

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**  
**СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ТУРИЗМУ»**

Затверджено  
на засіданні методичної комісії  
природоохоронного факультету  
Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_  
Декан \_\_\_\_\_ Чугай А.В.

Затверджено  
на засіданні кафедри  
економіки природокористування  
Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_  
Зав.кафедри \_\_\_\_\_ Губанова О.Р.

Одеса 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ТУРИЗМУ»**

Одеса-2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ТУРИЗМУ»**

Затверджено  
на засіданні методичної комісії  
природоохоронного факультету  
Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_

**Методичні вказівки до організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент та маркетинг туризму».** К.е.н., доцент кафедри економіки природокористування Дем'яненко С.Г., - Одеса, ОДЕКУ, 2019. - 101 с.

Методичні вказівки призначені для студентів 3 року денної форми навчання бакалаврів за спеціальністю 242 «Туризм», спеціалізація «Сталий туризм».

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
З ДИСЦИПЛІНИ  
«Менеджмент та маркетинг туризму»**

Укладач: Дем'яненко С.Г.

---

Підп. до друку  
Умов. друк. арк.

Формат 60×84/16  
Тираж

Папір друк.  
Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

---

Одеський державний екологічний університет,  
65016, м. Одеса, вул. Львівська, 15

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
1 ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА.....	6
2 ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ПО ВИВЧЕННЮ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ.....	10
3 ОРГАНІЗАЦІЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ СТУДЕНТІВ.....	51
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54

## ПЕРЕДМОВА

Менеджмент та маркетинг в туризмі – дисципліна, яка спрямована на оволодіння новітніми теоретичними знаннями з питань управління туристичними організаціями та набуття практичних вмінь і навичок для побудови системи маркетинг-менеджменту таких організацій, які б забезпечили їх ефективне функціонування у конкурентному та мінливому середовищі господарювання.

Вивчення маркетингу та менеджменту туризму дасть змогу майбутнім фахівцям з країнознавства визначити принципи побудови й функціонування туристичних організацій, зрозуміти значення функцій менеджменту і маркетингу у системі підготовки і прийняття управлінських рішень, визначати пріоритети у поведінці споживачів для формування туристичних продуктів, планувати та організовувати діяльність туристичних організацій та окремих виконавців, стимулювати та підтримувати ініціативність працівників у роботі з клієнтами, вибудовувати взаємовигідні стосунки у колективі. В підсумку це забезпечить отримання студентами необхідних компетенцій для фахового управління розвитком туризму на рівні регіону і організацій, що здійснюють туристичну діяльність.

Дисципліна «Менеджмент та маркетинг туризму» належить до циклу професійно-орієнтованої підготовки бакалаврів зі спеціальності 242 «Туризм».

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент та маркетинг в туризмі» є формування здатностей самостійно мислити, приймати управлінські рішення, що стосуються управління фірмою та маркетингової діяльності.

Загальний обсяг навчального часу, що випадає на вивчення дисципліни «Менеджмент та маркетинг в туризмі», дорівнює 180 годинам (30 - лекції, 30 - практичні заняття, 120 - самостійна робота студентів; 6 кредитів ECTS + 1 наук).

В структурно-логічній схемі освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів зі спеціальності 242 «Туризм» вивчення дисципліни «Менеджмент та маркетинг туризму» базується на знаннях, отриманих з курсу «Економічна теорія», «Економіка туристичного ринку», передують засвоєнню дисципліни «Ціноутворення у туристичній галузі».

Методичним забезпеченням курсу є лекції з дисципліни «Менеджмент та маркетинг в туризмі», підручники та навчальні посібники, монографії, статті у фахових виданнях, Інтернет-ресурси, нормативно-законодавчі акти, що регулюють відносини в сфері господарської діяльності.

Базові складові дисципліни:

- вивчення сутності і об'єктів менеджменту туризму
- дослідження характеристик туристичної організації як об'єкта управління;
- дослідження маркетингового середовища туристичної організації;

- аналіз складу туристичного продукту, структури бізнес-процесів в туризмі;
- вивчення методів управління.

У результаті вивчення дисципліни студент отримує наступні знання та вміння:

знання:

- сутність менеджменту туризму та місце маркетингу у розвитку туристичного бізнесу;
- особливостей формування туристичного продукту та чинники, що впливають на його вибір споживачами;
- методів обґрунтування рішень у сфері формування і реалізації туристичних продуктів;
- функції, принципи й методи менеджменту та особливості їх реалізації в туристичних організаціях;
- сутність і завдання маркетингових комунікацій у сфері туризму;
- науково-методичні основи оцінювання ефективності діяльності туристичних організацій.

вміння:

- побудувати схему управлінського процесу;
- сформувати структуру управління туристичною організацією з урахуванням її типу, масштабів діяльності, а також специфіки поведінки на ринку;
- сформулювати місію, визначити цілі у розрізі ієрархії управління та функціональних сфер діяльності туристичної організації;
- використовувати маркетингові інструменти для дослідження ринку туристичних продуктів
- приймати своєчасні та ефективні рішення у кожному бізнес-контексті туристичної фірми;
- вміти побудувати ефективну систему маркетингових комунікацій;
- створити умови для ефективної і плідної співпраці трудового колективу.

компетенції:

Здатність оцінювати ефективність діяльності фірми.

**Мета** методичних вказівок допомогти студентам при підготовці до теоретичних та практичних занять організувати свою самостійну роботу з дисципліни «Менеджмент та маркетинг туризму».

Додержання зазначених вказівок сприятиме формуванню у студентів професійних навичок та підвищенню їхньої загальної і спеціальної культури, вмінню вивчати, систематизувати та аналізувати необхідний матеріал за вказаною тематикою.



# 1 ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

## Перелік тем теоретичного курсу

- Тема 1.** Формування та розвиток теорії управління.
- Тема 2.** Засади сучасної системи управління.
- Тема 3.** Системний, процесний та ситуаційний підходи в менеджменті.
- Тема 4.** Організація управління туристським комплексом
- Тема 5.** Особливості управління в туристській індустрії
- Тема 6.** Поняття та види структур управління в туристській індустрії.
- Тема 7.** Методи управління.
- Тема 8.** Мотивація як функція управління туристичної організації.
- Тема 9.** Мотивація як функція управління туристичної організації.
- Тема 10.** Контроль та координація діяльності туристичного підприємства.
- Тема 11.** Ключові характеристики маркетингу в туристичній індустрії.
- Тема 12.** Маркетингові технології в індустрії туризму.
- Тема 13.** формування комунікаційної політики в туризмі.
- Тема 14.** Формування відносин з клієнтами в туризмі.
- Тема 15.** Особливості маркетингу готельних підприємств

## Перелік тем практичних занять

### **Тема 1. Формування та розвиток теорії управління**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Розглянути необхідність виникнення теорій управління.
- 2 Розглянути основні теорії управління.
- 3 Визначити періодизацію розвитку теорій управління.

*Рекомендована література [1–3, 8 та ін.].*

### **Тема 2. Зарубіжний досвід організації управління туристським комплексом**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Розглянути основні організації що допомагають розвитку туризму в світі.
- 2 Розглянути ринкову модель розвитку туризму.
- 3 Розглянути особливості європейської моделі розвитку туризму

*Рекомендована література [1–5,9 та інші.].*

### **Тема 3. Вітчизняний досвід управління туристським комплексом**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Дослідити державну політику України в сфері розвитку туризму.
- 2 Дослідити пріоритетні напрями державного управління в сфері туризму
- 3 Визначити основні державні органи управління туризмом в Україні.

*Рекомендована література [1–3, та ін.].*

### **Тема 4. Туристський ринок України: проблеми та перспективи.**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей розвитку туризму
- 2 Дослідити можливості розвитку туризму в Україні.
- 3 Визначення проблем розвитку туристичного ринку.
- 4 Визначення перспектив розвитку туристичного ринку

*Рекомендована література [1–3, 5 та інші.].*

### **Тема 5. Туристична індустрія як галузь національного господарства**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення умов від яких залежить розвиток туризму
- 2 Дослідити фактори розвитку туристичної індустрії.
- 3 Визначення статичних і динамічних факторів розвитку туризму.

*Рекомендована література [1–3 та інші].*

### **Тема 6. Поняття та види організаційних структур управління**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей лінійної структури
- 2 Дослідити переваги та недоліки функціональних структур.
- 3 Визначення особливостей лінійно-функціональних структур.

*Рекомендована література [1,2 та інші].*

### **Тема 7. Моделі процесу прийняття рішень**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного

матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей класичної моделі
- 2 Дослідити поведінкову модель прийняття рішень.
- 3 Визначення особливостей ірраціональної моделі прийняття рішень.

*Рекомендована література [4,8 та інші].*

### **Тема 8. Методи управління.**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей організаційних методів управління
- 2 Дослідити соціально-психологічні методи управління.
- 3 Визначення особливостей правових методів.

*Рекомендована література [3, 9 та інші].*

### **Тема 9. Місія та цілі туристської індустрії**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 4 Визначення особливостей подорожей українців у IX-XV століттях
- 5 Дослідити участь українців у географічних дослідженнях світу.
- 6 Визначення особливостей розрахунку та застосування окремих показників використання виробничих ресурсів.

*Рекомендована література [2, 6 та інші].*

### **Тема 10. Мотивація діяльності персоналу в туризмі**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення поняття «мотивація»
- 2 Дослідити методи мотивації для туристичної фірми.
- 3 Визначення особливостей проблем у мотивації в туристичних фірмах.

*Рекомендована література [2, 3 та інші].*

### **Тема 11. Поведінка споживачів в індустрії туризму.**

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей рішень про покупку туристичної послуги

- 2 Дослідити стадії освоєння нового товару.

*Рекомендована література [3, 5 та інші].*

### ***Тема 12. Планування та організація рекламної кампанії в туризмі***

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей реклами як інструменту просування
- 2 Дослідити етапи планування рекламної кампанії.
- 3 Визначення показників ефективності рекламної кампанії.

*Рекомендована література [3, 7 та інші].*

### ***Тема 13. Просування туристичних дестинацій.***

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей маркетингу дестинацій
- 2 Дослідити етапи просування туристичних дестинацій.
- 3 Визначення особливостей просування на кожному етапі.

*Рекомендована література [2, 4 та інші].*

### ***Тема 14. Виставкова діяльність в туризмі***

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення особливостей виставкових заходів у туризмі
- 2 Дослідити види виставкових заходів.
- 3 Визначення етапів підготовки до виставок.

*Рекомендована література [1, 2 та інші].*

### ***Тема 15. Особливості маркетингу готельних підприємств***

Зміст практичної роботи передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, що, насамперед, повинен містити наступні завдання:

- 1 Визначення мету маркетингу готельних підприємств
- 2 Дослідити специфіку маркетингу у готельному бізнесі.
- 3 Визначення складових продукту у готельному бізнесі.

*Рекомендована література [4, 8 та інші].*

## 2 ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ПО ВИВЧЕННЮ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

### *Тема 1. Формування та розвиток теорії управління*

Менеджмент має багату історію. Важко знайти іншу наукову дисципліну, яка розвивалася б на настільки глибоких історичних засадах. Еволюція менеджменту вивчалася і інтерпретувалася багатьма вченими, праці яких склали ядро світової економічної думки.

Цілеспрямована систематизація управлінських ідей стартувала в 30-40-х роках ХХ ст. До цього часу сформувалося безліч самостійних теорій, концепцій, підходів і напрямів, пов'язаних з менеджментом і рядом суміжних дисциплін. Виникла необхідність побудувати наукову класифікацію основних еволюційних етапів і шкіл менеджменту.

Американські вчені Р. Кунц і С. о'доннел зробили спробу систематизувати наукові знання з даного питання. Ними було запропоновано ряд підходів до дослідження управлінських проблем:

- емпіричний (або заснований на аналізі конкретних ситуацій);
- з точки зору міжособистісних відносин;
- з позицій групового поведінки;
- як до процесу функціонування кооперованої соціальної системи;
- як до соціотехнічної системи;
- з точки зору прийняття рішень;
- як до процесу обміну інформацією, центром якої є керуючий;
- з позиції математичних методів, або "наукового управління";
- операційний підхід.

Кожен з названих підходів формує відповідну школу.

Емпіричний підхід до управління спирається на попередній досвід, що включає в себе як успіхи, так і невдачі з метою використати його в подібних ситуаціях у майбутньому. Однак, на думку авторів, "ймовірність того, що в майбутньому виникнуть ситуації, аналогічні минулим, незначна". Крім того, "метод, який опинився "правильним" в минулому, може абсолютно не відповідати схожій ситуації в сьогоденні".

Підхід до управління з точки зору міжособистісних відносин концентрує увагу на людському факторі. Процес управління в цьому випадку розглядається з позиції "людських відносин", з позиції лідерства або з позиції поведінкових наук. Однією з основних особливостей, яка підкреслюється цією школою менеджменту, є базовий тезу, згідно з яким співробітники організації працюють разом для досягнення групових цілей, і тому необхідно формувати та ефективно використовувати міжособистісні відносини.

Підхід до управління з позицій групового поведінки безпосередньо пов'язаний з підходом з точки зору міжособистісних відносин. У зв'язку з цим їх часто об'єднують і розглядають як один підхід.

Напрямки досліджень представників цієї школи охоплюють широке коло питань від вивчення малих груп до поведінкового складу великих груп на якому-небудь підприємстві. Підприємство чи організація сприймається при цьому як соціальний організм.

Підхід до управління як до процесу функціонування кооперованої системи розглядає відносини між людьми як кооперовану соціальну систему. "Духовним батьком" школи соціальних систем вважається Ч. Барнард, який розробив теорію співробітництва (кооперації) та теорію кооперованих систем. У виділених їм системах він досліджував тільки соціальні елементи та існуючі між ними взаємозв'язки, які називав "організацією".

Підхід з позиції соціотехнічних систем, основоположником якого є Е. Л. Трист, розцінює організацію як дві системи: соціальну і технічну, що знаходяться у взаємодії. Даний підхід враховує, що для успішної роботи організації їй потрібно, крім трудових ресурсів, техніка і технологія. При цьому запорукою успіху виступає раціональна організація виробництва. Взаємодія соціальної і технічної систем як ідеологія і базовий принцип, безумовно, збагатило теорію управління.

Підхід до управління з позиції прийняття рішень ґрунтується на необхідності вибору одного рішення із кількох можливих (порівнюваних варіантів). Таке рішення часто називають оптимальним, що не можна визнати вірним, так як оптимальний (у дослівному перекладі від optimum) - це найкращий з усіх можливих. Всі можливі ситуації практика не може розглянути. Більш обґрунтовано назвати цей варіант вирішення раціональним, оскільки раціональний - це найкращий з наявних. Даний підхід часто вимагає створення моделей і застосування економіко-математичних методів. Однак теорія рішень займається не тільки власне рішеннями, але й вивчає організацію як соціальну систему.

Підхід до управління з позицій інформаційного центру розглядає керівника як інформаційний центр, зорієнтований на отримання інформації, її зберігання, обробку і поширення. При цьому підкреслюється роль комунікацій у процесі управління і важливість прийняття рішень. Для прийняття рішень широко використовуються сучасні інформаційні технології.

Підхід до управління з позицій математичних методів, або "наукового управління", безпосередньо пов'язаний з підходом з позиції теорії прийняття рішень і фокусується на моделі, за допомогою якої виражається взаємодія зв'язків та встановлених цілей. Представники цієї школи розглядають управління як систему математичних моделей та процесів. Фахівців з дослідження та аналізу операцій прийнято називати фахівцями по науці управління.

Зазначений підхід є об'єктом серйозної критики. Підкреслювалося, зокрема, що математичні методи можуть надати коректний інструментарій,

який широко використовується в управлінні, проте навряд чи доцільно розглядати математичний підхід в якості самостійного напрямку.

Операційний підхід до управління безпосередньо пов'язаний з усіма іншими підходами. Він агрегує ряд положень, найбільш важливих з позицій управління, і включає в себе наступні елементи: міжособистісна поведінка, групове поведінка, управлінський досвід, кооперовані соціальні системи, соціотехнічні системи, раціональний вибір управлінських рішень, комунікаційні центри і науку управління.

В даний час відомі чотири найважливіших підходи, які дозволили виділити чотири школи управління, кожна з яких базується на своїх позиціях і поглядах:

- підхід з точки зору наукового управління - школа наукового управління;
- адміністративний підхід - класична (адміністративна) школа в управлінні;
- підхід з погляду людських стосунків та поведінки людей на роботі - школа організаційної поведінки;
- підхід з точки зору кількісних методів - школа науки управління (кількісна).

Ці школи управління отримали розвиток у першій половині ХХ ст. і зберігають актуальність на сьогоднішній день.

### *Література [5].*

#### ***Питання для самоперевірки:***

1. Які є підходи до управління?
2. Які існують школи управління?
3. Надайте визначення процесу управління з позицій математичних методів .
4. Надайте визначення підходу до управління з позиції прийняття рішень?

### **Тема 2. Засади сучасної системи управління.**

Термін «мистецтво управління» зустрічається ще в трактатах античних мислителів Китаю, Греції, Риму. Зміст цього поняття має широке тлумачення, викликане специфікою суспільного укладу різних країн. Так, наприклад, в Римській імперії мистецтво управління означало мистецтво панувати, мистецтво державного управління і підбору кадрів. В процесі історичного розвитку і зміни суспільних формацій змінилися методи і якість праці, з'явилися нові форми його організації, подальший науково-технічний прогрес зажадав створення нових підходів до управління. На перший план вийшла завдання підвищення ефективності використання людських ресурсів, пошук

необхідних для успішного функціонування організації мотиваторів, які б цілеспрямоване поведінку працюючих. Безумовно, що на розвиток управлінської думки в різних країнах помітний вплив надавали існуючі в країні психологічні, морально-етичні норми культура, релігія, традиції і засади. Так, американська система менеджменту (а термін «менеджмент» в позначенні управління з'явився на початку ХХ ст. Саме в США і пов'язаний з публікацією книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління», 1911), істотно відрізняється не тільки від японської, а й від західно-європейських систем - англійської, німецької, французької, шведської, норвезької та ін.

На Заході, кажучи про менеджмент, під менеджером увазі співробітника, який займається управлінням в певній організації. У більш широкому сенсі вживається знеособлена форма - «адміністрація», «адміністрування». В Оксфордському російсько-англійському словнику (1994) слово «управління» перекладається на англійську мову такими термінами, як management, administration, direction (вони розглядаються як синоніми), а сам «менеджмент» трактується як: 1) спосіб поводження з людьми; 2) адміністративні навички і вміння особливого роду; 3) мистецтво управління; 4) орган управління і люди, його складові. У «Міжнародному довіднику з менеджменту», виданому в Англії, наводиться таке визначення поняття «менеджмент»: «це ефективне використання і координація таких ресурсів, як капітал, будівлі, матеріали і праця для досягнення заданих цілей з максимальною ефективністю» 1. У загальнодоступному розумінні менеджмент - вид професійної діяльності з управління персоналом в будь-якій галузі економіки (промисловості, торгівлі, будівництві, транспорті, банківської діяльності, індустрії гостинності і т.д.) і в будь-якій сфері діяльності (виробництві, збуті, фінансах і ін.) , якщо вона спрямована на отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату. В даний час зміст поняття «менеджмент» можна розглядати в різних напрямках: функція або вид професійної діяльності, організація управління підприємством, процес розробки і прийняття управлінських рішень, орган або апарат управління, категорія людей, наука і мистецтво управління.

Розглянемо основні значення поняття «менеджмент», прийняті на сьогоднішній день. 1. Менеджмент - це функція або вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення певної мети. Сутність і зміст цього виду діяльності проявляється в його функціях. 2. Менеджмент - це організація управління підприємством, тобто встановлення постійних і тимчасових взаємозв'язків між підрозділами підприємства, визначення порядку і умов його функціонування. Функції закріплюються за конкретними підрозділами підприємства, які їх здійснюють (відділи, служби). Підрозділи представляють собою



організовані групи співробітників підприємства. Їх діяльність усвідомлено спрямовується на досягнення спільної мети підприємства, тобто управляється. В цьому випадку можна говорити про управління всередині підприємства або про менеджмент, що забезпечує надання послуг, про менеджмент як організаційної діяльності. 3. Менеджмент розглядається також як процес прийняття управлінських рішень. Підтримці безперервності процесу надання послуг супроводжує безліч ситуацій, зовнішніх і внутрішніх проблем, які вимагають від менеджера прийняття рішень. Проблемні ситуації виникають на всіх рівнях управління. На основі прийнятого рішення ставиться завдання кожному виконавцю. За виконанням встановлюється контроль. Одночасно з прийняттям рішення розробляються методи його реалізації. 4. Менеджмент - це орган або апарат управління. Дійсно, без апарату управління організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно. Апарат управління має свою ієрархію, яка знаходить конкретне відображення в структурі управління тим чи іншим підприємством. 5. Менеджмент - це категорія людей. Управління фірмами в організаційному відношенні здійснюється за трьома рівнями, до яких також застосовується термін «менеджмент»: top management - вище керівництво (директор і його заступники), middle management - середня ланка управління (начальники департаментів), sole management - низова ланка управління (лінійні менеджери - начальники відділів, служб).

Менеджери - це особлива категорія людей, яка розробляє і реалізує управлінські рішення. Професійні менеджери - це фахівці, які знають теоретичні основи науки управління, і мають практичні навички управління тим чи іншим об'єктом управління. 6. Менеджмент - це наука і мистецтво управління. Подібний підхід до визначення менеджменту парадоксальний лише на перший погляд: наука запропонувала методологію управління шляхом аналізу змісту роботи менеджера і визначення її основних компонентів, однак очевидно, що управління буде неоптимальним і тривіальним без творчого підходу до прийняття того чи іншого рішення. І це дозволило фахівцям стверджувати, що «процес управління є мистецтво, суть якого полягає в застосуванні науки (основ організованого знання в галузі управління) до реальностей будь-якої ситуації». І далі, про роль науки в управлінні: «Хоча діяльність з управління - це мистецтво, особи, що займаються нею, досягнутий кращих результатів, якщо будуть розуміти і використовувати що лежить в основі цього мистецтва науку. Коли важливість результативності та ефективності групового співробітництва визнається в будь-якому суспільстві, можна сміливо стверджувати, що управління - найважливіше з усіх мистецтв ».

*Література [1-5].*

### ***Питання для самоперевірки:***

- 1. Коли почалась історія мистецтва управління?*
- 2. Надайте визначення терміну «менеджмент»?*
- 3. Назвіть завдання та сутність роботи менеджерів?*

### ***Тема 3. Системний, процесний та ситуаційний підходи в менеджменті.***

У школі науки управління, яка складає основу сучасного менеджменту, крім напряму, що відображає кількісний, кібернетичний підходи, виділяється напрямок, в якому виробництво як соціальна система розглядається з позицій системного, процесного і ситуаційного підходів.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів.

Системний підхід базується на загальній теорії систем, основоположником якої вважається Л. фон Берталанфі (1901 - 1971). Ідея наявності загальних закономірностей була вперше висловлена Л. фон Берталанфі в 1937 р. на семінарі з філософії в Чиказькому університеті, проте перші його публікації на цю тему з'явилися тільки після війни. Перший міжнародний симпозіум але системам відбувся в Лондоні в 1961 р.

Вихідним з позицій системного підходу є поняття мети. Наявність конкретної цілі - перший і найважливіший ознака організації, за яким дана система відрізняється від інших оточуючих її систем. Завдання управління в цих умовах - забезпечити комплексний процес досягнення цілей, що стоять перед системою.

Системний підхід припускає, що кожний з елементів, що складають систему, що має певні власні цілі. Однак суть системного підходу - забезпечити підвищення ефективності роботи організації в цілому.

Особливості системного підходу зводяться до наступного:

- чітке визначення цілей і встановлення їх ієрархії;
- досягнення найкращих результатів при найменших витратах шляхом використання інструментів порівняльного аналізу і вибору способів досягнення поставлених цілей;
- широка всебічна оцінка всіх можливих результатів діяльності з використанням кількісної інтерпретації цілей, визначенням методів і засобів їх досягнення.

Система - це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Порушення будь-якої частини системи призводить до порушення се роботи в цілому. В управлінні усі організації розглядаються як системи.

Системи поділяються на два великих види: відкриті і закриті. Закриті відносно незалежні від навколишнього середовища, в той час

як на відкриту впливають фактори зовнішнього середовища. Теорія соціальних систем розглядає організацію як відкриту систему, як багатofакторне і багатofільове утворення.

Основними елементами системи є: цілі, завдання, структура, техніка і технологія, люди. Людина в соціальній системі розглядається як соціально орієнтоване і направляє істота, що володіє численними потребами, які впливають на виробничу сферу і, в свою чергу, зазнають зворотний вплив з її боку.

Між усіма елементами системи існують двосторонні і багатосторонні зв'язки, що викликають зміну поведінки людей в організації - організаційної системи, спрямованої на досягнення поставлених цілей. Зв'язку в системі здійснюються через головні сполучні процеси, такі як комунікації, рівновагу і прийняття управлінських рішень. Комунікації забезпечують обмін інформацією. Рівновага забезпечує пристосування організації до постійно мінливих умов, а також досягнення відповідності між потребами і установками людини з вимогами організації. Процес прийняття рішень регулює і управляє системою.

Процесний підхід як концепція управлінської думки був вперше запропонований класичної (адміністративної) школи управління, яка сформулювала і описала зміст функцій управління як не залежать один від одного. Даний підхід з позицій школи науки управління розглядає функції управління як взаємопов'язані. М. Х. Мескон дає наступне визначення процесного підходу: "Процесний підхід до управління - підхід... базується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій".

Автором концепції процесного підходу є Л. Файоль, який вважав, що "керувати означає пророкувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати".

Згодом різні автори пропонували різні класифікації управлінських функцій. Так, Мескон вважає, що "процес управління складається з чотирьох взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації і контролю". Ці функції об'єднані сполучними процесами комунікації і прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність, спрямована на досягнення цілей організації. Процесний підхід ґрунтується на положенні про те, що функції управління взаємозалежні.

Ситуаційний підхід, розроблений наприкінці 60-х роках ХХ століття, безпосередньо пов'язаний із системним і процесним підходами і розширює сферу їх застосування на практиці. Цей підхід іноді називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми і способи їх вирішення.

Першою роботою в області ситуаційного підходу вважається дослідження англійських вчених Т. Бернса і Р. Сталкера, який вони

провели на 20 підприємствах, що виробляють різні види продукції. Базовим у ситуаційному підході є визначення поняття ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію у визначений час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику підібрати найкращі способи і методи досягнення цілей організації, відповідні саме цієї ситуації.

Ефективність роботи організації залежить від великого числа змінних, в яких виділяються внутрішні і зовнішні складові.

До основним внутрішнім змінним організації відносяться ситуаційні чинники, діючі всередині організації. У їх числі - цілі, завдання, структура, техніка і технологія, люди. Внутрішні змінні формуються під впливом управлінських рішень, прийнятих людьми, які створили організацію.

Однак у сучасних умовах облік тільки внутрішніх чинників абсолютно недостатній. Функціонуючі організації відчувають значний вплив чинників зовнішнього середовища (стимулюючих або лімітують), які, в свою чергу, чинять великий вплив на внутрішні змінні організації.

Необхідність враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність організації відображена в наукових дослідженнях, що з'явилися в 50-х роках минулого століття. Ситуаційний підхід розширив погляд на організацію як систему управління, піддавану впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Відстежувати і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі особливо актуально в даний час. Ефективність роботи організації, а іноді і її існування залежить від того, наскільки вона здатна адаптуватися до змін навколишнього середовища, динаміка якої неминуче зростає.

*Література [2-4].*

#### ***Питання для самоперевірки:***

- 1. В чому сутність ситуаційного підходу?*
- 2. В чому сутність процесного підходу в менеджменті?*
- 3. В чому сутність системного підходу?*

#### ***Тема 4. Організація управління туристським комплексом***

В умовах економічних змін туристична індустрія стикається з багатьма проблемами. Ці проблеми визначаються невизначеністю ринкової ситуації, сезонною нестабільністю попиту на туристичні послуги, жорсткою конкуренцією в галузі, недостатністю фінансових ресурсів і т.д.

Як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі успішність розвитку туристичної індустрії визначається насамперед збалансованістю різних напрямків цього розвитку.

У цьому аспекті важко недооцінити величезну роль інфраструктури, яку для туристичної галузі мають комунікації, транспортні послуги, інженерні споруди, дороги, суміжні підприємства індустрії туризму, які забезпечують нормальний доступ туристів до туристичних ресурсів, їх належне використання в цілях туризму, а також життєдіяльність підприємств індустрії туризму.

Останнім часом були зроблені значні кроки в бік застосування теорії загального менеджменту в туристичній індустрії. Однак багато ще попереду, оскільки спеціалісти продовжують вважати, що досягнуто незначного прогресу у справі застосування теорії менеджменту виробничої сфери в туристичній індустрії в цілому й управлінні інфраструктурою зокрема.

Розвиток у довгостроковій перспективі туристичної індустрії залежить від здатності інфраструктури галузі відповідним чином адаптовуватися до змін ринку. Націленість на організацію майбутнього стає необхідною складовою активного стратегічного мислення, завдання якого полягає в тому, щоб засвоїти сутність і принципи стратегічного управління та, здійснивши стратегічний вибір на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, послідовно втілити в життя стратегію розвитку інфраструктури туристичної галузі.

За час свого існування туристична індустрія як галузь товарів і послуг пережила багато змін, як і у сфері виробництва матеріальних благ.

Стратегічне управління, будучи необхідною складовою діяльності суб'єкта туристичної індустрії в сучасних умовах, базується на загальних концепціях і положеннях, що мають місце і в інших сферах економіки, хоча і відрізняється низкою особливостей у реалізації окремих стратегій.

Аналіз етапів становлення стратегічного управління показує, що протягом останнього століття були ускладнені зовнішнього середовища організації, прискорення темпів змін її параметрів і ріст невизначеності в часі. Ці фактори в сукупності ускладнили процес управління організаціями, особливо диверсифікованими (концернами і конгломератами).

Результатом таких процесів стала зміна розуміння суті інфраструктури туристичної індустрії, яка виступає як структура сфери туризму в цілому, а отже, управління нею можна розглядати з позицій стратегічного управління структурою організації з урахуванням відповідних особливостей.

Ідеологія стратегічного управління базується на припущенні про неможливість із достатнім ступенем точності прогнозувати довгострокові тенденції, що характерно для постіндустріальної епохи. Аналіз причин виникнення ризиків показує, що її основне джерело -НТП, який зумовив прискорення економічних процесів.

Технологія ефективного управління в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальною для інфраструктури туризму, яка відрізняється широкою диференціацією своїх сфер.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного. Однак існує зворотний стійкий зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління. При визначенні головної мети та довгострокових цілей слід виходити з балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні структури і впливають на характер, зміст і спрямування її функціонування. Баланс інтересів визначає напрям руху, цільову орієнтацію.

Стратегічний вибір здійснюється згідно з визначеними цілями та аналізом середовища. Стратегія характеризується такими загальними рисами:

1. Процес розробки стратегії не завершується негайними конкретними діями, а дає загальний напрям, здійснення якого забезпечує ріст і зміцнення позицій підприємства.

2. Стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Стратегія дозволяє зосередитися на певних діях і можливостях підприємства та відкинути інші можливості, несумісні з обраною стратегією.

3. Стратегія має певний життєвий цикл і необхідність у ній відпадає, коли підприємство вийде на бажані позиції; після цього обирається нова стратегія.

4. Правильність вибору стратегії перевіряється на практиці, тому необхідний зворотний зв'язок між стратегією і здобутими результатами.

5. Стратегія ґрунтується на орієнтирах - меті, яку повинно досягти підприємство. Стратегія - засіб досягнення мети.

6. Стратегія й орієнтири завжди взаємопов'язані. Стратегія не приносить безпосередньої користі і її розробка дорого обходиться, але дає можливість вести експансивну політику в конкурентній боротьбі.

У процесі її формулювання підприємства туристичної інфраструктури повинні здійснювати переорієнтацію на маркетинг, велика увага має приділятися вивченню конкурентів; динамічність зовнішнього середовища потребує пріоритетного його вивчення. Нестабільність і ризик змушують керівників розробити стратегію розвитку підприємства, одночасно диктується потреба трансформації організаційної структури підприємства залежно від змін зовнішнього оточення.

Таким чином, обраний портфель стратегічних альтернатив включає в себе не лише формулювання стратегій, а й шляхи їх досягнення, необхідні ресурси, оцінку ризиків тощо.

Реалізація стратегічного управління вимагає постійного контролю ще від його початку. Інфраструктура туристичної індустрії за своєю специфікою є сферою діяльності, в якій такий підхід життєво необхідний та обов'язковий.

У світлі сучасних тенденцій до глобалізації економіки та переходу на концепції стратегічного управління висвітлений підхід до формування стратегічного управління розвитком туристичної інфраструктури як

визначального напрямку розвитку туристичної індустрії є важливим та економічно ефективним для всіх суб'єктів інфраструктури, зокрема в Україні. Використання його як базового неодмінно приведе до пожвавлення економічної активності у сфері туризму та виведе Україну на чільне місце у структурі туризму світового співтовариства..

*Література [6, 9].*

***Питання для самоперевірки:***

- 1. Яка роль управління у розвитку туристичної індустрії?*
- 2. У чому сутність стратегічного управління?*
- 3. Що є особливостями стратегічного управління у туристичній індустрії?*
- 4. Якими рисами характеризується стратегія розвитку туристичної індустрії?*

***Тема 5. Особливості управління в туристській індустрії***

Управління підприємством в умовах ринкових відносин забезпечує орієнтацію підприємства на задоволення потреб ринку, на попит конкретних споживачів, на організацію реалізації тих товарів і послуг, які користуються попитом і приносять підприємству прибуток.

Відносно розподілу обов'язків і відповідальності (що дуже важливо для менеджменту в туризмі) між різними рівнями туристичних організацій можна виділити такі функції для кожної з них:

- Функції пропозиції - характерні для організацій низового рівня, оскільки мають прямий контакт з окремими виконавцями послуг і добре знають продукт. До низового рівня відносять ті організації, які володіють відповідними спорудами та мінімальною кількістю готелів для розміщення гостей, а також необхідним для виконання такої діяльності кадровим складом. Це місцеві або субрегіональні організації.

- Функції представлення інтересів виконуються на кожному рівні державної структури організаціями з однаковим географічним радіусом діяльності.

- Маркетингові функції виконуються в залежності від іміджу та фінансових можливостей підприємства.

Усі функції туристичних організацій можна сформулювати так:

- розробка та виконання місцевої курортної та регіональної туристичної політики;

- здійснення політики, яка враховує ринкові умови;

- забезпечення спільних інтересів у сполученні транспорту;

- організація культурного, фольклорного і спортивного життя;

- виконання завдань із формування та координації туристичної пропозиції та ін.

Туристичне підприємство в умовах ринкових відносин утворюється й успішно функціонує тільки тоді, коли наявне широке коло споживачів, клієнтів. Це дає можливість визначити одну з основних цілей підприємства - розширення кола клієнтів (туристів), які є об'єктивною основою подальшого існування підприємства.

Із погляду системного підходу до управління туристичним підприємством, суб'єктом управління виступає адміністративний персонал, керуючою підсистемою (об'єктом управління) - туристи, а також персонал анімаційної, технічної та інших служб туристичного комплексу.

Процес управління туристичним підприємством здійснюється через виконання взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації, які реалізуються при виконанні певних завдань.

Виконання функцій планування (а саме стратегічного планування) починається з визначення місії туристичного підприємства, яка відображає: загальний характер потреб, які задовольняє підприємство; загальну характеристику споживачів; характер продукції або послуг підприємства; основні конкурентні переваги підприємства; організаційну культуру.

Далі здійснюється постановка стратегічних цілей підприємства.

Практика свідчить, що для досягнення головної мети необхідно реалізувати декілька конкретних цілей нижчого рівня, які виступають як засіб стосовно цілей вищого рівня.

Після того як керівництво туристичного підприємства визначило цілі, необхідно перейти до етапу розробки стратегії. Розробка стратегії та концепції туристичної організації узгоджується з її маркетинговою стратегією. Для реалізації стратегії керівництво підприємства здійснює такі кроки:

- розробляє типові програми та алгоритми (методики) їх адаптації до окремих груп туристів;
- здійснює аналіз факторів, що впливають на повноту та ефективність менеджменту та кон'юнктури туристичного ринку району, регіону, держави;
- бере участь у формуванні цінової політики;
- проводить довгострокове та короткострокове планування діяльності туристичної організації, включаючи заходи з її вдосконалення в бюджет підприємства і бізнес-план.

Ефективність менеджменту туристичного підприємства залежить від оптимальної структури управління, створення раціональної системи відносин, як на підприємстві, так і з зовнішнім середовищем. Виконання цих завдань забезпечує реалізацію функції організації. У свою чергу, створення ефективної організаційної структури управління пов'язано з розстановкою, підготовкою, вихованням персоналу



підприємства, а також розробкою інвестиційної політики з проблем реалізації концепції організації.

Все частіше використання потенціалу управління приносить туристичним підприємствам відповідний ефект при відносно мінімальних витратах. Сьогодні в Україні умови бізнесу настільки відрізняються від розвинутого ринку, що використання його можливостей не може не носити творчий, новаторський характер при максимальному урахуванні особливостей, традицій та специфіки усієї держави, кожного регіону, галузі та трудового колективу. За таких умов роль персоналу підприємства зростає до ключової.

Творчому розвитку особистості, ефективному виконанню завдань сприяє стимулювання (мотивація персоналу організації).

Виконання функції мотивації керівниками різних рівнів туристичного підприємства включає:

- творчу роботу із розвитку особистості співробітників, їхніх здібностей щодо внутрішньої мотивації, вдосконалення професійної майстерності;
- розробку засобів зовнішньої мотивації праці, формування принципів зацікавленості;
- підвищення кваліфікації кадрів та підтримка престижу туристичної діяльності;
- створення умов для самореалізації персоналу організації.

Контроль завершує цикл процесу менеджменту туристичної організації. При реалізації цієї функції менеджменту проводиться зіставлення планів діяльності туристичного підприємства з результатами його діяльності та подається оцінка. Вона може бути задовільною, що дозволяє прийняти рішення про можливість продовження діяльності в обраному напрямку, і незадовільною, при якій необхідні зміни у виконанні функцій менеджменту: зміни організаційних основ і технології реалізації планів, перегляд системи мотивації праці персоналу, а також концепції туристичної діяльності на фінальному етапі.

Однією з передумов успішного розв'язання основних завдань управління туристичним підприємством є подолання відчуження працівника від засобів виробництва, виховання в нього почуття господаря. До особливостей сучасного управління можна віднести й те, що управління стає загальним, відмінним і суттєвим органом суспільства. Сьогодні підприємства туристичної галузі дедалі частіше звертаються до досвіду управління, щоб навчитися керувати (державні адміністрації, заклади освіти, культури та ін.), але це не означає, що принципи бізнес-менеджменту можна застосувати механічно в інших умовах, які не мають комерційного характеру.

Окрім зазначених особливостей управління сучасним туристичним підприємством, необхідно також підкреслити, що нині

відбувається його інтернаціоналізація, колективне "мислення нових реальностей, породжене поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням конкуренції і взаємозалежності у світовій економіці, створення міжнародних систем інформації, інших структур з інтеграційними властивостями.

*Література [1, 4–6].*

### ***Питання для самоперевірки:***

- 1. Що є функціями управління у туристичному комплексі?*
- 2. У чому особливість реалізації функцій управління у туристичному комплексі?*
- 3. У чому особливості управління сучасним туристичним підприємством ?*

### ***Тема 6. Поняття та види структур управління в туристській індустрії.***

Державні організації в системі управління туризмом в Україні представлені органами законодавчої та виконавчої влади.

До повноважень Верховної Ради в галузі туризму належать (згідно Закону України «Про туризм»): визначення основних напрямів державної політики в галузі туризму; правових засад регулювання відносин у галузі туризму; обсягу фінансового забезпечення туристичної галузі в законі про Державний бюджет України.

Управління туризмом в системі виконавчої влади здійснюється Міністерством культури і туризму, Міністерством освіти і науки, Міністерством у справах сім'ї, молоді та спорту.

Одним з центральних органів державної виконавчої влади в галузі туризму є Міністерство культури і туризму України. Воно в установленому порядку вносить пропозиції щодо формування державної політики у туристичній та курортній галузях, забезпечує її реалізацію, здійснює управління в цих галузях, а також міжгалузеву координацію. Основними завданнями міністерства є:

- участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики у туристичній та курортній галузях;
- розроблення та реалізація загальнодержавних програм розвитку курортів та туристично-рекреаційної сфери, ринку туристичних послуг, забезпечення захисту і безпеки туристів;
- визначення перспектив і напрямів розвитку внутрішнього, міжнародного та іноземного туризму, розбудови матеріально-технічної бази туризму;
- міжгалузєва координація та функціональне регулювання з питань туризму;

- організація та розвиток системи наукового, інформаційно-рекламного забезпечення туристично-рекреаційної та курортної сфери.

Центральним органом державної виконавчої влади в компетенції якого також питання галузі туризму є Міністерство освіти і науки. В його складі функціонує департамент розвитку дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, який розробляє та реалізує освітні та оздоровчі програми.

Безпосередньо реалізація державної політики в галузі освіти засобами туризму, краєзнавства здійснюється Українським державним центром туризму і краєзнавства учнівської молоді Міністерства освіти і науки України.

Центр здійснює інструктивно-методичну, організаційно-масову, навчально-виховну роботу, краєзнавчу та екскурсійну діяльність, спрямовану на подальший розвиток туристсько-краєзнавчої та оздоровчої роботи з учнівською молоддю України.

Центр:

- організовує туристські і краєзнавчі змагання, зльоти, конкурси, експедиції, навчально-тренувальні табірні збори, походи, екскурсії;
- розповсюджує методичні, інформаційні матеріали, навчальні програми дитячих туристсько-краєзнавчих об'єднань;
- організовує роботу гуртків з різних видів спортивного туризму (пішохідного, водного, лижного, спелео, велосипедного, гірського) і краєзнавчих досліджень (народознавчих, історичних, географічних, екологічних, фольклорно-етнографічних).

Міністерство з питань сім'ї, молоді та спорту є центральним органом державної виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Він вносить пропозиції щодо програм розвитку спортивного туризму.

Завданнями Міністерства з питань сім'ї, молоді та спорту є:

- затвердження календарних планів змагань, навчально-тренувальних зборів зі спортивного туризму;
- організація фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів;
- організація роботи з фізичного виховання і провадження фізкультурно-оздоровчої діяльності у навчально-виховній сфері;
- порушення клопотань нагородження спортсменів, тренерів державними нагородами;
- присвоєння спортивних звань;
- комплектація збірних команд України, підготовка та участь спортсменів у змаганнях.

Управління туризмом на місцях здійснюють органи місцевого самоврядування обласні і районні ради. В їх складі діє постійна комісія ради з питань соціального захисту населення, трудових ресурсів, сім'ї, молоді, спорту та туризму. Така комісія:

- розробляє та вносить пропозиції, що затверджуються радою, яка схвалює регіональні програми розвитку туризму, що фінансуються з бюджету АР Крим, обласних і районних бюджетів;

- визначає кошти бюджету АР Крим, обласних і районних бюджетів для фінансового забезпечення регіональних програм розвитку туризму;

- контролює фінансування регіональних програм розвитку туризму за кошти бюджету АР Крим, обласних і районних бюджетів.

Місцеві програми розвитку туризму затверджують сільські, селищні, міські ради. Пропозиції попередньо розглядаються і вносяться на затвердження депутатською комісією.

В управлінні туризмом беруть участь також громадські організації. Громадяни України, іноземці, особи без громадянства з метою реалізації та захисту прав і законних інтересів можуть об'єднуватись в громадські організації туристичної спрямованості (ст. 28 Закону України «Про туризм»). Однією з ведучих є Федерація спортивного туризму України, яка своєю метою ставить сприяння створенню головних засад національної моделі спортивного туризму як масового самодіяльного спорту та спорту вищих досягнень. З 2002 року рішенням колегії Держкомспорту Федерації надано статус національної спортивної федерації. Основними напрямками діяльності Федерації є:

- організація та проведення спортивних туристських заходів: всеукраїнських та регіональних змагань з техніки спортивного туризму та спортивних туристських походів і експедицій;

- вивчення та пропаганда спортивних туристських ресурсів території України, розробка та апробація кваліфікованих туристсько-спортивних маршрутів;

- сприяння організації навчально-методичної роботи з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів спортивного туризму;

- сприяння інформаційному, нормативному, методичному забезпеченню розвитку спортивного туризму в Україні;

- розвиток структури Федерації.

Федерація спрямовує зусилля на розвиток пішохідного, гірського, велосипедного, водного, лижного, вітрильного, спелеологічного, автомобільного та мотоциклетного видів спортивного туризму.

Федерація є дійсним членом Міжнародного туристсько-спортивного союзу та Міжнародної федерації спортивного туризму. Осередки та організації Федерації діють в АР Крим, областях України (наприклад Волинська обласна федерація спортивного туризму).

*Література [1, 6].*

***Питання для самоперевірки:***

1. В чому полягають завдання Міністерства культури та туризму?
2. Які завдання виконує Український державний центр туризму і краєзнавства учнівської молоді Міністерства освіти і науки України?
3. В чому завдання управління туризмом місцевих органів влади?
4. Які функції виконує Міністерство з питань сім'ї, молоді та спорту?

### **Тема 7. Методи управління.**

Методи управління — це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для визначення та досягнення її цілей.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Загальнонаукова методологія лежить в основі системи методів, що застосовуються в управлінні. Вона передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, соціологічні дослідження тощо.

Системний підхід застосовується як спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структурування, визначаються цілі вирішення, обираються варіанти, встановлюються взаємозв'язки й залежності елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

Комплексний підхід ґрунтується на дослідженні управлінських проблем у їхньому взаємозв'язку. При цьому використовуються методи дослідження багатьох галузей знань, що також досліджують ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою вирішення проблем багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, якою і є організація.

Загальнонаукова методологія формує фундамент системи методів управління. Підходи, прийоми, способи, за допомогою яких виконуються різноманітні види управлінської діяльності, називаються конкретними або специфічними методами. Вони поділяються на три групи:

- методи управління функціональними підсистемами;
- методи виконання функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

Група методів управління функціональними підсистемами організації тісно пов'язана з організаційною структурою, яка будується з урахуванням

функціонального розподілу праці за такими видами робіт, як маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом, виробництвом тощо. Функціональні підсистеми мають свою специфіку і свій інструментарій для вирішення відповідних управлінських завдань. Зокрема, управління підсистемою "Виробництво" потребує застосування таких методів, як контроль якості, функціонально-вартісний аналіз, дослідження операцій, програмування, факторний аналіз, планування й контроль за перебігом виробничого процесу, облік витрат тощо. Підсистема "Маркетинг" має у своєму арсеналі методи діагностики ринкової ситуації, дослідження потреб у нових видах продукції, розробки маркетингової концепції, аналізу можливостей організації на потенційних ринках та ін. У підсистемі "Персонал" велика увага приділяється методам аналізу та формування системи управління персоналом, планування потреб організації у робочій силі, організації праці персоналу та її оплати, управління діловою кар'єрою тощо. Ці та інші методи розглядатимуться далі, у розділах, присвячених функціональному аспекту управління організаціями..

Зокрема, економічні методи (такі як оплата праці, преміювання) виявляються ефективними лише в тому разі, коли винагорода сприйматиметься індивідом як справедлива та цінна. Розпорядчі методи у вигляді жорсткого адміністрування є результативнішими за умов високого рівня безробіття; водночас соціально-психологічні можуть сприйматися належним чином лише тоді, коли матеріальні проблеми працівників в основному вирішені і їхні пріоритети зосереджуються в духовній сфері. Тоді надання працівникам можливості розвивати й реалізувати свої здібності сприймається дуже позитивно.

Методи мотивації включають усі види і форми спонукання людей до праці: оплату праці, системи преміювання, участь у прибутках, моральне стимулювання, просування по службі, надання ширших повноважень тощо. Але слід зважати на те, що домінантними у процесі мотивації є незадоволені потреби, тому реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки потреба не буде задоволена. Тобто тривале використання одного й того ж мотиваційного чинника, нехай навіть і ефективного спочатку, поступово призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керівну дію. Тому використання методів мотивації вимагає постійного пошуку способів їх урізноманітнення.

Методи координації мають забезпечити безперервність і ефективність перебігу всіх процесів, що відбуваються в організації (як виробничих, так і управлінських). Ці обов'язки покладаються на керівників різних рівнів. Для їх здійснення менеджери повинні мати необхідну й достатню кількість інформації про стан керованого об'єкта. Тому виконання функції координації нерозривно пов'язане з комунікаційними процесами в організації, які можуть відбуватися за допомогою методів міжособистісних комунікацій, збору, обробки та передачі інформації тощо.

Методи, що застосовуються під час виконання функції контролю, залежать від характеру контрольних операцій і також ґрунтуються на зібраній інформації про стан керованого об'єкта. Статистичний облік використовує методи збору, обробки та узагальнення інформації про організацію та її підрозділи за певний період часу; бухгалтерський облік — методи, що забезпечують щоденну фіксацію руху фінансових коштів, матеріальних засобів, продукції, праці тощо; оперативно-виробничий облік — методи збору інформації про перебіг виробничої діяльності в цехах, на дільницях та в інших структурних підрозділах. Методи контролю діяльності організації є досить різноманітними, оскільки сама функція контролю охоплює практично всі операції та процедури, що виконуються в організації для досягнення її цілей.

### *Література [1, 5].*

#### *Питання для самоперевірки:*

- 1. Що таке метод управління?*
- 2. У чому сутність методів управління функціональними підсистемами?*
- 3. Які ви знаєте методи виконання функцій управління?*
- 4. Назвіть методи прийняття управлінських рішень?*

### **Тема 8. Планування діяльності організацій туристської індустрії.**

Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це перший крок до вирішення проблем майбутнього, від якого залежить ступінь використання можливостей та хибності дій.

Суб'єкти туристичної діяльності як самостійні господарські структури утворюють сферу туристичного обслуговування населення, яка називається туристичним бізнесом, у межах країни, регіону або всього світу.

Сутність механізму економічного управління визначається тим, що управління - це процес впливу на об'єкт управління з метою одержання певного результату. Таким результатом в економічному управлінні підприємством є прибуток. Постійність одержання прибутку є не випадковістю, а результатом планової діяльності.

Основним важелем економічного впливу на об'єкт управління є план. Тому під економічним управлінням розуміється перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів. Результатом планування є відповідна документація, тобто система планів, у якій відображені всі види планованих завдань у формі системи показників на певний період. Планові показники слугують основою для узгодження стратегій, цілей і завдань діяльності підприємства.

Стратегічне планування характеризується такими методологічними особливостями:

- адаптивністю планів, що проявляється в їх гнучкості та легкому пристосуванні до невизначеності змін зовнішнього середовища (стратегічний

план визначає основний напрям діяльності підприємства на тривалий період часу, а невинні зміни ділових і соціальних обставин викликають необхідність його коригування);

- суб'єктивним характером підходу до умов невизначеності й ризику (стратегічний план ґрунтується на обширних дослідженнях і фактичних даних, що потребує всебічного моніторингу діяльності підприємства, ринку його товарів, конкуренції тощо);

- спрямованістю на перспективи розвитку підприємства в єдиній системі туристичного бізнесу;

- широким залученням обґрунтованої стратегічної бази даних про розвиток туризму в країні та світі.

Туризм за своїми основними характеристиками принципово не відрізняється від інших форм господарювання, тому всі суттєві положення сучасного планування можуть повною мірою застосовуватися в туризмі.

Водночас туризм має свою специфіку, яка відрізняє його не тільки від торгівлі товарами, а й від інших форм торгівлі послугами: тут має місце як торгівля послугами, так і торгівля товарами (за оцінкою спеціалістів, частка послуг у туризмі становить 75%, а товарів - 25%), а також особливий характер споживання послуг і товарів у місці їх виробництва та ще й в конкретній ситуації.

Результати та рівень якості планування визначається комплексом умов: по-перше, компетентністю керівництва фірми на всіх рівнях; по-друге, кваліфікацією фахівців, які працюють у функціональних підрозділах; по-третє, наявністю інформаційної бази, по-четверте, забезпеченістю новітньою технікою для обробки даних.

Розробка планів реалізації турпродукту або окремих послуг ґрунтується на принципах науковості, комплексності, безперервності, реальності, цілеспрямованості.

Стратегічні, довгострокові та середньострокові плани реалізації передбачають перспективи розвитку діяльності підприємства.

Головною особливістю цих планів є те, що вони складаються на основі концепції економічної, соціальної та науково-технічної політики підприємства.

Поточні плани складаються на рік з розподілом за кварталами і місяцями. Вони передбачають послідовну реалізацію середньострокових і довгострокових планів з урахуванням реальної кон'юнктури ринку та умов господарювання, охоплюють ширше коло завдань і виступають гнучкою формою планового управління діяльністю підприємств.

Оперативні плани - це деталізовані завдання для кожного виконавця поточного плану на короткий період (декаду, тиждень, день, годину).

При обґрунтуванні планів реалізації турпродукту підприємств застосовуються у взаємозв'язку два підходи: перший передбачає використання маркетингових концепцій планування, які орієнтують на врахування ринкового попиту і конкурентного середовища, а другий -



спирається на цільові орієнтири, пов'язані з необхідним, можливим або ресурсозабезпечним обсягом реалізації турпродукту та окремих послуг.

Планування, зорієнтоване на минуле, називається реактивним, оскільки передбачає тільки екстраполяцію досягнутого на майбутній період. Таке планування спрямоване на виживання. Воно призводить до витіснення турпродукту і послуг не тільки із зовнішнього, а й із внутрішнього ринку.

Орієнтація планування на сучасний асортимент та якість туристичного продукту називається інактивним плануванням. Це кращий варіант порівняно з попереднім, але він не передбачає просування вперед, його основною метою є стабілізація діяльності.

Процес планування діяльності організацій передбачає визначення:

о кінцевих і проміжних цілей;

о задач, які необхідно розв'язувати для досягнення цілей;

о коштів і способів їх вирішення;

о необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу. Планування роботи організацій передбачає побудову трьох підсистем планування

Операційне планування складається з вибору засобів виконання завдань, які поставлені, встановлені керівництвом або є традиційними, наприклад, планування випуску продукції за номенклатурою встановленою керівництвом. Таке планування, як правило, є короткотерміновим.

До операційного планування вдаються й інактивісти (попри їхнє негативне ставлення до планування як такого) з метою зберегти існуючий стан але засоби для виконання вони добирають самі.

Тактичне планування складається з вибору засобів і завдань досягнення цілей, відзначених керівництвом або традиційних. Такою ціллю може бути, наприклад, максимальний прибуток за найближчі два роки. Для цього окреслюються відповідні завдання для всіх відділів підприємства та засоби їх досягнення і обирається етап у минулому, показників якого слід досягати чи перевищувати. Таке планування звичайно буває середньо терміновим.

Стратегічне планування ставить за мету комплексно обґрунтувати проблеми, з якими фірма може зіткнутися в майбутньому. Продуктом стратегічного планування є формалізована стратегія, викладена за етапами, методиками, технікою виконання, спрямована на побудову моделі майбутнього, а також програми переходу до цієї моделі.

Стратегічний план виконується в декілька етапів:

1. Визначення місії підприємства.

2. Окреслення основних стратегічних цілей перспективного розвитку фірми.

3. Аналіз зовнішнього середовища фірми, відповідних тенденцій на ринку.

4. Аналіз конкурентів і визначення рівня конкурентоспроможності власних товарів.

5. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, перспектив його розвитку і адекватності окресленим цілям.

6. Вибір стратегії на підставі аналізу попередньої діяльності фірми та врахування цілей, яких планується досягнути.

7. Вибір напрямів диверсифікації обраної стратегії, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.

8. Застосування, контроль і оцінка результатів.

Нормативне планування вимагає відкритого добору засобів, завдань, цілей та ідеалів. Воно не має фіксованих горизонтів і характерне для інтерактивістів. Ідеали в такому плануванні відіграють не просто важливу, а вирішальну роль.

*Література [5, 6].*

#### ***Питання для самоперевірки:***

- 1. Які є види планування на туристичному підприємстві?*
- 2. У чому особливості планування на утриманні туристичного підприємстві?*
- 3. У чому сутність стратегічного планування?*
- 4. Назвіть етапи стратегічного планування?*

#### ***Тема 9. Мотивація як функція управління туристичної організації***

Менеджмент туризму у своїй діяльності орієнтується на два аспекти: мотивацію подорожей та мотивацію трудових відносин.

Мотиваційна функція управління пронизує весь процес прийняття туристом рішення про здійснення подорожі. Ціль подорожі (мотив, який спонукає людину подорожувати) — це причина, без якої ця поїздка не відбулася б. Отже, виявлення мотивів споживачів послуги — пряме завдання і, відповідно, функція турфірми, оскільки вона дає змогу:

— сегментувати ринок туристичних послуг;

— визначити цільові ринки, які покладаються в основу розробки моделі управління туристськими потоками та маршрутами;

— спрогнозувати попит на туристичні послуги в майбутньому.

Особливо слід враховувати, що групові подорожі передбачають наявність однієї мети, яка відповідає інтересам усіх членів групи, і водночас — кожен член групи може мати і свою, відмінну від групової, мотивацію. У зв'язку з цим для менеджменту важливо визначити спосіб систематизації причин (мотивів) подорожей. Найчастіше окремі мотиви не виключають, а доповнюють один одного і можуть бути визначені завдяки ієрархічній моделі потреб А. Маслоу, функціональній моделі мотивації Р.В. Макінтоша, факторній моделі споживчої мотивації, або типології, соціолога С. Плога, який поділяє тих, хто любить подорожувати на два типи:

- психоцентрики віддають перевагу перевіреним маршрутам, відвідуванню популярних місць, де побували вже тисячі туристів; їхні маршрути легко передбачити, вони постійні;

- аллоцентрики, які надають перевагу новим невідомим маршрутам; їх характеризує цікавість і схильність до пригод, екзотики та незвичних

відчуттів.

За спостереженнями фахівців удвічі більше туристів виявляють схильність до аллоцентризму, котрий нині є рушійною силою розвитку турбізнесу.

Ідентифікація мотивації туриста дає змогу максимально задовольнити його потреби і запропонувати йому тур, який відповідав би його бажанням.

Мотивація трудових відносин — це розуміння мотивації як сукупності стимулів, що спонукають працівників до активної трудової діяльності. Впливаючи на такі стимули, можна досягти оптимальної продуктивності й удосконалення професійних навичок і вмінь персоналу.

Мотивація — процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації, адже після проведення організаційних заходів менеджер повинен забезпечити успішне виконання роботи. Для цього використовують:

а) стимулювання — спонукання працівників за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне і моральне стимулювання);

б) мотивування — створення у співробітників внутрішнього стимулу до роботи. Найважливішими у цьому випадку є зацікавленість робітників у праці, потреби в трудовій активності та задоволенні від неї.

Традиційний підхід до мотивації ґрунтується на ставленні до співробітників як до ресурсу, активу, який повинен ефективно працювати. Технічний прогрес радикально змінив ставлення людей до праці та їх повсякденного життя. У зв'язку з цим ускладнюються завдання менеджера: визначення способів спрямування енергії людей на виконання певної роботи, визначення їхніх суттєвих інтересів; можливість дати шанс реалізувати себе в процесі трудової діяльності.

Різноманітні теорії психологічного й організаційно-економічного напрямку у вивченні мотивації можна поділити на дві групи:

— змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які спонукають людей діяти так чи інакше;

— процесуальні теорії мотивації (сучасніші) не заперечують, що людина діє на основі мотивів і для задоволення потреб, але ґрунтуються, в першу чергу, на визначенні того, як поведуться люди з урахуванням виховання та здобутих знань.

Оскільки структура потреб людини визначається її місцем в організації або раніше отриманим досвідом, можна сказати, що для мотивації немає єдиного найкращого засобу (теорії).

Ієрархія потреб за А. Маслоу дає змогу розглядати мотиви діяльності людей у вигляді чіткої ієрархічної структури з п'яти рівнів потреб. Потреби першого і другого рівнів зараховані до первинних, інші — до вторинних. Потреба коленого наступного рівня стає визначальним фактором поведінки людини тільки після того, як задоволено потребу нижчого рівня, а потреба у самовираженні ніколи не може бути задоволена повністю.

Однак практика свідчить, що чіткої ієрархії, ступеневої структури потреб не має; задоволення однієї з потреб не завжди автоматично спонукає задоволення потреб наступного рівня. Крім того, такий підхід не враховує індивідуальні відмінності цілей та інтересів різних людей.

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда ґрунтується на ідеї, що в розвинутому суспільстві потреби нижчих рівнів, як правило, задоволені, і вимагає від послідовників цього напряму приділяти особливу увагу потребам вищого рівня, зокрема:

— потребі влади (визначається бажанням впливати на інших людей, що притаманне не лише кар'єристам, а й енергійним працівникам, які намагаються відстоювати свої позиції);

— потребі в успіху (задовольняється не шляхом проголошення успіху працівника, що лише підтверджує статус, а доведенням роботи до успішного завершення);

— потребі у причетності (долученості) (подібна за змістом до мотивації А. Маслоу і характерна для людей, зацікавлених у налагодженні товариських стосунків тощо).

Двофакторна теорія Ф. Герцберга акцентує увагу на двох категоріях факторів:

— гігієни — політика фірми, умови роботи, заробіток, міжособистісні стосунки та ступінь безпосереднього контролю за роботою;

— мотивації — успіх, підвищення по службі, визнання і заохочення результатів роботи, високий ступінь відповідальності і можливості творчого та ділового зростання.

При цьому фактори гігієни не дають розвиватися невдоволеності роботою, а фактори мотивації активно впливають на поведінку людини.

Процесуальні теорії мотивації насамперед аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення конкретних цілей і як обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними, а й соціальними мотивами. Серед процесуальних теорій мотивації найбільш популярними стали теорії очікувань, теорія справедливості і модель Портера — Лоулера.

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

- очікування можливого результату;
- очікування винагороди за цей результат;
- очікування цінності винагороди.

При цьому очікування розглядається як оцінка особистістю ймовірності певної події, а основна думка цієї теорії полягає у сподіванні людини на те, що обраний нею тип поведінки приведе до отримання бажаного результату.

За теорією очікувань, мотивація і задоволення працівника залежать від того, наскільки очікувана винагорода відповідає результатам її праці. Якщо людина не буде відчувати чіткої відповідності (зв'язку) між досягненим

результатом і очікуваною винагородою, мотивація буде слабнути і працівник буде намагатися мінімізувати витрати своєї праці.

Таким чином, ця теорія підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результат; результат — винагорода; винагорода — валентність (задоволення винагородою).

Теорія справедливості доповнює теорію очікувань, констатує, що люди не тільки визначають співвідношення отриманої винагороди і затрачених зусиль, а й зіставляють власну винагороду з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Власне, люди по-різному розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення поставлених цілей, тому оцінки винагороди та затрачених зусиль завжди суб'єктивні. Ті співробітники, які вважають, що їм недоплачують, можуть або працювати менш інтенсивно, або намагатися підвищити свою винагороду. Уникнути дисбалансу можна саме таким способом.

Л. Портер та Є. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорій очікування і справедливості. У їхній моделі фігурує п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.

Згідно з цією моделлю результати, досягнуті співробітником, залежать від докладених ним зусиль, здібностей і характерних особливостей, а також від усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди, а також від того, наскільки людина вірить у стійкий зв'язок між цими зусиллями та можливою винагородою, тобто від упевненості працівника у стабільності винагороди за свою працю.

Досягнення відповідного рівня результативності можуть спричинити як внутрішні (почуття задоволення, самоповага), так і зовнішні (похвала керівника, премія, підвищення по службі тощо) винагороди. Задоволення — це результат внутрішніх та зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення є виміром того, наскільки цінною насправді є винагорода. Ця оцінка впливатиме на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Один із найважливіших висновків із цієї моделі полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення і, відповідно, сприяє підвищенню результативності праці.

Розглянуті теорії допомагають обрати оптимальні поєднання підходів до вирішення завдань мотивації працівників на конкретному туристичному підприємстві або в туристичній організації. При цьому необхідно розуміти, що кожна людина має власні потреби, мотиви, по-різному реагує на стимули, самостійно будує свою поведінку в тій чи іншій ситуації залежно від різних факторів.

Оскільки шляхів мотивації багато, менеджер повинен:

1) визначити набір критеріїв, принципів, які найбільше впливають на поведінку співробітників. Ці критерії в єдності формують у нього свою, особисту, філософію, яка визначає його поведінку. Завдяки формуванню

такої філософії, менеджер може створити робоче середовище, яке буде сприяти мотивації співробітників;

2) створити атмосферу, сприятливу для мотивації робітників;

3) активно спілкуватися зі співробітниками, оскільки людина повинна чітко уявляти, чого від неї хочуть. їм необхідно говорити про якість виконаної ними роботи, адже зворотний зв'язок є основою для мотивації.

*Література [6, 9].*

***Питання для самоперевірки:***

1. Назвіть основні теорії мотивації і наведіть їх класифікацію.

2. Дайте характеристику змістових теорій мотивації.

4. Дайте характеристику процесуальних теорій мотивації.

5. Опишіть ієрархію потреб за А. Маслоу з позицій управління мотивацією туристів і праці в туризмі.

6. Охарактеризуйте основні елементи теорії Д. Мак-Клелланда з погляду управління мотивацією туристів і праці в туризмі.

7. Поясніть основні положення двофакторної теорії Ф. Герцберга з погляду управління мотивацією туристів і праці в туризмі.

***Тема 10. Контроль та координація діяльності туристичного підприємства***

Контролювання - це процес, завдяки якому керівництво намагається забезпечити досягнення цілей, поставлених перед туристичним підприємством. Якщо якась частина організаційної структури недопрацює, то керівники мають виявити причини цієї ситуації та виправити її.

Основними завданнями контролю є забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень і недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація витрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Ціллю контролю, згідно з позицією західних фахівців, є сприяння тому, щоби фактичні результати найбільше відповідали очікуванім.

Функція контролю має тривалий характер і полягає в систематичній перевірці, які завдання були виконані, у який спосіб, а також у здійсненні оцінки результатів діяльності й застосуванні необхідних змін. Контроль буде ефективним, якщо проводитиметься у відповідний час, із застосуванням відповідних методів і у відповідній атмосфері.

Функція контролю - це така характеристика управління, яка дає змогу виявити проблеми і скоригувати діяльність підприємства до того, як ці проблеми перетворяться на кризу<sup>1</sup>. Тому однією з важливих умов необхідності контролю є його всеохопність.

Контроль як функція менеджменту полягає в порівнянні реального стану із запланованим та з'ясуванні відхилень від плану і виявленні їх причин.

Функція контролю охоплює такі основні елементи:

- встановлення норм ефективності;
- порівняння ефективності з прийнятими нормами;
- у разі виявлення відхилень прийняття рішення щодо їх усунення.

Відомо, що будь-який процес, який відбувається на підприємстві та пов'язаний з управлінням, не може обійтися без контролю. Тому можна виокремити наступні функції контролю:

- сигналізаційно-інформативну. Надає керівництву необхідну інформацію для коригування попередніх і прийняття нових рішень;
- профілактичну. У результаті реалізації попереджувальних дій запобігає виявленню негативних тенденцій у майбутньому;
- інструктивно-консультативну. Ініціює напрями й засоби ліквідації небажаних проявів. Отже, менеджер, незважаючи на рівень, до якого здійснюється контроль, має перевершувати виконавчий апарат своєю фаховою підготовкою, кращим ознайомленням з управлінськими намірами;
- активізаційно-стимуляційну, конструктивне значення якої полягає в раціоналізації роботи; вона активно впливає на контролювання підлеглих.

Контроль у трудовому колективі кожного туристичного підприємства, як правило, здійснюється у три етапи. На першому етапі відбувається з'ясування фактичного стану контрольних відрізків роботи, незалежно від того, чи вони склалися позитивно, чи негативно. На другому етапі зібраний матеріал порівнюється з планом, нормативним документом та встановлюється різниця. На третьому етапі виявлені різниці необхідно детально проаналізувати перед формулюванням остаточних висновків. Висновки після контролю мають бути уточненими і адресними, із зазначенням точних термінів усунення недоліків.

Контрольні пропозиції можуть використовуватися для усунення помилок, а також бути підґрунтям для оцінки управлінської діяльності. Таке оцінювання сприяє провадженню відповідної кадрової політики у сфері кар'єрного зростання, переміщень, звільнень, предметної критики або обґрунтованих похвал.

Процес контролювання має показати, якою мірою керівництво окремих відділів туристичного підприємства змогло інтегрувати операційну діяльність так, щоби зреалізувати загальні його цілі.

Діяльність туристичного підприємства можна контролювати і оцінювати на різних рівнях: обсягу і виду проданих послуг, персоналу, характеру туристичних заходів, пропозицій туристичного продукту

тощо. Туристичне підприємство здійснює зовнішні й внутрішні управлінські заходи, і саме з цієї причини воно підлягає контролю. Внутрішні заходи націлені на економічні аспекти діяльності підприємства, за якими криються критерії його рентабельності, розширення і ринкової стабілізації. Зовнішні заходи туристичного підприємства, з якими пов'язані також внутрішні рішення, підлягають Контролю, який стосується передусім задоволення потреб і сподівань туристів та моніторингу конкурентів.

Відомо, що туристи, купуючи туристичний продукт, керуються власними сподіваннями, які виникли у їх свідомості на ґрунті:

- усної інформації від друзів і знайомих;
- повідомлень у засобах масової інформації;
- реклами і популяризаційних кампаній;
- попередніх туристичних поїздок, участі в інших заходах.

Очікування туристів, їх задоволення або розчарування з наданих послуг залежать від багатьох чинників діяльності туристичного підприємства. До найважливіших належать: розташування, фасадний вигляд, ціна продукту, чистота, технічне забезпечення, комфорт, організація обслуговування та якість функціонування фірми<sup>1</sup>. Останній чинник залежить від працевлаштованого персоналу і його характеристик, таких як солідність, фаховість, доступність, ґречність, комунікабельність, розуміння потреб гостя. Контроль за цими чинниками можна організувати декількома способами, наприклад:

- найняти фахівця, який разом із групою туристів оцінюватиме якість надаваних послуг методом автопсії або методом спостереження таємного учасника. Це дасть змогу сформулювати об'єктивний погляд про рівень, на якому послуги відповідають запланованим нормам. Такий контроль можна провести за принципом перегляду програми, оцінюючи пункт за пунктом;

- підготувати анкету, в якій дослідити думку туристів щодо рівня надаваних послуг;

- провести вибіркові репортажі з туристами стосовно програми, умов перебування та інших проблем;

- розмістити у місцях перебування туристів або у транспортних засобах скриньки для скарг і пропозицій гостей;

- провести моніторинг скарг і пропозицій, які надійшли після закінчення подорожі, туристичного перебування.

*Література [1, 4–6].*

### ***Питання для самоперевірки:***

*1. Які завдання виконує контроль?*

*2. Що є функціями контролю на туристичному підприємстві?*

*3. Яким чином можна здійснювати контроль на туристичному підприємстві?*



#### 4. Назвіть етапи проведення контролю на туристичному підприємстві.

### **Тема 11. Ключові характеристики маркетингу в туристичній індустрії**

Французькі науковці Ланкар та Ольє зазначають, що туристичний маркетинг – це серія основних методів і прийомів, вироблених для дослідження, аналізу та вирішення поставлених завдань щодо найповнішого задоволення потреб туристів, а також визначення найраціональніших (з фінансової точки зору) способів ведення справ туристичними фірмами (санаторіями, готелями тощо).

Швейцарський дослідник Крипендорф визначає маркетинг в туризмі як систематичну координацію діяльності туристичних підприємств, а також приватну та державну політику в галузі туризму.

Російський науковець Ісмаєв вважає, що туристичний маркетинг – це система торгово-виробничої діяльності, спрямована на задоволення індивідуальних потреб туристів на основі виявлення та вивчення попиту споживачів з метою максимізації прибутку.

Німецькі вчені Рігер, Рот та Шранд визначають маркетинг у туризмі як ринкове управління, спрямоване на досягнення цілей туристичного підприємства ефективніше, ніж у конкурентів, задовільняючи при цьому потреби туристів.

Головною причиною виділення туристичного маркетингу став бурхливий розвиток туризму, який у багатьох країнах світу став важливою галуззю народного господарства, а в деяких – і головним джерелом доходів.

Інші фактори появи та розвитку туристичного маркетингу:

- підвищення життєвого рівня населення та доступності туристичних послуг населенню;
- розвиток транспортних комунікацій сприяє розширенню географії подорожей та розвитку міжнародного туризму;
- розквіт міжнародних політичних, економічних та культурних відносин сприяє формуванню ділового туризму, подорожей у службових цілях;
- процеси глобалізації, внаслідок яких подорожувати світом стало легше.

Таким чином, поява великої кількості туристів та різноманітність їх вимог зумовили необхідність здійснення маркетингової діяльності ринках туристичних послуг.

Разом з тим, розвиток маркетингу в туризмі зумовлений не лише запитами споживачів, але й появою конкуренції як між туристичними фірмами, так і між туристичними продуктами.

Функції маркетингу в туризмі можна розглядати на 3-х рівнях: суспільному, регіональному та індивідуальному.

З точки зору суспільства туристичний маркетинг має забезпечити нормальне функціонування туристичного ринку та відповідні інструменти для діяльності туристичних фірм: доступність кредитів, лояльність податків, відповідні закони тощо.

На регіональному рівні маркетинг в туризмі покликаний регулювати туристичний попит, ціни, рекламну діяльність, заохочувати населення до ознайомлення зі своїм краєм.

На рівні індивідуального споживача маркетинг в туризмі виконує такі функції:

- формування нових потреб туристів;
- переконання про доцільність користування послугами даної фірми;
- формування потреби у частішому використанні послуг фірми;
- мотивування щодо користування послугами на постійній основі.

Деякий інший підхід щодо визначення функцій маркетингу в туризмі пропонує ЮНВТО (Всесвітня туристична організація, [www.unwto.org](http://www.unwto.org)):

1. Встановлення контактів з клієнтами;
2. Розвиток;
3. Контроль.

Встановлення контакту передбачає переконання клієнта в тому, що передбачуване місце відпочинку і наявний там сервіс, визначні місця та все інше відповідають його запитам.

Розвиток передбачає проектування нововведень, нових послуг і продуктів, які зможуть забезпечити нові можливості для збуту, а також повніше задовільнити потреби туристів.

Контроль передбачає аналіз результатів діяльності по просуванню послуг на туристичний ринок і перевірку того, наскільки ці результати відображають використання можливостей туристичної фірми.

Основні умови та принципи застосування маркетингу в туризмі

Умови застосування маркетингу в туризмі:

1. Глибоке насичення ринку туристичними послугами;
2. Наявність конкуренції між фірмами туристичної індустрії;
3. Вільні ринкові відносини;
4. Вільна діяльність туристичних фірм.

Принципи туристичного маркетингу:

1. Орієнтація на ефективне вирішення проблем споживачів.

Особливе значення в туристичному маркетингу приділяється ідентифікації потреб споживачів для якнайповнішого їх задоволення.

2. Націленість на конкретний комерційний результат.

У довгостроковому періоді діяльність туристичної фірми зводиться до оволодіння певною частиною туристичного ринку з метою максимізації прибутків.

### 3. Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей.

Успіх забезпечується лише при сукупному використанню ефективних для фірми та ринку засобів маркетингу. Комплексність означає те, що окремо взяті маркетингові дії (аналіз потреб, прогнозування кон'юнктури туристичного ринку, вивчення туристичного продукту, реклама, стимулювання збуту і т.д.) не дадуть належного результату.

4. Максимальне врахування умов і вимог ринку з одночасним впливом на нього.

Робота з конкретним ринком має враховувати його особливості. Це вимагає поділу потенційних споживачів на групи по певних ознаках для того, щоб зняти, кому призначений продукт фірми. Такий підхід носить назву сегментація ринку і дозволяє пристосовуватись до специфічних потреб споживачів, які до того ж мають спільні риси і часто повторюються.

Максимальне врахування умов ринку має поєднуватись з одночасним цілеспрямованим впливом на нього, щоб забезпечити сприятливе ставлення потенційних споживачів до фірми та її продукту.

### 5. Підприємливість та активність.

Слід забезпечити швидку та ефективну реакцію на зміни зовнішнього середовища – без цього неможливо добитись конкурентних переваг. Ефективно працює лише таке підприємство, яке творчо застосовує концепцію туристичного маркетингу у своїй діяльності, постійно шукаючи нові прийоми впливу на ринок.

Перераховані принципи мають реалізуватись у маркетинговій діяльності туристичних підприємств.

*Література [1, 6].*

### ***Питання для самоперевірки:***

1. Назвіть основні визначення маркетингу туризму?
2. Які функції виконує маркетинг у туризмі?
3. Назвіть принципи туристичного маркетингу

### ***Тема 12. Маркетингові технології в індустрії туризму***

Туристична фірма повинна постійно стежити за всіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних продуктів, встигати реагувати на кожне з них: відставання від більш здатних і передбачливих загрожує недовірою споживача до туристичної компанії, що може привести не тільки до втрати клієнтів, але й до падіння загального іміджу туристичної компанії, тобто до втрати істотної частини потенційних і постійних клієнтів. В умовах загострення конкуренції на міжнародному туристичному ринку, загальносвітової тенденції до посилення ролі держав у забезпеченні

розвитку туризму, вітчизняний туристичний продукт стає все менш привабливим та конкурентоспроможним. Сфера туризму у державі не спроможна забезпечити повноцінного виконання економічних, соціальних і гуманітарних функцій, не сприяє збереженню довкілля та культурної спадщини, наповненню бюджетів усіх рівнів, створенню робочих місць, збільшенню частки сфери послуг у структурі ВВП.

Одним із центральних елементів маркетингової діяльності туристичних фірм є проведення рекламних кампаній. Реклама в туризмі виступає як форма непрямого зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Вона здійснює значний психологічний та соціокультурний вплив на споживачів послуг, спонукаючи їх до тих чи інших дій. Проте цивілізована реклама - це не маніпулювання громадською думкою, а формування актуальних потреб, спрямованих на саморозвиток людини".

Нові підходи до організації бізнесу, концентраційні процеси у сфері туризму обумовлюють необхідність систематизації передових підходів до маркетингової діяльності туристичних підприємств. Інформаційно-інноваційні технології, сучасні бізнес-інструменти забезпечують підтримку маркетингу шляхом надання інформації щодо інновацій, необхідних для прийняття маркетингових рішень, напрямів використання маркетингової інформації в туризмі; засобами реклами в Інтернеті; новим тлумаченням поняттю "електронний бізнес" та основних його складових (е-маркетинг, е-комерція), які більш детально характеризуються з урахуванням галузевої специфіки.

Необхідність використання в умовах конкуренції потужних інструментів і методів управління зумовлює застосування найбільш прогресивного, радикального й універсального методу - реінжинірингу бізнес-процесів з застосуванням інтеграційного характеру інструментальних засобів підтримки реінжинірингу, де важливим є взаємодія бізнес-процесів туристичного підприємства, ринку і споживачів.

Жорстка конкуренція на ринку туристичних послуг змушує менеджерів максимально застосовувати нові технології, використовувати нові можливості для задоволення потреб цільових споживачів, які постійно змінюються, та залучити не охоплений сегмент потенційних клієнтів на даний момент часу.

Для приваблення потенційних клієнтів проводиться постійна робота над новими послугами та технологіями. Нестандартні підходи, новизна інноваційної рекламної технології приваблюють споживачів. Інноваційна реклама будується на використанні в промо-акціях сучасного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації. Однією з нових маркетингових інновацій є використання інтерактивних столів, надсучасних інтерактивних проекцій, телевізорів нового покоління, новітніх комп'ютерних технологій. Інтерактивний стіл є революційним мультисенсорним комп'ютером, який дозволяє взаємодіяти з цифровим контентом простими і легкими способами без

застосування додаткового устаткування. Дає можливість презентувати туристичне підприємство, ознайомитись з віртуальним туром, що є відмінним маркетинговим ходом по залученню туристів до туристичного закладу, оскільки дозволяє передати тривимірне зображення номерів готелю, навколишнього простору, ресторанів і холів, оглядати їх, повертаючи картинку на 360 градусів, перейти з одного приміщення в інше, оцінити їх затишок і стиль. На ділових зустрічах «інтерактивний стіл» може бути перетворений в колективну робочу зону для переговорів, планування, динамічного моделювання завдань, перегляд документів, презентацій, діаграм і графіків. Таке рішення активно залучає клієнтів в робочу діяльність, суттєво економить робочий час, допомагає результативно і ефективно візуалізувати результати досліджень, надавати необхідну інформацію, а це - додатковий імідж компанії.

До однієї з нових інноваційних маркетингових технологій у сфері туризму відноситься використання геомаркетингу та методи розвитку туризму різних концепцій маркетингу в туризмі. Основою цих концепцій є положення про те, що вся діяльність туристичної організації відбувається на основі постійного моніторингу стану ринку і ґрунтується на достовірному знанні переваг і потреб потенційних покупців, їх оцінці та врахуванні можливих змін в майбутньому. Фінансовою базою такої інтеграції є виробництво тільки тих туристських продуктів і послуг, які потрібні і подобаються туристам. Зміст і технологія реалізації концепції геомаркетингу туризму ґрунтується на традиційній для туристичного бізнесу маркетингу і сучасному методі обробки географічних даних на базі технологій GPS і Internet. На практиці технологія реалізації концепції геомаркетингу дуже гнучка, вона може змінювати свою структуру і місце взаємодії ринку і покупця туристичного продукту в залежності від його особливостей, ступеня освоєння ринку, цілей, завдань і умов ринку. Проте всі ці елементи тісно взаємопов'язані, виключення хоча б одного елемента із системи порушує її цілісність. Таким чином, якісний туристичний продукт і успішні маркетингові програми, як підкреслюється і в учбових матеріалах, починаються з визначення потреб і запитів споживачів, з комплексного планування, збирання, аналізу даних, необхідних у тій маркетинговій ситуації, в якій перебуває туристична фірма. Фахівці з маркетингових досліджень виконують цілий комплекс послуг, в який входять такі дії, як вивчення потенціалу туристичного ринку і частки ринку туристичних компаній, оцінка рівня задоволення споживачів і купівельної поведінки; дослідження туристичного продукту, методів і стратегій ціноутворення, розповсюдження і просування.

*Література [1, 5].*

***Питання для самоперевірки:***

*1. Що є стимулом використання інноваційних технологій у туризмі?*

2. Назвіть основні технології, які сприятимуть розвитку маркетингу туризму.

3. Які можливості використання концепції геомаркетингу у туризмі?

### **Тема 13. Формування комунікаційної політики в туризмі**

З метою формування туристичних потоків, збільшення обсягу продажів в туризмі, створення позитивного іміджу туристських дестинацій все більшого значення набувають сучасні комунікаційні технології.

Успішне просування в туризмі передбачає, як правило, комплексне використання всіх маркетингових комунікацій, але для досягнення необхідного ефекту треба знати специфіку їх застосування та відмінні риси.

Стимулювання збуту є короткострокові стимулюючі і спонукальні впливу, які спрямовані на заохочення продажів туристських продуктів і послуг. За оцінками експертів, закордонні туроператори близько половини рекламного бюджету витрачають на програми по стимулюванню продажів. Заходи щодо стимулювання збуту в галузі туризму орієнтовані на різні групи: кінцевих користувачів (туристів, гостей готелів); персонал підприємств турінду- Стрий; партнерів з туристського бізнесу (агентську мережу, корпоративних клієнтів).

Для кожної групи програми стимулювання збуту мають свої особливості. Так, для потенційних клієнтів стимулюючі впливу зазвичай представляють собою різного роду знижки з ціни, подарунки, сувеніри, лотереї і конкурси тощо

У туристичному бізнесі знайшли широке поширення знижки на обслуговування в несезонний період; проведення туристських бірж, workshops, на яких продаж турів проводиться на пільгових умовах; надання спеціальних знижок, що стимулюють збут нових турпродуктів або гарячих путівок; бонусні знижки, надані постійним клієнтам; дисконтні системи; організація рекламних поїздок.

Для стимулювання агентської мережі традиційно використовуються: підвищені системи комісійних; нагородження за підсумками сезону кращих агентів подарунками, безкоштовними путівками, участю в рекламних турах і т.п. ; системи накопичувальних бонусів і ін.

Зв'язки з громадськістю передбачають формування доброзичливих відносин туристських дестинацій і окремих підприємств туріндустрії з громадськістю, отримання сприятливою популярності і створення позитивного туристичного іміджу. До основних наіравлень діяльності зі зв'язків з громадськістю можна віднести формування доброзичливих взаємозв'язків і взаємовідносин: із засобами масової інформації; з цільовими аудиторіями; з органами влади та правління.

Особливе значення туроператорські компанії надають ознайомчим турам (familiarization trip, скорочено fam-trip), які організуються як для турагентів, так і для журналістів. Рекламні тури підвищують престиж

туроператора на ринку, сприяють розширенню і формування агентської мережі, а статті журналістів про досконалі поїздки є найкращою рекламою як самої фірми, так і її турпродукту. Як показує практика, потенційні клієнти з більшою довірою ставляться до цієї інформації, яку вони отримали від третіх осіб, зокрема, з статей журналістів, ніж до інформації, отриманої з рекламних повідомлень самих турфірм.

Організація рекламних турів повинна проводитися дуже ретельно, так як провал цього заходу загрожує на довгий час підірвати імідж турфірми і відштовхнути від нього потенційних клієнтів. У зв'язку з тим, що цільові установки і інтереси у турагентів та журналістів часто не збігаються, то, очевидно, доцільно не формувати змішані групи. Якщо для турагентів велике значення має організаційна частина туру (відвідування місць розміщення туристів, організація харчування, ціни на послуги і т.п.), то для журналістів - екскурсійна програма, отримані враження. До групи не слід включати більше 12-15 чоловік, рекомендована тривалість подорожі не більше тижня.

PR-заходи мають ряд недоліків, зокрема, іноді преса, спираючись на отриману з прес-релізів та інших джерел інформацію, може неправильно розставити акценти, тобто звернути увагу потенційних споживачів на другорядні, несуттєві характеристики турпродуктів і послуг. Більш того, у фірми найчастіше відсутні будь-які гарантії, що буде сформовано позитивне ставлення до неї і пропонованим нею послуг.

Особисті ( персональні ) продажі припускають усне представлення туристичного продукту в процесі особистої бесіди менеджера турфірми з потенційним покупцем з метою їх продажу. Засобами особистого продажу можуть виступати особисте спілкування з клієнтами і бесіди по телефону. Для російського турбізнесу характерно те, що більшість клієнтів перш, ніж вибрати турфірму і прийти в неї особисто, обдзвонюють їх по телефону, а попередній відбір турфірм здійснюють, спираючись на рекламу. За інших рівних умов потенційний клієнт звертається в ту фірму, де з ним більш уважні, ввічливі і зацікавлені поговорили. У зв'язку з цим попередні телефонні дзвінки клієнтів не можна недооцінювати, адже формування сприятливого враження здійснюється в перші секунди розмови.

Особисті продажі мають вирішальне значення при формуванні у потенційного покупця переваги саме до даного продукту або послуги і спонукання до його придбання. При особистих продажах відбувається безпосередній вплив на потенційного покупця і спонукання до певних дій. Діалог, що виникає в процесі особистого продажу між менеджером турфірми і потенційним туристом, дозволяє гнучко реагувати на запити клієнта, пристосовуватися до індивідуальних особливостей і вимогам клієнтів, викликає відповідну реакцію з боку потенційного клієнта.

Особистісний характер персонального продажу дозволяє значно скоротити марну аудиторію, сконцентруватися на чітко визначених сегментах туристського ринку, встановити довготривалі стосунки між менеджером турфірми і покупцем, формувати і утримувати постійну

кліентуру, що дуже важливо в умовах зростаючої конкуренції. В системі маркетингових комунікацій особисті продажі є єдиним способом просування турпродукту, які закінчуються безпосередньо його реалізацією.

Активно використовуються в сфері туризму і бренди. Бренд є емоційну і соціальну складову товарного знака. Прийнято вважати, що емоційна складова полягає в тому, що через покупку даного турпродукту або послуги споживач досягає внутрішнього комфорту від його придбання і використання. Соціальна складова полягає в тому, що споживач шляхом придбання даного турпродукту або послуги демонструє оточуючим який-небудь аспект своєї особистості. Для завоювання і збереження визнання споживача тур-продукт або послугу необхідно індивідуалізувати, наділити асоціаціями та образами, надати йому відмінні риси. Саме це і покликаний виконувати туристський бренд.

Позиціонування туристського бренду має бути таким, щоб можна було легко повідомити про достоїнства туристської дестинації, туристського продукту або послуги і швидко їх зрозуміти. Підкреслення переваг - головна ідея, яка лежить в основі брендингу та методів просування конкретного бренду в туризмі. Один з провідних фахівців в області реклами Россер Рівз вважає, що потрібно вибрати найцінніше перевагу і донести його до свідомості споживача. В основі такого підходу лежить принцип формування бренду, заснований на філософії унікальності властивості продукції (унікальної торговельної пропозиції).

В останні десятиліття в туризмі склалося новий напрям маркетингових комунікацій - формування фірмового стилю. Фірмовий стиль в туризмі є засобом формування іміджу підприємства туріндустрії, він покликаний створювати у клієнтів певне уявлення про якість турпродукту і послуг підприємства туріндустрії. Фірмовий стиль забезпечує впізнаваність турпродуктів і послуг, виділяє їх серед конкурентів. Наявність фірмового стилю свідчить про те, що підприємство туріндустрії працює надійно і зразково, а це підвищує довіру як до підприємства, так і до його турпродуктам і послуг. Створення позитивного іміджу туристської дестинації або підприємства туріндустрії є однією із стратегічних цілей і завдань маркетингу. Імідж дестинації, що склався в уявленні туриста до здійснення подорожі, виступає одним з визначальних факторів, що впливають на вибір дестинації.

Виставки є одним з найважливіших маркетингових каналів поширення інформації в туризмі, так як вони надають дуже широкі можливості для встановлення прямих контактів із безпосередніми покупцями і споживачами туристичних продуктів і послуг. Участь в них дозволяє підприємству туріндустрії використовувати величезний потенціал можливостей впливу на ринок і здійснювати одночасно комунікативну, збутову, цінову і товарну політику. Крім того, участь у виставці надає унікальну можливість аналізу тенденцій розвитку туризму і порівняльної оцінки конкурентів.



*Література [5, 6].*

**Питання для самоперевірки:**

- 1. Дайте характеристику маркетинговим комунікаціям, які можуть бути використані для просування туристичного продукту.*
- 2. Розкрийте сутність стимулювання збуту в туризмі.*
- 3. Які особливості особистих продажів в туризмі?*
- 4. В чому полягає сутність фірмового стилю як маркетингової комунікації?*

**Тема 14. Формування відносин з клієнтами в туризмі**

Туристичним підприємствам необхідно змінювати технології управління зі стандартних на клієнто-орієнтовані та креативні, які за сучасних умов відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг малих підприємств туристичної галузі.

Управління враженнями клієнта (Customer Experience Management (SEM)) - концепція, сконцентрована на клієнті, враховуючи не тільки функціональність продукту, але і все те, що додає цінності під час ухвалення рішення, процесу здійснення купівлі і безпосередньо споживання. Задоволення має бути від процесу, а не лише від кінцевого результату. Управління емоціями клієнтів - нова парадигма, що представляє радикальний перелом в управлінських підходах, пропонуючи аналітичний і творчий погляд на світ клієнта, стратегічні інструменти для формування цього світу і механізми, які допомагають підприємствам збільшити цінність для своїх клієнтів.

Для того, щоби управління емоціями клієнтів було ефективним, структура організації повинна передбачати відповідну посадову особу (наприклад, PR-менеджера). Ґрунтуючись на ідеї того, що клієнт - найголовніший ресурс бізнесу, необхідно здійснювати відповідні інвестиції в емоції і враження клієнтів, щоби згодом одержати від цього фінансову віддачу. Для цього необхідно використовувати зовнішні ресурси, що мають відношення до SEM: потенціал бізнес-партнерів, природні, культурні чинники тощо.

Алгоритм управління враженнями налічує 5 етапів:

1. Аналіз емпіричного світогляду клієнта дозволяє намалювати психологічний портрет людини. Для цього необхідно проаналізувати соціокультурний контекст клієнтів, їхній спосіб життя, емоційні потреби та бажання. Знання думок і вражень клієнтів компаніям необхідно для створення позитивного емоційного фону власної торгової марки, а також для визначення інтерфейсу клієнтів. Західні компанії вже запроваджують цю методику. Приміром, працівники одного з готелів на основі соціологічного дослідження визначили, що для клієнтів-бізнесменів найважливішим під час перебування є комфортні і звичні умови відпочинку. Загальний рівень задоволеності готелем виріс на 12% відразу після встановлення нових ліжок.

Лінійка вражень була продовжена у ванних кімнатах, оскільки це друга важлива частина готельного сервісу і можливість для ідеальних поліпшень в управлінні враженнями клієнтів.

2. Побудова емпіричної платформи - це багаторівнева, мультисенсорна, динамічна панорама бажаних вражень або емоційного досвіду. Емпірична платформа складається з трьох стратегічних компонентів.

3. Формування враження від туристичного продукту визначається двома складовими: емоційними характеристиками і естетикою продукту. Крім того, враження включає в себе такі статичні елементи, як логотип, назву, рекламні слогани та повідомлення, які створює і продає своїм клієнтам підприємство. Для розробки емоційного фону вже існуючих брендів необхідна креативність в їх перепозиціонуванні („переодягання бренду”). Під час створення емоційного дизайну для нового продукту необхідно вирішити, як він буде виглядати з естетичної та емоційної точок зору. Враження від підприємства складаються з враження від продукту, зовнішнього вигляду і відчуттів від контакту з персоналом, способу передачі враження.

Важливо об'єднати враження від підприємства та його продукта, створені на основі емпіричної платформи, під загальною темою комунікації.

4. Розробка інтерфейсу клієнта - це найрізноманітніша робота з клієнтами безпосередньо в місцях обслуговування. У той час як емоційний фон бренду - явище статичне, оскільки атрибути певний час залишаються незмінними, інтерфейс клієнта формується в інтерактивному режимі. Важливо структурувати зміст і стиль цієї динамічної взаємодії для того, щоби надати клієнту ту інформацію і послугу, яка йому потрібна, і передати її в такий спосіб, яким він хоче її отримати. На відміну від CRM, де документується тільки фактична інформація про клієнта, СЕМ містить також і невідчутну інформацію, як, приміром, тембр голосу, стиль поведінки, темперамент. Зібрана інформація надає підприємству можливість диференціювати себе і власні продукти, розробляючи відповідну атмосферу в місці покупки, навчаючи персонал необхідним умінням і навичкам, встановлюючи зручні механізми зворотного зв'язку в Інтернеті - в кожній точці, де клієнт може контактувати з підприємством та його продуктами. Для створення клієнтського інтерфейсу ми рекомендуємо розробляти опитувальник з питаннями поведінкового характеру та об'єднувати отриману інформацію з уже розробленої емпіричної платформи.

5. Постійні інновації та креативність є заключним обов'язковим етапом алгоритму управління враженнями. Необхідні нововведення, які би емоційно позитивно вплинули на клієнтів. Ідеї можна шукати, зокрема, в індустрії високих технологій - одній з найдинамічніших сфер бізнесу.

Такі традиційні інструменти менеджменту, як сегментація, визначення цільової аудиторії, позиціонування та інновації з урахуванням оцінки вражень та емоцій споживачів дадуть набагато більший ефект і підвищать якість туристичного продукту.

Для ефективного управління враженнями клієнтів необхідно детально і змістовно вивчати свій сегмент ринку. Під час здійснення продажу продукту необхідно зважати на те, що відбувається обслуговування не абстрактного покупця, а реальних людей, які мають власне бачення та життєву позицію, їм потрібні саме товари, продукти чи послуги, а організації - потрібні саме вони. Отже, метою організації стає перевтілення у свій сегмент, у тих людей, для кого вона працює, щоби продати продукт. Варто аналізувати власний сегмент ринку зсередини - хто ці люди, що їх турбує, чого вони прагнуть бачити і чого не люблять. У підсумку успіх продавця залежить від розуміння потреб і поведінки споживача, в такій „економіці споживачів” продавець має не тільки чітко визначати свій сегмент, але й відчувати його потреби, використовуючи для цього всі можливі засоби комунікації - як вербальні, так і невербальні.

Комунікації між споживачами і туристичним підприємством повинні розвиватися у бік удосконалення управління враженнями. Необхідно врахувати такі поведінкові аспекти:

- клієнти туристичного підприємства прагнуть розваг, відпочинку, тому метою організації є задовольнити їх;

- сучасні клієнти прагнуть захопливих вражень, що їх змінюють;

- в обмін на справжню лояльність та увагу клієнти потребують вражень, які перевершили б їх очікування - несподівану та раптову для покупців привабливість. Часто завдяки створеним враженням межа між клієнтом та організацією стає менш помітною і покупець перетворюється на пропагандиста бренду;

- створені враження враховують потреби клієнта та орієнтовані на налагодження відносин з ним. Вони також створюють споживчу вартість, наприклад через навчання, задоволеність, заохочення чи новий стиль життя.

З метою становлення клієнто-орієнтованого підходу в туризмі, потрібно дотримуватися таких принципів:

1. Орієнтація на утримання клієнтів. Оскільки збільшення частки ринку і залучення нових покупців здійснити все важче, компаніям вигідніше використовувати потенціал наявної клієнтської бази і забезпечувати зростання продажу за рахунок підвищення інтенсивності співпраці із вже існуючими клієнтами.

2. Індивідуальні комунікації з клієнтами. З метою врахування персональних особливостей кожного споживача і пропозиції йому більшої цінності виникає необхідність забезпечення особистої інтерактивної взаємодії між ним і компанією. З розвитком інформаційних технологій вирішення цього завдання стало можливим.

3. Співпраця, заснована на відносинах, а не продукті. Оскільки програми туристичного обслуговування дуже подібні, як за маршрутами, так і за якістю, основою для збереження і розвитку співпраці між підприємством і клієнтами стали відносини, які забезпечують більшу комфортність

споживання благ (сервіс). В результаті споживачі почнуть сприймати підприємство як носія певної ідеї, що має для них особливу цінність.

### ***Література [1, 5].***

#### ***Питання для самоперевірки:***

- 1. У чому сутність Управління враженнями клієнта?*
- 2. Назвіть основні етапи Алгоритму управління враженнями.*
- 3. Яких принципів слід дотримуватися при клієнто-орієнтованому підході?*
- 4. Назвіть сучасні тенденції розвитку міжнародного теризму.*
- 5. Які чинники розвитку туризму в майбутньому?*

### **Тема 15. Особливості маркетингу готельних підприємств**

Найважливішим завданням маркетингу у сфері готельно-ресторанних послуг є організація виробництва й надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

Розглядаючи маркетинг у сфері готельно-ресторанних послуг, можна зробити висновок, що ця справа незначно відрізняється від інших галузей, тому всі принципи сучасного маркетингу сфери послуг можуть бути повністю застосовані в маркетингу готельно-ресторанних послуг.

Проте, в готельно-ресторанному бізнесі є своя специфіка, що відрізняє його від інших форм виробництва й торгівлі. Тут є реалізація готельного продукту (частка послуг становить 60% , товарів - 40%), а також особливий характер споживання готельного продукту в місці його створення.

Маркетинг у сфері готельно-ресторанних послуг є складною багатокомпонентною системою, головне завдання якої - забезпечення туриста послугами, надання ночівлі, харчування та інших додаткових готельних продуктів, які пропонує готель.

Планування організації маркетингу у сфері готельно-ресторанних послуг має проходити три етапи:

1. Визначення основного продукту, потреби, які він буде задовольняти, сегмент ринку;
2. Розробка програми, яка створить цей продукт максимально привабливим для свого сегменту споживачів;
3. Надання гарантій для споживача.

На першому етапі визначається, який основний (наприклад, номер в готелі) та додатковий (харчування в ресторані при цьому готелі) продукти буде купувати споживач.

На другому етапі розробник повинен зробити готельний продукт готовим до реалізації та привабливим для клієнтів. Для цього він повинен:

- мати набір різноманітних послуг, що варіюються;
- мати певний рівень якості;

- мати продуманий імідж;
- бути підкріпленим рекламою, інформацією та піар-заходами.

На третьому етапі створений продукт варто закріпити гарантіями. Споживач отримує обіцяні послуги в повному обсязі та в певний час. За будь-якої незадовільності споживача, заклад гарантує компенсувати всі його витрати.

Створюючи програму маркетингових заходів у сфері готельно-ресторанних послуг потрібно враховувати наступне:

1. Продукт у сфері готельно-ресторанних послуг є загалом системним поняттям. Всі його елементи є взаємодоповнюючими та взаємозалежними. Неприятлива якість одного впливає на інший, а отже, на загальну репутацію системи.

2. Продукт у сфері готельно-ресторанних послуг має свою «визначеність», його неможливо реалізувати без споживання, накопичувати та ототожнювати із матеріальним продуктом.

3. Характерна ознака продукту сфери готельно-ресторанних послуг полягає в тому, що він створюється під час споживання.

4. Продукт у сфері готельно-ресторанних послуг не можна перетворити в предмет для того, щоб демонструвати в якості товарного зразка його потенційним споживачам, стимулюючи відвідування того або іншого готельного регіону.

5. Для використання продукту у сфері готельно-ресторанних послуг споживач має долати певний простір. Тому під час реалізації маркетингових програм у готельному бізнесі варто враховувати існування великої взаємозамінної конкуренції, тобто можливості зробити заміну готелю іншими видами діяльності рекреаційного характеру на ринку, а також заміну складових елементів готельного продукту.

6. Попит на продукт у сфері готельно-ресторанних послуг є еластичним, оскільки зміна цін на послуги викликає зміни у попиті на них. Також попит залежить від часу споживання (сезон, пора року) і за місцем споживання (країна, область, район).

Для того, щоб проаналізувати стан ринку готельно-ресторанних послуг, зібрати інформацію про конкурентів, проаналізувати майбутні тенденції, підприємством проводяться маркетингові дослідження.

*Література [5, 6].*

#### ***Питання для самоперевірки:***

- 1. У чому специфіка маркетингу готельного бізнесу?*
- 2. Які етапи планування маркетингу готельного бізнесу?*
- 3. Які фактори необхідно врахувати при створенні програми маркетингу готельного бізнесу?*
- 4. Що є основними тенденціями сучасного етапу розвитку туризму в Україні?*



### 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ СТУДЕНТІВ

Поточна та підсумкова оцінка рівня знань студентів здійснюється за модульною накопичувальною системою.

Поточний модульний контроль з дисципліни «Менеджмент та маркетинг туризму» передбачений за лекційними змістовними модулями програми ЗМ-Л1, ЗМ-Л2, ЗМ-Л3 та практичними змістовними модулями програми ЗМ-П1, ЗМ-П2, ЗМ-П3.

Методично модульний контроль з *лекційного модуля* проводиться в формі відповідей на запитання та тестових завдань. Кожному студенту видається свій варіант завдання.

Час, що виділяється на виконання тестової контрольної роботи визначається при видачі завдання, залежить від складності завдання і не перевищує 1 академічної години.

Після вивчення лекційного матеріалу, написання контрольних робіт зі змістовних модулів може бути нарахована максимальна кількість балів згідно табл. 1.

Таблиця 1

Розподіл балів за лекційними змістовними модулями

Змістовний модуль	Форма контролю	Максимальна сума балів
ЗМ-Л1	КР1	15
ЗМ-Л2	КР2	15
ЗМ-Л3	КР3	20
Всього		50

Критерії оцінювання в балах тестових контрольних робіт в залежності від кількості правильних відповідей на запитання наступні:

Визначення	Бали	
	КР1,2	КР3
Відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	13 – 15	17 – 20
Вище середнього рівня з кількома помилками	10 - 12	13 - 16
В загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	9	12
Непогано, але зі значною кількістю помилок	8	11
Виконання задовольняє мінімальні критерії	7	10
Виконання не задовольняє мінімальні критерії	1 – 6	1 – 9

Методично модульний контроль з *практичного модуля* проводиться в

формі письмової контрольної роботи.

За змістовними модулями ЗМ-П1, ЗМ-П2, ЗМ-П3 може бути нарахована максимальна кількість балів згідно табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл балів за практичними змістовними модулями

Змістовний модуль	Форма контролю	Максимальна сума балів
ЗМ-П1	КР1	15
ЗМ-П2	КР2	15
ЗМ-П3	КР3	20
Всього		50

Критерії оцінювання в балах контрольних роботи в залежності від якості відповіді на запитання наступні:

Визначення	Бали	
	КР1,2	КР3
Відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	13 – 15	17 – 20
Вище середнього рівня з кількома помилками	10 - 12	13 - 16
В загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	9	12
Непогано, але зі значною кількістю помилок	8	11
Виконання задовольняє мінімальні критерії	7	10
Виконання не задовольняє мінімальні критерії	1 – 6	1 – 9

Питання про допуск до семестрового іспиту розглядається тільки за умови, якщо студент виконав всі види робіт, передбачені робочою навчальною програмою і набрав за модульною системою суму балів **не менше 50% від максимально можливої за практичну частину (25 балів)**. В іншому випадку студент вважається таким, що не виконав навчального плану дисципліни і не допускається до іспиту.

Формою підсумкового семестрового контролюючого заходу з обов'язкової початкової дисципліни «Менеджмент та маркетинг в туризмі» є письмовий іспит, який проводиться в період заліково-екзаменаційної сесії. Під час іспиту перевіряється засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу (знань, вмінь та навичок, що зазначені у програмі дисципліни).

Екзаменаційні білети з дисципліни «Менеджмент та маркетинг туризму» являють собою тестові завдання закритого типу, які потребують від студента вибору правильних відповідей з чотирьох запропонованих у запитанні. Тестові питання кожного екзаменаційного білету формуються по



всьому переліку сформованих у навчальній дисципліні знань (в першу чергу базової компоненти), а їх загальна кількість складає 20 завдань. Повна правильна відповідь на 1 тестове завдання оцінюється у **5 балів**. Оцінка успішності виконання студентом цього заходу здійснюється у формі кількісної оцінки (бал успішності) та максимально складає **100 балів**. Перехід від кількісної оцінки до якісної оцінки здійснюється за 4-х бальною системою відповідно до наступної шкали - **за правильну відповідь: на 18-20 тестів (90-100%) – «відмінно»; на 15-17 тестів (74-89%) – «добре»; на 12-14 тестів (60-73%) – «задовільно»; на менш ніж 12 тестів (<60%) – «незадовільно».**

Загальна кількісна оцінка, що отримує студент за підсумками вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент та маркетинг туризму» (загальний бал успішності) є **усередненою** між кількісною оцінкою поточних контролюючих заходів та кількісною оцінкою семестрового контролюючого заходу – іспиту. Якщо студент за підсумками іспиту отримав загальну кількісну оцінку менше 50% (від максимально можливої на екзамені), то загальний бал успішності має дорівнювати балу успішності на іспиті.

**Базові знання:** сутність менеджменту туризму та місце маркетингу у розвитку туристичного бізнесу; особливості формування туристичного продукту та чинники, що впливають на його вибір споживачами; методи обґрунтування рішень у сфері формування і реалізації туристичних продуктів; функції, принципи й методи менеджменту та особливості їх реалізації в туристичних організаціях; сутність і завдання маркетингових комунікацій у сфері туризму; науково-методичні основи оцінювання ефективності діяльності туристичних організацій.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. Посібник [Афонченкова Т.М., Булюк О.В., Масенко Б.П., та ін.]; за ред. О.Є. Лугіна. – К.: Видавництво Ліра, 2012 – 364 с.
2. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / за ред. проф. І.М. Школи. – Чернівці: ЧТЕІ КНЕУ, 2003. – 662 с.
3. Холлоуей Дж. К., Тейлор Н. Туристический бизнес: Пер. с 7-го англ. Изд. – К.: Знання, 2007. – 798с.
4. Мальська М.П. Худо В.В. Туристичний бізнес. Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 368 с.
5. <http://tourlib.net/marktur.htm>
6. <http://tourlib.net/mentur.htm>

### ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

7. Мальська М.П. Економіка туризму: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 544 с.
8. Дядечко Л.П., Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224с.
9. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 1063 с.
10. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии: Пер. с англ. – 4-е изд. – М.; СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 1008 с. : ил.
11. Кіптенко Н.І. Менеджмент туризм у: навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2012. – 416 с.
12. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк // Чернівці: Книги ХХІ, 2003. – 300 с.
13. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: навч. посібн. / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. – К. 2003. – 252 с.
14. Менеджмент туризма : учебник / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е.А. Гаврилова, М. А. Жукова, Н. А. Зайцева. — М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. — 576 с.
15. Маркетинг туризма : учебное пособие / И. В. Гончарова, Т. П. Розанова, М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. — 224 с.
16. Мескон М. Х., Альберт М., Федури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
17. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е епроп. изд. – М.; СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 944 с. : ил.