та вторинні.
7. Що таке турагент?
8. Які види туристичних бюро ви знаєте?
9. Яка принципова різниця між туристичним посередництвом і туристичним агентством?

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

§ 8.1. Основні підходи до вивчення туристичних мотивацій

Туристичні потреби переважно відображають необхідність у психофізіологічному та духовному розвитку особистості. Перші потреби – людина реалізує через харчування, сон та рух. Духовно інтелектуальні – через пізнання, спілкування та оздоровлення.

Задоволення потреб вимагає певного набору привабливих засобів. У туризмі для задоволення потреб використовують різноманітні блага, а саме туристичні об'єкти, які мають суспільну користь, а також туристичні продукти і послуги, цінність яких виявляється завдяки тому, що суб'єкт має певний запас коштів та вільного часу, які дають йому змогу задовольнити потреби певної мотивації.

Туристичні мотиви – це спонукальні причини, які визначаються біологічними та соціальними потребами, що зумовлює придбання туристичного продукту. Існують дослідження, що ґрунтуються на визнанні пріоритету діяльності, вони пояснюють мотивацією та поведінку людини під час подорожі і, відповідно, причини що стимулюють туристичні потреби. Класично розрізняють такі мотиви:

- природні;
- культурні;
- економічні;
- психологічні.

Природні мотиви характеризуються привабливістю природних об'єктів, особливостями окремих територій, що є надзвичайно атрактивними для туристів завдяки комфортним кліматичним умовам, комплексу елементів морського узбережжя та гірських і лісових масивів. Зазначимо, що природні компоненти з точки зору туризму дуже корисні, оскільки задовольняють психологічні та біологічні потреби населення урбанізованих територій, для якого туризм є відпочинком, розвагою і зміною оточення.

Культурні мотиви охоплюють усю історико-культурну спадщину місцевості, що пропонується туристам для огляду та пізнання, тобто музеї, історичні локації, археологічні пам'ятки, картинні галереї, народні промисли тощо.

У вартості життя в туристичних центрах, курортах, а також у вартості власне самої мандрівки присутні економічні мотиви. Це відіграє суттєву роль у створенні “економтурів” та суттєво впливає на поведінку туристів із середнім рівнем доходу.

Психологічні мотиви спонукають до мандрівок, які задовольняють аналогічні потреби людини. Підтверджено, що не велика кількість людей обирає повторне відвідання туристичних локацій, за винятком випадків, коли виникають сентиментальні причини або економічний мотив. При збільшенні доходів психологічні мотиви впливають на кількість рішень, що приймаються туристами відносно мандрівок новими туристичними напрямками.

Сучасний розвиток суспільства свідчить, що духовно-інтелектуальні потреби нестійкі, на них постійно впливає мінливе соціально-економічне середовище. Зважаймо, що можливості пізнання докорінно змінилися за останні сорок років завдяки телебаченню та інтернет-технологіям.

Тому задоволення потреб і попиту в туризмі є не простим механізмом виробництва, реалізації та споживання послуг. Потреба у відпочинку визначається такими ознаками, як тривалість, комфортність, безпека. Основою забезпечення цих компонентів є надання туристичних послуг. Попит простежується в меті подорожі: розваги, відпочинок, лікування, пізнання, ділові зустрічі, релігійні прояви.

У класифікації подорожей вирішальне значення має їх мотив. Турист ставить перед собою не одну ціль, а в залежності від особистих потреб – одна з них стає домінантною.

Відомий дослідник мотиваційних течій Р.В. Макінтош пропонує розрізняти мотивацію за головною функціональною причиною подорожі в туризмі. Це:

- фізична мотивація;
 - відновлення фізичних сил (відпочинок);

- відновлення здоров'я (лікування);
- розвантаження для тіла (спорт);
- психологічна мотивація;
 - відпочинок для розуму;
 - бажання відійти від буденності та зміна середовища;
 - побачити щось нове;
 - розслаблення та психологічне відновлення;
- міжособистісна мотивація;
 - зустрічі з друзями та знайомими;
 - нові знайомства з подорожуючими;
 - контакти з місцевими жителями;
- культурна мотивація;
 - бажанням дізнатися більше в інших країнах про фольклор, музику, мистецтво, релігію, традиції, спосіб життя;
 - відвіданням спортивних заходів;
 - релігійні бажання;
- мотивацію престижу та статусу;
 - розвиток особистості;
 - піклування про репутацію;
 - підвищення кваліфікації.

Отже, споживач розглядає подорож як задоволення, активний або пасивний відпочинок, дозволя й розваги. Однак особистісні причини залежать від освіти, віку, сімейного стану, життєвого досвіду, доходу та інших факторів. Відтак менеджери туризму поділяють споживачів туристичних послуг за такими ознаками:

- спільне розуміння принципів відпочинку;
- прийняття логічних рішень під час вибору подорожі.

Саме тому менеджер, пропонуючи туристичний продукт, має врахувати причини, які виливають на мотиви вибору туриста певної програми обслуговування.

§ 8.2. Управління факторами туристичної мотивації

Фактори туристичної мотивації поділяють на домінуючі та другорядні. До домінуючих факторів належать:

- економічні;
 - рівень доходів родини;
 - структура витрат;
 - платоспроможність;
- соціальні;
 - вік;
 - сімейний стан;
 - рівень освіти;
 - стан здоров'я;
 - соціальна класова належність.

До другорядних факторів належать:

- менталітет;
- віросповідання;
- політичну орієнтацію;
- рівень культури.

Менеджери туристичного агентства мають зважати рівень освіти туристів. Освічена людина більше схильна до:

- отримання пізнавальної інформації;
- бажає відвідати конкретну цікаву локацію;
- хоче побачити все на власні очі;
- має намір взяти участь у цікавих заходах.

Інформацію, яку потенційний турист отримав під час навчання, він бажає підтвердити практично. Ці особливості необхідно враховувати під час формування груп. Адже, базуючись на спільних інтересах під час відвідування культурної та розважальної локації, туристичний менеджер зможе спростити обслуговування та зробити комфортним туристичний супровід групи.

Віковий фактор значною мірою впливає на мотивацію вибору подорожі, самостійність у прийнятті рішення і можливість впливати на вибір споживача.

Менталітет визначає світосприйняття та життєву позицію людини, відображає її вподобання щодо відпочинку. Наприклад, колективний відпочинок до вподоби китайцям та росіянам, а німці, болгари та шведи обирають індивідуальні поїздки.

Таблиця 8.1

Мотиваційна класифікація туристів за віком

Вік	Мотивація	Фактори впливу на прийняття рішень
діти до 2 років	Потреба у підвищеній комфортності, а саме: кліматичні умови, зручність інфраструктури	Самостійних рішень не приймають. Вибір батьками місця та виду відпочинку
діти дошкільного віку (до 7 років)	Розважальні програми та пізнавальні екскурсії. Відпочинок пов'язаний із морем	Рішень самостійно не приймають, але можуть тиснути на батьків або осіб супроводу. Рідко мандрують в організованих групах. Концепція відпочинку орієнтована на потреби дитини
Школярі (до 17 років)	Орієнтовані на пізнавальний і активний відпочинок	Фінансово залежні від батьків, самостійність обмежена Найчастіше виїжджають на відпочинок у складі груп. Вибір часто визначається батьками або вчителями
Молодь, студенти (від 18 до 26 років)	Віддають перевагу активному відпочинку, індивідуальний або самодіяльний туризм	Схильні до самостійності. Високий рівень освіти, вимогливість до задоволення пізнавальних потреб. До створення сім'ї надають перевагу подорожам світом
Туристи 26-40 років, зазвичай сімейні, з малолітніми дітьми	Основні бажання в них – це відволікатися від роботи, відпочити, відновити сили	Існує необхідність у зміцненні свого становища в суспільстві, кар'єрному рості. На відпочинок виділяють небагато часу, надаючи перевагу зміцненню фінансового становища родини. Подорожують тільки під впливом потреб
Туристи 40-55 років	Основна мотивація – отримати гарний відпочинок за адекватні гроші	Матеріально забезпечені, раціонально оцінюють гроші та розваги. Надають перевагу менш

		активному, більш пізнавальному та спокійному відпочинку. Часто без дітей
Туристи від 55 років і старше	Можливість спокійного відпочинку, виключна мотивація — "встигнути побачити ще щось"	Визначаються раціональним ставленням до грошей, а також відповідністю комфорту, який за них можна отримати. Мають відносно слабкі фізичні можливості, схильні до хвороб. Для них важливі кліматичні умови. Надають перевагу пізнавальному відпочинку, як правило, не в сезон, а також медичному туризму

Соціальна нерівність має значний вплив на вибір відпочинку та неоднаково проявляється в соціальних групах:

- студенти та учні – основний контингент пізнавального туризму з огляду на свої вікові, освітні та соціальні особливості;
- службовці та робітники схильні до активного відпочинку та становлять значний контингент туристів через свою зайнятість монотонною роботою. Маючи визначену трудовим договором відпустку, вони можуть планувати мандрівку. У більшості країн їх дохід достатній, щоб подорожувати хоча б раз на рік;
- приватні підприємці та фермери вважаються несприятливим контингентом для туризму через відсутність чітко регульованої відпустки або наявності вільного часу;
- пенсіонери у більшості розвинених країн мають достойне соціальне забезпечення, що дає їм змогу здійснювати туристичні подорожі у "середній" і "низький" сезони.

Туристи з релігійними мотивами подорожують, керуючись власними переконаннями та задовольняють пізнавальні і духовні інтереси відповідно до:

- способу життя;
- віросповідання;
- можливостей реалізації обрядів і молитов.

Надзвичайно суттєво впливає на мотиви подорожей сімейний стан туристів. За цією ознакою вирізняють такі категорії:

- діти дошкільного віку – часто впливають на батьків при виборі країн, у яких були їх друзі;
- молодь – відсутність сім'ї дає можливість мандрувати та займатися активним відпочинком;
- подружжя, як правило, мають достатньо коштів для вибору мандрівки, не шукають собі партнера на період відпочинку, надають пріоритет пляжному відпочинку;
- подружжя з дітьми намагаються забезпечити відпочинок дитини, тому відносно обмежені у можливості вибору туру та розваг.

Вид зайнятості, а саме його характер, різновид та напруженість, безпосередньо впливають на формування мотиву мандрівки. Визначальним тут є вид трудової діяльності (розумова, фізична) та власне середовище трудового колективу. Активність на роботі генерує бажання спокійного відпочинку і, навпаки, розумова праця вимагає фізичного навантаження, емоційної насиченості. На пасивний відпочинок також може впливати сезонність. Наприклад, у міжсезоння значно зменшується вибір активного відпочинку, обмежуються можливості плавати, грати в спортивні ігри на пляжі та ще не має умов що до зимових видів розваг.

Отже, туристичні мотиви як вагомий елемент попиту створюють перелік факторів, що можуть бути не пов'язані з туризмом, але впливають як на обсяг, так і на форму попиту туристичних послуг. Одні чинники можуть переважати, інші бути побічними. Однак усі вони мають значення для прийняття рішення при виборі туристичного продукту, в т. ч. як бар'єри для подорожі – це саме ті причини, через які людина або не подорожує, або робить це рідко. Серед них виокремлюють наступні.

Насамперед, це вартість турпродукту як ключовий бар'єр. Турист, який відчуває брак фінансів, при формуванні бюджету для подорожі змушений, насамперед, враховувати інші статті витрат, наприклад вартість предметів першої необхідності для життя в подорожі. Вартість туристичної мандрівки може стати для туриста важливою причиною того, щоб залишитися вдома.

Доход потенційного туриста встановлює вибір рівня обслуговування та власне вид подорожі (індивідуальна, групова або “високий” чи “низький” сезони). Забезпечені туристи висувають більше вимог до маршруту та комплексу послуг з обслуговування. Зниження або підвищення життєвого рівня змінює пріоритети у виборі туристичних, послуг і маршрутів.

Брак вільного часу як бар'єр туризму. Достатньо багато людей не можуть полишити роботу заради мандрів.

Обмеження, пов'язані зі станом здоров'я. Поганий стан здоров'я або обмежені можливості не дають людині змогу залишити домівку, змушують відмовитися від подорожі.

Життєвий цикл сім'ї. Батьки з маленькими дітьми часто залишаються вдома через сімейні обов'язки або можливі незручності, пов'язані з мандрівкою. А вже самотня людина, як правило, не подорожує через відсутність партнера.

Відсутність інтересу, як і незнання тих туристичних напрямів та можливостей, що можуть принести задоволення від мандрівки, часто є суттєвим бар'єром для подорожі.

Страх та безпека. Туристична подорож передбачає зустріч із чимось новим, і багатьох людей це лякає. Негативні публікації у ЗМІ про конкретну місцевість, а саме: новини про тероризм, безлади, екологічні проблеми, політичну нестабільність, спричиняють виникнення у потенційного споживача перестороги відносно конкретного туристичного маршруту.

Досить сильний мотив мандрівки здатен подолати будь-які бар'єри, хоча деякі мають значний вплив на вибір виду відпочинку та туристичного маршруту. На практиці, більшість туристів важко долають такі бар'єри, як страх і безпека та дефіцит інтересу.

На перший погляд, ці факти можуть здатися не такими й суттєвими, щоб сприймати їх як остаточну відмову від подорожі. Значну частину потенційних туристів можна

переконати в тому, що поза їх будинком є багато атракцій та об'єктів туристичного призначення, а ймовірна небезпека існує і біля домівки.

Аналіз мотивів, які формують дефіциту інтересу до подорожей, розкриває конфлікт між бажанням пізнати та потребою в безпеці. Для людини місце її проживання, як правило, є гарантією безпеки життя. Але постійне перебування у звичному середовищі може спричинити нудьгу та бажання зміни середовища. Отож людина може відчувати дію двох досить сильних мотивів – прагнення пізнання та безпеки, що може бути і суперечливим. Тому варто запропонувати клієнту подорож у добре знайому локацію разом з його друзями та знайомими. Загрозу небезпеки "невідомого" буде нівельовано, однак сила вражень від подорожі буде чимала.

Базові знання бар'єрів для мандрів як реальних, так і потенційних, а також їх визначення і чітке формулювання дають змогу менеджерам туризму розробляти спеціальні тури з мінімізацією подолання небезпек для споживача.

§ 8.3. Туристичні та мотиваційні впливи на використання вільного часу

Одним із найбільш комплексних мотивів до здійснення подорожі є запланована відпустка. Власне її тривалість впливає на мотивацію подорожувати. Відсутність відпустки позбавляє людину можливості планувати тривалі тури, обмежуючись лише маршрути вихідного дня.

Прогнозні дослідження свідчать, що простежується тенденція до скорочення періоду відпустки. Фахівці вважають, що її тривалість у майбутньому може становити 5 – 7 днів, але вона буде надаватися частіше, тобто двадцятидена щорічна відпустка буде розділена на три частини. Працівники підприємств будуть прагнути провести відпустку в регіоні проживання, в одному часовому поясі, що, безумовно, вплине на розвиток міжнародного туризму. Отже формується нова модель споживача туристичних послуг, який має вищий рівень доходу, але менше часу. Тому потрібно розробляти нову маркетингову

стратегію та новий туристичний продукт для потреб майбутнього туристичного ринку.

Значною мірою на проведення відпустки впливає стан здоров'я, а саме стійкість імунітету, фізична підготовка, спортивні навички. Умовно, людина, яка страждає на морську хворобу не купить тур на морський круїз. Потенційний турист, який має певну хворобу, намагається обирати подорож, із можливістю оздоровлення та лікування. Багато курортів пропонують саме такі послуги, що суттєво впливає на рішення про купівлю туру.

Туристи з інклюзивними потребами можуть становити особливу частку ринку туристичних послуг, якщо умови їх проживання та обслуговування будуть відповідати їхнім специфічним вимогам. Мандрівники, які мають членів сім'ї з обмеженими можливостями, ретельно підходять до планування та вибору туристичної мандрівки, зважають на потенційні труднощі та особливості відпочинку. У США існують курорти, спрямовані на обслуговування такої категорії туристів. Наприклад, у Колорадо є гірськолижний курорт зі спеціальними програмами для людей із проблемами рухового апарату та захворюваннями зору. Туристична індустрія пропонує спеціальні послуги для цієї частки споживчого ринку. Зокрема, окремі авіакомпанії – спеціальні програми обслуговування, готелі – номери з дистанційним електронним управлінням побутовою технікою, спеціальні сходи та ліфти, адаптовані для інвалідних візків.

Однак існують захворювання (різні фобії, діабет), які яскраво не виражені, проте обмежують туристичну активність, на них рідко зважають менеджери на етапі пропозиції турів до вибору. Ймовірна присутність у групі туристів із такими захворюванням може створити передумови для виникнення екстремальних ситуацій під час мандрівки.

Пропонуючи тур високої категорії складності, слід враховувати обмеження за віком та станом здоров'я, вимагати від туриста довідку або дозвіл лікаря на участь у турі.

Чисельність туристичної групи визначає вид туру:

- індивідуальний тур, група до 10 осіб, дає можливість врахування потреб туриста та високий ступінь

самостійності. Туроператор під час формування туру може врахувати побажання окремих туристів;

- група до 20 туристів, створюється маршрут та перелік послуг, що відповідає інтересам більшості туристів у групі;
- група від 20 – не завжди добре управляється, через різні вимоги до організації відпочинку великої кількості людей. Для таких груп передбачаються різноманітні можливості вибору туристичних послуг за їх змістом та ціновою політикою.

Хоча участь у груповому турі обмежує індивідуальні вимоги, вимагаючи пристосовуватися до узагальнених інтересів, проте це дає можливість:

- знайти нових знайомих, а може, і друзів;
- уникнути негативу під час відвідування незнайомих місць:
 - страх загубитися, стати жертвою нападу;
 - незнання мови, культури та звичаїв країни відвідування;
- отримати партнера під час мандрівки.

Мотивація вибору географічного напрямку залежить від доступності та віддаленості місця туристичного призначення. На вибір значною мірою впливає освіченість туриста, країнознавчий багаж знань. Географічний маршрут туристичної подорожі може приваблювати:

- місцем розташування;
- подією (фестиваль, спортивні події, культурні заходи);
- можливостями для певної діяльності (занять спортивне риболовство, дайвінг тощо);
- якістю інфраструктури.

Сезонна привабливість туристичних ресурсів визначається їх кліматичними особливостями та географічним положенням. У туристичній практиці рік прийнято ділити на сезони, коли кліматичні умови сприятливі або, навпаки, створюють перешкоди для відпочинку в конкретний час у певному місці:

- "низький сезон" – несприятливий час для відпочинку;
- "міжсезоння" – період, коли відпочинок можливий, але бракує комфортних умов;
- "високий сезон" – період, найбільш сприятливий для відпочинку та за максимально високих цін на туристичні послуги.

У світі завжди можна знайти місце з найбільш сприятливими умовами відпочинку в певний час.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Поясніть, чому треба вивчати мотивації туристів.
2. Чому необхідно врахування потреби людини при продажу туру?
3. На яку поведінку слід очікувати від туристів з різною мотивацією?
4. У чому сутність різних компонентів мотивації туризму?
5. Як враховують вплив домінантних економічних факторів мотивації?
6. Які переваги/недоліки факторної моделі споживання порівняно з іншими підходами до класифікації мотивів туристів?
7. Як менеджер враховує вплив побічних факторів туристичної мотивації?
8. Як враховують вплив домінантних соціальних факторів мотивації?
9. Розкрийте способи подолання окремих бар'єрів туристичної мотивації.
10. Як різні фактори туристичної мотивації впливають на організаційні особливості туристичної пропозиції?

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

§ 9.1. Формування мети та завдань

Визначення мети створення та функціонування організації є одним із найважливіших управлінських менеджерських рішень. Головна функція організації визначається її місією, яка розкриває зміст створення та майбутньої діяльності.

Місія підприємства пояснює призначення організації, користь від її діяльності для суспільства та співробітників. Це важливо в управлінсько-організаційному процесі туристичній індустрії як індикатора розвитку суспільних відносин. Основу місії складають очікування, інтереси та цінності споживачів туристичних послуг. Різновидами формулювання місій туристичних підприємств можуть бути:

- якість як невід’ємна частина туристичної послуги;
- закріплення лідерства на ринку;
- виробництво та реалізація туристичного продукту масовому споживачу.

Чіткість формулювання місії має стимулювати працівників туристичної фірми, які повинні в результаті реалізації туристичного обслуговування відчувати, що їх робота важлива і приносить задоволення клієнтам, а їм – доход.

У загальному місія туристичного підприємства є основою головної цілі в цілому та її підрозділів зокрема, а саме виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу, менеджменту, які реалізують відповідні цілі, похідні від загальної. Отже, мета – це конкретизація місії підприємства у формі, що дає можливість керувати процесом її впровадження.

Основними ознаками, що формують мету організації, є:

- узгодженість з іншими цілями і станом матеріального забезпечення;
- орієнтація на певний період часу;
- адресність і контрольованість;
- конкретність та вимірність.

Деякі туристичні організації мають кілька цілей, що однаково важливі для їх діяльності та розвитку, а саме:

- вивчення ринків збуту туристичного продукту для розробки стратегії підприємства;
- підвищення атрактивності власного продукту на туристичному ринку;
- стабілізація фінансів шляхом здійснення маркетингових заходів;
- прогнозування перспективних потреб клієнтів для визначення основних напрямів діяльності;
- підтримка іміджу туристичної компанії;
- формування клієнтської бази фірми;
- цілеспрямовані інформаційно-рекламні заходи;
- визначення критичних сфер управлінського впливу та пріоритетних завдань, які забезпечують отримання запланованих результатів;
- забезпечення умов, необхідних для розвитку творчого потенціалу співробітників туристичної компанії, підвищення рівня задоволення та зацікавленості в роботі.

У реальності такі цілі необхідно конкретизувати та кількісно вимірювати за допомогою відповідних показників.

Кількість та різноманітність цілей і задач, які виникають, залежить від оптимального використання комплексного та системного підходів. У цьому випадку застосовують такий інструмент, як побудова цільової моделі (дерево цілей). За допомогою неї формується впорядкована структура цілей, яка реалізується завдяки поступовому розширенню головної мети на підцілі за такими правилами:

- декомпозиція загальної мети в ієрархічну структуру ґрунтується на тому, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною та достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;
- загальна мета повинна мати опис кінцевого результату;
- формулюючи цілі різних рівнів, необхідно характеризувати бажаний результат;

- основою дерева цілей є завдання, які визначають види роботи, що можна виконати певним засобом у зазначені строки;
- підцілі кожного рівня мають бути незалежними одна від одної та не впливати одна на одну.

Для формування цілей важливо не тільки моделювання ієрархічної структури, а й аналіз зміни цілей за певний період, який впливає, насамперед, на розподіл завдань і функцій управління між учасниками організаційного процесу.

§ 9.2. Організаційна структура як система управління

Успішність та ефективність управління діяльністю залежить від того, як сформовано організаційну структуру управління та наскільки вона відповідає меті підприємства. Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, зі стійкими відносинами, що забезпечують їх функціонування як оптимального розподілу роботи, прав та відповідальності, порядку і форм взаємодії між членами колективу організації.

Метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку системи. Структура туристичного підприємства:

- встановлює повноваження та відповідальність керівників усіх рівнів;
- забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- визначає стиль менеджменту;
- формує організаційну культуру і ефективність праці співробітників.

Складниками організаційних структур є:

- елементи організаційних структур управління – підрозділи апарату, а також окремі працівники цих відділів;
- організаційні відносини – взаємозв'язки між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, завдяки чому реалізуються управлінська функція;

- рівні управління – сукупність прав, обов’язків та відповідальності, для посадових осіб в ієрархічній структурі.

Отже, елементами структури управління – це окремі служби, співробітники, ланки апарату управління, а також взаємозв’язок між ними на горизонтальному та вертикальному рівнях. Горизонтальні зв’язки однорівневі та мають узгоджувальний характер. Вертикальні зв’язки – це зв’язки підпорядкування, необхідність у яких виникає у випадку ієрархічності управління.

У структурі управління зв’язки можуть бути лінійними та функціональними. Перші відображають взаємодію між лінійними керівниками – особами, які відповідають за діяльність організації або її підрозділів. Функціональні зв’язки утворюються там, де виникає взаємодія за певними функціями управління. Залежно від домінуючих зв’язків формуються відповідні повноваження:

- лінійних керівників – право вирішувати питання розвитку організації або підрозділу, а також давати розпорядження, обов’язкові для виконання підлеглим щодо реалізації всіх функцій;
- повноваження штабного персоналу – право планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати свої розпорядження;
- функціональні повноваження – право працівника управлінського апарату приймати рішення та реалізувати дії, які зазвичай виконують лінійні менеджери.

Складові організаційної структури взаємозалежні: зміни кожного з них (кількості елементів або рівнів, кількості та характеру зв’язків і повноважень працівників) викликають необхідність перегляду всіх інших. Так, постановка нового організаційного завдання передбачає вирішення низки питань:

- чи потрібно формувати новий підрозділ для його розв’язання;
- хто буде керівником;
- яка буде чисельність персоналу відділу;

- які функції він буде виконувати, кому підпорядковуватися і яке місце буде займати в ієрархічній структурі;
- якими будуть його взаємовідносини з іншими підрозділами організації.

Збільшення кількості елементів і рівнів у структурі управління неодмінно приводить до значного зростання кількості та складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Наслідком стає сповільнення управлінського процесу, що в сучасних умовах означає погіршення якості функціонування менеджменту організації.

Туристичний менеджмент існує для того, щоб побудувати взаємодію на ринку туристичних послуг. Цей сектор характеризується великою кількістю суб'єктів виробництва та продажу туристичних послуг, між якими існують економічні, партнерські й конкурентні відносини. Фактично організаційна структура управління туризмом дає можливість упорядкувати сукупність взаємопов'язаних елементів на туристичного ринку.

Управління туристичною структурою передбачає розподіл завдань між структурними підрозділами та працівниками, в т. ч. надання їм повноважень для реалізації того чи іншого напрямку туристичної діяльності.

Організаційна структура управління в туризмі, нічим не відрізняється від інших організації. Вона формується з підрозділів, рівнів управління та горизонтальних і вертикальних зв'язків між ними. В малих туристичних фірмах з невеликим штатом управлінські ланки можуть бути представлені окремими спеціалістами. Великі туристичні компанії поділяються на структурні підрозділи, зосереджені на виконаннях відповідних функцій. Зв'язки між такими структурними елементами мають горизонтальний характер.

Рівні управління туризмом представлені сукупністю щаблів управління та відображають ієрархічну побудову організації, ставлення керівництва до підлеглих.

Управлінські доручення менеджерів туризму, які працюють на різних рівнях управління, залежать від посади та спеціалізації. В організаційній структурі туристичної фірми особливе місце займає відділ роботи з клієнтами. Отже, це

центральний підрозділ туристичної фірми, для забезпечення роботи якого працюють усі інші. В організаційній структурі він лінійно пов'язаний з усіма іншими відділами.

Вертикальна підпорядкованість шаблів управління дає змогу розподілити відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень між працівниками. Практика свідчить, що на формування рівнів організаційної структури впливають такі фактори, як масштаб та вид організації.

На найвищому шаблі управління директор та його заступники або голова ради директорів і спостережна рада або президент, віце-президент правління розробляють стратегічні рішення щодо концепції організації та розвитку туристичної діяльності, розширення мережі маршрутів тощо. Окрім цього, керівники даного рівня координують діяльність своїх заступників – директорів відділів та інших підлеглих.

На середньому шаблі управління забезпечує реалізацію політики функціонування організації, яку розроблено вищим рівнем, і делегує певні обсяги завдань підрозділам і відділам нижчого рівня. Фахівці середнього рівня зазвичай відповідають за підбір кадрів для виконання певних завдань та забезпечують їх необхідними ресурсами, здійснюють контрольні функції і моніторинг результатів.

На найнижчому шаблі управління менеджери виконують не тільки управлінські, а й виконавчі функції. Вони займаються виконанням щоденних завдань, безпосередньо контактують із виконавчим персоналом організації.

У малих туристичних фірмах нижчого рівня управління немає через малу чисельність персоналу, тому наявне об'єднання нижнього і середнього шаблів управління.

До сучасних організаційних структур управління висувають низку об'єктивних та універсальних вимог:

- оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками, що забезпечує спеціалізацію, творчий характер роботи та раціональне навантаження;
- відповідність цілям та завданням організації;

- відповідність між функціями та обов'язками, з одного боку, та повноваженнями і відповідальністю – з іншого;
- взаємозв'язок кожного працівника, на якого покладено певні повноваження і відповідальність, й органу управління шляхом реалізації вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;
- адаптивність і гнучкість відповідно до змінних умов зовнішнього середовища (розширення зони туристичного обслуговування, урахування зміни у смаках та потребах споживачів тощо);
- економічність;
- надійність, тобто структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати викривлення управлінських команд, забезпечувати безперебійний зв'язок у системі управління.

§ 9.3. Класифікація поширених організаційних структур у туризмі

9.3.1. Ієрархічна та органічна структури

Ієрархічна структура вимагає:

- наявність формальних правил та норм при виконанні менеджером своїх завдань та обов'язків;
- завжди нижчий рівень підпорядковується і контролюється вищим;
- формальності, де офіційні особи виконують свої обов'язки;
- прийом на роботу згідно з кваліфікаційними вимогами до цієї посади.

Органична структура управління характеризується індивідуальною відповідальністю кожного працівника за загальний результат. Такі структури мають здатність легко змінювати форму для реалізації складних проєктів і пристосовуватися до нових умов. У більшості випадків органічні структури створюються тимчасово для реалізації конкретних проєктів, програм або розв'язання проблем.

Принципи механістичної моделі управління були запропоновані А. Файолем за таким розподілом:

- принцип спеціалізації визначає такий метод встановлення робіт, як робочі стандарти, які акцентують увагу саме на технічному аспекті робіт, а не на поведінковому форматі працівника;
- принцип одного напряму вимагає, щоб працівники були згруповані за спеціальностями;
- принцип влади та відповідальності полягає у тому, що керівнику необхідно надати повноваження, достатні для виконання покладених на нього обов'язків;
- скалярний ланцюговий принцип визначає, що результатом виконання розглянутих вище принципів є розташування менеджерів за рангами у ланцюгу від верхнього рівня влади до найнижчого.

За М. Вебером, механістична модель ототожнюється з "бюрократією" – одним зі способів організації колективу менеджером для виконання поставлених завдань, при якому одна група в організації може фактично домінувати над іншими. Бюрократична структура перевищує будь-яку іншу форму організації за точністю, стабільністю, дисципліною і надійністю. На його думку, організація отримує максимальну вигоду, якщо:

- кожне завдання виконується відповідно до системи абстрактних правил, які забезпечують однорідність і координацію завдань. Така практика дає менеджеру можливість уникнути невизначеності при виконанні завдання, відмінного від попередніх;
- усі види роботи поділено на спеціалізовані. У результаті спеціалізації працівники стають експертами в конкретних сферах, і на них можна покласти відповідальність за виконання робіт;
- кожен працівник організації пов'язаний з іншими працівниками та клієнтами безособово, формально, дотримується соціальної відстані з підлеглими і клієнтами. В результаті особисті якості та симпатії не будуть впливати на виконання завдань;
- кожний відділ організації виконує роботи під керівництвом тільки одного менеджера, який стає

авторитетними завдяки делегуванню повноважень від верхнього рівня ієрархії;

- діяльність ґрунтується на кваліфікації працівників та розглядається як постійна кар'єра, яка здійснюється відповідно до досягнень за ієрархічністю, що забезпечує високий ступінь лояльності.

А. Файоль та М. Вебер описали тип організації, ефективний для досягнення цілей машинним способом. До механістичної моделі можна зарахувати такі види організаційних структур: лінійну, лінійно-штабну, функціональну, дивізійну.

Висока ефективність механістичної моделі забезпечується внаслідок:

- централізації – увага приділяється повноваженням і відповідальності;
- комплексності – значна увага акцентується на спеціалізації робіт;
- високої міри формалізації – основою управління стають функції.

Органічна модель структури організації протилежна механістичній, оскільки їх характеристики є наслідком різного розуміння ефективності. Якщо М. Вебер вважав, що менеджери отримують результати шляхом розпоряджень, які підлеглі вважають законними та справедливими, й усі їх сили спрямовуються на підвищення ефективності та продуктивності, то, на думку прибічників органічної моделі, весь творчий потенціал керівника має бути спрямований на підвищення задоволення споживача, збільшення гнучкості і розвиток організації.

Гнучкість і пристосованість організації до навколишнього середовища передбачає ефективніше використання людського потенціалу. Менеджери заохочуються практичними досягненнями, що сприяє зростанню кваліфікації персоналу і підвищенню його відповідальності. Процеси прийняття рішень, контролю і розробки мети децентралізовані та розподілені на всіх рівнях організації. Зв'язок здійснюється за усіма напрямками, а не тільки згори донизу за ланцюгом команд [9].

Органічна модель організації створює у працівників відчуття особистого значення персональної відповідальності. Така модель відносно:

- децентралізована, оскільки не робить акценту на функції влади і збільшує глибину робіт;
- проста, оскільки знижує значення спеціалізації і розширює діапазон робіт;
- неофіційна, оскільки наголошує на продукті та споживачеві як основах управління.

Органічний тип структури управління перебуває на початковій фазі власного розвитку, й у чистому вигляді його використовує поки що невелика кількість організацій. Елементами цього підходу до структури управління є:

- децентралізація процесу прийняття рішення;
- наявність навчальних і координаційних центрів;
- розвиток ініціативи персоналу та творчого підходу;
- максимальна самостійність персоналу в організації власної роботи.

До органічної моделі належать такі види організаційних структур, як матрична, проектна тощо.

9.3.2. Лінійна структура

Лінійна структура управління формується в результаті побудови апарату управління на основі лінійних зв'язків у вигляді ієрархічних шаблів. Лінійна структура передбачає поділ організації на взаємопов'язані відділи за чисельністю, часом, територією, природним фактором тощо. У такій структурі кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику і пов'язаний із вищим рівнем керівництва тільки через безпосереднього керівника. Підґрунтям для цього є принцип єдності розподілу доручень. Такий тип структури ще називають однолінійним.

Основні переваги:

- однозначний розподіл завдань, компетенції, відповідальності;
- проста будова;

- реалізація принципу єдиноначальності та персональної відповідальності за результати роботи;
- один канал комунікації; чіткість, точність і оперативність управлінських рішень.

Основні недоліки:

- високі вимоги до керівника;
- брак гнучкості;
- відсутність ланок із планування та підготовки рішень;
- концентрація влади на вищому рівні управління;
- неефективність при управлінні складним виробництвом;
- складне пристосування до нових цілей і завдань;
- ускладненість зв'язків між інстанціями;
- перевантаження середніх рівнів управління;
- перевантаження персоналу інформацією.

Лінійна структура управління переважно характерна для малих туристичних підприємств.

9.3.3. Функціональна структура

Функціональна структура управління забезпечує управління через підрозділи, які орієнтовані на виконання окремих функцій. Функціональним щаблям організації надають повноваження та відповідальність за результати їх діяльності (відділ маркетингу, планування, роботи з клієнтами тощо). Загальні завдання управління поділяються за функціональним критерієм, починаючи з середнього рівня. Функціональним керівникам підпорядковується кожна нижча лапка.

Така організаційна структура спрямована на виконання постійно повторюваних, рутинних завдань, які не вимагають оперативного прийняття рішень. Функціональні служби зазвичай мають у своєму складі спеціалістів високої кваліфікації, які виконують залежно від покладених на них завдань конкретні види діяльності.

Функціональна структура дає змогу за допомогою директивного керівництва поєднати ієрархічно нижчі ланки управління з вищими. Передача доручень, наказів і повідомлень здійснюється залежно від виду поставленого завдання. Таку

організаційну структуру часто називають лінійно-функціональною.

Основні переваги:

- розвантаження вищих органів управління;
- зменшення дублювання;
- висока компетентність спеціалістів у виконанні завдань управління;
- скорочення кількості ланок узгоджень;
- стандартизація;
- формалізація та програмування явищ і процесів;
- зміцнення вертикальних зв'язків і посилення контролю за діяльністю нижчих рівнів.

Основні недоліки:

- неоднозначність у розподілі відповідальності;
- порушення принципу єдиноначальності;
- тривала процедура прийняття рішень;
- перевантаженість комунікацій;
- різке збільшення обсягу роботи з координації та узгодження діяльності функціональних служб;
- ускладнення контролю;
- консервативність організаційної форми, яка погано реагує на зміни.

Недоліки лінійної і функціональної структур не дають можливості застосовувати їх для управління складними та великими підприємствами сфери гостинності.

Найпоширенішим у туризмі є лінійно-функціональний тип організаційної структури. В його основу покладено регламентацію лінійних і функціональних зв'язків, за функціональними підсистемами управлінської організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо). За кожною із цих підсистем формується лінійна ієрархія, яка пронизує організацію згори донизу.

При такій організаційній структурі зберігається процеси, що стосуються всієї організації (кадрова політика, підготовка виробництва, термінове планування та контроль тощо), вони виокремлюються у функціональні підрозділи, яким надаються повноваження для розпоряджень.

За кінцевий результат організації в цілому відповідає її керівник. Його завдання полягає в тому, щоб всі функціональні служби робили свій внесок у досягнення поставленої цілі. Тому він витрачає зусилля на координацію та прийняття управлінських рішень щодо продукції та ринків.

Лінійно-функціональні структури управління мають переваги як лінійних, так і функціональних:

- централізований контроль, який забезпечує єдність у виконанні завдань організації;
- висока ефективність за невеликого різноманіття продукції і ринків;
- функціональна спеціалізація і досвід;
- економічність, що досягається за допомогою однорідності робіт;
- високий рівень використання знань і навичок конкретного функціонального спеціаліста.

Основні недоліки:

- збільшення часу та необхідності узгоджень проєктів рішень на вищому рівні керівництва;
- не забезпечується гнучкість взаємовідносин між підрозділами;
- немає можливості швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища;
- відповідальність за результат лежить тільки на вищому рівні;
- проблеми між функціональною координацією;
- обмежені масштаби підприємництва та інновацій.

Досвід використання лінійно-функціональних структур демонструє, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто повторювані та рідко змінювані задачі й функції.

При реалізації стратегії розширення ринку туристичних послуг лінійно-функціональна структура змінюється у напрямі зменшення централізації. З цією метою у її складі визначають найбільш важливі підрозділи, якими безпосередньо управляє вище керівництво за допомогою власного апарату.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, яка також передбачає функціональний поділ управлінської праці в штабних службах різних рівнів.

Іншим різновидом організації управління є дивізійна структура. Вона створюється на базі лінійно-функціональної та характеризується поєднанням централізованої координації з децентралізованим управлінням. Основними елементами таких структур є відділення і центральний апарат (штаб-квартира). У дивізійній структурі головну роль в управлінні відіграють уже не керівники функціональних підрозділів, а керівники відділів, які виробляють туристичний продукт. Структуризація туристичної організації за відділами відбувається за такими принципами: туристичного продукту або споживача, або регіональна. Це дає змогу забезпечити більш тісний зв'язок виробника туристичного продукту зі споживачем та швидке реагування організації на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Водночас дивізійні структури управління приводять до розростання та необхідності створення проміжних структурних рівнів для координації роботи підрозділів, дублювання функцій управління на різних щаблях та збільшення витрат на утримання управлінського апарату.

До структур органічного типу належать: проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління.

Проектні структури формуються в тому випадку, якщо туристичне підприємство розробляє певний новий проект. Основний принцип функціонування таких структур полягає у формуванні спеціального підрозділу – проектної групи, яка працює на тимчасових засадах. До складу проектної групи зазвичай включають необхідних фахівців. Керівник проектної групи отримує проектні повноваження: відповідальність за планування, за стан виконання графіка та хід виконання робіт, за матеріальне заохочення працівників тощо. Після завершення проекту проектна група розформовується, а співробітники переходять або до нової проектної групи, або повертаються на місце постійної роботи. Така структура забезпечує маневреність, гнучкість стратегії, але за наявності одночасно декількох

проектів може призвести до розосередження персоналу за різними напрямками, що ускладнює розвиток діяльності туристичної фірми.

Для координації діяльності різних проектних груп в організації створюються штабні органи управління із керівників проектів або використовуються матричні структури.

В основі формування матричної структури управління лежить принцип подвійного підпорядкування: з одного боку, безпосередньому керівнику функціональної служби туристичної фірми, а з іншого – керівнику проекту, який має необхідні повноваження для здійснення процесу управління. Таким чином, керівник проектної групи має у своєму підпорядкуванні дві групи працівників: постійних членів групи та працівників функціональних відділів, які тимчасово підпорядковуються йому з обмеженого кола питань.

Різновидом органічного типу організації управління є бригадна (командна) структура. Формування такої структури характерне для великих промислових підприємств, однак можливе її використання на великих туристичних підприємствах. При формуванні командної структури порушується традиційний поділ виробничих, економічних, управлінських та інших служб на ізольовані системи, кожна з яких має свої цільові настанови й інтереси. Команда (бригада) складається зі спеціалістів та виконавців різного профілю, які знають завдання та способи їх реалізації, яким не потрібні допоміжні аналітичні служби. Бригадна структура створює необхідні умови для більш повного використання творчого потенціалу робітників.

Крім формальної структури управління, обраної менеджерами вищого рівня, в туристичній організації, як правило, є й неформальні, які виникають на основі стосунків членів колективу, спільності поглядів, інтересів, складностей, особистих цілей і цілей підприємства (підрозділу). Неформальні структури відображають міжособистісні стосунки в межах формальної структури. Важливо, щоб вони не домінували, оскільки їх вплив може бути досить суттєвим. Неформальні групи можуть позитивно впливати на роботу туристичної фірми, крім того, часто зміцнюють колектив. Завдання менеджера

полягає в тому, щоб спрямовувати їх силу і вплив у необхідному напрямі.

Реорганізація системи управління спрямована на:

- підвищення ефективності роботи організації шляхом скорочення витрат;
- поліпшення обслуговування клієнтів;
- зростання прибутків;
- підвищення якості продукції;
- швидкості обробки та отримання інформації;
- більш гнучкого пристосовування до вимог зовнішнього середовища.

Структура управління організацією постійно змінюється відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов. Будь-яке реформування структури управління необхідно оцінювати з позицій поставлених перед нею цілей.

§ 9.4. Проектування організаційних структур управління туризмом

Проектування організаційних структур управління туристичним підприємством базується на забезпеченні:

- раціонального підбору та розподілу кадрів;
- надійної та достовірної інформації про стан ринку, структуру та динаміку туристичного попиту, побажання клієнтів;
- збуту послуг та фінансовому добробуті;
- виробництва туристичного продукту, що відповідає вимогам ринку.

У процесі проектування структури управління підприємством виконуються такі завдання:

- уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- визначення виду структури;
- визначення характеру взаємного підпорядкування рівнів підприємства;
- встановлення кількості адміністративно-управлінського персоналу;

- проведення розрахунків щодо витрат на утримання апарату управління;
- встановлюються управлінські функції для кожного структурного підрозділу;
- регламентується рух інформації та документів;
- встановлюються взаємозв'язки, повноваження та відповідальність керівників, права та обов'язки працівників.

Проектування організаційної структури управління має забезпечити дотримання вимог:

- надійності – структури апарату управління, що повинно гарантувати достовірність передачі інформації, забезпечувати безперебійність зв'язку в системі управління;
- економічності – щоб необхідний ефект управління досягався за мінімальних витрат на управлінський апарат;
- оптимальності – структура управління визнається оптимальною, якщо між ланками та щаблями управління на всіх рівнях встановлюються раціональні зв'язки за найменшої кількості щаблів;
- гнучкості – змінюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі;
- оперативності – сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб за період від прийняття рішення до його виконання в системі не встигли відбутися незворотні негативні зміни, за яких реалізація прийнятого рішення стає непотрібною;
- стійкості – незмінності її основних властивостей за різних зовнішніх впливів та цілісності функціонування системи управління та її елементів.

При виборі структури управління в туризмі враховуються фактори, які впливають на підходи до її проектування або перебудови. Найважливішим з них є зовнішнє навколишнє середовище організації, яке визначається характеристиками:

- ринок зайнятості, вивчення якого враховує рівень безробіття спеціалістів (потреба у маркетологах, агентах) у сфері туризму і готельного бізнесу;

- ринок збуту, аналіз якого включає середні показники зростання туристичної галузі, короткострокові зміни пріоритетів, інтенсивність конкуренції на туристичних ринках. Посилення конкуренції на ринку туристичних послуг може викликати перетворення ринку продавців на ринок покупців.

Об'єктом аналізу стає і сама туристична організація, адже деякі організаційні фактори можуть впливати на формування організаційної структури управління:

- асортимент послуг;
- обсяги робіт;
- правова основа;
- виробничо-обслуговуючі технології;
- форма власності;
- географічне положення філій.

Зміна організаційно-правової форми організації, її входу до складу іншої організації неодмінно приводять до реорганізації структури управління. Навіть якщо організація є самостійною юридичною особою, але стає частиною мережевої структури, котра тимчасово об'єднує декілька взаємопов'язаних організацій, їй доводиться вносити у свою управлінську структуру низку змін з метою посилення функції координації та адаптації до систем менеджменту інших організацій, які теж входять у мережу.

Запровадження в управлінській структурі інформаційних технологій сприяє підвищенню їхньої ефективності, вдосконаленню технологій виробництва та загальної тенденції до децентралізації, що вимагає координації роботи підлеглих, передачі інформації, узагальнення результатів діяльності окремих працівників. Прямим результатом використання локальних мереж може бути розширення сфери контролю керівників при скороченні кількості рівнів управління в організації.

Аналіз підприємства передбачає і врахування характеристик системи управління персоналом організації, а саме рівня освіти, структури мотивації, кількості працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, тощо.

Проектування організаційної структури управління туристичних підприємств здійснюється не тільки на етапі створення, але й тоді, коли діюча структура вже неефективна. Проектування організаційної структури реалізується в кілька етапів.

Початковий етап – постановка завдання створення такої структури управління, яка буде найбільш повно відображати цілі та завдання організації та дасть змогу якнайкраще взаємодіяти із зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти ресурси і спрямовувати зусилля персоналу в потрібному напрямку.

Аналіз організаційних структур спрямований на встановлення відповідностей між наявними структурами щодо сучасних вимог, які висуваються до організації. Завдання цього етапу полягає у визначенні раціональності структури з позицій встановлених оціночних критеріїв, які характеризують її якість, а саме:

- господарська діяльність – зміни технологічного процесу, технічне переоснащення організації, співпраця з конкурентами;
- принципи управління – співвідношення між централізацією і децентралізацією (баланс місця, де приймаються рішення);
- функції управління – посилення стратегічного планування (корегування бізнес-плану), посилення контролю за якістю продукції, залучення працівників до управління шляхом реалізації різноманітних акцій, зміна підходів до мотивації праці тощо;
- апарат управління – перегрупування підрозділів, зміни у взаємозв'язках між ними, розподіл повноважень та відповідальності, виокремлення у самостійні структури певних лапок, створення необхідних проміжних ланок тощо.

У результаті аналізу раціональності та ефективності наявної структури виявляють слабкі місця у діяльності організації. Це може бути дублювання у роботі, занадто велика кількість ланок, невідповідність змін в організаційній структурі змінам зовнішнього середовища.

Проектування організаційних структур керується принципами, серед яких провідне місце займають:

- чітке відокремлення елементів організаційної структури;
- доцільна кількість підрозділів управління та максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця;
- адекватність дій поставленій меті;
- надання повноважень при вирішенні питань тому підрозділу, який найбільше поінформований щодо цього завдання;
- здатність до швидкої реакції на зміни в управлінській системі;
- пристосування окремих підрозділів апарату управління до системи управління організацією в цілому та до зовнішнього середовища.

Їх реалізація забезпечується такими методами:

- експертний метод (вивчення пропозицій експертів-спеціалістів);
- метод аналогій (використання досвіду управління в аналогічних організаціях);
- метод структурування цілей (розробка системи цілей та суміщення зі структурою, яка планується);
- організаційне моделювання (розробка формалізованих математичних, графічних або комп'ютерних моделей розподілу повноважень і відповідальності в організації).

Отже, у процесі проектування організаційних структур розрізняють три стадії:

- аналітичну (вивчення вимог до їх побудови);
- проєктну (проєктування (моделювання) таких структур);
- організаційну (організація впровадження вже спроектованих структур).

Основними інструментами проєктування і формування структури організації є:

- синтез та групування стійких протягом періоду діяльності організації завдань в однорідні групи;
- аналіз й розподіл управлінських та інноваційних процесів на окремі складові функції, завдання;
- розробка посадових інструкцій та положень про відділи, служби, підрозділи для документального фіксування прийнятої організаційної структури управління;
- створення спеціалізованих підрозділів та служб шляхом закріплення за ними однорідних завдань, об'єктів, функцій управління, складу працівників та обладнання.

Наприклад, погіршення роботи відділу продажу у "високий" сезон доцільно подолати, створивши додатковий підрозділ – координаційний центр, завданням якого буде допомога в обслуговуванні туристів, оформленні необхідної документації тощо.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Яке призначення організаційної структури з погляду менеджменту?
2. Охарактеризуйте сутність управлінських завдань у сфері туризму на різних рівнях управління.
3. Обґрунтуйте взаємозалежність складових організаційної структури.
4. Як виявляються об'єктивні та універсальні вимоги до організаційних структур у туристичному менеджменті?
5. Які види зв'язків наявні між елементами структури управління?
6. У чому сутність правил побудови дерева цілей організації?
7. Дайте характеристику лінійної структури управління.
8. Охарактеризуйте функціональну структуру управління.
9. Чому великі корпорації, як правило, організовані у дивізійні структури?

10. Охарактеризуйте проектну структуру управління.
11. Яку реструктуризацію необхідно провести, щоб перетворити лінійно-функціональну організаційну структуру в проектну?
12. У чому полягає відмінність матричної структури від проектної?
13. Перерахуйте основні фактори, які впливають на вибір організаційної структури управління при її проектуванні.
14. Які завдання виконуються у процесі проектування структури управління туристичним підприємством?
15. Які методи та інструменти використовують під час проектування організаційних структур?

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ І ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ У ТУРИЗМІ

§ 10.1. Управління внутрішнім середовищем у туризмі

Внутрішнє середовище організації – структура формальної організації, яка охоплює всі її виробничі підрозділи, фінансові, транспортні та інші, незалежно від їх місця розташування і сфери діяльності.

Організація є відкритою системою, цілісною завдяки тому, що складається з численних взаємопов'язаних частин як по горизонталі, так і по вертикалі, а також тісно взаємодіє з навколишнім середовищем.

З одного боку, внутрішні змінні можуть бути результатом управлінських рішень, які базуються на володінні теорією та практикою організації туристичної діяльності. Однак слід враховувати, що не всі внутрішні змінні контролюються керівництвом.

Фактори всередині організації – це внутрішні змінні, які існують як взаємозалежні частини цілого і забезпечують ефективне функціонування в певній сфері людської діяльності. Основними внутрішніми змінними будь-якої організації, в т. ч. туристичного підприємства, є цілі, завдання, структура, технології та люди, і в кожному конкретному вигляді діяльності людини вони мають свою специфіку.

Деякі внутрішні змінні стають бар'єрами, керівництво повинно їх подолати у своїй роботі. У туризмі існує такий бар'єр, як завищені вимоги до персоналу щодо знання туристичної території, тобто керівник очікує від підлеглих дуже глибоких знань зон відпочинку, пам'яток, традицій, що повною мірою здобувається лише з досвідом.

Цілі будь-якої організації передбачають перетворення ресурсів для досягнення певних результатів. Основні ресурси, які використовуються організаціями в будь-якій сфері діяльності:

- ✓ капітал;
- ✓ людські ресурси;

- ✓ матеріали;
- ✓ технології;
- ✓ інформація.

Конкретна діяльність передбачає визначення пріоритетів або ресурсів, які мають первинне значення для цієї організації. В такому разі провідного значення набуває досвід практичної діяльності.

Головною метою діяльності в туризмі є надання якісних туристичних послуг та підвищення рівня задоволення туриста від подорожі. В туризмі маємо справу зі складними організаційними утвореннями, які визначаються певним набором взаємопов'язаних цілей як комерційного, так і некомерційного характеру. Останні особливо важливі з огляду на суспільні функції туризму та його виховне значення. Крім того, відрізняються між собою і цілі окремих підрозділів конкретних організацій, при цьому кожна з них має бути частинкою мети всієї організації і не суперечити цілям інших структурних ланок.

Структура – логічне співвідношення рівнів управління та функцій, спрямованих на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами в організації, а також розподіл між ними прав і відповідальностей у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей.

Формування окремих підрозділів у межах організації визначають горизонтальний та вертикальний поділи праці.

Горизонтальний поділ праці (ГПП) – це поділ роботи на окремі компоненти в межах одного рівня управління. Кількісна специфіка горизонтального поділу праці полягає в тому, що персонал одного рівня поділяється відділи. У великих туристичних організаціях є декілька структурних підрозділів одного рівня управління, сформованих за критерієм чисельності. Горизонтальний поділ праці найчастіше реалізується як:

- галузевий, що використовується в ситуації, коли необхідна консультація або підтримка спеціаліста з іншої професійної сфери. Наприклад, туристичний агент, який укладає договір з покупцем туру, повинен узгоджувати свої дії з юристом, який відповідно

коригує документи з урахуванням інтересів обох сторін;

- функціональний, при якому поділ праці передбачає спеціалізацію працівників за видами діяльності, тобто виокремлюються певні функції і призначаються відповідні працівники для їх виконання;
- кваліфікаційний, що передбачає виконання роботи спеціалістом відповідно до його кваліфікації та досвіду.

Класичним прикладом ГПП на туристичному підприємстві є виділення в окремі ланки виробництва, маркетингу та фінансів. Інструментом здійснення ГПП є утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретних цілей, що співвідносяться із загальним набором цілей організації. Організація туристичної діяльності передбачає формування підрозділів за географічним принципом або за окремими складниками комплексної туристичної послуги.

Оскільки робота в організації поділяється на частини, виникає необхідність у координації дій підрозділів. Відбувається відокремлення роботи з управління від безпосередньо функціонально-технологічної та оперативної, поділ процесу розробки і реалізації управлінського рішення на частини – вертикальний поділ праці (ВПП).

У сучасному менеджменті, в т. ч. у туристичному менеджменті, виокремлюють такі напрями ВПП:

- загальне керівництво – розробка перспективних напрямів діяльності організації;
- економічне керівництво – стратегічне та тактичне планування, аналіз економічної діяльності, запровадження господарського розрахунку і забезпечення рентабельності роботи організації;
- технологічне керівництво – розробка та втілення прогресивних технологій і раціоналізація виробничих процесів із використанням сучасних методів управління; удосконалення інформаційних технологій у туризмі. У туристичному менеджменті технологічне керівництво займається максимальним

використанням інтернет-технологій, маркетингових стратегій та методів просування туристичних послуг та туристичних продуктів, удосконаленням виробничих механізмів виробничо-обслуговуючого процесу;

- оперативне управління – складання й доведення до підрозділів та окремих виконавців оперативних планів, розстановка виконавців на робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю за процесом надання туристичної послуги;
- управління персоналом – підбір, розстановка і розвиток трудових ресурсів організації.

Слід чітко усвідомлювати, що загальні для всіх керівників у будь-яких організаціях, аспекти управлінської діяльності набагато менш очевидні, ніж відмінності в їхній роботі. Загальні риси роботи менеджерів (його роль) розкриває управлінська класифікація ролей керівника за Г. Мінцберга, а саме:

- ✓ Головний керівник;
- ✓ Лідер;
- ✓ Представник;
- ✓ Сполучна ланка;
- ✓ Підприємець;
- ✓ Розповсюджувач інформації;
- ✓ Кризовий управлінець;
- ✓ Переговорник (дипломат).

Отже, це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній сфері виробництва на певному підприємстві або певній посаді. Інтерпретація діяльності в межах трьох основних великих категорій: міжособова, інформаційна та рольова.

Завдання організації – робота або серія робіт, які необхідно виконати завчасно визначеним способом у встановлений строк. Формулювання завдань є одним із напрямів реалізації поділу праці в організації. Уся робота з визначення завдань поділяється на складові, безперервні, відокремлені види діяльності зі спеціалізацією виробництва та виконавців.

На основі рішення про структуру, кожна з посад передбачає виконання низки завдань, які розглядаються як

необхідний внесок у досягнення цілей. Завдання безперервно ускладнюються в процесі зростання частки ринку, яка обслуговується, або з розширенням сегментів дії. Останнє може викликати необхідність перегляду структури з погляду як ГПП, так і ВПП. Досить часто такі зміни зумовлені зростанням обсягу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), задіяних у виробничо-обслуговуючій діяльності.

Виконання конкретних завдань передбачає застосування певних технологій як засобів перетворення вихідних ресурсів. Відповідно до пріоритетів, визначених цілями організації, формується набір вимог до кваліфікаційних навичок, обладнання й інфраструктури, інструментів та відповідних технологічних завдань, необхідних для здійснення бажаних перетворень матеріалів, інформації, людських ресурсів. Технології туристичного обслуговування постійно розвиваються та пристосовуються до змін у попиті, а також вимог клієнтів до видів та якості обслуговування.

Остаточну необхідність тієї чи іншої технології визначають клієнти, які роблять свій споживчий вибір. Людський фактор, тобто сукупність особистих якостей, професійних знань та навичок персоналу, є важливим критерієм якісної роботи менеджера в туризмі. Виділяють в ньому дві складові:

- високий рівень професіоналізму;
- особисті якості.

Професіоналізм менеджера з туризму визначається знаннями:

- географії країн світу;
- нормативних документів у сфері туризму;
- принципів визначення вартості турів;
- основ маркетингу і менеджменту;
- основ туристичного права;
- порядку оформлення договорів та укладання контрактів;
- порядку роботи консульсько-візових служб;
- правил страхування туристів;
- правил бронювання білетів і послуг;

- схем роботи з готелями, перевізниками та постачальниками;
- теорії та методики маркетингу тур продуктів;
- іноземних мов (основної клієнтури);
- термінології та абревіатур, прийнятих у туристичній індустрії;
- правил оформлення туристичної документації;
- основ програмного забезпечення;
- методики складання звітності;
- довідників, періодичних видань і наукових публікацій з туризму;
- методів обробки інформації;
- основ психології;
- стандартів діловодства;
- теорії міжособистісного спілкування;
- основ трудового законодавства;
- конфліктології;
- правил і норм охорони праці.

Крім того, важливе значення має сукупність необхідних особистих якостей, які повинен поєднувати в собі менеджер туризму, а саме:

- ентузіазм – гордість професією, яка сприяє енергійності в роботі;
- бажання задовольняти потреби інших людей;
- впевненість у собі;
- порядність;
- сильний характер;
- доброзичливість;
- щирість як чесність перед собою і клієнтом;
- ініціативність;
- оптимізм.

Людський фактор виявляється залежно від конкретних видів діяльності, вимагаючи від менеджера туризму певних умінь, основними з яких є:

- вислуховувати, розуміти інтереси клієнтів;
- задовольнити потреби туриста;
- знайти мотиви до придбання туристичного продукту;
- вести переговори, переконувати співрозмовників;

- використовувати виражальні засоби мови;
- вміти аргументовано відповідати на заперечення;
- прийняти клієнта і почати з ним контактувати;
- адекватно та вправно реагувати на непередбачувані ситуації;
- знаходити оптимальне вирішення конфліктних ситуацій;
- вчасно реагувати на зміни у кон'юнктурі ринку.

Таким чином, людський фактор у сфері туризму є визначальним у формуванні якості обслуговування, від чого, у свою чергу, залежить ефективність продажу туристичного продукту, а отже, й прибутковість туристичної організації.

Якість роботи персоналу прямо визначається реалізацією кадрової політики в організації. У туристичних організаціях особливо сприятливі корпоративні стосунки та неприйнятні авторитарні методи управління, оскільки вони пригнічують творчий підхід, ініціативу, свободу комунікації менеджерів, перешкоджають формуванню атмосфери відкритості, взаємної підтримки.

Ретельний аналіз факторів внутрішнього середовища організації є передумовою прийняття правильних управлінських рішень. Фактично цілісність організації забезпечують зв'язки між окремими внутрішніми змінними, прямий і зворотний вплив між окремими ситуаційними факторами, визначити який можна, лише враховуючи досвід практики організації туристичної діяльності.

Різноманітність цільових настанов внутрішнього середовища туристичної організації можна звести до таких загальних сфер:

- загальне керівництво;
- виробництво та надання туристичних послуг;
- управління персоналом;
- маркетинг;
- матеріально-технічне забезпечення;
- фінансове управління, бухгалтерський облік і звітність;
- інформаційні та технологічні системи обслуговування туристів.

Такий поділ на сфери діяльності умовний і корегується залежно від місії, цілей організації у загальній та виробничій організаційних структурах.

§ 10.2. Зовнішнє середовище туристичної діяльності

Одна з найголовніших характеристик організації – її зв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не може бути самою по собі. Зовнішнє середовище є для організації джерелом ресурсів, необхідним для підтримки її внутрішнього потенціалу на необхідному рівні функціонування і розвитку. Організація обмінюється ресурсами із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим своє виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні, на них претендують також інші організації, які функціонують у тому самому середовищі. Тому завжди існує можливість того, що ця організація не отримає потрібних ресурсів із зовнішнього середовища, що може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних наслідків.

Зовнішнє середовище – це сукупність активних суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов, національних та міждержавних інституційних структур, інших зовнішніх умов і факторів, які діють навколо організації і впливають на різні сфери її діяльності. Кожен з них є зовнішнім фактором впливу.

За визначенням, зовнішні фактори впливу – це умови та фактори, які організація не може змінити, але повинна постійно враховувати у своїй діяльності: політична стабільність країни, суспільно-політичний устрій, економічні умови, екологічні умови тощо. Проте сьогодні, щоб працювати і розвиватися, фірма не просто має пристосуватися до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури та поведінки на ринку, а й активно повинна формувати зовнішні умови. Ця стратегія управління використовується передовими компаніями в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії організації із зовнішнім середовищем, яка дасть їй можливість підтримувати потенціал

на рівні, необхідному для досягнення її цілей у довгостроковій перспективі. Щоб визначити стратегію поведінки організації та реалізувати її, керівництво повинно мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, його загрози та потенційні тенденції розвитку і місце, яке організація в ньому займає.

Зовнішні обставини ефективності туризму охоплюють:

- статичні:
 - географічні;
 - природно-кліматичні;
 - культурно-історичні.
- динамічні зміни:
 - соціальні;
 - демографічні;
 - економічні;
 - політичні;
 - матеріально-технічні;
 - екологічні;
 - соціальні.

Географічні та природно-кліматичні фактори, насамперед, визначають привабливість місць відпочинку. Культурно-історичні фактори мають велике значення для туристів з високим рівнем освіти та пізнавальними потребами.

Соціальні та демографічні зміни сьогодні відбуваються при тенденції збільшення вільного часу й доходів, у зв'язку з чим зростає тривалість відпустки, доход на одного члена родини, що дає змогу людям більше подорожувати. Важливе значення мають такі фактори, як збільшення тривалості життя, формування мобільного стереотипу життя, зростання частки самотніх людей похилого віку, зростання кількості бездітних пар.

Економічна ситуація в розвинутих країнах характеризується тенденцією до збільшення виробництва послуг порівняно з виробництвом товарів і, відповідно, збільшення частки споживання послуг, у т. ч. туризму, в загальному споживанні. У результаті збільшення оплати праці, надання працівникам соціальних пільг та гарантій відбувається розширення соціальних верст туристів.

В кожній країні економічні зміни по-різному впливають на сферу туризму. Зростання добробуту населення, зміцнення економічних зв'язків між державами, розвиток міжнародної торгівлі позитивно впливають на міжнародний туризм. Сприятливі режими експорту та імпорту товарів дають змогу реалізовувати такий вид туризму, як шоп-тури. Зміни валютних курсів позначаються на вартості закордонної подорожі, а відповідно, і на чисельності туристів.

Політична ситуація в країні та світі зумовлює переорієнтацію туристичних потоків. Розширенню міжнародних туристичних зв'язків сприяють внутрішньополітична стабільність у країні, дружні стосунки між країнами-сусідами, укладання договорів про співробітництво у сферах економіки, торгівлі, культури, туризму на державному рівні.

Матеріально-технічні фактори характеризують стан та можливості запровадження нових форм обслуговування туристів, а також інтенсифікують туристичні подорожі. Використання стандартизованих інформаційних систем бронювання та оформлення замовлення турів дають змогу збільшити кількість туристів у курортних зонах, підвищити комфортність їх проживання, максимально швидко обслуговувати, що призведе до задоволення потреб відпочиваючих.

Серед соціальних факторів, у першу чергу слід виокремити складність і динамічність життя в сучасному великому місті, що провокує виникнення стресових ситуацій, нервово виснаження, швидко зношуваність організму. Щоб поповнити свої внутрішні ресурси, людина повинна активно відпочивати. Зміна оточення, спілкування з новими людьми знімають втому та сприяють відновленню фізичних і життєвих сил.

Екологічний фактор – один із найважливіших, небезпечні місцевості втрачають значний обсяг попиту через те, що люди не бажають завдавати шкоди власному здоров'ю, навіть якщо це територія з культурними та історичними атракціями.

Можна стверджувати, що туристична організація перебуває у складнішому оточенні, ніж підприємство, яке пов'язане лише декількома конкурентами чи постачальниками.

Туристична фірма, з одного боку, має змогу впливати на зовнішнє середовище, а з іншого – для ефективної діяльності повинна пристосовуватися до нього, постійно відстежувати зміни та вчасно на них реагувати. Зазвичай організація в процесі управління сама визначає, які фактори та якою мірою можуть впливати на результати її діяльності сьогодні й у перспективі. Результати досліджень та аналіз поточних подій стають основою розробки конкретних засобів і методів для прийняття відповідних управлінських рішень. Насамперед виявляються та враховуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на стан внутрішнього середовища організації.

Управлінський апарат організації намагається обмежити кількість зовнішніх факторів, беручи до уваги, насамперед ті, які значно впливають на ефективність діяльності організації на конкретному етапі. Прийняття рішень залежить від обсягу інформації про стан зовнішнього середовища і дії різних факторів. В основу класифікації факторів зовнішнього середовища внаслідок їх різноманіття можна покласти різні ознаки. Згідно з прийнятою в менеджменті класифікацією, визначають фактори прямого впливу: характер і стан ринкових відносин, господарські фактори організації та опосередкованого впливу:

- регулювання підприємницької діяльності;
- економічні;
- політичні;
- екологічні.

Відповідно, зовнішнє середовище туристичної фірми поділяють на: мікросередовище (або робоче середовище, безпосереднє оточення – середовище непрямого впливу) і макросередовище (або загальне середовище, бізнес-оточення – середовище прямого впливу).

Зовнішнє середовище характеризується такими властивостями: взаємопов'язаністю факторів, рухливістю, складністю, невизначеністю.

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища – це рівень впливу змін одного фактора на інші. Наприклад, збільшення темпів зростання виробництва зумовлює утворення нових робочих місць і підвищення рівня оплати праці. В

результаті збільшення доходів у населення з'являється можливість витратити дедалі більше коштів на відпочинок і туризм. Таким чином, зміни економічного фактора зовнішнього середовища впливають на інший фактор, змінюючи внутрішнє середовище організації.

Складність зовнішнього середовища розуміють як кількість факторів, на які організація має реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складність оцінюється залежно від масштабів організації. Для невеликої туристичної агенції їх кількість може бути не більше п'яти:

- міське законодавство;
- рівень конкурентоспроможності ринку;
- рівень життя населення;
- соціальна активність мешканців регіону;
- рівень мобільності населення).

Для великої туристичної корпорації існує понад тридцять показників, в саме демографічний склад населення, політична й економічна ситуація, курс валют, релігійний і національний аспекти, рівні бідності, доходів, міграції, стан історичних та культурних пам'яток, клімат та ін.

Рухомість зовнішнього середовища визначається швидкістю, з якою відбуваються зміни у середовищі організації. Крім того, рухомість зовнішнього середовища може бути вищою для окремих підрозділів організації. За таких умов мають прийматися рішення щодо внутрішніх змінних організацій на основі різноманітнішої інформації. Це робить процес прийняття управлінських рішень складнішим.

Невизначеність зовнішнього середовища зумовлюється обсягом інформації, який має організація щодо конкретного фактора, а також ступенем впевненості у достовірності цієї інформації.

Аналіз зовнішнього середовища – процес, який здійснюється для контролю зовнішніх факторів середовища з метою визначення перспективних можливостей організації та ймовірних загроз для її ефективного функціонування. Він дає змогу туристичним організаціям:

- визначити слабкі та сильні сторони, проблеми у функціонуванні;

- оцінити конкурентне середовище та власне місце на ринку;
- визначити міру впливу зовнішніх факторів на діяльність організації;
- розробити стратегію, реалізація якої дасть змогу організаціям адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а також збільшити адаптивність і гнучкість організації;
- оцінити ресурсну базу організації та її відповідність потребам зовнішнього середовища.

Отже, система туризму функціонує в суспільному оточенні, яке представляють економіка, екологія, технологія, політика і соціальна системи. Оскільки між туризмом та зовнішнім оточенням є взаємозв'язки, то можна стверджувати, що туризм – це відкрита система, яка перебуває у тісній взаємодії з навколишнім середовищем, яке представляють такі системи, як економіка, екологія, соціальне середовище, політика і технологія.

§ 10.3. Мікросередовище туристичної організації

Мікросередовище туристичної організації – це система фінансових, матеріальних та інформаційних зв'язків або середовище прямого впливу, яке називають бізнесоточенням організації, оскільки його формують такі суб'єкти середовища, які прямо впливають на її діяльність:

- державні та законодавчі органи;
- постачальники ресурсів, обладнання, енергії та робочої сили;
- споживачі-туристи;
- конкуренти.

Кожна організація має певний правовий статус: державне підприємство, одноосібне володіння, корпорація або некомерційна установа. Саме це визначає, як організація може вести свою діяльність та які податки повинна сплачувати. Організації у сфері туризму керуються численними нормативно-правовими актами міжнародного, національного та місцевого

рівнів. Дотримання їх обов'язкове, а порушення, відповідно, карається штрафом або навіть повним припиненням бізнесу.

Держава за ринкової економіки здійснює прямий вплив на організації через законодавчі акти. Наприклад, високі ставки податків суттєво обмежують активність організацій, їх інвестиційні можливості і підштовхують до приховування доходів. Навпаки, зниження ставок податків сприяє залученню капіталу, поживленню підприємницької діяльності.

Вибір постачальника – складне завдання для менеджера туризму, адже від якості його послуг, товарів залежить загальне враження туриста про комплексну туристичну послугу. Організація перетворює ресурси на вході та видає послуги на виході. Головними різновидами входу є інформація, матеріали, обладнання, капітал та робоча сила, забезпечення яких здійснює постачальник.

Конкуренти – особи, організації, підприємства, які є суперниками у досягненні подібних цілей, намагаються заволодіти тими самими ресурсами, благами, зайняти те саме місце на ринку. Організація, яка задовольняє потреби споживачів менш ефективно, ніж конкуренти, довго не існує. При цьому споживачі – не єдиний об'єкт суперництва організацій. Вони також конкурують за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення, визначаючи тим самим такі внутрішні фактори організацій, як умови й оплата праці персоналу, характер стосунків керівників із підлеглими. У багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, які результати діяльності можна продати та за яку ціну. Саме конкуренція іноді є причиною підписання організаціями різних угод – від поділу ринку до кооперації.

Відомий фахівець у галузі управління П.Ф. Друкер виділяв єдину, на його погляд, справжню мету бізнесу – створення споживача, тобто виживання і виправдання існування організації залежно від її здатності знаходити споживача та задовольняти його потреби. Багато організацій орієнтують свої структури на великі групи споживачів, від яких вони залежать найбільше, водночас асоціації й об'єднання споживачів впливають не тільки на попит, а й на імідж організації.

Туристичні підприємства мають створювати такий продукт, який був би цікавим для максимальної кількості людей, тобто мати масового споживача. Значно підвищити якість послуг дають прийоми, напрацьовані досвідом управління у сфері туристичного обслуговування:

- врахування специфіки підприємства в інтер'єрі офісу, дотримання чистоти та озеленення приміщення, витримка в одязі працівників;
- матеріалізація невідчутного товару (рекламні плакати, буклети);
- розвиток в усіх працівників фірми єдиного менталітету, орієнтованого на клієнта;
- подолання побоювань ризику у клієнтів шляхом проведення ознайомлювальних турів для туристичних агенцій;
- дотримання постійної високої якості обслуговування, оцінка так званих точок дотику (голос у телефонній слухавці, ставлення водія, рекомендації турів);
- адаптація своїх можливостей до попиту (наприклад, що у період шкільних канікул спостерігається пік активності). У "мертвий сезон" можна планувати відпустки працівників, скоротити операційні видатки.

Специфіка трудової діяльності в туризмі визначається вимогами до персоналу, функція якого спрямована на найбільш повне задоволення потреб туристів:

- вимоги до психологічної підготовки у дотриманні атмосфери, доброзичливості, гостинності, психологічної рівноваги, терпіння та вміння з гідністю вийти із ситуацій непорозумінь;
- вимоги до професійної підготовки, які визначаються технологічними завданнями з надання тієї чи іншої туристичної послуги і високими стандартами якості;
- вимоги постійного самоконтролю та поваги до світогляду клієнтів;
- вимоги репрезентативного характеру, які визначають необхідність дотримання високих етичних норм у поведінці та певного зовнішнього вигляду, що має

відповідати індивідуальному стилю, іміджу підприємства, загальним тенденціям у моді;

➤ вимоги збереження почуття власної гідності.

За умов збігу в часі моменту виробництва та реалізації туристичного продукту важливу роль при оцінці якості туристичного обслуговування відіграє рівень кваліфікаційної підготовки обслуговуючого персоналу. Саме на нього покладається завдання ефективного нівелювання протилежності між вимогами до якості, що формуються на світовому рівні, і можливостями національного туристичного ринку з їх задоволення.

Крім професійних якостей, працівники туристичних фірм мають бути добросовісними, чесними, вміти етично поводитися з клієнтами, колегами і конкурентами, комунікабельними та товариськими. Щоб підвищити професіоналізм персоналу, компанія повинна стимулювати його до підвищення кваліфікації.

Принципова кадрова схема в туризмі передбачає поділ на дві системи:

1) систему підготовки спеціалістів масових професій для суміжних видів виробничо-обслуговуючої діяльності в туризмі;

2) систему спеціалізованої професійної підготовки для підприємств, що безпосередньо задіяні у виробництві туристичної послуги.

Кожна них має свої освітні рівні, що забезпечують підготовку фахівців за спеціальностями відповідної кваліфікації у контексті управлінської діяльності:

Вищий рівень (інституціональний) передбачає підготовку менеджерів, які визначають напрями, стратегію, тактику галузі або окремого підприємства (менеджер готелю, менеджер маркетингової діяльності в туризмі тощо).

Середній рівень (технологічний) пов'язані з діяльністю, що характерна для персоналу, який забезпечує дотримання технологічної послідовності обслуговування, узгоджує взаємодію з іншими ланками (туристичний агент, менеджер з бронювання, метрдотель ресторану тощо).

Початковий рівень (виконавчий) представлений персоналом, що виконує конкретні завдання і забезпечує

задоволення окремих потреб туриста або реалізацію певного виду обслуговування.

Основні категорії фахівців, задіяних в туризмі, класифікують за:

- рівнем освіти: спеціалісти, що отримали вищу, середню спеціальну і початкову професійну підготовку;
- функціонально-управлінськими обов'язками: інституційними, технологічними, виконавчими;
- спеціалізацією: представники масових професій та персонал, що здобув спеціалізовану підготовку;
- функціонально-технологічною ознакою:
 - персонал туристичних підприємств – туристичні менеджери, туристичні агенти, методисти тощо);
 - робітники підприємств, що надають одну або кілька основних туристичних послуг (працівники готелів, ресторанів);
 - спеціалісти, що залучаються до туристичного виробництва та забезпечення функціонування підприємств у системі економіко-правового регулювання (економісти, юристи);
 - кадри підприємств базових ланок індустрії туризму (торгівля, транспорт, будівництво тощо).

Така схема має досить диверсифіковану структуру, яка пояснюється різноманітністю зв'язків, що забезпечують її функціонування та реалізацію суспільних туристичних потреб. Але саме така підготовка кадрів дає змогу здійснювати широкопрофільне навчання спеціалістів за умов динамічних змін попиту.

Професійну підготовку нижчого (виконавчого рівня) починають спеціалізовані профільні школи та курси; середні спеціальні навчальні заклади (коледжі) забезпечують середній (управлінсько-технологічний) рівень підготовки спеціалістів, які можуть підвищити кваліфікацію до вищого (інституційного) рівня у вищих навчальних закладах: університетах (за географічним, історичним, філологічним, економічним, юридичним профілем тощо), інститутах конкретної

технологічної орієнтації (торгівлі, громадського харчування, готельного господарства).

§ 10.4. Макросередовище туризму

Система туризму функціонує у суспільному оточенні, яке представляють політична, економічна, технологічна, соціальна та екологічна системи. Середовище опосередкованого впливу визначають політичні фактори, демографічні, природні, науково-технічні, соціокультурні, стан економіки, міжнародні події та інші фактори, які не мають безпосереднього впливу на функціонування туристичної сфери, але відображаються на них.

Передумовами негативного розвитку туризму є циклічні й структурні кризи, інфляція, безробіття, порушення умов товарообміну, а також відсутність планування використання природних ресурсів.

Середовище опосередкованого впливу зазвичай складніше, ніж прямого, тому під час його досліджень керуються, насамперед, прогнозами.

Вплив загальних економічних факторів на туризм може бути як позитивний, так і негативний. Серед позитивних факторів слід вирізнити такі:

- стабільна валютна ситуація;
- зростання реальних доходів;
- більш рівномірний розподіл прибутків;
- вигідна кон'юнктурна ситуація (висока місткість ринку та високі темпи розвитку, що характеризуються низьким рівнем конкуренції).

Негативний вплив на туризм мають:

- занепад промисловості, що веде до зростання безробіття, скорочення заробітної плати, зниження купівельної спроможності;
- кризові економічні явища;
- нестабільна валютна ситуація;
- невідповідна кон'юнктурна ситуація, характерна для насиченого, поділеного між основним гравцями, ринку з високим рівнем конкуренції, низькими темпами зростання.

Економічна ситуація в країні характеризується загальною бізнес-активністю, інфляцією, дефляцією, ціновою політикою, кредитуванням.

Керівництво туристичною організацією повинно вживати превентивних заходів для нейтралізації негативного впливу змін в економіці.

Якщо прогнозується інфляція, керівництво може вважати правильним, наприклад, збільшити запаси ресурсів, які постачаються, провести з працівниками переговори про фіксовану оплату праці, щоб стримати зростання витрат у найближчому майбутньому, або взяти кредит, оскільки в момент настання строків виплат гроші будуть коштувати дешевше і тим самим частково компенсуватимуть витрати на виплату відсоткової ставки.

Якщо прогнозується економічний спад, то організація може надати перевагу звууженню ринку збуту послуг, скоротити штат працівників і відкласти плани на розширення. Конкретні зміни стану економіки можуть мати позитивний вплив на одні організації і негативний – на інші. Наприклад, якщо при економічному спаді підприємства готельного бізнесу можуть серйозно постраждати, то підприємства громадського харчування – ресторани, кав'ярні, зокрема у багатих районах, взагалі не відчують ніякого впливу.

Вплив туризму на економіку можна визначити завдяки економічним функціям туризму.

Отож, найважливішою функцією туризму є функція забезпечення зайнятості. На кількісне зростання кадрів у туристичній сфері впливає впровадження технічних розробок. Технічні та технологічні засоби полегшують роботу, але не можуть замінити спілкування з гостем. Туризм сприяє зайнятості населення прямо (готелі, туристичні бюро) та опосередковано (торгівля).

Виробничо-обслуговуюча функція реалізується туристичними підприємствами шляхом використання таких виробничих факторів, як праця, земля, капітал та інформація. Комбінування виробничих факторів для виробництва нового продукту створює додану вартість.

Функція створення доходу – економічна діяльність у туристичній сфері – робить внесок у створення національного доходу. Насамперед це стосується тих, хто безпосередньо працює у сфері туризму. Але слід враховувати і доходи постачальників певних товарів для туристичного підприємства. Ефект збільшення національного доходу в туризмі має, насамперед, регіональне значення, особливо зважаючи на той факт, що первинна виручка туристичних підприємств переходить у сферу регіональної торгівлі, промисловості та сільського господарства (ефект мультиплікатора).

У регіональному аспекті важливу роль відіграє функція вирівнювання, яка виявляється в тому, що туризм сприяє розвитку структурно слабких регіонів. Часто туристи цікавляться регіонами з первинними ландшафтами та переважанням агрокультури в господарстві. Для місцевих мешканців цих регіонів туризм стає додатковим джерелом доходів. Функція вирівнювання має і міжнародне значення. Так, наприклад, для невеликих острівних держав туризм стає джерелом споживання місцевих товарів і послуг.

Функція нівелювання платіжного балансу відображає значення витрат місцевих туристів, які виїжджають за кордон, з їхніми доходами, отриманими від наданих іноземним туристам товарів і послуг.

Зв'язок між політикою і туризмом полягає в тому, що держава управляє туризмом і туристична активність потребує втручання держави. Цей фактор за різних форм державного управління виявляється по-різному. Тоталітарна держава – це крайня форма: при такій системі суспільних відносин туризм виконує державно-політичну функцію, планується та управляється державними закладами. В країнах з ринковою орієнтацією держава відсторонюється від управління туризмом і надає кожному громадянину повну свободу дій. Між цими крайніми випадками знаходяться держави із соціально-ринковою економікою, де дії кожного обмежуються на користь інших членів суспільства. В цьому випадку туризм підпорядковується державному регулюванню й управлінню, а держава формує політику в усій сфері.

Політика туризму – цілеспрямоване сприяння розвитку шляхом впливу на найважливіші для цієї галузі показники. Політику туризму створюють і недержавні установи (туристичні союзи та об'єднання).

Елементи політики так чи інакше впливають на туризм.

Політика пасажирських перевезень. Підтверджується вже самим визначенням туризму: "поїздка" і "перебування". Отже, не тільки туризм залежить від перевезень пасажирів, а й навпаки.

У політиці пасажирських перевезень відокремлюють:

- політику шляхів сполучення, яка визначає розширення мережі залізниць, автомагістралей та авіаційних шляхів;
- політику транспортних засобів;
- політику тарифів, яка визначає стратегію формування ціни на проїзд у громадських транспортних засобах.

Економічна політика. Рішення мають загальний характер та стосуються розвитку економіки в цілому. Часто закони та постанови, які на початковому етапі їх впровадження не стосувалися туризму, в подальшому починають впливати більше, ніж закони, розроблені безпосередньо для цієї сфери.

Соціальна політика також має суттєвий вплив на розвиток туризму. Розрізняють три напрями такої політики:

- перерозподіл доходу;
- законодавче регулювання робочого часу та відпусток;
- стимулювання розвитку соціального туризму.

Завдяки тому що в ХХ ст. широкі верстви населення отримали в своє розпорядження більше коштів, ніж потрібно для повсякденного життя, туризм став масовим явищем. Держава перерозподіляє дохід, використовуючи різні важелі та стимули.

Законодавче регулювання права на відпочинок гарантує всім громадянам регулярне звільнення від роботи на певний час. Встановлення державою строків відпусток та канікул у різний час сприяє тому, що попит на туристичні послуги більш рівномірно розподіляється в часі протягом року.

У межах соціальної політики держава керує туристичним попитом шляхом стимулювання розвитку соціального туризму.

Соціальний туризм – це субсидування державою будівництва різних споруд для відпочинку та створення можливостей для проведення відпустки певним соціальним групам: молоді, жінками, що мають дітей, людям похилого віку, адже без соціальних програм деякі з них не могли б скористатися своїм правом на відпочинок.

Якість організації вільного часу залежить від можливостей людини для використання свого вільного часу. Якщо в межах комунальної політики особлива увага приділяється розвитку музеїв, театрів, спортивних споруд, створенню стежок для прогулянок та зелених зон, то якість пропозиції для використання вільного часу поліпшується [9].

Щодо туризму завданням територіальної політики є створення найкращих умов для розвитку цієї сфери та виключення шкідливих наслідків для природи. Одне з найважливіших завдань у цьому напрямі – недопущення кількісного та якісного зменшення територій, придатних для відпочинку. В країнах зі слабкою економікою та законодавством до територіальної політики належить контроль за використанням земельних, природних ресурсів та інфраструктури.

Політика і культура. У процесі туристичного освоєння окремих територій взаємодія між приїжджим і місцевим населенням може викликати стійкі зміни у місцевому соціальному середовищі. Це може бути як одностороннє, так і двостороннє вирівнювання особливостей культур різного походження. Протидією такого процесу може стати політика, яка сприятиме збереженню культурної ідентичності, традицій та звичаїв народів.

Проблема сприйняття екологічних явищ і управління ними полягає в тому, що більшість із них не можуть бути чітко визначені. Не можна також об'єктивно оцінити туристів та місцевих жителів, а наслідки важко вимірювати з огляду на численні взаємні впливи. Доводиться визнати, що велику кількість порушень екологічної рівноваги розпізнають запізно.

Навантаження на природні ландшафти, взаємодія між туристами і місцевими мешканцями – все це сьогодні перетворилося на одну з глобальних проблем, які розв'язує

менеджмент туризму. Місцеві мешканці серед факторів негативного впливу туризму на перше місце ставлять забруднення повітря транспортом. Досить часто вважається, що туристи ставлять короточасне задоволення своїх індивідуальних потреб у відпочинку вище, ніж турботу про довгострокове використання природи.

Для управління туристичними потоками з метою збереження екологічної рівноваги використовуються інструменти візитного менеджменту, а саме:

- час подорожей;
- види відвідувань (дозволені види спорту);
- інтенсивність використання регіону.

Обмежувальні заходи запроваджуються шляхом інформування населення, підвищення вартості подорожей або державними нормативними документами.

Використання візитного менеджменту обмежується такими факторами:

- природа не має власника, який здатен її захистити;
- місцеві мешканці не хочуть, щоб їх активність обмежувалась;
- обмеження не збігаються з нетривалими інтересами туристичних підприємств.

Цілеспрямований захист навколишнього середовища ускладнюється, оскільки туризм тісно пов'язаний з економічними інтересами. У протистоянні екологічних проблем та економічних інтересів перевагу частіше мають останні.

Вирішити таку дилему можна на індивідуальному рівні – необхідність охорони навколишнього середовища має розумітися кожним подорожуючим і, відповідно, необхідно змінити ставлення до природи. Перспектива за розвитком сталого туризму, який намагається зберегти рівновагу між навколишнім середовищем, відпочинком та економічним відтворенням або між екологією, суспільством і економікою. Туризм, який орієнтується на проблеми природи – це менеджмент, який систематично та цілеспрямовано культивує критерії рівноваги навколишнього світу.

Останніми роками важливого значення набуває суспільна екологія. В процесі освоєння певного регіону туристи контактують із чотирма культурами:

- культура відпочинку (стиль життя та норми поведінки туристів);
- культура регіону, з якого приїздять туристи;
- культура місцевих жителів;
- культура обслуговування.

Ступінь впливу туризму на культуру місцевих мешканців залежить від різних факторів. Головним серед них є можливість самовизначення місцевих жителів і їх відкритість до нових викликів. Слід очікувати, що в тому регіоні, де населення має відкритий спосіб мислення, а туризм при цьому домінує та поширює чужу культуру, місцева культура поступово зникне, а нові покоління швидко адаптуватимуться до чужої. Так виникає ефект ідентифікації (внутрішня передача складників чужої культури) та ефект імітації (зовнішнє наслідування окремих видів поведінки та елементів повсякденної культури).

Часто в процесі розвитку туристичного регіону місцеве населення переживає різні фази сприйняття іншої культури. На початку інша культура впроваджується або навіть імітується. У разі зростання її утвердження або втрати власної ідентичності відбувається відмова від власної культури або значна її стилізація. Щоб полегшити психологічні зміни способу життя та захистити ідентичність місцевого населення, необхідно дотримуватися духовної дистанції.

При оцінюванні соціальних ефектів туризму необхідно враховувати і структуру населення регіону. В соціальній структурі країн, які приймають багато іноземних туристів, відчувається вплив на ієрархію професій. Послуги туристичної сфери порівняно з роботою в інших галузях часто добре оплачуються, тому така робота має великий попит.

У вирішенні питань менеджменту слід враховувати і вплив туризму на традиційні норми та цінності окремих туристичних регіонів, тому що уявлення про одяг і поведінку в суспільстві у різних країнах неоднакові. Якщо лібералізація стилю одягу місцевими мешканцями сприймається здебільшого

позитивно, то є сфери, де такі наслідки небажані (європейський секс-туризм, дитяча проституція в Південно-Східній Азії).

Отже, з одного боку, для розвитку туризму в країні важливе значення має суспільний та економічний порядок, з іншого – власне туризм зумовлює перетворення в суспільних взаємовідносинах країн, які відвідують туристи. Вплив туризму найчастіше виявляється в лібералізації суспільства країни, що відвідується. Але чим більше відмінностей і чим менше країна готова до прийому значної кількості відвідувачів, тим більша небезпека того, що процес проникнення іншої культури негативно вплине на країну.

Формування політики туризму є важливим фактором. В умовах ринкової економіки держава прямо або опосередковано впливає на розвиток туризму. Туристична політика – це усвідомлена підтримка державою туризму і формування основних її напрямів шляхом впливу на важливі складники. Слід зважати і на те, що з кожним роком значно збільшується кількість факторів, які стають глобальними та мають враховувати менеджери при управлінні галузю. Особливого значення за сучасних умов набуває визначення інвестиційної туристичної атрактивності територій.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Яке визначення можна дати середовищу організації?
2. Охарактеризуйте системний характер внутрішнього середовища організації.
3. Порівняйте напрями аналізу та системні складові внутрішнього середовища організації.
4. Охарактеризуйте цільові ресурсні пріоритети для складових об'єкта управління в туризмі.
5. Як проявляється горизонтальний та вертикальний поділ праці в реалізації конкретних ролей (за Мінцбергом) в управлінні туристичним підприємством?
6. У чому простежується взаємозв'язок між внутрішніми змінними: технологією і людьми?

7. У чому полягає завдання управління зовнішнім середовищем у туризмі?
8. Розкрийте поняття "зовнішнє середовище" і "зовнішні фактори впливу".
9. Охарактеризуйте властивості зовнішнього середовища.
10. Яке значення для менеджменту туризму має аналіз зовнішнього середовища?
11. Чому мікросередовище туристичної організації називають безпосереднім діловим оточенням організації?
12. Чи є взаємозв'язок та взаємний вплив між факторами мікросередовища?
13. Як фактори зовнішнього мікросередовища впливають на інструменти управління якістю туристичного продукту?
14. Яка схема підготовки кадрів у туризмі реалізує можливості управління якістю обслуговування?
15. Чому макросередовище туристичного бізнесу є середовищем опосередкованого впливу?
16. Розкрийте сутність взаємного впливу економічної і туристичної систем.
17. Охарактеризуйте елементи політичної системи, які впливають на реалізацію туристичного бізнесу.
18. Які ви знаєте екологічні мотиви туризму?
19. У чому полягає сутність соціально-культурних відмінностей у взаємодії місцевої та приїжджої спільнот?
20. Що таке туристична політика?

ТЕМА 11. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТУРИЗМІ

§ 11.1. Суть процесу прийняття управлінського рішення

Прийняття рішень – це процес обміну інформацією у вигляді наказу (розпорядження) відповідно до цілей проблематики, що є складовою управлінської функції. Управлінське рішення є інтелектуальним організаційним завданням, як найважливіша сполучна ланка між керуючою та керованою системами підприємства.

Управлінське рішення – це альтернативне рішення. Менеджер постає перед необхідністю вибору одного варіанта дій із кількох можливих. Результат такого вибору і є рішенням.

У теорії менеджменту класифікують управлінські рішення за різними ознаками, глобальні та локальні.

Вирізняють комплексні управлінські рішення (напр., зміна статусу туристичної агенції на статус туроператора); часткові (тематичні), які стосуються одного з аспектів діяльності об'єкта, яким управляють. У їх складі за переважаючим змістом розрізняють технічні, соціальні, економічні, організаційні рішення.

За періодом здійснення існують:

- перспективні (довгострокові), на період 5 – 10 років;
- поточні (середньострокові), 3 – 5 років;
- регулюючі (короткострокові), забезпечення виконання поточних рішень (до 1 року).

За складністю вирізняють прості, складні, унікальні управлінські рішення.

За характером цілей виділяють стратегічні, які визначають генеральні завдання, та тактичні, спрямовані на реалізацію першочергових цілей.

За ступенем обґрунтованості:

- формалізовані використовуються різні методи доказовості;

- неформалізовані, які ґрунтуються на евристичних методах (напр. розробка посадової інструкції менеджера з продажу);
- інтуїтивні.

За циклічністю управлінські рішення розрізняють на разові і повторювані.

За суб'єктністю прийняття рішення: індивідуальні, колективні (групові).

За умовами середовища прийняття управлінського рішення виділяють:

- детерміновані (напр., рішення про закупку обладнання для офісу);
- ризиковані (напр., рішення про організацію роботи на новому регіональному ринку послуг).

За способом впливу на керований об'єкт:

- прямі директиви, обов'язкове виконання (напр., рішення про прийом на роботу нового працівника);
- директиви непрямого впливу, розробка і реалізація яких здійснюється на основі засобів стимулювання ефективності виробництва (рішення про реалізацію нового проекту).

У кожній туристичній організації процес розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості. Це визначається специфікою діяльності організації, її структурою, організаційною культурою, досвідом керівників та управлінського персоналу тощо. Існує загальна технологія процесу прийняття рішень, яка передбачає сім етапів.

- Діагностика проблеми. Найчастіше є три підходи їх категоризації:
 - проблема (ситуація), коли поставлені цілі не досягнуті;
 - проблема як перспективна потенційна можливість;
 - проблема як можлива потенційна загроза;

На даному етапі передбачається:

- ✓ визначення новизни проблеми і ситуації;
- ✓ встановлення симптомів ускладнень;
- ✓ з'ясування причин та джерел виникнення проблеми;

- ✓ визначення повноти і достовірності інформації про проблему;
- ✓ встановлення можливих взаємозв'язків з іншими проблемами;
- ✓ встановлення можливості розв'язання проблеми.
- Другий етап визначення обмежень:
 - часових, фінансових, трудових, законодавчих, конкуренції;
 - критеріїв для оцінки альтернатив:
 - ✓ ступінь досяжності поставлених цілей;
 - ✓ ефект від реалізації рішення;
 - ✓ мінімізація витрат;
 - ✓ максимізація прибутку;
 - ✓ час виконання рішень.
- Визначення альтернатив;
- Аналіз та оцінювання обраних альтернативних варіантів рішення за встановленими критеріями та з урахуванням визначених раніше обмежень;
- Вибір остаточного варіанта рішення;
- Впровадження рішення. Менеджер має організувати виконання рішення:
 - складання плану реалізації рішення;
 - доведення рішення до виконавців;
 - розподілити права і відповідальність;
 - зацікавити людей у виконанні рішення;
 - провести роз'яснювальну роботу.
- Завершальним етапом реалізації рішення є контроль. Головна мета цього стану – встановлення зворотного зв'язку, визначення причин відхилень, внесення (за необхідності) змін (коректив) у план реалізації рішення або в саме рішення.

Управлінське рішення охоплює всю сукупність зазначених стадій, є поєднанням інтелектуальної діяльності у керуючій системі з організаційно-практичною діяльністю у керованій системі.

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень, охоплюють:

- середовище прийняття рішення;
- особливості індивідуальної системи цінностей керівника. Наприклад, креативний менеджер може запропонувати тур із насиченою програмою розваг та відпочинку: дайвінг, рафтинг; менеджер з консервативним стилем роботи, щоб уникнути невдоволення клієнта, запропонує стандартний туристичний пакет. Тому прийнято розрізняти:
 - імпульсивні рішення, що приймають менеджери, які легко генерують ідеї, але не приділяють багато уваги їх перевірці, оцінці, тому вони виявляються недостатньо обґрунтованими;
 - врівноважені рішення, що приймають менеджери, які уважно та критично ставляться до власних дій, гіпотез, що висуваються, та їх перевірки. Зазвичай перед прийняттям рішення менеджери ретельно формулюють вихідну мсту і завдання;
 - інертні рішення, що є наслідком обережного пошуку, коли контрольні та уточнювальні дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях майже немає оригінальності або новаторства;
 - ризикові рішення, що відрізняються від імпульсивних тим, що це потребує значної впевненості в собі, відсутності страху перед ризиком. Найчастіше такі рішення приймаються у надзвичайно критичній ситуації;
 - обережні рішення, що приймаються після ретельної оцінки менеджером усіх варіантів.

Розглянуті види рішень приймаються здебільшого у процесі оперативного управління.

Якість управлінського рішення є головним фактором ефективності системи менеджменту. Реалізація неякісних рішень призводить до величезних втрат на всіх етапах життєвого циклу. Умови, за яких досягається якісне управлінське рішення, такі:

- структуризація проблеми й побудова дерева цілей;
- застосування наукових підходів класичного менеджменту;

- забезпечення достовірною інформацією;
- врахування впливу економічних законів;
- використання методів функціонально-системного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правове обґрунтування рішення, що приймається;
- забезпечення можливості зіставляти варіанти рішення;
- автоматизація процесів збирання й обробки інформації;
- формування та функціонування системи відповідальності та мотивації прийняття якісного та ефективного рішення;
- забезпечення механізмів реалізації рішення.

Виконання всіх перерахованих вище дій вимагає значних витрат коштів, часу і доречне тільки для розробки раціональних управлінських рішень для дорогих проєктів (напр., будівництво готелю). Разом з тим, конкуренція об'єктивно змушує кожного, хто приймає управлінські рішення, підвищувати їх якість та ефективність.

Альтернативність варіантів управлінських рішень – обов'язкова. Тому порівняння проводиться за такими критеріями:

- якість об'єкта (напр., для готелю відповідність рівню "зірковості");
- терміни здійснення проєктів;
- масштаб та місткість об'єкта;
- безпека, метод отримання інформації та виконання розрахунків;
- освоєння території (розвиненість туристичної інфраструктури);
- екологічні умови використання (експлуатації) об'єкта;
- рівень ризику і невизначеності;
- рівень інфляції.

У конкретних умовах альтернативні варіанти управлінського рішення можуть відрізнятися не за всіма факторами. Завдання менеджера полягає у проведенні комплексного аналізу конкретної проблеми з метою порівняння за максимальною кількістю факторів: чим менше їх ураховано, тим менш точним буде управлінське рішення.

Рівень освоєння туристичної території враховується в тому випадку, коли необхідно оцінити кількість туристів, яких може прийняти цей об'єкт, його інфраструктуру та побутову облаштованість. Недооцінка може призвести до невдоволення споживача якістю туристичною послугою.

При аналізі умов експлуатації туристичного об'єкта оцінюються:

- організаційно-технічний і соціальний умови надання послуг (прогресивність технології, умови праці та відпочинку працівників);
- режим роботи споживача об'єкта, що аналізується;
- специфіка послуги та сегмента споживачів, яким вона надається;
- імідж споживача та його культура, місце (країна) проживання.

Фактор інфляції дає змогу врахувати знецінення грошей, яке виявляється у зростанні цін на товари і послуги без поліпшення їхньої якості.

Фактори ризику та невизначеності підлягають урахуванню при оцінці ефективності у випадку, якщо за різних можливих умов реалізації витрати і результати рішення неоднакові.

При оцінці управлінських рішень з розвитку туристичної діяльності найбільш суттєві невизначеність та ризик:

- зовнішньоекономічний ризик (можливість уведення обмежень на виїзд закордон, закриття кордонів тощо);
- ризик, пов'язаний із недосконалістю економічного законодавства та нестабільністю економічної ситуації;
- недостатність або неточність інформації про технології, які використовуються при обслуговуванні туристів;
- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні або регіоні;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо;
- невизначеність кліматичних умов, можливість стихійних лих;
- недостатність або неточність інформації щодо фінансового становища та ділової репутації

підприємств-партнерів (можливість невиклат, банкрутств, зривів договірних зобов'язань).

Одним із факторів забезпечення організованості системи менеджменту в туризмі є правильне оформлення управлінського рішення, яке виключає можливість різного трактування. Управлінські рішення можуть бути зафіксовані письмово у вигляді документів на папері, на електронних носіях або можуть бути передані вербально, але за умови, що носій інформації максимально надійний.

§ 11.2. Методика прийняття управлінських рішень

Для того, щоб управлінське рішення було ефективним та забезпечувало досягнення цілей туристичного підприємства, воно повинно відповідати певним вимогам:

- бути правомірним;
- бути всебічно обґрунтованим;
- мати чітку цільову спрямованість;
- адресуватися конкретним виконавцям;
- бути повним, стислим і чітким;
- містити механізми реалізації;
- бути своєчасним;
- бути економічним та ефективним;
- бути узгодженим із раніше прийнятими та іншими рішеннями, які приймаються.

Рішення приймаються у будь-якій організації. Але практика розробки і прийняття управлінських рішень має свої особливості, які визначаються характером та специфікою діяльності організації, її організаційною структурою, внутрішньою культурою.

Модель управлінського рішення має відповідати таким вимогам:

- точність – максимальна відповідність моделі реальному об'єкту;
- повнота – відповідність моделі задуму керівника, його рішенням і поставленим завданням, змісту, умовам виконавчої діяльності;

- стійкість до стресів та надійність – здатність моделі зберігати задані показники навіть у складних критичних умовах;
- масштабність (дотримання масштабів об'єкта, який моделюється) і динамічність (представити динаміку майбутньої діяльності);
- узгодженість – взаємозв'язок рішення з рішеннями інших виконавців та іншими моделями;
- гнучкість – можливість корекції елементів моделі.

У сучасному туристичному менеджменті використовують такі моделі прийняття управлінських рішень:

- динамічне програмування дає змогу вводити додаткові змінні, які з'являються у процесі прийняття рішень, зміни завдань та результатів діяльності організації, умов зовнішнього середовища;
- лінійне моделювання – залежність між показниками діяльності підприємства (напр., лінійна залежність між збільшенням витрат на навчання менеджерів з продажу та зростанням обсягу продажу);
- моделі теорії черг – моделюють оптимальну кількість каналів обслуговування щодо потреби в них;
- імітаційне моделювання – створення експериментальної моделі, яка максимально відображає всі особливості прийняття рішення, що дає можливість перевірити його реалізацію (наприклад, побудова віртуальної моделі функціонування нового готельного комплексу).

Застосування тієї чи іншої моделі прийняття управлінського рішення має бути економічно обгрунтоване. Розробка економічного обгрунтування передбачає:

- врахування витрат та результатів на кожній стадії життєвого циклу туристичного продукту;
- врахування фактора часу;
- використання комплексного системного підходу;
- забезпечення багатоваріантності технічних та організаційних рішень з урахуванням досвіду безпосередніх конкурентів;
- врахування фактору ризику та невизначеності;

- порівняння варіантів за початковою інформацією, при тих самих строках, рівні якості та умовах використання.

Втілення будь-якої моделі ґрунтується на використанні великого різноманіття наукових методів, етапами реалізації кожного з них є:

- спостереження – збір та аналіз інформації;
- формулювання гіпотези – визначення залежності між складовими проблеми за даними спостережень;
- перевірка гіпотези.

Метод порівняння дає змогу оцінити роботу організації на основі відхилень реальних показників від планових, установити причини цих відхилень та визначити резерви.

- При аналізі поточні показники порівнюються з плановими;
- Планові – з показниками попереднього періоду;
- Звітні – з показниками попередніх періодів;
- Показники роботи за кожен день – із плановими;
- Показники організації – із середніми по галузі;
- Показники технологічного рівня та якості послуг цієї організації – з аналогічними показниками подібних організацій.

Балансовий метод полягає у порівнянні взаємопов'язаних показників господарської діяльності для визначення та вимірювання їх взаємного впливу, а також оцінки резервів підвищення ефективності виробництва та надання туристичної послуги, наприклад, наскільки витрати готелю на ремонт номерів збільшили обсяг продажу.

Індексний метод застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких можна виміряти. У цьому методі кожному фактору діяльності туристичної організації присвоюється певний індекс, який демонструє рівень його впливу на діяльність організації в цілому. Сума індексів за сукупністю факторів свідчить про успішність функціонування організації. Як відносні показники індекси потрібні для оцінки виконання плану, визначення динаміки явищ та процесів.

Графічний метод є засобом ілюстрації господарських процесів, оформлення результатів аналізу. Графічні зображення економічних показників розрізняють за способом побудови

(лінійні, стовпчасті, координатні) та за значимістю (діаграми порівняння, хронологічні та контрольні-планові графіки).

Економіко-математичні методи аналізу застосовують для вибору найкращих, оптимальних варіантів, які впливають на господарські рішення в економічних умовах, що склалися або заплановані. Наприклад, розрахунок рентабельності будівництва розважального комплексу на території готелю та відповідно спрогнозувати збільшення обсягів продажу.

Методи прогнозування використовують як набутий досвід, так і обґрунтовані припущення щодо майбутнього:

- прогнози розвитку конкуренції;
- економічні прогнози;
- прогнози соціального запиту;
- прогнози розвитку технологій.

Серед цієї групи методів важливу роль відіграють:

- аналіз зовнішнього середовища за вербальною інформацією (телебачення, радіо, інтернет-простір, соціальні мережі);
- за письмовими джерелами (преса, книги, журнали);
- аналіз динамічних рядів, тренд, причинно-наслідкове моделювання;
- метод експертних оцінок;
- мозкова атака.

Програмування управлінських рішень дає змогу отримати науково обґрунтовані варіанти тенденцій розвитку показників якості, елементів витрат та інших факторів, які використовують при розробці перспективних планів.

§ 11.3. Управління конфліктами в туристичному менеджменті

Конфлікт у загальному – це наявність певних протиріч та суперечностей між людьми внаслідок протилежності позицій, цілей, інтересів, поглядів, прагнень. У психології конфлікт (від лат. *confliclus* — "зіткнення") визначається як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій.

Характерними рисами конфлікту є:

- протилежні цілі, інтереси, бажання;

- суперечливі позиції сторін з певного питання;
- відмінності у засобах досягнення мети.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але, в будь-якому разі, в їх основі лежить відсутність згоди. Кожен з учасників конфлікту формує своє враження про ситуацію, та їх думки часто не збігаються. Конфлікт виникає, якщо хоча б один зі співрозмовників почне сприймати ситуацію як вияв нетовариськості або агресії іншого учасника, який може навіть не розуміти, що перебуває у конфліктних стосунках.

Конфлікт найчастіше асоціюється з погрозами, агресією, суперечками, ворожістю. Панує думка, що конфлікт – завжди небажаний, що його необхідно, за можливості, уникати. З огляду на це, розрізняють **конфлікти функціональні** (корисні для членів колективу й організації), що можуть:

- сприяти розвитку та змінам в організації;
- цілком або частково усунути суперечність;
- зменшити ступінь конформізму та безпідставної покірливості;
- викрити причини кризи;
- сприяти становленню групової солідарності;
- зробити внесок у структурування організації;
- стати джерелом розвитку особистості;
- викрити слабкі місця та невирішені питання;
- виявити психологічну стійкість до стресів;
- поглибити знання про мотиви та цінності людини;
- визначити як негативне, так і цінне в особистості;
- послабити емоційне напруження;
- поглибити міжособистісні стосунки;
- надати досвід вирішення складних ситуацій;
- поліпшити якість індивідуальної діяльності;
- стати одним із засобів самоствердження особистості;
- підвищити авторитет серед оточуючих;
- прискорити процес самопізнання;
- усвідомлення спільності інтересів та цінностей;
- сприяти об'єднанню однодумців;
- відсунути на другий план інші конфлікти;
- визначити пріоритети у багатьох питаннях;
- встановити нові контакти.

Дисфункціональні конфлікти (які знижують продуктивність праці) та значно збільшують ризик різних захворювань, а також:

- негативно впливають на психологічний стан людей;
- супроводжуються стресом, психологічним тиском та насильством;
- формують "образ ворога", прискіпливе ставлення до опонента;
- руйнують систему міжособистісних стосунків;
- погіршують якість роботи, навчання;
- формують зневіру в справедливе вирішення питання;
- зумовлюють дії у відповідь на репліки;
- насаджують примусові способи розв'язання проблем;
- заважають здійсненню швидких змін;
- зумовлюють втрату підтримки з боку інших;
- ставлять під сумнів довіру;
- роз'єднують тих, хто намагається досягти єдності;
- зменшують потенціал співробітництва у майбутньому;
- мають тенденцію до поглиблення і розширення;
- порушують процес формування союзів.

Якщо за основу поділу конфліктів узяти їх наслідки, значення та спосіб вирішення, то можна виділити два основні види:

- деструктивні конфлікти, які призводять до руйнівних дій, різкого зниження ефективності діяльності підприємств туризму;
- конструктивні конфлікти, для яких характерні суперечності, що стосуються принципових аспектів діяльності підприємств туризму та індустрії гостинності.

Теорія менеджменту вирізняє чотири основні типи конфліктів:

- конфлікт між особистістю та групою може виникнути, якщо така особа займає позицію, відмінну від позиції групи або сформованих норм групової поведінки;
- міжособистісний конфлікт проявляється у боротьбі за обмежені ресурси або у зіткненні людей із різним

характером, темпераментом, інтересами, поглядами, цінностями, манерами поведінки;

- між груповий конфлікт часто виникає внаслідок відсутності чіткого узгодження функцій та повноважень між підрозділами або через дефіцит ресурсів;
- внутрішній конфлікт особистості виявляється в тому, що до працівника підприємства висуваються суперечливі вимоги щодо результатів його роботи. З іншого боку, вимоги до співробітника можуть не відповідати його особистісним цінностям. Найчастіше такий конфлікт є відповіддю на робоче перенавантаження.

Кризові явища можна розуміти і як внутрішній стан людини, яка опинилася у складній ситуації. Розрізняють такі основні типи криз:

- кризи втрати, які стосуються втрат близьких людей;
- кризи розвитку, які вимагають підтримки та спеціальних способів вирішення;
- ситуаційна криза – втрата речей, будь-чого іншого, крім людини;
- криза зумовлена небезпекою;
- криза цілісності – загроза цілям або системі цінностей. Таку кризу важко виявити, тому в цьому випадку найчастіше звертаються до друзів або родичів, а не до психотерапевта;
- криза "остання крапля" – криза, спричинена низкою невдач у різних сферах життя; розпочалася теж після невдачі;
- криза залежності вразливості особистості;
- криза, яка сприймається як катастрофа та невдача;
- криза, зумовлена зростанням напруженості;
- абсолютна криза – сукупність усіх перерахованих типів криз.

Конфлікти в туризмі, як і в будь-якій сфері, обслуговування клієнтів, виникають часто. Головною умовою виникнення конфліктів є порушення моральних норм стосунків між членами трудового колективу. Досить часто їх причиною є неуважність та погане обслуговування клієнтів.

Причини деяких конфліктів, які виникають у туризмі, можуть бути неявними. Крім того, вони залежать від характеру конфлікту, стадії його розвитку, міри участі тощо. Систематизація причин, які зустрічаються у туристичній практиці, дає можливість визначити:

- суперечливість бажань, інтересів, цілей або цінностей. Така причина конфлікту може стати провідною не лише у стосунках з окремими туристами, а й у цілому у функціонуванні внутрішнього середовища фірми;
- обмеженість ресурсів, з одного боку, і намагання людини взяти для себе найкраще й у найбільшій кількості – з іншого. Наприклад, розподіл часу відпусток на літній період;
- взаємозалежність обов'язків, це коли одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи осіб;
- незадовільні комунікації;
- недоцільний контроль; проте, з іншого боку, безконтрольність призводить до безвідповідальності, що теж стає причиною конфліктів;
- низька ергономічність робочих місць, викликає конфлікт, коли виконання посадової функції не достатньо підкріплене необхідними засобами: немає необхідної техніки, недостатній простір (наприклад, для обслуговування клієнта), галас, спека, холод тощо. Внаслідок таких факторів підвищується стомлюваність, роздратованість, виникають головний біль, стрес і агресія. Все це стає основою конфлікту;
- відмінності у манері поведінки та життєвому досвіді. Люди по-різному реагують на конфлікти: хтось їх уникає, хтось вважає джерелом прогресу і за необхідних умов скористається можливістю; хтось має стійкість до конфліктів, не провокує їх, однак і не уникає; для когось це основний спосіб поведінки. На думку фахівців, у середньому, сприятливий психологічний клімат у колективі порушує лише 10 % усіх співробітників.

Визначають відповідні типи "збурювачів" спокою:

- "Всезнайки" є цінними працівниками, рідко визнають свої помилки, а поведінкою викликають у оточуючих відчуття неповноцінності;
- "Скаржники" люблять детально розповідати про свої проблеми. Заспокоїти їх можна, лише перефразувавши скарги своїми словами, щоб їй переживання помітили;
- нерішучі працівники не можуть однозначно вирішити питання та роблять багато спроб і відсторонюються від тих, хто на них тисне;
- агресивні поділяються на три підтипи: "танки", "снайпери" й "підривники". "Танки" повністю переконані у своїй компетентності, їм не подобається зустрічна агресивність у відповідь. "Снайпери" дошкуляють людям різними жартами й зауваженнями, але їх можна "вивести на чисту воду", якщо попросити докладно пояснити, що мається на увазі. "Підривники" гнівно лають свого опонента, доки не "виллють" усі накопичені емоції, створюючи ілюзію ображеного для співробітників;
- безвідповідальні працівники захоплені тривогою, яка проявляється не уникненням конфлікту, а агресією. Якщо вони відчують до себе позитивне ставлення, то їхня поведінка стане нормальною.

Іншими причинами є недостатня мотивація, невизначеність перспектив професійного зростання, недостатній рівень професійної підготовки співробітників та багато інших.

Конфлікти виникають з об'єктивних і суб'єктивних, суттєвих та несуттєвих, випадкових і закономірних, взаємопов'язаних та непов'язаних причин. "Енергетика" конфлікту живиться як із реальних, так і удаваних джерел. Є декілька типових ілюзій, які змушують людей "роздмухувати" конфліктні ситуації:

- "Самовиправдання". Люди схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшуючи добрі справи або применшуючи погані, зовсім не визначаючи їх. А от з боку наші погляди можуть оцінюватися абсолютно інакше;
- "Виграв-програв". Якщо людина хоче досягти несумісних цілей, то виникає ілюзія, що отримати одне

можна тільки за рахунок втрати іншого. Кульмінацією цієї ситуації може бути значний конфлікт з великими втратами;

- "Дзеркально сприйняття" – ситуація, за якої у двох людей вимикає симетричне сприйняття один одного. Якщо виникла суперечка, то кожна зі сторін-учасників схильна до звинувачень іншої;
- "Погана людина". Негативний вплив, що руйнує наші плани, робить неможливим досягнення цілей, викликає неприязнь.

У туризмі можна визначити декілька рівнів прояву конфлікту:

- між туристами та фахівцями туризму (екскурсоводами, офіціантами, менеджерами туристичних фірм, гідями, співробітниками готелів, водіями транспортних засобів тощо);
- між працівниками туристичних закладів (конфлікти всередині самої туристичної фірми, а також з її конкурентами, контрагентами та посередниками);
- між туристами (у групових турах, на екскурсіях, у ресторанах, музеях, в готелі, участі у розважальних заходах).

Конфлікти між туристами та фахівцями туризму найчастіше виявляються у формі різноманітних скарг. Туристи, враховуючи жорстку конкуренцію на ринку, скаржаться на неналежне виконання пропонованих послуг, несвоєчасне інформування про зміни у програмі туру, недостовірну інформацію про тур тощо. Велика кількість конфліктів виникає з приводу оформлення договірної документації. Часто туристична фірма в договорі щодо прав, обов'язків і відповідальності, як правило, намагається визначити якомога більше своїх прав, тоді як для туриста – багато обов'язків. І це стає причиною конфлікту.

Найчастіше конфлікти можуть виникати у разі неналежного ставлення працівника сфери туризму (адміністратора готелю, менеджера туристичної фірми, офіціанта) до туриста або навпаки.

До конфліктів призводять і непорозуміння як результат взаємної помилки. Залежно від характеру туриста це може стати джерелом конфлікту. Наприклад, клієнт бронює номер на

нетривалий час, після закінчення строку він бажає продовжити своє проживання в номері, але це не завжди можливо, оскільки номер продано. Співробітники готелю повинні виселити гостя.

Часто конфлікти в туризмі виникають за психологічної несумісності партнерів з обслуговування та особливостей характеру клієнта. Наприклад, активніший турист постійно перебиває екскурсовода, клієнта туристичної фірми дратують повільні дії менеджера, відвідувач ресторану принижує офіціанта натяками на – "чайові". При цьому велике значення мають такі особисті якості співробітників туризму, як стриманість та терпимість. До туриста треба вміти знайти індивідуальний підхід.

Конфлікти між співробітниками туристичних підприємств та між самими туристами мають свою специфіку, але не набули відокремленого незалежного статусу. Особливість конфлікту полягає також у тому, що до нього можуть долучатися нові учасники. Крім того, будь-який із трьох умовних рівнів має велику кількість підрівнів, на кожному з яких, у свою чергу, можуть виникати різні види і типи конфліктів із різними динамічними характеристиками.

Конфлікт виникає і починається з наперед конфліктної ситуації, тобто зі зростання напруженості у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту внаслідок певних суперечностей. Але це не завжди перетворюються на конфлікт. У туристичній сфері це може означати ступінь невиконання передбачених договором зобов'язань. Що сталося, якщо турист запізнився на автобус або взагалі не прийшов чи, всупереч умовам договору, йому довелося добиратися в готель самотужки?

Крім зростання напруженості, для конфліктної ситуації характерне збільшення недовіри, висування претензій, зменшення контактів, накопичення образ, намагання довести свою позицію, звинувачення противника у несправедливості, стереотипність мислення, поява упередженості і неприязні. У подальшому може статися перехід від взаємних звинувачень до погроз, збільшення агресивності, формування "образу ворога" та установка на боротьбу з ним. Передконфліктна ситуація поступово переходить у відкритий конфлікт. Однак для цього потрібен інцидент, який є лише формальним приводом, необхідний для початку явного протистояння. Ним може стати недоречна фраза менеджера

туризму, відсутність води у номері, брудні серветки в ресторані тощо. Інцидент може бути випадковим, закономірним або спровокованим однією зі сторін конфлікту. Іноді його ініціює третя сторона, яка має приховані інтереси в конфлікті. Наприклад, один із менеджерів туристичної фірми, який бажає звільнення свого колеги, може сказати клієнту, який уже стомився очікувати: "Він завжди запізнюється! Напевно Ви маєте свої справи і цінуєте свій час, щоб витратити його дарма!" Після таких слів імовірність конфлікту між менеджером, який запізнюється, і клієнтом, який уже довго чекає, зростає у декілька разів. Ці слова і стануть інцидентом.

Унаслідок інциденту конфлікт переходить на новий рівень. У ситуації, яка формується, конфліктуючі сторони або примиряться, усунувши суперечність, або хтось зі сторін не буде зважати на події, або почнеться відкрите протистояння. У кожному випадку це залежить від цілей, очікувань і особистих якостей (волі, наполегливості, впертості, міри агресивності) кожного з учасників конфлікту.

Початок конфлікту проявляється в діях, спрямованих на опонента з метою або досягти очікуваного, або змусити іншого змінити чи відмовитися від своїх цілей. Поведінка на стадії розвитку конфлікту може реалізуватися у різних формах: активно-конфліктній (виклик), пасивно-конфліктній (відповідь на виклик), конфліктно-компромісній і компромісній. Часто в процесі конфлікту виникають додаткові причини для його поглиблення.

Вирізняють три фази розвитку конфлікту:

- відкрите протистояння сторін, яке підтримується обмеженими ресурсами та може бути припинене;
- з'являються нові ресурси, втрачаються можливості знайти компроміс, ситуація стає чимраз більш непередбачуваною;
- апогей конфлікту, застосовуються усі можливі засоби, головною метою протистояння є завдання максимальної шкоди супернику.

Якщо конфлікт починає шкодити спільній справі, то настає кульмінація, відбувається вибуховий епізод, і учасники розуміють потребу в залагодженні конфлікту. Однак кульмінація відбувається

не завжди. Сторони втомлюються від протистояння, виникає бажання вирішити суперечність.

На стадії вирішення конфлікту можливі різні варіанти розвитку подій:

- сильна сторона може нав'язати слабкій свої умови;
- сторони можуть піти на взаємні поступки;
- одна зі сторін може повністю втратити свої позиції;
- конфлікт може стати затяжним, завершитися під тиском зовнішніх обставин.

Завершальний етап стадії вирішення конфлікту передбачає переговори. Для цього необхідна хоча б тимчасова відсутність конфлікту. Однак під час переговорів конфлікт може загостритися, якщо хтось із його учасників захоче зміцнити свої позиції. В основу переговорного процесу може бути покладено принцип компромісу або консенсусу (спільне вирішення питання).

Після конфліктна стадія формує нову розстановку сил, нові стосунки й оцінку своїх можливостей.

Вважається, що менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним. При цьому він має діяти так:

- обмежити кількість учасників конфлікту;
- вивчити причини (джерела) конфлікту;
- вибрати засоби і методи вирішення конфлікту;
- проаналізувати конфлікт;
- проаналізувати наслідки конфлікту;
- вжити заходів для вирішення конфлікту;
- вжити заходи з мінімізації негативних наслідків конфлікту.

Для вирішення конфліктів в організації використовуються дві групи методів: структурні та міжособистісні.

Структурні методи пов'язані з використанням змін у структурі організації для вирішення відкритих конфліктів. До них належать:

- координаційні та інтеграційні механізми (встановлення ієрархії повноважень, злиття окремих підрозділів, створення проміжних служб);
- пояснення вимог щодо роботи;

- структура системи винагород, яка орієнтована як на заохочення добрих працівників, так і на покарання (штрафування) винних;
- загальноорганізаційні комплексні цілі (встановлення для цієї організації чітко сформульованих комплексних цілей).

Міжособистісні методи виявляються у тому, що у конфліктній ситуації менеджеру для більш ефективного вирішення проблеми необхідно обрати певний стиль поведінки. Визначають п'ять способів (стилів) вирішення конфліктів:

- згладжування;
- ухиляння;
- компроміс;
- примус;
- вирішення проблеми.

Крім того, способи подолання конфліктів поділяють на педагогічні (бесіда, прохання, переконання, пояснення та ін.) та адміністративні (силове вирішення конфлікту – переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих, вирішення конфлікту за вироком (рішенням) комісії, суду, за наказом керівника тощо).

Спеціалісти рекомендують декілька правил запобігання конфліктам:

- будьте доброзичливі. Доброзичливість у ставленні до туриста допоможе змінити його наміри. Для менеджера туристичної фірми, адміністратора готелю, екскурсовода, офіціанта, бармена не потрібно надзусиль, щоб посміхнутися клієнту;
- виявляйте поступливість. Для запобігання конфліктам бажано знайти компроміс. Можна скористатися таким прийомом: менеджер туристичного агентства може подумки поставити себе на місце туриста. Готовність зробити поступку завжди пом'якшує конфлікт;
- цінуйте те, що маєте. Для попередження конфліктів важливо усунути причини невдоволення туристів та працівників туризму. Невдоволеність роботою пов'язана з декількома несприятливими факторами:
 - конфліктами в колективі;

- одноманітністю роботи;
 - несприятливими стосунками з керівником;
 - необґрунтованими претензіями споживачів.
- дотримуйтеся дистанції. Коли причиною конфлікту є психологічна несумісність двох людей, то кращий спосіб її подолати – збільшити між ними дистанцію. Так, якщо офіціант виявив, що за закріплений за ним стіл сів споживач, з яким у нього раніше були конфліктні стосунки, то він може попросити свого колегу обслужити його;
 - поважайте себе та інших. В основі стосунків персоналу готелів, ресторанів та музеїв з туристами повинен бути закладений принцип взаємної поваги. Завдання працівників туристичної сфери – найбільш повно задовольнити його попит. Однак не слід забувати і про почуття власної гідності. Деякі туристи можуть зневажливо ставитися до персоналу, оскільки вважають, що вони платять гроші. Цього не слід допускати;
 - будьте психологічно компетентні. Для запобігання конфліктним ситуаціям велике значення має психологічна підготовка працівників туризму, що включає розвиток навичок діалогу з клієнтом, проведення групових занять – обговорень можливих соціально-психологічних ситуацій, а також проведення ситуаційно-рольових ігор і конкурсів професійної майстерності;
 - умійте заспокоїти. Якщо турист занадто схвилюваний, не може контролювати свій голос чи лексику, то на перший план виходить вміння менеджера заспокоїти таку людину. Для цього можна запросити клієнта в окреме приміщення, в окремій кімнаті можна сісти поруч з клієнтом і попросити докладно розповісти про причину його невдоволення. Під час розповіді бажано продемонструвати своє співчуття й розуміння. Як правило, обурений клієнт хоче, насамперед, щоб його з розумінням вислухали. Після цього він заспокоїться, особливо коли відчує співчуття та бажання допомогти.

Тоді можна запропонувати йому випити кави, чаю або хоча б води, а потім попросити викласти скаргу письмово. Все це дасть змогу заспокоїти туриста, зупинити конфлікт на початкових стадіях його розвитку і запобігти непередбачуваним наслідкам;

- володійте собою. Якщо не стримувати зовнішніх виявів емоцій, то постійна схвилюваність може стати серйозною перешкодою для роботи. Щоб володіти собою, працівнику туристичної сфери важливі: привітно-ввічливий вираз обличчя, легка посмішка. Якщо працівник буде абсолютно щирим у виявленні своїх почуттів, то він ризикує постраждати від жорсткості туристів.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю управлінське рішення та розкрийте особливість управлінських рішень у сфері туризму.
2. Яку роль відіграє діагностика проблеми в управлінні туризмом?
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. Які вимоги висуваються до управлінських рішень?
5. Як реалізується вплив різних факторів на процес прийняття рішення?
6. Які моделі прийняття управлінських рішень поширені в туризмі?
7. Які основні методи прийняття управлінських рішень?
8. Розкрийте сутність поняття "конфлікт".
9. Охарактеризуйте основні типи конфліктів.
10. Розкрийте суть основних конфліктів у туризмі.
11. Які причини зумовлюють конфліктні ситуації в туризмі?
12. Розкрийте сутність дій менеджера під час управління конфліктом.
13. Охарактеризуйте основні методи усунення і запобігання конфліктам.

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ МАЙСТЕРНІСТЮ В ТУРИЗМІ

§ 12.1. Комунікація як процес управління

Організація туристичної діяльності – це обмін інформацією, спілкування (комунікація) як сполучний процес, ефективне управління яким забезпечує цілісність організації, її конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг, формулювання цілей підприємства та узгодженість дій щодо їх досягнення.

Для менеджера туристичної діяльності комунікаційні здібності незамінні. Від того, наскільки вдало побудовано процес спілкування, залежить результативність роботи з продажу туристичного продукту, сприйняття та реальна оцінка якості обслуговування, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та співробітниками, морально-психологічний клімат у колективі, відносини з іншими підприємствами та організаціями, державними установами.



Рис. 12.1 Розподіл робочого часу менеджера туристичного підприємства

Саме завдяки комунікаціям інформація передається керівникові, який приймає управлінське рішення. Інформація забезпечує контакти між постачальниками туристичних послуг та споживачами.

Загальними ознаками комунікаційного процесу є:

- двобічність;
- безперервність;
- суб'єктивність (індивідуальність кожного з учасників туристичної діяльності – характер, цінності, професійний та культурний рівень).

Форма інформаційного обміну може бути письмовою або усною. За спрямованістю інформаційні потоки поділяють на зовнішні та внутрішні. Визначити пріоритетність тих чи інших майже неможливо. Але ефективне управління дає змогу знайти оптимальне співвідношення кожної з форм та окремих видів у реалізації комунікаційного процесу, який формують:

- комунікації між організацією та зовнішнім середовищем;
- вертикальні комунікації – забезпечення передачі інформації між рівнями управління підприємства:
 - між керівником та робочою групою;
 - між керівником та підлеглим;
 - неформальні комунікації.

Поширення неформальної інформації можна співвіднести з існуванням у будь-якій організації неформальних груп, які виникають спонтанно та мають суб'єктивний характер, але сприяють регулярним відносинам між людьми, де середовище сприятливе для поширення чуток та пліток.

Використання неформальних комунікацій дає змогу керівникам з'ясувати очікувані наслідки окремих рішень (напр. скорочення персоналу), визначити рівень сприйняття керівника як особистості, так і його діяльності, визначити специфіку атмосфери в колективі. Для реалізації неформальних комунікацій необхідна обмеженість, чіткість, спланованість, ретельних носіїв "конфіденційної" інформації.

Наявність "свого інформатора" може мати як позитивне, так і негативне сприйняття. Постає питання про вірність

людини, яка може у такій формі обговорювати дії інших. Особливою ознакою є вимоги підвищення заробітної плати, отримання кращої посади та інших благ. Важливо керівнику коректно побудувати стосунки, щоб в інформатора не склалося враження про рівноправність становища з керівником.

Перш ніж використовувати інформатора, необхідно зібрати якомога більше інформації про нього:

- особиста справа;
- причини пропозиції своїх послуг;
- досвід роботи;
- причини звільнення з попередніх місць роботи;
- причини вашого вибору.

Слід вирізняти різні категорії інформаторів, співпраця з якими може бути доцільною або шкідливою:

- "інформатор-друг": небезпечна ситуація, яка може вплинути на виробничі стосунки, викликати "панібратське" ставлення, що зумовить неадекватну реакцію інших працівників або зашкодить особистим стосункам у позаробочий час;
- "інформатор-невдаха": найчастіше сповіщає про негаразди інших (часто вигадані), більше для виправдання власних помилок;
- "інформатор від душі": готовий пліткувати про будь-що та знищити навіть найкращі ідеї лише тому, що має такий характер;
- "інформатор-кар'єрист": загрозливий варіант, оскільки є людиною, яка заради кар'єри поступиться будь-якими принципами;
- "інформатор-провокатор": працює на конкурентів, користується довірливим ставленням, прикриваючи "витік" інформації;
- "інформатор поневолений": велика помилка керівника;
- "інформатор вболівальник": усуває перешкоди для нормальної роботи фірми;
- "інформатор вболівальник": допомагає фірмі у вашій особі.

Зважитися на такі неформальні комунікації може тільки досвідчений керівник, який усвідомлює та контролює можливі ризики в даній справі.

У туристичних підприємствах найчастіше проблеми виникають на найнижчому, операційному рівні, де відбувається найбільш тісне спілкування з клієнтом. Інформація повинна досягти верхівки управлінської піраміди, поступово проходячи через усі проміжні рівні. Вищий рівень має отримати відфільтровану інформацію вчасно, коректно та конструктивно. Прямим наслідком буде зростання продуктивності, підвищення якості обслуговування, що в результаті поліпшить конкурентоспроможність фірми на динамічному туристичному ринку.

Вертикальні комунікації відіграють важливу роль у прогнозуванні діяльності фірми, охоплюючи виробничі проблеми та атмосферу в колективі.

Комунікації між окремими підрозділами (горизонтальні), забезпечують взаємодію функціональних сфер та узгодженість їх діяльності. Особливого значення цей вид комунікації набуває в туристичних підприємствах, структура яких побудована за принципом спеціалізованого поділу праці відповідно до:

- технологічних стадій туристичного обслуговування:
 - потреби;
 - оцінювання можливостей;
 - пропозиції для ринку;
 - калькуляція туру;
 - підтвердження обслуговування;
 - отримання платежів;
 - документальне оформлення;
 - оцінка якості.
- видів обслуговування, які якісно формують туристичний продукт:
 - відділ транспортного обслуговування;
 - розміщення;
 - харчування;
 - екскурсійного обслуговування.

В туристичних підприємствах, в основу структури яких покладено принцип географічної сегментації, горизонтальні комунікації набувають актуальності в аспекті обміну інформацією між функціональними ланками (фінанси, маркетинг, виробництво), що дає змогу швидко реагувати на просторові зміни попиту та корегувати заходи з активізації збутових операцій. Ефективна реалізація горизонтальних комунікацій дозволяє сформувати рівноправні стосунки та досягти задоволення і визнання їхньої роботи.

Фактично обмін інформацією має двобічний характер та основною його метою є забезпечення розуміння інформації з двох боків. Менеджери наголошують, що половина спроб обміну інформацією має позитивний результат.

Сформувати ефективний комунікаційний процес дозволяє модель, що враховує специфічності ситуації на конкретному підприємстві. Проте базовими елементами процесу обміну інформацією є:

- власне повідомлення – письмова чи усна інформація;
- відправник – особа що генерує ідею та передає інформацію;
- отримувач – особа, якій інформація призначена;
- канал – засіб передачі інформації;
- шуми – те, що змінює зміст повідомлення.

Обмін інформацією має низку етапів: поява ідеї; кодування і вибір каналу передачі інформації; передача інформації; декодування; зворотний зв'язок.

Оскільки в туристичній діяльності специфіка комунікаційного процесу полягає в тому, що він є частиною процесу надання послуги, вагомого значення в горизонтальних і вертикальних комунікаціях – набувають шуми. Цей елемент комунікаційного процесу визначає бар'єри в міжособистісному спілкуванні. Основними комунікаційними бар'єрами є:

- перешкоди, пов'язані зі змістом повідомлення;
- засобами спілкування;
- формою спілкування;
- організацією повідомлення.

До основних комунікаційних бар'єрів належать: сприйняття, семантичні бар'єри, невербальні бар'єри, неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати.

Значення першого з них розкриває той факт, що люди реагують не власне на подію, а на те, як сприймається подія. Тому мають враховуватися розумові та фізичні здібності, принципи і погляди, цінності та потреби, запити й очікування. Спричинити відмінності у сприйнятті інформації можуть різні сфери компетенції, коло інтересів, досвід, зовнішнє середовище, емоційний стан, натяки, соціальні настанови людини.

Семантичні шуми стосуються безпосередньо слів, якими передається повідомлення. Причинами є неправильне використання або неадекватне розуміння слів іноземного походження. Неоднакове трактування певних слів (напр., проблема, стимул) підлеглими та керівниками, працівниками і клієнтами, що викликає різне сприйняття у розумінні окремих повідомлень.

Таблиця 12.1

Рекомендовані дистанції при різних видах ділового спілкування

Дистанції	Простір			
	Особистий		Інтимний	
	Відстань (м.)	Умови	Відстань (м.)	Умови
Ближня	0,5-0,8	Найбільш продуктивне спілкування	0,15	Досягається рідко або порушується при доторканні
Дальня	1,5	Норма для ділового спілкування	0,5	Конфіденційне спілкування
Ближня	3,0-8,0	Оптимальна для лектора	0,5-2,0	Формальне спілкування незнайомих людей
Дальня	понад 8,0	Оптимальна для оратора	2,0-2,5	Владне керівництво

Невербальні комунікації пов'язують із посиленням, підкресленням окремих складових повідомлення або всієї

інформації за допомогою інтонації, жестів, погляду, загального стану людей, які беруть участь у спілкуванні. Наприклад, половина повідомлень сприймається за допомогою виразу обличчя, пози чи жестів; 40% – інтонації голосу; лише 10% змісту передають слова.

Щодо спілкування в туристичній сфері як з клієнтами, так і партнерами особливого значення набувають особливості невербальних бар'єрів. Крім зазначених вище ознак, слід враховувати і зональні простори при спілкуванні. Інтимна зона (0,15–0,5 м.) забезпечує емоційний контакт і характерна для близького родинного спілкування. Особиста зона (0,5–1,2 м.) визначає відстань нормального спілкування, в т. ч. при проведенні різноманітних заходів (вечірок, прийомів тощо). Соціальна зона (1,2–3,6 м.) визначає звичайну відстань, на якій відбувається комфортне спілкування незнайомих. Громадські контакти, спілкування з аудиторією оптимальні в межах суспільної зони (понад 3,6 м.). Варто зважати і на національні особливості дотримання такого зонування. Наприклад, інтимна зона в Японії становить 20–25 см, іноді може здаватися, що співрозмовник тисне. В США цей показник дорівнює 90 см. Для людей сільської місцевості така інтимна зона теж менша, ніж для міських мешканців.

Комунікації є ключем до ефективності управління, що є вирішальним для якісного обслуговування, а отже, для ефективної діяльності в туризмі потрібна комунікаційна майстерність.

§ 12.2. Формування ділового етикету в туризмі

Найважливіша форма взаємодії людей, це постійний процес спілкування, завдяки якому люди передають один одному свої думки ідеї, почуття, організаційні цілі, встановлюють зворотний зв'язок та вносять певні корективи у поведінку один одного.

У побутовому житті та на роботі людина постійно стикається з повторами стандартних ситуацій (привітання, телефонні дзвінки, представлення, прощання тощо). Для них є напрацьовані форми та правила поведінки – етикет. Від того,

наскільки правильно побудоване спілкування, залежить результативність переговорів, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та співробітниками, задоволення працівників своєю працею, морально-психологічний клімат колективу.

Діловий етикет у туристичній діяльності – це встановлений порядок поведінки співробітників туристичного підприємства з клієнтами й основи стосунків персоналу між собою.

Менеджер туристичної фірми не повинен бездумно виконувати вимоги ділового етикету. Йому потрібно зрозуміти його внутрішній зміст та суть, для ділового спілкування. Правила ділового етикету – це не істина, вони не мають абсолютного характеру та можуть змінюватися з часом. Однак їх помірковане виконання суттєво підвищить ефективність діяльності туристичної фірми. Успіх у фінансових справах це – 15% професіоналізму та 85% вміння спілкуватися з людьми. Це правило фінансистів всього світу, яке доводить особливе значення ділового етикету в бізнесі.

Принципи ділового етикету, які важливі для туристичної галузі:

- **Свобода.** Виконання усіх правил та норм ділового етикету не повинно ставати перепорою для вільного висловлювання поглядів та побажань ділового партнера, у якого має бути свобода вибору;
- Зміст вимог ділового етикету повинен відповідати **здоровому глузду**, що передбачає економію робочого часу, забезпечення порядку на підприємстві, підтримку організованості персоналу;
- Принцип **зручності** на туристичному підприємстві необхідно реалізувати, з організації робочого місця та закінчуючи правилами проведення презентації туристичного продукту. Співробітники туристичного підприємства не повинні виконувати норми ділового етикету як щось неприродне та нав'язане ззовні;
- **Етичність.** Всі складові ділового етикету в своїй основі мають бути моральними. Цей принцип дає змогу залишити аморальні вчинки персоналу за

межами ділових стосунків. Коли працівник усвідомлює, що дурити клієнта не тільки аморально, а й не вигідно, то ефективність діяльності туристичного підприємства зростає;

- **Економічність.** На виконання рекомендацій ділового етикету не слід витратити занадто багато грошей. Висока "ціна" моралі сама по собі неетична, оскільки є витратами з доходу фірми;
- Кожна вимога ділового етикету повинна бути **доцільною**.
- **Консерватизм.** Цей принцип простежується в діловому костюмі працівника туристичної фірми, манерах спілкування, відданості певним традиціям. Такі вияви консерватизму сприяють формуванню у клієнтів враження про туристичну фірму як чогось непорушного, постійного, незмінного. Фундаментальність, надійність та стабільність завжди будуть приваблювати потенційних клієнтів і партнерів;
- **Невимушеність.** Нав'язане механічне виконання вимог ділового етикету, позбавлене розуміння їх внутрішнього сенсу та значення, не дає позитивного ефекту. Етикетні норми і правила мають бути природними, виконуватися з легкістю і без напруження. Однак не слід плутати невимушеність із безцеремонністю, невихованістю та нахабством;
- **Ефективність** ділового етикету полягає в тому, що його стандарти дозволяють скорочувати строки виконання договорів, зменшувати кількість конфліктів у колективі тощо;
- **Універсалізм.** Будь-яке правило або норма ділового етикету може застосовуватися в різних ситуаціях ділових стосунків.

Ділове спілкування необхідно відповідно організувати. Завдання, які формує менеджер, можуть бути різними: переконати клієнта придбати ту чи іншу туристичну послугу, укласти угоду, вирішити суперечливе питання, отримати необхідну інформацію тощо.

При підготовці до ділового спілкування необхідно:

- передбачити обставини, які можуть зашкодити спілкуванню;
- визначити час, достатній для проведення докладної розмови;
- передбачити можливі запитання та бути до них готовими;
- перебороти почуття, які негативно впливають на об'єктивне сприйняття співрозмовника.

На цьому етапі менеджер повинен не тільки оцінити майбутнього співрозмовника та ситуацію, що склалася, а й продумати манеру своєї поведінки, щоб ефективно управляти ним, створюючи при цьому сприятливі умови для спілкування.

Визначення стратегії і тактики спілкування передбачає окреслення головної та другорядної мети контакту. До тактики спілкування належить вміння ставити запитання та керувати бесідою при цьому. Запитання можна ефективно використовувати для того, щоб переконати співрозмовника та отримати його згоду.

Процес прямого спілкування пов'язаний з подоланням особливого психологічного бар'єра. При цьому необхідно виявити щирий інтерес до співрозмовника, коректно поставитися до різних аспектів бесіди. На початковому етапі спілкування важливо встановити контакт, створити сприятливу атмосферу, спонукати інтерес до розмови.

На етапі передачі та отримання інформації потрібно виявити мотиви та цілі співрозмовника, передачу йому запланованої інформації, аналіз і перевірку його позицій.

У процесі аргументації можна частково або навіть цілковито змінити позицію та думку співрозмовника. Для досягнення такого ефекту слід використовувати прості, зрозумілі, переконливі поняття, обираючи способи аргументації з урахуванням особливостей характеру співрозмовника. При цьому аргументація повинна бути коректною щодо нього.

Підведення підсумків бесіди вимагає уважної оцінки ставлення співрозмовника до проблем та фактів, які обговорювалися. На цьому етапі з'являється можливість визначити невиконані завдання й окреслити запитання для

майбутніх бесід, оскільки протягом одного контакту не завжди вдається досягти стратегічних цілей спілкування.

Прийняття рішення – заключний етап ділового спілкування.

Основними формами ділового спілкування є **ділові бесіди, наради, переговори, презентації**.

Роботу з організації **ділової бесіди** умовно можна поділити на чотири етапи: формулювання цілі, підготовка до бесіди, безпосереднє спілкування, прийняття рішення.

Підготовка до бесіди передбачає:

- визначення місця спілкування;
- вивчення учасників, теми та ситуації;
- вибір питань, альтернатив, уточнення необхідного результату;
- визначення регламенту, стратегії і тактики спілкування.

Процес бесіди, як правило, включає:

- встановлення контакту;
- передачу/отримання інформації;
- аргументацію.

На етапі прийняття рішення підводяться підсумки бесіди, конкретизуються подальші питання, визначаються нерозв'язані проблеми.

Організації та проведення **ділової наради** передбачає такі основні етапи: підготовку, проведення, підсумок та прийняття рішення.

На етапі підготовки наради:

- визначають потребу її проведення;
- формулюють порядок денний;
- визначають склад учасників;
- визначають дату, час та місце проведення наради;
- інформують учасників про основні параметри наради.

До початку наради необхідно встановити та затвердити регламент, а під час наради – забезпечити ведення протоколу. У протоколі зазначається дата та час проведення; місце проведення; присутні; відсутні; порядок денний за пунктами.

На завершальному етапі голова наради підсумовує результати обговорення питань порядку денного та формулює

рішення. Після цього визначається особа або група осіб, які будуть виконувати й контролювати виконання рішення.

Визначають такі складові ефективності проведення ділових нарад:

- ✓ забезпечення початку нарад у призначений час;
- ✓ створення сприятливих умов для колективної роботи;
- ✓ формування ділової атмосфери та невимушеності;
- ✓ проведення наради у стислі строки;
- ✓ забезпечення активності всіх учасників наради;
- ✓ ефективне ведення записів;
- ✓ обговорення особливих думок.

Переговорний процес охоплює такі етапи: підготовку до переговорів, проведення переговорів, вирішення проблеми і завершення переговорів, аналіз результатів переговорів.

Підготовка до переговорів передбачає:

- аналіз проблеми, ситуації;
- рішення організаційних питань (формування делегації, визначення місця та часу, формулювання порядку денного);
- формування загального підходу до переговорів, визначення цілей, завдань, вироблення власної позиції;
- визначення можливих варіантів рішення;
- складання приблизного сценарію переговорів;
- підготовка пропозицій та їх аргументація;
- складання (підбір, підготовка) необхідних документів та матеріалів.

Проведення переговорів передбачає:

- зустріч та налагодження контактів;
- привернення уваги учасників переговорів;
- передача інформації;
- обґрунтування пропозицій;
- обговорення позицій сторін.

Під час проведення переговорів використовують такі основні методи: варіаційний, інтеграції, врівноваження, компромісний.

На завершальній стадії переговорів підбиваються підсумки, резюмуються основні положення (результати), обговорюються перспективи подальшого співробітництва.

У випадку негативного результату переговорів необхідно не зіпсувати стосунки з партнерами, створити невимушену атмосферу прощання.

Аналіз результатів ділових переговорів передбачає:

- ✓ порівняння цілей переговорів з їх результатами;
- ✓ визначення заходів і дій, які є результатами переговорів;
- ✓ прийняття рішення (висновків) щодо майбутніх переговорів.

Для забезпечення ефективності переговорів необхідно дотримуватися таких умов:

- необхідно поводитися стримано, навіть якщо інша сторона виявляє зайві емоції, оскільки саме неконтрольовані емоції несприятливо впливають на процес прийняття рішень;
- обидві сторони повинні мати стійкий інтерес до суті переговорів;
- сторони мають бути готові максимально враховувати інтереси один одного та йти на необхідні компроміси;
- обидві сторони мають спробувати зрозуміти партнера;
- не надавайте хибної інформації, навіть якщо це робить протилежна сторона, це послаблює аргументацію та ускладнює взаємодію;
- якщо протилежна сторона не бажає вислухати ваші погляди, намагайтеся провести з нею консультації та поліпшити стосунки;
- спробуйте прийняти погляди іншої сторони та будьте відкриті для того, щоб дізнатися нове про партнера;
- не намагайтеся повчати партнера, тримайтеся відкритим для його аргументів та спробуйте, у свою чергу, його переконати;
- партнери повинні бути достатньо компетентними та мати необхідні знання щодо предмета переговорів;

- партнери на переговорах мають певною мірою довіряти один одному;
- керівники делегацій, які ведуть переговори, повинні мати достатні повноваження у прийнятті остаточних рішень.

Різноманітність видів ділового спілкування в туризмі свідчить, що працівнику туристичного підприємства на сьогодні недостатньо бути просто ввічливим та доброзичливим. На практиці загальні принципи ділового етикету набувають певної специфічності та виражаються у таких правилах.

Враховуйте не тільки власні інтереси. Неможливо досягти успіхів у туристичній діяльності, не враховуючи погляди та інтереси партнерів або клієнтів. Найчастіше причинами неуспіху в справах туристичного підприємства стає надмірне зацікавлення лише у своїй вигоді, намагання нашкодити конкурентам та навіть колегам по роботі для сходження кар'єрними щаблями.

Будьте завжди пунктуальними і точними в усьому. Спізнення для будь-якого співробітника недопустимі та свідчать про те, що на таку людину не можна покладатися. Для менеджера туристичної фірми дуже важливо вміти розрахувати час. Майже завжди виявляється, що на роботу потрібно більше часу, ніж передбачалося; також увесь час надходить якась інша робота, яку не можна відкладати, тому потрібно швидко змінювати та розподіляти пріоритетність робіт, а на виконання завдань виділяти час із запасом, враховуючи проблеми, які можуть виникнути.

Намагайтеся стримуватися у своїх висловлюваннях. Кожен співробітник повинен зберігати таємниці свого підприємства. Те саме стосується і розмов співробітників про їхнє особисте життя.

Говоріть грамотно та красномовно. Це одне з головних правил, оскільки вміння працівника грамотно висловлювати свою думку впливає не тільки на нього, а й на імідж туристичної фірми, в якій він працює. Від уміння спілкуватися часто залежать шанси туристичного підприємства на укладання тієї чи іншої угоди. Персоналу, який працює з людьми, для успіху необхідно оволодіти мистецтвом риторики, майстерністю

красномовності. Дуже важливо стежити за своєю дикцією – вимовою та інтонацією – не використовувати жаргонізми й образливі висловлювання.

Одягайтеся відповідно. Одяг не повинен виділяти працівника туристичної фірми серед інших працівників його рівня.

Дотримання таких правил для висловлення своїх думок необхідно супроводжувати відповідним поглядом, який є важливою складовою якісного обслуговування в туризмі.

§ 12.3. Ораторське мистецтво та робота менеджера в туризмі

Умовою якісного обслуговування, здійснення зовнішньої та внутрішньої комунікації є володіння мистецтвом слова, вмінням вільно викладати матеріал, який би зацікавлював і захоплював. Відповідну подачу під час спілкування забезпечує ораторське мистецтво працівника туризму.

Сприйняття інформації, яку повідомляє менеджер туризму, базується на звуковому та зоровому рядах. Джерелом звукового ряду є сам менеджер, його мова. Для різних категорій співрозмовників він може виявляти себе з різних позицій:

- коментатора, коли, повідомляючи про окремі факти, події та явища, менеджер дає їх пояснення, називає причини, що їх зумовили;
- інформатора, який повідомляє інформацію клієнту, партнеру, колезі по роботі, розповідаючи про умови обслуговування або співробітництва, не висловлюючи свого ставлення до них, не пояснюючи, причинно-наслідкових зв'язків з іншими подіями та явищами;
- радника, коли факти і події пояснюються та даються рекомендації, поради, співрозмовника підводять до відповідних висновків;
- емоційного лідера, який аналізує об'єкти і події, пов'язані з ними, дає оцінку проблемам, передає співрозмовнику власну впевненість, допомагає зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки;

- співрозмовника, коли відбувається обмін думками і цікава розмова.

Володіння увагою співрозмовника незалежно від обставин спілкування, вікового, соціального складу аудиторії тощо вимагає від менеджера туризму дотримання методики публічного спілкування та виконання низки соціально-психологічних рекомендацій:

- важливо враховувати особливі риси і темперамент співрозмовників, налаштовуючи їх на позитивні настанови;
- удосконалення ораторського мистецтва сприяє розвитку гнучкості розуму, пам'яті. Його основою є широта інтересів, емоційність, адекватність щодо змісту, місця та способу викладення думок;
- перед комунікацією необхідно визначити склад аудиторії:
 - кількість учасників;
 - соціальну, професійну орієнтованість;
 - однорідність за віковою, соціальною та іншими ознаками;
 - наявність постійних контактів із клієнтами цієї фірми або й самим менеджером.
- ефективність спілкування визначає низка особливих характеристик:
 - готовність до ораторства (індивідуальний досвід, інтелект, професійна орієнтованість тощо);
 - участь у процесі спілкування (вміння одночасно володіти собою та увагою співрозмовника, аудиторії);
 - здібності (розум, голосові дані, вимова, інтонація тощо).
- важливість перших хвилини, коли попередньо підготовлені фрази допомагають привернути увагу співрозмовника, налагодити спілкування;
- для подолання змістових бар'єрів спілкування необхідно враховувати, що такі ситуації виникають:

- коли мовні засоби висловлення інформації не відповідають рівню знань слухачів;
 - коли думка менеджера адекватно не відображається мовленням;
 - коли слухачі не володіють необхідними вміннями інтерпретувати повідомлення.
- слід пам'ятати, що хвилювання обернено пропорційне часу, затраченому на підготовку до тієї чи іншої форми спілкування.

Звичайно, що головною ознакою ораторської майстерності менеджера туризму є культура мови.

- Висловлювання мають бути грамотними і логічними.
- Точними та водночас образними, чого можна досягти шляхом вдалого використання порівнянь, цитат, яскравих епітетів, метафор, приказок тощо.
- Мова має бути економною.
- Рекомендується завчасно продумати способи викладення думок, підібрати потрібні слова та точні вислови.

Формуючи лексичний запас, особливу увагу слід приділяти спеціальним термінам та словам іноземного походження. При цьому бажано не зловживати ними – основним критерієм мають бути доцільність та необхідність їх використання.

Важливу роль, відіграє володіння технікою мовлення: чіткість дикції, правильна вимова звуків, слів, постановка наголосу – це все свідчать про високий рівень як особистої, так і професійної культури менеджера туризму.

Важливий правильно обраний темп спілкування. Згідно з твердженнями психологів, нормальним темпом мови є промовляння 120 – 140 слів на хвилину. Втім, важливо не те, як швидко ми можемо говорити, а як повільно відбувається сприйняття того, що говориться. Маючи певний досвід, людина розуміє звуковий і змістовий аспекти мовлення за швидкості 60 – 70 слів на хвилину. Між тим, у випадку спілкування з великою аудиторією краще не перетинати межу в 60 слів на хвилину.

Якщо говорити надто швидко, слід бути готовим, що зрозуміти вас буде важко. Такий темп мовлення притаманний людям, які дещо невпевнені в собі, погано знають, що говорять, або таким, котрі хвилюються чи побоюються, що їх переб'ють. Менеджеру туризму варто вчитися контролювати темп свого мовлення та говорити повільно. З цією метою час від часу корисно визначати свою звичайну швидкість мовлення за допомогою аудіозапису.

З іншого боку, повільний темп мовлення не завжди доречний. Співрозмовник може бути готовим до сприйняття навіть невеликої фрази в такому темпі. Якщо розмова супроводжується тривалими паузами та "затягуванням" слів, може скластися враження про меланхолічність характеру або депресивний стан чи, навіть, про недостатній інтерес до предмета розповіді.

Значний вплив на співрозмовника мають інтонація, емоційність мови, які створюють своєрідну атмосферу спілкування, свідчать про ставлення менеджера туризму до предмета бесіди, співрозмовника, ситуаційних змін під час комунікаційного контакту. Отже, тон мовлення повинен змінюватися залежно від цілей і настанов, обставин, які супроводжують спілкування.

Важливо обрати і правильну висоту голосу, адже, підвищуючи або понижуючи її, можна висловити свою думку більш цікаво та виразно. Обравши правильну висоту, можна досягти і відповідного психологічного вливу на співрозмовника.

Високий голос найчастіше притаманний емоційним людям і не найкраще впливає на якість спілкування: він негативно діє на психіку, може стати причиною конфліктів. Щоб уникати таких непорозумінь, варто стежити, чи не занадто високі ноти звучать у голосі. Якщо вони все-таки високі, то необхідно розслабити горло і спробувати говорити на півтона нижче. Щоб досягти вимови нижчих звуків, треба зробити м'язове зусилля, яке нагадує позіхання.

Помірно низький тон чудово сприймається і в публічних промовах, і у звичайному спілкуванні. Однак корисно іноді говорити високим тоном для акцентування промови.

З іншого боку, голос співрозмовника, особливо реального клієнта, його дихання, манера говорити для уважного менеджера туристичної фірми є основою діагностики його внутрішнього світу.

Фахівці вважають, що у будь-якій розмові є два паралельні діалоги: в одному використовуються слова, а в другому інтонації. Іноді вони збігаються. Щоб професійно спілкуватися з людиною, слід звернути увагу на інтонацію, гучність та швидкість мовлення, висоту голосу, а також на дихання клієнта.

Гучність мовлення – ознака життєвої енергії та впевненості в собі. Якщо гучність мови клієнта постійно змінюється, то він або хвилюється, або досить емоційний та схильний до співчуття. Якщо голос коливається, тихий, це може свідчити про брак стійкості та наполегливості, бути ознакою відсутності волі та невміння доводити справу до кінця.

Інтонація – важливе джерело первинної інформації про особистість співрозмовника. Підробити інтонацію – завдання, яке під силу лише акторам. На основі інтонації клієнта, менеджер з продажу може безпомилково визначити його характер: скромний чи пихатий, співчутливий чи безжалісний, чуйний або байдужий.

Швидкість мовлення – ознака темпераменту та життєвого ритму людини. Якщо людина говорить швидко та рішуче, то вона спочатку робить, а потім думає. Якщо ж співрозмовник говорить повільно, зважуючи кожне слово, то він ретельно аналізує ситуацію, обдумує кожен свій крок. Жваве та розмірене мовлення характеризує рухливу, легку на підйом і впевнену в собі людину. Прискорення темпу – ознака захоплення і зацікавленості темою розмови, але коли ритм порушується, то це свідчить про несміливість та невпевненість співрозмовника. Стрибокподібність у мовленні з надмірною жестикуляцією характерна для збуджених і дещо некерованих людей. Помітивши збудження, менеджер повинен спробувати його уникнути (перейти до розмови про суть справи, запропонувати каву, змінити хід розмови тощо).

Висота голосу – показник внутрішнього стану співрозмовника.

- Високий пронизливий голос свідчить про хвилювання або страх.
- Низький – про спокій та усвідомлення власної гідності.

Мовне дихання. Знання про його відтінки дуже корисні в діяльності менеджерів туризму. Різкий короткий вдих – ознака невдоволеного подиву. Різкі вдихання та енергійне видихання свідчать про нетерплячість, роздратованість і низький самоконтроль. Короткий видих або уривок сміху – ознака презирства. Шумне та переривисте дихання свідчить про схвилюваність. Затримки дихання свідчать про внутрішнє напруження, сильні почуття або напружену розумову. Невимушена спроба віддихатися – ознака позбавлення від страху. Дуже повільне, майже сонне дихання означає стан повного спокою, відчуження від того, що відбувається, або нудьги. Рівне і сильне дихання буває у впевненого в собі і життєрадісного співрозмовника.

Удосконалення ораторського мистецтва менеджера туризму має, насамперед, ґрунтуватися на усвідомленні того, що спілкування – не лекція. Необхідно вільно володіти матеріалом, який обговорюється, мати високу культуру мови, адже протягом бесіди потрібно стежити за невідповідностями у сприйнятті повідомлень та відповідно корегувати мовлення: повторами, уточненнями, роз'ясненнями.

Менеджер туризму повинен пам'ятати, що його співрозмовник постійно виконує три дії:

- сприймає повідомлення;
- усвідомлює зміст;
- "перекладає" внутрішньою мовою (особливо цей процес ускладнюється, якщо менеджер говорить невиразно, монотонно, не вимовляє окремі звуки, використовує незрозумілу лексику тощо).

Результати досліджень свідчать, що активно слухати навіть дуже цікавий матеріал людина може приблизно 15 хвилин. Отже, менеджер повинен робити паузи та "пожвавлювати" розповідь:

- влучними порівняннями;
- цікавими розповідями, що менше стосуються основної теми;
- доречними жартами;
- використання запитань, на які потім сам менеджер дає відповідь;
- застосуванням психологічної паузи, яка дає змогу зосередити увагу на певній думці, підготувати до сприйняття наступного повідомлення, підкреслити висновок, узагальнити викладене тощо.

Особливу роль прийоми ораторського мистецтва відіграють під час обміну думками, обговорення, відповідей на запитання. Якщо виникає ситуація, коли менеджеру важко відповісти на запитання, він не повинен говорити про це прямо. Уникнути прямої відповіді можна, повідомивши співрозмовника про додаткові послуги, які пропонуються, ймовірні знижки або спеціальні умови співробітництва.

Загальноживана рекомендація: не поспішати з відповіддю, бажано уточнити, чи правильно менеджер зрозумів поставлене запитання. Заобігти певним запитанням допоможе довідковий матеріал, який менеджер підбирає, готуючись до розмови. Тон відповіді на запитання не повинен свідчити про роздратування. Навіть коли запитання стосується того, що вже сказано, або запитання вже звучало, слід пам'ятати, що у цьому випадку вина менеджера, оскільки його не зрозуміли або не почули з першого разу. Він не повинен давати необдумані, необґрунтовані чи сумнівні відповіді. Відповідати на запитання потрібно лаконічно, чітко та змістовно.

Для з'ясування потреб та мотивів співрозмовника, особливо потенційного клієнта, можна за допомогою доцільних і доречних запитань:

- Запитання про факти. Зосереджуючись на певних фактах, можна підвести клієнта до думки, що цей туристичний продукт справді йому необхідний, ще й прийнятний за ціною. Спеціалісти зазначають, що події, цифри, факти, які стосуються життя клієнта сильно впливають на нього. Загальне правило продажу туру можна сформулювати так: слід змусити

клієнта самого дійти думки про необхідність співробітництва з фірмою. Не доводьте нічого, нехай він сам доведе це собі. Після цього настає час навідного запитання.

- **Запитання-думка.** Вважається, що бесіду з потенційним клієнтом варто розпочинати із запитання-думки, яке спрямовується на те, щоб співрозмовник висловив свій погляд, своє ставлення щодо певного аспекту відпочинку або подорожі в цілому. Люди дуже люблять висловлювати думку з різного приводу. Таке запитання дасть змогу клієнту висловитись.
- **Обґрунтоване запитання.** Перед тим, як ставити таке запитання, менеджер повинен пояснити його причину. Якщо клієнту розповіли про причину, то швидше за все він відповість, адже буде розуміти, що відбувається. До обґрунтованих запитань належать з'ясування будь-яких подробиць.
- **Навідне запитання спрямоване на стимулювання розумової діяльності споживача (підштовхує клієнта до роздумів) у потрібному для менеджера напрямі. Починати його краще фразами:**
 - "Мабуть Вам необхідно...";
 - "Якщо я правильно розумію...";
 - "А Ви впевнені, що...";
 - "А якби ми розглянули момент... в аспекті..?".
- **Запитання про згоду.** Якщо клієнт відповідає "ні" на пропозицію про купівлю туристичного продукту, то має сотні причин для цього. Завдання менеджера полягає в тому, щоб не вважати це за остаточне рішення, а спробувати визначити причину, через запитання.
- **Запитання про презентацію (про згоду вислухати).** Менеджер може запитати: "Скажіть, чи було б вам цікаво дізнатися...?" Якщо таке запитання зумовлене логікою бесіди, то клієнт погодиться вислухати. А якщо людина дає згоду щось послухати, то робити

вона буде це у два рази уважніше, адже дала згоду не тільки менеджеру, а й собі, і тепер їй просто необхідно виконати взяті на себе зобов'язання.

- Узагальнююче запитання-думка. За допомогою такого запитання співробітник туристичної фірми знову акцентує на тих перевагах, які в процесі бесіди сподобалися клієнту. Узагальнююче запитання думка зосереджує увагу клієнта, створює позитивну настанову. Якщо покупець має якісь сумніви, то висловить їх саме у відповідь на таке запитання.
- Запитання-пояснення. Співробітнику туристичної фірми необхідно з'ясувати, що заважає клієнту прийняти позитивне рішення:
 - Я можу чимось допомогти?
 - Дозвольте запитати, а чому?
 - А за яких умов це було б можливо?"
 - Вам щось не подобається?

Дізнавшись про причини відмови, менеджер, використовуючи отримане пояснення, зробить корисні висновки: клієнт відмовився із суб'єктивних причин або у зв'язку з об'єктивними факторами. Більше того, коли покупець каже про причину, то в цей момент часто демонструє свої справжні бажання та потреби.

- Запитання-заява. Сутність такого запитання можна висловити фразою: "Якщо ми підемо назустріч Вам, чи підете Ви назустріч нам?" У психології впливу є закон обміну поступками. Якщо хтось поступається, людині також захочеться поступитися. Людська психіка не розрізняє важливості вчинків, значення має лише факт обміну.
- Запитання, спрямоване на пошук орієнтирів. Якщо клієнт має сумніви, не бажає розповісти про причини, то варто поставити запитання, спрямоване на пошук орієнтирів. Наприклад, "Вам здається, що цей тур занадто дорогий?" або "Ваші сумніви пов'язані з тривалістю подорожі?" Після того, як менеджер

дізнається, що здається клієнту невирішеним, слід поставити інше питання.

- Запитання про приховані причини спрямоване на з'ясування перешкод, які, можливо, були пропущені менеджером. Іноді це може звучати так:
 - "Щось іще?";
 - "Ми нічого не забули обговорити?";
 - "Як Вам здається, ми нічого не пропустили?";
 - "Ми все обговорили?".

Уміння ставити запитання та правильно реагувати на відповіді, швидко змінювати лінію поведінки залежно від отриманої інформації – "психологічний стержень" обслуговування клієнтів.

Найефективніше використання вербальних прийомів у випадку комплексного застосування знань та навичок невербальних прийомів комунікації.

§ 12.4. Невербальні прийоми комунікації

Робота менеджера туризму відбувається за постійного контакту з різними категоріями людей: партнерами, клієнтами, колегами по роботі тощо. Ефективність використання вербальних прийомів значно підвищується за допомогою так званих невербальних прийомів спілкування.

Опанування таких прийомів потребує постійної роботи над формуванням власного зовнішнього вигляду. Основою є положення візуальної психодіагностики – відносно самостійної галузі прикладної психології, яка вивчає "зовнішні" характеристики поведінки та зовнішність людини з метою пізнання її "внутрішнього" психологічного світу.

Формування зовнішнього вигляду вимагає критичного підходу до себе і цілеспрямованої праці з удосконалення:

- атмосфери спілкування завдяки висновкам візуального аналізу;
- відносин у колективі співробітників;
- власного іміджу.

Перед менеджером туризму стоїть складне завдання: щоразу зацікавити клієнта перевагами пропонованого туру,

створити конструктивну атмосферу спілкування під час вирішення питань організації якісного обслуговування, переконати партнера у вигідності умов співпраці, забезпечити гостинність при споживанні туристичної послуги тощо. Відчуття цих якостей сприймається співрозмовниками відповідно до настрою та зовнішнього вигляду менеджера, його міміки, постави, ходи, жестів. Окрім того, володіння прийомами візуального аналізу дає змогу легше та ефективніше встановити контакт зі співрозмовником.

"Мова погляду" дуже різноманітна.

- Широко відкриті очі свідчать про відкритість до почуттів, жвавість.
- Прикриті очі досить часто є ознакою байдужості, інертності, нудьги, зарозумілості або втоми.
- Надто розкриті очі ("вигрішені") – ознака посилення оптичної прив'язаності до навколишнього світу.
- Прямий погляд, обличчя, обернений до співрозмовника, демонструє відкритість, зацікавленість, довіру, готовність до прямої взаємодії.
- "Звужений" погляд означає або сконцентроване спостереження, або підступність, хитрість.
- Погляд збоку, краєм ока, свідчить про відсутність повної віддачі, скепсис, недовіру.
- Погляд згори вниз (при відкинутій назад голові) визначає почуття презирства, зверхності, потягу до влади.
- Погляд знизу (при схиленій голові) вказує або на агресивну готовність до дії, або (при зігнутий спині) – на покірливість.
- Погляд, що відхиляється, характеризує невпевненість, скромність або боязливість, можливо, почуття провини.

Особливе враження створює міміка рота.

- Підняті куточки означають позитивне ставлення, веселу людину.
- Опущені його куточки символізують у цілому негативне ставлення до життя, створюють образ суму та невдоволення.

- Якщо рот виглядає пухким, це підкреслює підвищену життєвість почуттів.
- Гострий (начебто вирізьблений) – інтелектуальність;
- М'який – чуттєвість.
- Твердий – сильну волю.

Досліджено, що щирість посмішки залежить від двох основних параметрів: швидкості, з якою здійснюються куточки рота, та одночасне розширення очей з подальшим коротким заплющенням повік. Вважається, що надто сильне розширення очей без подальшого короткого закривання в поєднанні з посмішкою розглядається як погроза. Навпаки, короткочасне закривання очей – заспокійливий елемент міміки.

Особливу підступність в оцінці зовнішніх вражень має сміх.

- Сміх на -е (хе-хе) – асоціюється з викликом, зухвалістю, заздрістю.
- Сміх на -а (ха-ха) – цілком щирий та безтурботний.
- Сміх на -о (хо-хо) – виглядає часто як знущення або протест.
- Сміх на -і (хі-хі) – хитрий, потайний, це суміш іронії та злості.
- Сміх на -у (ху-ху) – свідчить про прихований страх, боязкість.

А от лагідна, привітна посмішка створює враження про доброзичливе та відкрите ставлення до співрозмовників.

Значну частину часу протягом надання туристичних послуг, у процесі спілкування менеджер туризму перебуває в русі. Слід зважати, що загальні та специфічні характеристики постави та ходи можуть багато розповісти про вас. Гарна невимушена постава свідчить про щире сприйняття та відкритість до навколишнього світу, здатність використовувати внутрішні сили і свободу для захисту від будь-якого обмежувального примусу. Нерухомість, напруженість тіла – це ознака реакції самозахисту, часто чутливості, закритості, ніяковості та бажання бути коректним. Руки в кишенях, млявість постави свідчать про покірливість, нестачу самостійності.

Як стверджує японський професор Яхіро Хірасава, має значення навіть те, як стираються підбори (за 30 років

досліджень він вивчив 600 тис. підборів), що дає змогу зробити висновки про фізичний та психічний стан людини.

Мімічний вираз обличчя. Вираз обличчя будь-якої людини змінюється залежно від ситуації та представляє перелік різних рухів, які виражаються мімікою. Американський психолог А. Штангль у своїх працях наводить корисний для практики туристичної діяльності опис мімічних виразів та дає їм відповідну інтерпретацію:

- піднята голова свідчить про впевненість, відкритість;
- дуже високо піднята, самозвеличення та зарозумілість;
- нахил голови у бік свідчить про відмову від власної активності, повну відкритість до співрозмовника, намагання йти на зустріч;
- закидання голови назад демонструє активне бажання діяльності;
- похилена вниз голова – ознака безвольності.

Рухи мускулатури лоба тісно пов'язані, на думку А. Штангля, з активністю очей. Горизонтальні зморшки утворюються при максимальному розкритті очей (подив, безпорадність, недовіра). Вертикальні зморшки на лобі над переніссям чітко вказують на сильну волю особистості. Одночасні горизонтальні та вертикальні зморшки є ознакою перенесених страждань та безпорадності, дискомфорту внутрішнього стану.

Надзвичайно інформативним органом є очі. Наприклад, певну інформацію спеціалісту-спостерігачеві може надати навіть колір очей. Визначено, що у людей з чорними та карими очима нервова система більш збуджена, ніж у тих, що мають блакитні або сірі очі. Водночас, люди з блакитними очима менш чутливі до болю. Зеленоокі та сіроокі добре переносять біль.

Ще одним засобом встановлення контакту є погляд. Однак різні народи по-різному використовують погляд під час спілкування. Етнографи, які займаються цим питанням, поділяють людські цивілізації на "контактні" та "неконтактні".

Для представників "контактних" культур погляд при спілкуванні має велике значення (латиноамериканці, араби, народи півдня Європи). До "неконтактних" належать індіанці,

пакистанці, японці, мешканці центральної та північної Європи. Навички використання погляду при спілкуванні, набуті з дитинства, протягом життя майже не змінюються, навіть якщо людина потрапляє в інше національне середовище.

Мова рук або жести суто індивідуальна та має високий ступінь інформативності. Окрім індивідуальності, є і загальні особливості, які залежать від національності, віку та статі людини, рівня її культури та інших ознак.

У роботі менеджера необхідність жестів зумовлена тим, що потрібно не тільки розповісти, пояснювати, коментувати, а й демонструвати завчасно підібрані матеріали, зразки. Жести супроводжують розповідь, передають інформацію, орієнтують співрозмовника. Під час спілкування жести, пов'язані з рухом рук, мають бути вчасними, чіткими та красиво виконаними. Отже, менеджеру слід контролювати і продумувати манеру виконання жестів з урахуванням особистих характеристик співрозмовника (вік, психологічні особливості, фах тощо).

Часті дотики до окулярів, постукування пальцями, "гра" прикрасами (обручкою, медальйоном) – це все жести – поразити, яких треба уникати. Неприпустимі невинувато грубі, нестримані жести, які висловлюють невдоволення, жести попереджувального та погрозливого характеру. Вони свідчать про безпорадність менеджера, його некомпетентність, невміння налагодити комунікацію.

Сучасні праці з психодіагностики наводять багато тлумачень жестів, особливо рук та кисті, що можуть допомогти в роботі менеджера туризму:

- руки, перехрещені на грудях: захисна реакція, очікування, ізоляція;
- звислі вздовж тіла руки: пасивність, нестача волі;
- відкрита долоня руки, повернута догори: жест пояснення, переконання, відкритої уяви;
- руки, зімкнені за спиною: відсутність готовності до дії, прихована збентеженість, сором'язливість;
- рука, стиснута в кулак: концентрація, намагання самоствердитися;
- руки, сховані у кишенях: приховування труднощів, невпевненість;

- потирання рук: приємні думки;
- рухи рук, що закривають обличчя: бажання приховати свій стан, задумливість або ускладнення;
- Розкрита долоня, яка щось гладить, гарний настрій;
- витирання лоба рукою: втома від поганих думок;
- прямий вказівний палець, покладений на край губ: почуття невпевненості, пошук причин, допомоги;
- палець у роті: наївність, подив, непорозуміння;
- кінчики вказівного та великого пальців разом, всі інші, відставлені: високий ступінь концентрації, увага до найдрібніших деталей;
- руки спираються на пояс: потреба у затвердженні та посиленні, демонстрація власної твердості та зневаги, виклик;
- палець торкається очей або вух: ознака зниковілості, сором'язливість, пошук можливостей втекти;
- руки підтримують верхню частину тулуба, спираючись на стіл: пошук душевної опори або внутрішня невпевненість.

§ 12.5. Специфіка спілкування з представниками інших держав

Спілкування з іноземцями має подвійне навантаження, адже вимагає поважного ставлення до культури та національних особливостей учасників комунікативного контакту.

У такій ситуації на особливу увагу заслуговує мовна підготовка. З одного боку, дуже корисно самому володіти мовою, якою буде відбуватися спілкування. Однак, враховуючи особливості ситуації, в т. ч. ранг спілкування, бажано користуватися послугами перекладачів-професіоналів.

Спілкуючись з іноземцями, навіть за допомогою професійного перекладача, слід ретельно добирати слова, намагатися якомога чіткіше і точніше повідомляти основні відомості. По-перше, при перекладі втрачається час; по-друге, образні вирази, метафори та епітети можуть змінювати контекст повідомлення, перешкоджати логічному усвідомленню, перевантажувати розмову текстом, який не несе важливого

змістового значення. Особливо обережно треба використовувати прислів'я і приказки.

Якщо менеджер самостійно проводить бесіду мовою співрозмовника, потрібно додатково перевірити та повторити специфічні терміни, поняття, вислови, образні форми мовлення.

Часто в змішаних за національним складом аудиторіях спілкування ведеться мовою, яка не є рідною для жодного з учасників комунікаційного контакту. Тому слід редагувати і лексичний запас, який використовується в розмові.

У світі існують численні варіанти привітань. Якщо європейці та американці при зустрічі піднімають капелюх і легко вклоняються, то японці використовують три види поклонів – низький, середній та легкий, залежно від того, кому уклін призначається.

Раніше при зустрічі подавали праву руку, щоб показати, що в ній немає зброї. Сьогодні потискання рук – символ поваги та доброзичливості. Сучасний оратор вітається з публікою, потискаючи руки сам собі, а в давнину китайці робили так, побачивши знайомого. Латиноамериканці, зустрічаючись один з одним, проходять майже обряд: голова над правим плечем партнера, три плескання по спині, а потім навпаки.

У більшості європейських країн на прощання похитують рукою з боку в бік долонею вперед. Американці Південної Америки сприймають такий рух як запрошення.

При підготовці до спілкування з іноземцями слід враховувати найменші дрібниці, в тому числі і відстань до співрозмовника. Вважається, що американські правила поведінки не припускають жодних природних запахів тіла, для арабів, навпаки, запах і дихання "візаві" – частина дружніх взаємин.

Якщо людина звикла дивитися прямо у вічі, то на Заході її прийматимуть за чесну та щиру, а на Сході – за зухвалу і нахабну людину.

Хибна думка про те, що знання мови іноді можна замінити жестами. Є так звані універсальні жести, які висловлюють подібні поняття у багатьох народів. Водночас при використанні навіть найпростіших, на ваш погляд, жестів слід зважати на особливості розуміння їх в інших культурних традиціях.

Відомо, що якщо болгарин повертає голову із боку в бік, він із вами згоден. Щоб висловити відмову іспанці та португальці висувають наперед обидві руки, ніби відштовхують від себе небажане, турки здійснюють підборіддя і приклачують язиком, араби – відкидаючи голову назад, цокають язиком, а у випадку сильної незгоди – кусають ніготь великого пальця правої руки, після чого різко висувають її наперед. Японець ніколи або майже ніколи не скаже вам "Ні". Якщо він захоче відмовити, то висловиться нечітко з чарівною посмішкою та інтонацією.

Вам запорошило око, ви торкнулися нижньої повіки. Араб подумає, що його мають за дурня. Найобразливіший знак для грека, коли долоня співрозмовника спрямована до його обличчя. Слід пам'ятати, що, демонструючи англійцям знак "вікторія", долоню обов'язково потрібно повернути назовні, до публіки. Стосується це й американського символу "о'кей" – великий та вказівний пальці з'єднані в кільце: для бразильців такий жест має непристойний зміст, японець подумає, що йдеться про гроші, вихідці з Південної Франції вважатимуть, що це "нуль", "непотріб".

Показуючи рукою зріст, висоту тощо, майте на увазі, коли рука, повернута долонею вниз, — не завжди прийнятно. Латиноамериканці так показують тільки зріст тварин.

Отже, дотримання атмосфери гостинності, поваги до культури співрозмовника та збереження власної гідності, пропаганда власної культури, традицій – справа професійного досвіду та майстерності менеджера туризму.

Запитання та завдання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю комунікації в туристичному менеджменті?
2. Які способи передачі інформації існують?
3. Які види комунікацій ви знаєте?
4. В чому полягає сутність принципів ділового етикету?
5. Які форми ділового спілкування вам відомі?
6. Як організовується ділова бесіда?

7. Які фактори визначають ефективність проведення ділових нарад?
8. Які методи та умови визначають ефективність переговорів?
9. Які інструменти ораторського мистецтва використовуються менеджерами для підвищення ефективності спілкування?
10. Які вимоги висуваються до менеджера туризму як до оратора?
11. Яку роль у роботі менеджера туризму відіграють невербальні прийоми комунікацій?
12. Як модель постановки запитань дає змогу з'ясувати потреби та мотиви клієнта?
13. Розкрийте роль міміки обличчя в контексті управління комунікаціями в туризмі.
14. Охарактеризуйте роль мови рук у контексті управління комунікаціями в туризмі.
15. Яка роль постви та ходи у контексті управління комунікаціями в туризмі?
16. Як на комунікативний процес впливає спілкування з представниками інших держав?
17. Які елементи комунікативного процесу вимагають особливого ставлення при спілкуванні з представниками інших держав?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практична робота № 1

Тема: Підготовка менеджера туризму до співбесіди за професійною спрямованістю.

Мета: Набути навички та вміння ставити питання під час проведення співбесіди як з боку роботодавця, так і найманого працівника.

Завдання: Скласти 20 професійних запитань по прийому на вакантне робоче місце за вказаною табличною формою для:

- Екскурсовода;
- Менеджера туристичної фірми;
- Офіціанта в закладі харчування;
- Адміністратора готелю;
- Аніматора;
- Водія туристичного автобуса;
- Інструктора гірськолижного курорту;
- Медичного працівника в закладах санаторного типу.

Вимоги та критерії оцінки: Побудова та послідовність запитання в логічній правильній послідовності (оцінюється важливість, коректність питання і логічна послідовність). Формування переліку запитань здійснюється після оцінки особистого резюме.

Примітка: питання типу дати народження, місця народження, сімейного стану та інших не є ПРОФЕСІЙНИМИ!

Посада _____		Кандидат _____ Резюме № _____		
№ п/п	Запитання	Відповідь	Оцінка відповіді	Примітка
1				
2				
:				
20				
	Кількість поставлених запитань ____	Загальна оцінка	_____	

Практична робота № 2

Тема: Аналіз та систематизація управлінських здібностей.

Мета роботи: дати основу для систематизованої оцінки своїх сильних сторін і обмежень, що заважають ефективно виконувати роботу з управління.

Завдання:

1. Підготуйте копію таблиці відповідей і скористайтесь нею для запису ваших відповідей на ствердження тесту.
2. Дайте відповіді на 110 стверджень, що описують характеристики (можливості, якості), які можуть бути або відсутні у вас, як у *потенційного керівника (менеджера)*.
3. Прочитайте кожне ствердження й перекресліть квадрат з відповідним номером у таблиці відповідей (табл. 1), якщо ви відчуваєте, що воно справедливе стосовно вас.
4. Впишіть відповідні числа з підсумку таблиці відповідей (табл. 1), у перший стовпчик («Ваш результат») таблиці № 2, що наведена нижче. Заповніть графу «Ранг», надаючи найвищому результату з першої колонки ранг 1, другому – 2 і так далі. Найменший результат одержить ранг 11. Заповніть стовпчик «Зворотний ранг», надаючи найменшому результату ранг 1 і так далі. Найвищий результату одержить ранг 11.
5. Заповніть підсумкову таблицю (табл. 3). У графі «Сильні сторони» містяться складові, в яких ви майже не маєте труднощів, у графі «Особисті обмеження» – складові, що потребують першочергового розвитку.

Вимоги та критерії оцінки: На весь тест відводиться 30 хвилин, ще 50 хвилин на обмірковування й обговорення, 10 хвилин на оцінку результатів роботи.

Примітка: Послідовно проробіть увесь список запитань, якщо якийсь питання викликає у вас сумнів, подумайте над ним і дайте більш правдиву відповідь. Відповідаючи на запитання будьте максимально щирими.

Перелік стверджень (питань)

1. Я добре справляюся із труднощами, властивими моїй роботі.
2. Мені зрозуміла моя позиція стосовно принципово важливих питань.
3. Коли необхідно ухвалювати важливі рішення в моєму житті я, дію рішуче.
4. Я докладаю значних зусиль для свого розвитку.
5. Я здатний ефективно розв'язувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовуючи їх.
7. Мої погляди звичайно беруться до уваги колегами, і я часто впливаю на те, які рішення вони ухвалюють.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені не важко домогтися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе гарним наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я турбуюся про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших висловлюватися про мої підходи до життя та роботи.
14. Якби мене запитали, я зміг би описати, що я прагну зробити у своєму житті.
15. Я маю значний потенціал для подальшого навчання й розвитку.
16. Мій підхід до розв'язання проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення в змінах.
18. Я звичайно позитивно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що сповідую підходящий стиль управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато сил в «натаскування» і розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі й для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, йти на непопулярні заходи.
24. Я рідко віддаю перевагу більш легкому розв'язку перед тим, який є правильний.
25. Моя робота й особисті цілі багато в чому взаємно доповнюють один одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю цілі моєї роботи.
28. Мені здається, інші менш винахідливі, ніж я.
29. Перше враження, яке я складаю, зазвичай гарне.
30. Я сам починаю обговорення моїх управлінських можливостей і сильних сторін, я зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.

31. Мені вдається створювати гарні відносини з підлеглими.
32. Я присвячую досить часу оцінці того, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, що є в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я ефективно розподіляю свій час.
35. Я зазвичай «твердий» у принципових питаннях.
36. За першої ж нагоди я намагаюся об'єктивно оцінити свої досягнення.
37. Я постійно прагну до нового досвіду.
38. Я справляюся зі складною інформацією кваліфіковано й чітко.
39. Я готовий пройти період із непередбаченими результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я б описав себе як людину, яка впевнена у собі.
41. Я вірю в можливість виміру ставлення людей до їхньої роботи.
42. Мої підлеглі роблять усе можливе для організації.
43. Я регулярно проводжу оцінку роботи своїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери довіри в робочих групах.
45. Робота не справляє негативного впливу на моє приватне життя.
46. Я рідко йду врозріз зі своїми переконаннями.
47. Моя робота дає важливий внесок в одержання задоволення від життя.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з навколишніми з приводу моєї роботи та здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не здаюся, якщо розв'язок не приходить відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємини з навколишніми.
52. Я розумію, що спонукає людей добре працювати.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами та підлеглими й прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, та іншими колективами в організації існують відносини здорового співробітництва.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися на роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.
58. Для мене важливе почуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу й успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Я в загальному впливаю на поведінку навколишніх.

63. Керуючи людьми, я беру під сумнів класичні підходи.
64. Я заохочую ефективно працюючих підлеглих.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника полягає в проведенні консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково бути лідерами у своїх колективах.
67. В інтересах свого здоров'я я контролюю те, що п'ю і їм.
68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.
69. У мене гарне взаєморозуміння з колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути більш ефективним у роботі, і дію у відповідності зі зробленими висновками.
71. Я використовую інших, щоб полегшити вирішення питання.
72. Я можу керувати людьми, які мають інноваційні здібності.
73. Моя участь у зборах зазвичай вдала.
74. Я різними способами домагаюся того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.
75. У мене рідко бувають справжні проблеми у відносинах з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі упустити можливості для розвитку підлеглих.
77. Я домагаюся того, щоб ті, ким я керую, розуміли цілі роботи колективу.
78. Я в цілому почуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я вивчаю вплив мого розвитку, мої переконання.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся коли, справи йдуть погано.
82. Я впевнено почуваю себе, очолюючи заняття з розв'язанням проблем.
83. Вироблення нових ідей не складає для мене труднощів.
84. Моє слово не розходиться зі справою.
85. Я вважаю, що підлегли мають оскаржувати рішення.
86. Я докладаю достатні зусилля для визначення ролей і завдань моїх підлеглих.
87. Мої підлегли розвивають необхідні їм навички.
88. Я маю у своєму розпорядженні навички, необхідні для створення ефективних робочих груп.
89. Мої друзі підтверджують, що я дбаю про свій добробут.
90. Я радий обговорити з навколишніми свої переконання.
91. Я обговорюю з навколишніми свої довгострокові плани.
92. «Відкритий, такий, що пристосовується» – це гарний опис мого характеру.
93. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу до вирішення питань.
94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок, не сумую через них.

95. Я вмію слухати інших.
96. Мені добре вдається розподілити роботу між оточуючими.
97. Я переконаний, що у важкій ситуації мені забезпечена підтримка підлеглих.
98. Я здатний давати гарні поради.
99. Я постійно намагаюся поліпшити роботу моїх підлеглих.
100. Я знаю, як справлятися зі своїми емоційними проблемами.
101. Я зіставляю свої цінності із цінностями організації в цілому.
102. Я звичайно досягаю того, до чого прагну.
103. Я продовжую розширювати й нарощувати свій потенціал.
104. У мене тепер не більше проблем, і вони не більш складні, ніж рік тому.
105. В принципі, я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.
107. Я певен в ефективності моїх методів керівництва.
108. Мої підлегли з повагою ставляться до мене як до керівника.
109. Я вважаю важливим, щоб хто-небудь ще міг упоратися з моєю роботою.
110. Я певен у тому, що в групі можна досягти більшого, ніж порізно.

Таблиця 1

Відповіді до тесту

А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	І	Ж	К
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Таблиця 2

Результати тесту

Ваш результат	Сильні сторони	Ранг	Зворотний ранг	Обмеження*
А	Здатність управляти собою			Невміння управляти собою
В	Чіткі цінності			Розмитість особистих цінностей

C	Чіткі особисті цілі		Неясні особисті цілі
D	Триваючий розвиток		Зупинений саморозвиток
E	Гарні навички розв'язання проблем		Недостатність навичок вирішувати питання
F	Творчий підхід		Брак творчого підходу
G	Уміння впливати на оточуючих		Невміння впливати на оточуючих
H	Розуміння особливостей управлінської праці		Недостатнє розуміння управлінської праці
I	Здатність керувати		Брак здатності керувати
J	Уміння навчати		Невміння навчати
K	Уміння налагодити групову роботу		Низька здатність формувати колектив

Таблиця 3

Підсумок тестування

Впишіть номери 1,2,3 зі стовпця «Ранг»	Впишіть номери 1,2,3 зі стовпця «Зворотний ранг»
Мої сильні сторони	Мої обмеження
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Короткі визначення обмежень

- Невміння управляти собою: Нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, уміння, нездатність справлятися зі стресами сучасного життя керівника.
- Розмитість особистих цінностей: Відсутність ясного розуміння своїх особистих цінностей, наявність цінностей, не відповідних умовам сучасного, ділового й приватного життя.
- Неясні особисті цілі: Відсутність ясності в питанні про цілі своєї особисті або ділового життя, наявність цілей, несумісних із сучасними умовами роботи й життя.
- Зупинений саморозвиток: Відсутність сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навичок вирішувати питання: Відсутність стратегії, необхідної в прийнятті рішень, а також здатності розв'язувати сучасні проблеми.
6. Недостатність творчого підходу: Відсутність здатності генерувати нових ідей, невміння використовувати нові ідеї.
7. Невміння впливати на людей: Недостатня здатність забезпечувати вплив на оточуючих та їхні рішення.
8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: Нерозуміння мотивації працівників, що застаріли, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.
9. Слабкі навички керівництва: Відсутність практичних здібностей домагатися результату від роботи підлеглих.
10. Невміння навчати: Відсутність здатності або бажання допомагати іншим розширювати свої можливості.
11. Низька здатність формувати колектив: Нездатність сприяти підвищенню ефективності робочих груп або колективів.

Результат роботи. Звіт, що містить: назву роботи, відповіді на завдання, заповнені таблиці, висновок.

Практична робота № 3

Тема: Номерний фонд готелю.

Мета: здійснити розподіл і градацію номерного фонду готелю ASDEM GARDEN.

Завдання:

1. Визначте можливу кількість категорій представленого номерного фонду та вкажіть їх.
2. Охарактеризуйте принципи цінової політики на номерний фонд готелю відповідно до розташування та вигляду з вікна.
3. Вкажіть вартість номерного фонду по категоріях номерів за добу.
4. Зобразіть план-схемою категорійність номерного фонду та вкажіть вартість номера за добу.

Вимоги та критерії оцінки: на план схемі категорійність номерів зобразіть кольором. Подайте легенду для розуміння.

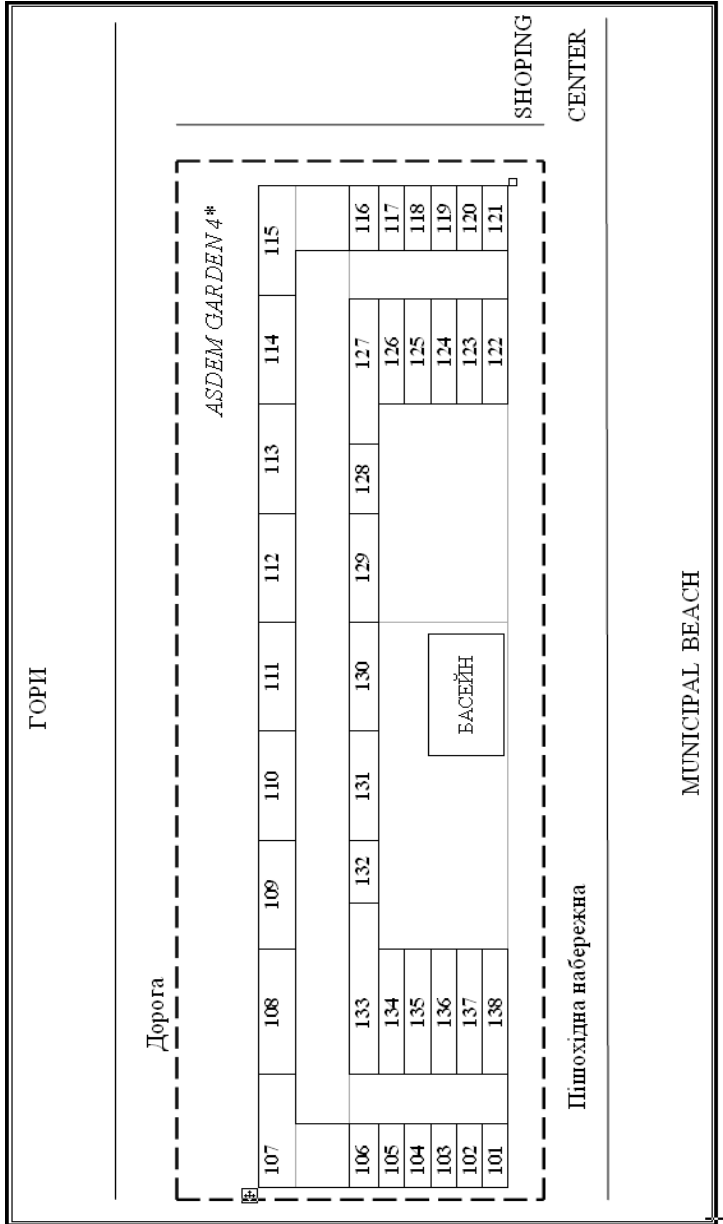


Рис. 1. План-схема номерного фонду готелю ASDEM GARDEN.

Практична робота № 4

Тема: Розподіл фонду заробітної плати туристичного підприємства (на прикладі ресторану).

Мета: здійснити розподіл фонду заробітної плати працівників ресторану за посадовими окладами в місяць.

Завдання:

1. Побудувати схему ієрархічного структурного розподілу працівників за лінійною ознакою.
2. Представити сформовану платіжну відомість.
3. Додатково розподілити преміальний фонд.

Кадрове забезпечення ресторану

Бухгалтер – 1 особа;

Технічний працівник – 1 особа;

Музиканти – 3 особи;

Директор – 1 особа;

Охоронець – 2 особи;

Адміністратор – 2 особи;

Офіціанти – 3 особи;

Прибиральник – 2 особи;

Бармен – 2 особи;

Посудомийник – 2 особи;

Кухарі – 4 особи;

Шеф-кухар – 1 особа;

Фонд заробітної плати	Преміальний фонд
Варіант – 1 = 223 тис. грн.	70 тис. грн.
Варіант – 2 = 256 тис. грн.	100 тис. грн.
Варіант – 3 = 282 тис. грн.	90 тис. грн.
Варіант – 4 = 209 тис. грн.	50 тис. грн.
Варіант – 5 = 273 тис. грн.	110 тис. грн.
Варіант – 6 = 250 тис. грн.	80 тис. грн.
Варіант – 7 = 262 тис. грн.	85 тис. грн.
Варіант – 8 = 229 тис. грн.	60 тис. грн.
Варіант – 9 = 212 тис. грн.	75 тис. грн.
Варіант – 10 = 300 тис. грн.	120 тис. грн.
Варіант – 11 = 244 тис. грн.	65 тис. грн.
Варіант – 12 = 236 тис. грн.	55 тис. грн.

Практична робота № 5

Тема: Економічна ефективність туроператорської діяльності.

Мета: зрозуміти логіку економічних розрахунків та принципові відмінності, характерні саме туристичній індустрії при виборі та бронюванні готелів.

Завдання:

1. Визначити загальну вартість бронювання готелю на сезон для туристичного оператора “Mideteran STAR CROACIA”.
2. Визначити економічний ефект (прибуток/збиток) завантажень готелю по місяцях за умови сезонного бронювання для туристичного оператора при наявному постійному попиті.
3. Визначити річний прибуток/збиток від бронювання готелю для туристичного оператора при наявному постійному попиті.

Вимоги та критерії оцінки: Здійснити комплекс розрахунків і подати їх у таблично-порівняльній формі. Вміти пояснити логіку та послідовність розрахунків.

Варіант № 1

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	20	25	30	10	2	36	12
Червень	25	30	35	5	3	48	18
Липень	30	35	40	-	3	60	24
Серпень	30	35	40	-	5	60	30
Вересень	25	30	35	5	5	50	15
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	5	30	10	-	-	-	-

Варіант № 2

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	25	30	35	10	4	72	24
Червень	30	35	40	10	6	96	36

Липень	35	40	45	5	6	120	48
Серпень	35	40	45	5	10	120	60
Вересень	30	35	40	10	10	100	30
Сезон	-	-	-	20	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	10	60	20	-	-	-	-

Варіант № 3

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	25	33	44	10	4	70	27
Червень	27	39	49	5	4	78	33
Липень	30	42	55	-	9	98	36
Серпень	30	42	55	-	8	90	33
Вересень	27	39	49	5	5	80	27
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	9	49	12	-	-	-	-

Варіант № 4

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	30	35	45	10	7	94	45
Червень	32	40	48	5	9	112	54
Липень	35	45	55	-	15	162	72
Серпень	32	40	48	5	13	150	57
Вересень	30	35	45	10	7	140	45
Сезон	-	-	-	20			
<i>Кількість номерів</i>	15	81	24				

Варіант № 5

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	40	45	50	10%	5	76	33
Червень	45	50	55	7%	8	86	39
Липень	50	55	60	-	9	100	45
Серпень	50	55	60	-	10	110	45
Вересень	45	50	55	7%	7	80	36
Сезон	-	-	-	15%			
<i>Кількість номерів</i>	10	55	15				

Варіант № 6

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	25	35	45	10	5	90	30
Червень	30	40	50	5	7	110	45
Липень	35	45	55	-	9	128	60
Серпень	40	50	50	-	11	136	63
Вересень	30	40	50	10	9	100	39
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	11	68	21	-	-	-	-

Варіант № 7

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	20	30	40	10	2	62	30
Червень	25	35	35	5	3	74	36
Липень	30	40	45	-	5	76	39
Серпень	25	35	45	-	4	80	45
Вересень	20	30	40	10	3	72	33
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	5	40	15	-	-	-	-

Варіант № 8

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	15	20	25	15%	8	46	24
Червень	20	25	30	10%	9	76	39
Липень	25	30	35	-	10	80	45
Серпень	25	30	35	-	10	80	42
Вересень	20	25	30	10%	8	70	30
Сезон	-	-	-	15%	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	10	40	15	-	-	-	-

Варіант № 9

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	20	30	45	10	10	60	15

Червень	25	35	50	5	10	100	45
Липень	30	55	70	-	15	120	60
Серпень	30	55	70	-	12	120	60
Вересень	30	50	65	5	15	110	45
Сезон	-	-	-	20	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	15	60	20	-	-	-	-

Практична робота № 6

Тема: Завантаженість та резерви готельних комплексів

Мета: оволодіти навичками та зрозуміти логіку, принципи і відмінності, що характерні при визначенні завантаженості й резервуванні готелів на сезон.

Завдання:

1. Визначити загальну тривалість бронювального періоду (днів, тижнів, заїздів (10 – денних)).
2. Визначити відсоток завантаження готелю за рахунок власного попиту:
 - 2.1. По номерному фонду?
 - 2.2. По місяцях?
 - 2.3. В сезон?
3. Визначте резерв броньованих номерів з незадоволеним попитом (за показником номеро/днів).

Примітка: Способи розрахунку на 2.1 та 2.2 різняться між собою в підходах.

Вимоги та критерії оцінки: Здійснити комплекс розрахунків і подати їх у таблично-порівняльній формі. Вміти пояснити логіку та послідовність розрахунків.

Варіант № 1

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	25	30	35	10	3	46	24
Червень	30	35	40	5	6	66	48

Липень	35	40	45	-	8	82	78
Серпень	35	40	45	-	10	90	90
Вересень	30	35	40	5	9	84	63
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	10	45	30	-	-	-	-

Варіант № 2

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	15	20	25	10	3	40	15
Червень	20	25	30	5	5	50	27
Липень	25	30	35	-	10	52	30
Серпень	25	30	35	-	10	45	36
Вересень	20	25	30	5	8	50	30
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	10	30	15	-	-	-	-

Варіант № 3

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	55	60	75	10	6	74	30
Червень	65	70	85	6	7	78	36
Липень	80	85	100	-	9	86	48
Серпень	80	85	100	-	10	110	60
Вересень	65	70	85	6	9	76	27
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	10	60	30	-	-	-	-

Варіант № 4

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	30	45	55	10	6	56	27
Червень	35	50	60	7	9	62	33

Липень	40	60	70	5	10	74	54
Серпень	40	60	70	5	10	80	60
Вересень	35	50	60	7	7	70	51
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	10	40	20	-	-	-	-

Варіант № 5

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	20	30	45	10	10	60	15
Червень	25	35	50	5	10	100	45
Липень	30	55	70	-	15	120	60
Серпень	30	55	70	-	12	120	60
Вересень	30	50	65	5	15	110	45
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	15	60	20	-	-	-	-

Варіант № 6

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	20	25	30	10	2	36	12
Червень	25	30	35	5	3	48	18
Липень	30	35	40	-	3	60	24
Серпень	30	35	40	-	5	60	30
Вересень	25	30	35	5	5	50	15
Сезон	-	-	-	10	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	5	30	10	-	-	-	-

Варіант № 7

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	23	28	33	6	3	30	21
Червень	28	33	38	3	5	42	27

Липень	33	38	43	-	7	50	39
Серпень	33	38	43	-	7	52	45
Вересень	28	33	37	3	6	48	45
Сезон	-	-	-	8	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	7	26	15	-	-	-	-

Варіант № 8

Період	Вартість (Євро)			Знижка (%)	Попит (осіб)		
	1-	2-	3-		1-	2-	3-
Травень	30	45	40	10	16	60	48
Червень	35	50	45	5	20	80	54
Липень	40	60	50	5	18	96	57
Серпень	40	60	55	-	20	110	75
Вересень	35	50	45	10	19	90	51
Сезон	-	-	-	10%	-	-	-
<i>Кількість номерів</i>	20	55	25	-	-	-	-

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2002. 358 с.
2. Александрова А. Ю. Международный туризм : учеб. пособ. для вузов Москва : Аспект Пресс, 2002. 470 с.
3. Андренко І. Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент туризму : навч. посіб. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.
4. Галасюк С. С., Нездоймінов С.Г. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 178 с.
5. Гуляев В.Г. Контракты, договоры, соглашения и формуляры в туристской деятельности : Учебно-практическое пособие. Москва : ПРИОР, 1998. 336 с.
6. Энциклопедия туризма : справочник. Москва : Финансы и статистика, 2003. 368 с.
7. Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса. Москва : "Ось – 89", 1999. 192 с.
8. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2000. 256 с.
9. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : учебник. Минск : Новое знание, 2002. 409 с.
10. Квартальнов В.А. Туризм : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2002. 320 с.
11. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму : підручник. Київ : Знання, 2010. 502 с.
12. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги - XXI, 2003. 300 с.
13. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 248 с.
14. Любїцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.
15. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основы туристического бизнеса : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 272 с.
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело ЛТД, 1994. 702 с.
17. Менеджмент туризма: Экономика туризма : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2001. 320 с.

18. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
19. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). Москва : Экономика, 2000. 207 с.
20. Проблеми географії та менеджменту туризму / Явкін В.Г., Руденко В.П., Король О.Д. та ін. Чернівці : Рута, 2006. 260с.
21. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. Чудновского А.Д. Москва : ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000. 400 с.
22. Школа І.М. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНЕУ, 2003. 662 с.

Інформаційні ресурси

23. Верховна рада України. Офіційний веб-портал. URL : rada.gov.ua.
24. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL : http://kodeksy.com.ua/pro_turizm/statja6.htm.
25. Інновації в ресторанно-бизнессе URL : <http://nippondom.com/innovatsii-v-restorannom-biznese>.
26. Максимюк Н. В. Государственная стратегия развития индустрии туризма Украины. Наукові праці : науково-методичний журнал. 2010. Тернопіль. 133. Вип. 120. «Економіка». - С. 91–99. URL : http://tourlib.net/statti_tourism/maksimjuk2.htm.
27. Организация туристской деятельности. Управление турфирмой : учеб. пособ. / С. А. Быстров. – Москва : Форум : 2013. 400 с. URL : <http://znanium.com/bookread.php?book=352647>.
28. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL : <https://mtu.gov.ua>.
29. Туризм / Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
30. Украинская туристическая информационная система. URL : www.utis.com.ua.
31. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. URL : Access mode : <http://www.slideshare.net/mpsarros/the-travel-tourismcompetitiveness-report-2011-7201151>.

Навчальне видання

Віталій Олександрович **Іванунік**

ТУРИСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск ***О.Д. Король***
Комп'ютерний набір ***В.О. Іванунік***
Літературний редактор ***О.В. Колодій***
Технічний редактор та дизайнер обкладинки ***А.В. Цвіра***

Підписано до друку 02.02.2022. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний. Умов.-друк. арк. 13,4.
Обл.-вид. арк. 14,4. Тираж 50. Зам. Н-018.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.
58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.