

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Менеджмент туризму»

для студентів спеціальності 242 «Туризм»
денної та заочної форм навчання

Запоріжжя
2021

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент туризму» для студентів спеціальності 242 «Туризм» денної та заочної форм навчання / Укл.: Т.В. Шелеметьєва. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. – 81 с.

Укладач: Т.В. Шелеметьєва, д.е.н., професор

Рецензент: В.М. Зайцева, к.п.н., професор

Відповідальний за випуск: Т.В. Шелеметьєва

Затверджено
на засіданні кафедри
«Туристичного, ресторанного
та готельного бізнесу»

Протокол № 1 від 29.08.2021

НМК факультету
Протокол № 1
від «30» серпня 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ	6
ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ	17
ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ	27
ТЕМА 4. СИСТЕМА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ І ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК	38
ТЕМА 5. СИСТЕМА І СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ	49
ТЕМА 6. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ТУРИСТИЧНОЮ ФІРМОЮ І УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	57
ТЕМА 7. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРІНДУСТРІЇ	63
ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ І УСПІШНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ	71
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	78

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку техніки й технології виробництва, динамічних змін, споживчих властивостей продуктів і послуг, безпрецедентного росту комунікацій і взаємозалежності в управлінні принципову важливість здобуває прагнення до організаційних змін та інновацій як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Головним джерелом усіх цих можливостей стають управління, цілеспрямована діяльність, компетентність і заповзятливість керівників. Створювати умови для цього повинна раціонально побудована організація управління.

Навчальна дисципліна «Менеджмент туризму» призначена для студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за напрямом «Туризм».

Мета: формування у майбутніх фахівців з туризму знань, умінь та навичок управлінської роботи у сфері туризму та рекреації.

Завдання: Методичні – оволодіння методичним інструментарієм розробки і реалізації завдань менеджменту при формуванні туристичної організації та управлінні її розвитком, виробленні стратегії й плануванні туристичного бізнесу тощо.

Пізнавальні – набуття студентами знань із питань організації туризму та ознайомлення зі складовими елементами туристичної індустрії; розуміння основних чинників функціонування й розвитку туристичних організацій; опанування управлінських функцій та ознайомлення з головними проблемами туристичного менеджменту.

Практичні – формулювати місію та цілі підприємства готельного, курортного та туристичного сервісу; аналізувати вплив макросередовища на діяльність туристичної фірми; формувати організаційні структури управління різних типів для підприємств готельного, курортного та туристичного сервісу; оцінювати ефективність структур управління; укладати статут для підприємства готельного, курортного або туристичного сервісу; мотивувати працівників туристичної фірми; контролювати діяльність туристичної фірми; оцінювати ефективність контролю; розраховувати показники ефективності надання послуг в туризмі: коефіцієнти спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності та ритмічності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати

загальні компетентності: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; здатність до адаптації та дії в новій ситуації; вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми; здатність працювати в команді; здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність розробляти та управляти проектами; здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт; здатність працювати в міжнародному контексті; визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

фахові компетентності: вміти з'ясувати причинно–наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих із різних джерел знань; планувати роботу організації, її підрозділів та працівників; добирати виконавців, розподіляти завдання з урахуванням професійних та особистісних рис; мати здатність здійснювати ефективний контроль та оперативне регулювання; використовувати дієві методи менеджменту (економічні, технологічні, адміністративно–розпорядчі і соціально–психологічні); знати технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень; систему менеджменту підприємства.

Очікувані програмні результати навчання:

1. Знання основних визначень та категорій менеджменту туризму; функцій та принципів менеджменту; методів управління підприємством у туристичній сфері.

2. Вміння аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій; аналізувати та вносити корективи в управлінську діяльність туристичної фірми; налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління.

3. Здатність застосовувати технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень; проводити профілактику та вирішувати конфлікти; визначати та оцінювати ефективність менеджменту; досліджувати тенденції розвитку галузі туризму та моделювати організацію туристичного підприємства в залежності від ринкових умов.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

- 1.1. Організаційно–управлінський процес у туризмі.
- 1.2. Основні поняття й управлінські категорії туризму.
- 1.3. Історичні й сучасні інструменти управління.
- 1.4. Особливості менеджменту в туризмі.

1.1. Організаційно–управлінський процес у туризмі.

Є багато трактувань поняття «менеджмент» (з англ. management – управління), оскільки його значення залежить від сфери діяльності організації і стадії її розвитку. Серед них є універсальні визначення, які характеризують будь–яку управлінську систему і ситуацію:

- менеджмент – це мистецтво управління;
- менеджмент – це процес упорядкування елементів системи;
- менеджмент – це діяльність з управління матеріально–технічними, людськими, інформаційними та іншими ресурсами організації з метою досягнення цілей її функціонування.

У широкому розумінні менеджмент є наукою і мистецтвом перемагати, досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Отже, йдеться про цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів в ефективну і продуктивну силу. Менеджмент можна визначати також як вид діяльності з керування організаційним процесом і як управління людьми в різноманітних організаціях.

Сутність менеджменту туризму зумовлена особливостями цієї сфери, які відрізняють її від інших. На перший погляд поняття «туризм» розуміє кожний, однак у наукових цілях важливого значення набувають загальні критерії відокремлення цього виду діяльності людини від інших, а саме:

1. Зміна місця. Власне туристична подорож – це поїздка в місце, яке знаходиться поза межами постійного середовища життя і діяльності людини. Звичайно, що в цьому випадку не враховуються щоденні поїздки з дому до місця роботи або навчання і назад.

2. Перебування в іншому місці. Головною умовою є те, що місце туристичного перебування не повинно бути місцем постійного або довготривалого проживання (за міжнародними правилами – 12 місяців і більше).

3. Джерело оплати послуг/життя/праці. Будь-яка особа, котра виїжджає на роботу, що оплачується з джерел місця перебування, є мігрантом, а не туристом.

У найбільш узагальненому вигляді туризм визначають як сукупність явищ і відношень, які виникають у процесі використання вільного часу для непов'язаної з одержанням матеріальної винагороди рекреаційної (оздоровчої, пізнавальної, спортивної, культурно-розважальної тощо) діяльності людей, які перебувають поза межами місця постійного проживання на спеціалізованих територіях довше, ніж 24 години.

Тривалість подорожі (перебування) є важливим статистичним показником. За міжнародними правилами та за українським законодавством, максимальний термін, після якого відвідування не вважається туристичним – 1 рік. Мінімальна тривалість перебування або поїздки (24 години) використовується для розмежування понять турист і екскурсант – одноденний (такий, що не ночує) відвідувач. Тривалість відвідування (перебування або подорожі) може використовуватися для опосередкованої оцінки туристичних витрат, особливо, якщо середня тривалість визначається для групових подорожей.

Економічний аспект туризму передбачає розгляд його як індустрії. В сучасному розвитку світового господарства важливе місце займають туристична діяльність, процес її реалізації, специфічні відносини в системі «людина – природа», які формуються в межах функціонування туристичних систем різного таксономічного рівня.

Слід ураховувати, що індустрія туризму належить до галузей невиробничої сфери та її функціонування характеризується високим рівнем суспільних вимог. Це визначає:

- необхідність значних та довгострокових капіталовкладень;
- високу трудомісткість галузі та особливі вимоги до професійної підготовки зайнятих (не тільки рівень спеціалізованої кваліфікації, а й володіння іноземними мовами, загальний культурно-інтелектуальний потенціал, знання способу життя клієнтів тощо);

- значні проблеми, пов'язані з тим, що індустрія туризму як реалізатор відносно високого класу послуг уразлива до виявів політичної, економічної нестабільності та різних природних змін.

Саме тому останнім часом усе менше експертів схиляються до того, щоб вважати статтю доходів «вид туризму» результатом швидкої та дешевої експлуатації ресурсів.

Туристична індустрія – це міжгалузевий соціально–економічний комплекс зі складною структурою і багатьма компонентами, які включають виробничі, транспортні, сервісні підприємства й організації. Усі елементи індустрії туризму взаємопов'язані і взаємозалежні.

Складна будова, багатоаспектні зв'язки, специфіка туристичного обслуговування потребують зваженого ставлення до планування, організації, мотивації, контролю функціонування туристичної індустрії, її окремих складників, у т. ч. підприємств. Саме це становить основу інституційно–організаційної підсистеми індустрії туризму, яка бере на себе відповідальність за управління, менеджмент і ґрунтується на відповідному правовому, фінансовому, науковому забезпеченні.

У такому разі менеджмент туризму визначається як управління соціально–економічними явищами і процесами, які мають місце в індустрії туризму.

1.2. Основні поняття й управлінські категорії туризму.

Туристична послуга

Туристична послуга – це результат діяльності туристичного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів. Робота підприємства може полягати в організації як усієї подорожі, так і окремих послуг. Одиницею туристичної послуги є комплекс послуг, які надаються одному споживачеві протягом певного проміжку часу, наприклад, надання готельного номера, екскурсії, послуг перевезення тощо.

Туристична послуга характеризується властивостями, які притаманні будь–яким послугам.

Невідчутність виявляється в тому, що туристичну послугу не можна оцінити (покуштувати на смак, відчутти на дотик, побачити і почути) в момент купівлі. До моменту, коли турист прибув на місце відпочинку, він має тільки опис маршруту і відповідні документи на його реалізацію. Відпочинок і враження від нього він отримує лише в момент перебування на туристичному об'єкті й у процесі взаємодії з навколишнім середовищем, у момент безпосереднього надання

туристичних послуг. З іншого боку, після споживання послуг турист має не тільки сплачений рахунок. Він відпочив і «зарядився енергією» в результаті відпочинку. Крім того, він збереже у своїй пам'яті враження, якими зможе поділитися з іншими.

Невіддільність від джерела і об'єкта послуги виявляється в тому, що надання туристичної послуги вимагає, як правило, присутності того, хто її надає, і/або того, кому вона надається. Цю властивість також характеризують невідривність виробництва і споживання в туризмі. Додатково її визначає той факт, що надання туристичної послуги завжди прив'язане до місця подорожі, тобто до конкретної географічної зони, території. Слід враховувати також те, що споживачі стають ніби частиною послуги, адже від них залежать клімат, атмосфера у місці перебування. Особливого значення це має для групового відпочинку.

Неможливість збереження виявляється в тому, що туристичні послуги не можуть зберігатися на складі, доки знову виникне попит. Відпочинок відбувається протягом того періоду, який оплачено, і на тому курорті, куди куплено путівку. Тому скористатися такою послугою можна тільки в певний проміжок часу й у конкретному місці відпочинку. Крім того, залежно від об'єкта, якого стосується туристична послуга, її вартість і комплектація можуть значно змінюватися залежно від періоду.

Але турпослуга має властиві тільки їй специфічні ознаки.

Комплексність туристичної послуги зумовлена тим, що для туриста вона складається з комплексу послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), які є специфічним туристичним продуктом. Кожна з окремих туристичних послуг доповнює інші.

До послуг нематеріального характеру належать послуги туристично-екскурсійних закладів, транспорту, санаторно-курортних підприємств, суспільних організацій, державного управління, охорони здоров'я, освіти тощо. Послуги матеріального характеру включають послуги непасажирського транспорту, торгівлі, житлово-комунального господарства, побутові та заготівельні послуги. Це можуть бути і специфічні товари: плани міст, карти метро, сувеніри, туристичне спорядження тощо.

Різноманітність туристичних послуг визначається тим, що туристи здійснюють подорожі з різними цілями, висувають неоднакові вимоги до туристичних послуг, готові і здатні заплатити за них різну

ціну. Кожній категорії туристів відповідає певний сегмент туристичного ринку. Подальша сегментація ринку визначається країною проживання туриста. Виробники туристичних послуг орієнтуються на досить визначені категорії відпочиваючих, добре знають їхні потреби, задоволення яких і приносить їм дохід.

Територіальна визначеність туристичної послуги пов'язується з тим, що вона відтворює властиві для певної місцевості риси і втілює специфічний місцевий колорит як природного, так і суспільного значення.

Територіальна дискретність (роздільність) споживання туристичних послуг які пропонуються підприємствами туризму, виявляється в тому, що першочергові послуги (наприклад інформація про туристичний об'єкт, придбання путівки, квитка) туристи отримують у місці постійного проживання, низка послуг надається на шляху переміщення до туристичних об'єктів (транспортні послуги, харчування), окремі – в місці розташування туристичних об'єктів (розміщення в готелі, харчування, екскурсійні послуги тощо). Тільки єдність зазначених складників забезпечує повноцінне задоволення туристичних потреб.

Унікальність туристичної послуги визначається тим, що повторити її в усіх аспектах неможливо. Навіть два тури за тим самим маршрутом при тій самій вартості часто проходять по-різному (через різний склад відпочиваючих, погодні умови, соціальні і політичні події в країні перебування тощо).

Непостійність якості туристичних послуг виявляється в тому, що їхня якість залежить від того, хто надає такі послуги і за яких умов. Причин непостійності декілька. По-перше, ці послуги надаються і приймаються одночасно в просторі і часі, що обмежує можливість контролю. По-друге, нестійкість попиту в часі зумовлює проблематичність збереження якості обслуговування в періоди підвищеного попиту. По-третє, визначальну роль відіграє людський фактор. Саме тому менеджер туризму має уважно стежити за манерами, уважністю і привітністю працівників туристичної фірми.

Залежність якості туристичних послуг від виконавця виявляється в тому, що сукупність корисних властивостей туристичного продукту – це результат тісної взаємодії елементів матеріальної бази туризму і персоналу. Високий рівень сервісу, комфорт, дизайн туристичного обладнання і спорядження ще не

визначають належної якості туристичного продукту, який передбачено умовами договору про надання послуг. Повноцінний комплекс послуг турист може отримати тільки за умови відповідних дій обслуговуючого персоналу (виконавця).

Непервинний характер туристичної послуги зумовлюється тим, що туристичний продукт дотепер не став товаром першої необхідності і навряд чи ним стане найближчим часом, хоча за сучасних умов значення туризму як засобу відновлення сил і здоров'я надзвичайно велике. Крім того, на туристичні послуги, більше ніж на інші платні послуги, впливають купівельна спроможність населення, політичні події та екологічні катастрофи.

Ритмічність процесу виробництва турпослуги залежить від коливань попиту, які визначаються циклами життєдіяльності: добовим, тижневим, річним.

Сезонність є результатом залежності обсягу туристичних послуг від природно-кліматичних умов. При вирішенні проблем менеджменту в туризмі обов'язково слід враховувати невизначеність і мінливість зовнішнього середовища, в якому надається туристична послуга.

Туристичний продукт

Туристичний продукт – сукупність речових (предмети споживання), неречових (послуги) споживчих вартостей, необхідних для повного задоволення потреб туристів, що виникають під час їхньої подорожі (поїздки) і викликані саме цією подорожжю.

Дуже важлива відмінність турпродукту від турпослуги полягає в тому, що турпродукт можна придбати за місцем проживання, але спожити тільки в місці виробництва туристичних послуг. Цю кардинальну відмінність і використовують туристичні підприємства, коли продають пугівку на подорож. Адже купуючи пугівку, клієнт отримує гарантії, але не послуги, хоча гроші вже сплачено. Ще однією особливістю, яка робить необхідною роботу турпідприємств, є завдання організаторів туристичного обслуговування і виробників турпродукту включити в тур тільки необхідні послуги, достатні для того, щоб споживач погодився здійснити відповідні транспортні витрати.

Турпродукт як товар визначається споживчою вартістю, тобто корисністю або здатністю задовольняти певні рекреаційні потреби

людей, цінністю для суб'єкта. Тому підприємства, котрі займаються організацією подорожей, повинні створювати такий турпродукт, який був би цінним для максимальної кількості людей, тобто тільки за можливості мати масового споживача. Тоді можна планувати роботу з урахуванням масового споживання, використовувати індустриальні технології для виробництва турпродукту. Такий тип споживання товару визначається міноюю вартістю — кількісним відношенням, в якому споживчі вартості туристичного продукту обмінюються на споживчі вартості інших товарів.

Структура туристичного продукту.

Тур – первинна одиниця туристичного продукту; результат роботи туристичного підприємства на певному маршруті в конкретні строки, який продається клієнту як єдине ціле.

Туристичний пакет – це основний (обов'язковий) комплекс послуг, що надається під час подорожі за індивідуальним або груповим планом, який має серійний характер і пропонується для широкого продажу у складі чотирьох обов'язкових елементів: туристичного центру, транспорту, послуг розміщення, трансферу.

Туристичний центр – район локалізації турпослуг, який викликає інтегральне зацікавлення і поєднує мотиви особи щодо рекреаційно–туристичних ресурсів: природних, культурно–історичних, екологічних, етнічних, соціально–демографічних, інфраструктурних тощо. Цей елемент належить до обов'язкових, оскільки без об'єкта інтересу неможливо організувати подорож.

Транспорт – засіб пересування, за допомогою якого можна дістатися до туристичного центру.

Послуги гостинності – це комплекс послуг конкретного готелю або іншого закладу розміщення й організації харчування, які пропонуються туристу в туристичному центрі на час подорожі:

– ВВ (bed & breakfast) – розміщення + сніданок;

– НВ (half board) – папівпансіон: розміщення + сніданок + обід або вечеря;

– FB (full board) – повний пансіон: розміщення + сніданок + обід + вечеря;

– All inclusive – «усе включено».

Трансфер – будь–які перевезення туриста в межах туристичного центру, які включено в тур як обов'язкову послугу.

1.3. Історичні й сучасні інструменти управління.

Протягом історії людство виробило три основні інструменти управління – впливу на людей:

а) *ієрархія* – основний спосіб впливу, який ґрунтується на відносинах влади, підкорення, тиску зверху, примусу тощо;

б) *культура* – спосіб впливу, який реалізується за допомогою цінностей, соціальних норм, шаблонів поведінки, ритуалів, що виробляються та визначаються суспільством, організацією або групою і змушують людину відповідно поводитися;

в) *ринок* – інструмент, який є системою рівноправних по горизонталі відносин, що базуються на купівлі–продажі продукції і послуг, на рівновазі інтересів продавця і покупця.

Поєднання цих інструментів можна простежити в будь–якій системі, суспільно–історичному утворенні. Характер їх співвідношення визначається тим, чому надається перевага. Це визначає також сутність організаційного процесу в суспільстві.

Сьогодні пріоритет організаційного процесу в суспільстві визначають ринкові відносини, отже, актуальним завданням розвитку вітчизняного туризму є наповнення менеджменту туризму ринковим змістом, максимально повно враховуючи світові досягнення в цій галузі.

З урахуванням ринкових особливостей прийнято розрізняти такі загальні складники індустрії туризму:

– ринок послуг для подорожуючих (travel market) – фактично, ринок туристичних послуг;

– ринок послуг для проведення дозвілля (leisure time market).

Кожен із них має свою специфіку щодо моделей та механізмів управління підприємствами.

Ринок туристичних послуг – це сфера реалізації специфічного продукту, який виробляє індустрія туризму.

Ринок туристичних послуг відрізняється від будь–яких інших ринків, насамперед складною структурою, динамічністю розвитку, місткістю – це характеристики, які підкреслюють його своєрідність і споживчу орієнтацію. Активна конкурентна боротьба суб’єктів ринку сприяє підвищенню якості туристичних послуг, урізноманітненню туристичних пропозицій.

Суб’єктами туристичного ринку є:

– туроператори – юридичні або фізичні особи, які займаються

виготовленням, просуванням і реалізацією туристичного продукту;

– виконавці туристичних послуг – це готелі, ресторани, транспортні компанії (компанії–перевізники), заклади культури (парки, музеї, театри тощо), спорту (клуби, стадіони тощо), лікувально–оздоровчі заклади та ін. Вони є національними та іноземними контрагентами, які постачають туроператорам послуги, що входять до туру;

– турагенти – юридичні або фізичні особи, які займаються просуванням і реалізацією туристичного продукту, посередники;

– споживачі туристичного продукту – будь–які фізичні особи, які використовують, купують або збираються придбати туристичні послуги (турпродукт) для особистих потреб.

Продавці туристичних послуг – це юридичні або фізичні особи, учасники ринкового процесу, які поступаються правом власності на послугу (пакет послуг) покупцеві в обмін на гроші (туроператори, турагенти).

Покупці – юридичні або фізичні особи, учасники ринкового процесу, які купують права власності на послугу (пакет послуг) у продавця в обмін на гроші.

Виробництво, продаж, просування турпродукту до споживача регулює закон співвідношення попиту і пропозиції, що врівноважуються шляхом маркетингової діяльності ринкових суб'єктів.

1.4. Особливості менеджменту в туризмі.

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

Перша особливість туризму з погляду менеджменту полягає у великих масштабах туристичної індустрії і складності взаємозв'язків між її складниками.

Другою особливістю туризму як об'єкта управління можна вважати нечіткість і складне визначення цілей управлінського впливу. На перший погляд може здаватися, що для приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі – накопичення цінностей, отримання прибутку. Однак турфірми часто орієнтуються на заявлені,

а не на фактичні потреби туристів. Щоб виявити останні, менеджер повинен докласти максимум зусиль, адже неефективність його діяльності може спровокувати незадоволення споживача.

Досить важко визначити чіткі цілі та критерії для туристичних організацій національного, обласного, місцевого (міського, районного) рівнів, що ускладнює об'єктивну оцінку їхнього внеску у розвиток туризму, прогноз і планування діяльності таких організацій.

Складнішими є цілі розвитку окремих туристичних дестинацій, місцевостей, регіонів. Непросто точно спрогнозувати всі явища і процеси, які відбуваються в туризмі (зміни у політичній ситуації, погіршення кліматичних умов, зміни в системі оподаткування тощо), тому часто може йтися лише про ймовірнісний характер прогнозів і планів. Таким чином, туризм — це явище, яке важко прогнозувати і вимірювати.

Однією з найважливіших особливостей туризму як об'єкта управління є специфіка туристичних послуг і туристичного продукту. Їх необхідно враховувати під час розробки системи управління туристичним підприємством, організацією, територією, при встановленні стандартів обслуговування, навчанні персоналу тощо.

Особливі вимоги до менеджменту в туризмі висуває і специфіка туристичного попиту, який має неоднорідний характер і вирізняється серед інших причин:

- невідчутністю і незбереженістю турпродукту;
- різноманітністю споживчих уподобань;
- високою значимістю суспільних факторів.

На управлінні туристичною сферою позначається й така її особливість, як отримання послуги в комплексі під час перебування туриста на відпочинку. Саме цей комплекс становить основу туристичного попиту. Залежно від клієнтів на передній план можуть виходити та чи інша послуга. Турпродукт створюється зусиллями багатьох організацій, залежних одна від одної. В результаті цього зростає значення кооперації як по горизонталі, так і по вертикалі, що полегшує падання послуг в комплексі.

Ще одна особливість туризму полягає у тому, що на його розвиток впливає значно більша кількість зацікавлених сторін, ніж у будь-якому іншому виді діяльності людини. Середовище здійснення туристичної діяльності охоплює клієнтів, підприємства—постачальники, виробників окремих туристичних і нетуристичних

послуг, державці органи й установи, місцеві органи влади, соціальні фонди, громадські та інші організації тощо, які впливають або можуть впливати на неї. Туристичні організації не можуть очікувати від учасників ринку, що всі вони будуть поводитися однаково.

Зовнішні ефекти туристичного продукту також можна представити як специфіку туристичної індустрії. Туризм має значний вплив на такі сфери, як економіка, екологія, політика, соціальне життя, які відповідно теж впливають на туризм. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному кругообігу і створює додатковий (мультиплікаційний) ефект. За рахунок туризму забезпечується зайнятість населення, створюється інфраструктура, будуються нові об'єкти культури і відпочинку. Водночас туристи створюють навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури і відпочинку, що може викликати незадоволення місцевих мешканців. Якщо не враховувати ці негативні ефекти, не визначати шляхи їх подолання, туризм не зможе виконувати роль активізатора економіки. У зв'язку з цим необхідно планувати і формувати інфраструктуру туризму за участі всіх зацікавлених сторін, організацій тощо.

Крім того, є певна специфіка спілкування туриста з оточуючими. Повсякденне життя туриста відображає особливості житла, роботи, вільного часу тощо. Відпустка, проведена у подорожі, – це зустрічі з іншими подорожуючими і місцевими мешканцями. Ставлення мандрівника до них і його мотиви визначаються тим, як людина звикла жити, працювати, які вона має можливості щодо організації вільного часу.

Нарешті, діяльність з управління туризмом специфічна і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей, хоча на перший погляд може здатися, що менеджмент туристичного регіону і турфірми ґрунтується на тій самій базі, що й менеджмент будь-якого підприємства системи «людина – людина».

Суттєві завдання менеджерів туризму полягають:

- у визначенні типу клієнта і виявленні його реальних потреб;
- зіставленні отриманих даних з ресурсними можливостями турфірми, тобто з'ясуванні можливості задоволення цих потреб за допомогою наявних турів і маршрутів;
- визначенні загальних тенденцій і закономірностей розвитку попиту, а також його специфічних особливостей.

Питання до самопідготовки:

1. Організаційно–управлінський процес у туризмі.
2. Основні поняття й управлінські категорії туризму.
3. Туристична послуга та її особливості.
4. Туристичний продукт. Структура туристичного продукту.
5. Історичні й сучасні інструменти управління в туризмі.
6. Ринкова сутність туризму.
7. Попит у сфері туризму. Сутність неоднорідності попиту на туристичні послуги.
8. Туристична пропозиція.
9. Особливості менеджменту в туризмі.

ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

- 2.1. Розвиток менеджменту та туризму.
- 2.2. Розвиток менеджменту на етапі становлення соціального туризму.
- 2.3. Розвиток менеджменту та туризму у другій половині ХХ ст.

2.1. Розвиток менеджменту та туризму.

Вважається, що менеджмент, як і туризм, – відносно молоді феномени у професійній сфері реалізації здібностей і докладання праці людини. Втім, практика управління і подорожей (мандрівок) досить давні.

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

Розвиток теорії і практики менеджменту відбувався здебільшого еволюційно, шляхом безперервного накопичення досвіду, який відображав зміни, що відбувалися у суспільстві, економіці й у всій системі соціально–економічних відносин. Вирізняють низку етапів і революційних перетворень у підходах до проблем менеджменту.

Етапи та революційні перетворення менеджменту.

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

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

Фактично, приблизно у IX–VII ст. до н. е. відбувся перехід від господарства привласнювального типу (мисливство, збирання плодів тощо) до принципово нової форми отримання продуктів – їх виробництва (виробничої економіки). Цей період стає точкою відліку в зародженні справжнього менеджменту – накопиченні людьми певних знань у сфері управління. Вважається, що третя управлінська революція відбулася у часи правління Навуходоносора II (682–605 рр. до н. е.) і була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сферах виробництва і будівництва.

Одним з перших управління як особливу сферу діяльності охарактеризував Сократ (470–399 рр. до п. е.). Він проаналізував різні форми управління, на основі чого проголосив принцип його універсальності. Наслідуючи його, Платон (428–348 рр. до н. е.) представив класифікацію форм управління.

Четверта управлінська революція датується XVII–XVIII ст. і викликана зародженням капіталізму та початком індустріального прогресу в Європі. У той час зростає інтерес до управління, зароджується ідея про те, що управління як таке може зробити значний внесок у розвиток і ефективність виробництва. Так, на початку XIX ст. значну увагу проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей приділив Роберт Оуен. Виокремлення проблем управління у самостійну галузь знань було відповіддю на потреби підприємців у зв'язку із загостренням конкуренції і формуванням великих підприємств. Головним революційним перетворенням у сфері менеджменту в цей період було його відокремлення від власності та зародження професійного менеджменту.

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

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

Еволюцію менеджменту як наукового напрямку визначають періоди, протягом яких, часто паралельно, розвивалися декілька підходів, що закладали основи подальшого виникнення нових ідей.

У передісторії туризму вирізняють такі етапи:

- античні мандрівки – основними мотивами подорожей були освіта, паломництво, торгівля, лікування, спортивні змагання;
- подорожі у Середньовіччі – основними мотивами були релігійні місії, освіта, аристократичні стосунки;
- мандрівки Нового часу – основні тенденції відпочинку визначила промислова революція. Це найдовший етап, протягом якого сформувалися перші форми впорядкування і організації спільної праці.

В історії гостинності і туризму пропонується вирізняти:

- передісторію туризму, яка охоплює виникнення і розвиток основних форм гостинності в стародавньому світі та середньовіччі, епоху Відродження до кінця XVIII ст.;
- зародження передумов індустріалізації гостинності і туризму, розвиток елітарного туризму, зародження спеціалізованих закладів з виробництва турпослуг (XIX – початок XX ст.);
- становлення соціального туризму (перша половина XX ст. до Другої світової війни);
- індустріальний розвиток масового туризму у другій половині XX ст., під час якого індустрія туризму сформувалася як міжгалузевий комплекс з виробництва товарів і послуг для туризму.

Сучасні дослідження тенденцій розвитку туризму свідчать про поступовий перехід до постіндустріального розвитку туристичної

обслуговувально–виробничої діяльності в умовах глобалізації суспільного розвитку.

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

- попередню фазу – до XIX ст.;
- початкову фазу – 1800–1917 рр.;
- фазу розвитку професійного менеджменту в туризмі – 1917–1990 рр.;
- фазу розпаду централізованих організаційних структур туризму і створення туристичних підприємств різної форми власності – з 1991 р. дотепер.

Етапи розвитку менеджменту туризму на теренах, до яких входила свого часу Україна.

1. Просвітницький етап (до 1890 р.), який характеризується окремими прикладами екскурсій, походів, котрі проводилися насамперед з метою освіти і збирання науково–географічної і краєзнавчої інформації. Туризм і екскурсії значною мірою сприяли виконанню соціальних програм з підвищення освітнього рівня населення, розвитку культури тощо. Тому не випадково найбільш активно їх використовували революційно–демократичні кола інтелігенції Російської імперії.

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

3. Організаційно–централізований етап (1920–1960 рр.), який визначається домінуванням ідеологічної функції над господарською. Виникнення у 1928 р. Товариства пролетарського туризму заклало основи монополізації туризму. Передача туризму і екскурсій до відома профспілок іще більше монополізувала галузь. При цьому туризм розвивався надзвичайно швидко, водночас варто зазначити, що його розвиток був екстенсивним – шляхом охоплення нових ресурсів і територій. У результаті сформувалася матеріальна база соціального і самодіяльного туризму, одна з найпотужніших і найдешевших у світі. Наприкінці цього періоду в туризмі загострилися суперечності,

пов'язані насамперед з неможливістю задоволення рекреаційних потреб усього населення при збереженні низьких цін на відпочинок. Це викликало необхідність переходу до нової системи соціальних нормативів.

4. Адміністративно–нормативний етап (1969–1990 рр.), який характеризується швидкими темпами розвитку соціального туризму і ще швидшим відставанням якості обслуговування від стандартів індустрії туризму західних країн. Стимулювання розвитку туризму здійснювалося виключно адміністративними методами, що загострювало наявні суперечності. Позитивними результатами цього періоду слід вважати зростання інтересу науки до проблем туризму, створення системи рекреаційного проектування, початок формування нової професійно–кваліфікаційної структури і системи безперервної підготовки кадрів для туристичної сфери. Наприкінці періоду стали очевидними неможливість вирішення завдань інтенсифікації і підвищення якості туристичного обслуговування в межах адміністративно–командної системи і необхідність широкого використання економічних методів.

5. Перехідний етап (від 1991 р. дотепер), під час якого виявляються нові тенденції розвитку туристичного господарства в умовах становлення ринкової економіки.

2.2. Розвиток менеджменту на етапі становлення соціального туризму.

Розвиток транспорту на початку ХХ ст. мав безпосередній вплив на туризм. Швидкість, дальність, комфортність переїздів постійно зростали. Для подорожей і екскурсій використовували залізничний транспорт, річкові і морські кораблі, а дещо пізніше й автомобільні.

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

Класичні школи управління:

1. Школа наукового управління (сформувалася до 1920 р).

Школа наукового управління обґрунтувала необхідність управління процесами праці з метою підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи її наукової організації та фактично вивела на перше місце завдання мотивації. Основне завдання школи наукового менеджменту полягало у досягненні більш високої віддачі

від праці на основі авторитарного стилю керівництва і визначало перехід від принципу нагляду за працею до принципу її організації на наукових засадах. Однак недоліком цієї школи є акцентування на зовнішньому контролі, а не на управлінні безпосередньо.

Теоретичною базою розвитку менеджменту в період розвитку індустріальних відносин стали праці Ф. Тейлора (1856–1915), засновника школи наукового управління. Його заслуга полягає у розгляді не ефективності людини, а ефективності діяльності організації, завдяки чому менеджмент стали визнавати самостійною галуззю наукових досліджень. У працях «Управління циклом» і «Принципи наукового менеджменту» Ф. Тейлор запропонував методологічну основу наукової організації праці. Послідовники Ф. Тейлора – подружжя Ф. та Л. Гілберт, Г. Ганнт, Г. Емерсон, Г. Форд – вважали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці, досягаючи більш ефективного їх виконання. Для цієї школи характерна увага до стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності праці й обсягів виробництва.

Г. Ганнт (1861–1919), один з учнів Ф. Тейлора, розглядав виробництво як замкнений цикл. Він вважав, що вдосконалити механізм функціонування підприємства можна шляхом оновлення системи формулювання завдань і розподілу заохочень та премій. Г. Ганнт є піонером у галузі оперативного управління та календарного планування діяльності підприємств. Винайдена ним система зарплати сьогодні відображена в погодинній та відрядній формах праці.

Становлення науки про управління пов'язують також з іменами подружжя Гілбертів. Вони провели дослідження в галузі трудових відносин, удосконалили хронометражні методики, а також розробили наукові принципи організації робочого місця. Ф. Гілберт першим використав фотоапарат та кінокамеру для дослідження рухів робітників, що дало йому змогу розробити так звані самократи. Л. Гілберт першою почала займатися питаннями управління кадрами, їх науковим підбором, розстановкою та підготовкою.

Талановитим послідовником Ф. Тейлора був Т. Емерсон (1853–1931). У 1900 р. вийшла його книга «Продуктивність як основна засада для управління та оплати праці», а в 1912 р. його головний доробок – «Дванадцять принципів продуктивності праці». У цій праці сформульовано 12 актуальних донині правил управління, які

забезпечують зростання продуктивності праці.

Генрі Форд (1863–1947) – засновник американського автомобілебудування. Він розробив теорію, яка отримала назву «фордизм». Сутність її полягає в тому, щоб високо оплачувати працю кожного робітника, забезпечувати належний стан техніки, привчати людей поважати себе та інших, широко використовувати наукові знання в організації виробництва та управління ним.

2. Адміністративна школа управління. Адміністративна школа запропонувала власну концепцію вдосконалення процесу управління, згідно з якою весь управлінський процес поділяється на декілька функціональних етапів (планування, організація, підбір і розміщення кадрів, керівництво і контроль), а також розробила принципи управління: поділ праці, авторитет і відповідальність влади, дисципліна, єдність керівництва, єдність розпорядництва, підкорення приватного інтересу спільному, винагорода за працю, баланс між централізацією і децентралізацією, координація менеджерів одного рівня, порядок, доброта і порядність, справедливість, стійкість персоналу, ініціатива. Принципи управління, які було розроблено А. Файолем (1841–1925), слід визнати самостійним результатом науки управління, адміністрування (звідси й назва – «адміністративна школа»).

Грунтуючись на вченні А. Файоля, у 1920–ті роки було сформульовано поняття про організаційну структуру фірми, елементи якої є системою взаємозв'язків, серією взаємопов'язаних безперервних дій – функцій управління. З інших представників адміністративної школи можна назвати М. Блюмфілда, який розробив концепцію менеджменту персоналу, або управління робочою силою (1917), та М. Вебера, який запропонував концепцію раціональної бюрократії (1921). Останній дав характеристику ідеальних типів управління та висунув положення, згідно з яким порядок, котрий встановлюється правилами, є найбільш ефективною формою людської організації.

У 1930–ті роки формуються передумови для подолання обмежень класичних шкіл менеджменту, у результаті чого з'являється *школа людських відносин*.

В основу цієї школи покладено досягнення психології та соціології. В науці управління відбулося переакцентування зусиль: від виконання технічних завдань до відносин між людьми. Головну увагу почали приділяти не завданню як такому, а працівнику («людина —

головний об'єкт уваги»).

Реформатором у цій сфері слід вважати Р. Оуена, який вважав, що підприємство як організація надто багато часу витрачає на догляд за обладнанням та машинами і мало піклується про людей. Однак безпосередньо виникнення школи людських відносин пов'язують з ім'ям німецького психолога Г. Мюнстерберга (1863–1916), котрий створив першу в світі школу промислових психологів. У книзі «Психологія та промислова ефективність» він сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади, і розробив велику кількість тестів для певних професій щодо сумісності робітників, проблеми втомлюваності тощо.

Великий внесок у розвиток теорії та практики людських відносин належить Е. Мейо (1880–1949), який стверджував, що група робітників – це соціальна система, в якій є власні відносини контролю. Він вважав, що впливаючи на таку систему певним чином, можна поліпшити результати праці. Досліджуючи вплив різних факторів (умов та організації праці, зарплати, міжособових відносин та стилю керівництва) на продуктивність праці, Е. Мейо дійшов висновку про особливу роль людського фактора. Йому вдалося створити соціальну філософію менеджменту, яка ґрунтувалася на системі людських відносин. Школа людських відносин стала протиположною науковому й адміністративному напрямкам, оскільки увага акцентувалася на людях, а не на проблемах виробництва.

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

2.3. Розвиток менеджменту та туризму у другій половині XX ст.

Друга світова війна й подальша діяльність країн щодо ліквідації її наслідків призупинили розвиток туризму майже на 10 років. Але чим далі, тим більше туризм стає масовим. Уже наприкінці 1940-х років було досягнуто його довоєнного рівня. В цей період

туристичні обміни та подорожі поширюються в США та Канаді, Мексиці, Панамі й на Кубі. Починаючи з 1948 р., були дозволені подорожі до Японії.

У 1940–ві – 1960–ті роки відбуваються великі зрушення в школі людських відносин. У цей час ученими–біхевіористами (англ. behaviour – поведінка) було розроблено декілька теорій мотивації. Одна з них – ієрархічна теорія потреб А. Маслоу – визначила класифікацію потреб людини: фізіологічні, безпека існування; соціальні (належність до колективу, спілкування, увага до себе, піклування про інших та ін.); престижні (авторитет, службовий статус, почуття власної гідності, самоповага); самовираження, повне використання своїх можливостей, досягнення цілей та особисте зростання.

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

– за теорією «Х» – це середній індивід, який весь час намагається ухилитися від праці, його необхідно постійно змушувати, спонукати, контролювати та спрямовувати.

– за теорією «Y» – непасивні за своєю природою люди, які стають такими (пасивними) в результаті роботи в організації. Для такої категорії робітників затрати фізичної та розумової праці так само природні та необхідні, як і відпочинок.

Модифікований варіант вчення Д. Макгрегора було представлено Р. Блейком у вигляді управлінської решітки ГРІД.

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

У розвитку світового туризму в 1950–1960–х роках спостерігається інтенсивне створення інфраструктури туризму (готелів, кемпінгів, ресторанів, туристичних фірм тощо), починається систематичне збирання даних з туризму у світовому масштабі. Європейський в'їзний туризм 1950–х років був орієнтований переважно на американських туристів і для країн, які їх приймали, був важливим джерелом валютних надходжень. До середини 1970–х років

зберігається тенденція екстенсивного розширення як виїзного, так і в'їзного туризму.

На теренах СРСР до 1969 р. активно розвивається туристично–екскурсійний рух. У 1962 р. організується профспілковий туризм та формується система рад з туризму, які суттєво розширили масштаби туристично–екскурсійного обслуговування в країні. Утворюється Центральна рада з туризму і екскурсій (ЦРТіЕ) при ВЦРПС. У 1964 р. з'явилося Управління з іноземного туризму при Раді Міністрів СРСР.

Внаслідок розвитку математики, кібернетики та комп'ютерів у 1950–ті роки закладаються передумови запровадження цих здобутків в управління і зародження математичної (кількісної) школи управління. У ній управління розглядається як логічний процес, який можна задати математично. У 1960–ті роки починається розробка концепцій управління на використанні математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджерів.

Крім підходів до управління, які ґрунтуються на виокремленні різних шкіл управління, вирізняють також:

- процесний підхід (від кінця 1950–х років), який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних функцій – планування, організації, мотивації і контролю. Дослідження управління як процесу привело до значного поширення системних методів аналізу;

- системний підхід (від середини 1970–х років), який розглядає організацію як сукупність взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів (підсистем), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Головна ідея полягає в тому, що жодна дія не може бути ізольованою від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. В цих межах розвивається напрям завдань управління в непередбачуваних ситуаціях;

- ситуаційний підхід (1980–ті роки) ґрунтується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Цей підхід потребує прийняття оптимального рішення залежно від співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів, найчастіше використовується у нестандартних і непередбачуваних ситуаціях.

Кінець 1970–х років характеризувався значним піднесенням у розвитку туристичної сфери. За 30 років кількість його міжнародних

учасників зросла в 11 разів. У зв'язку з цим заговорили про початок глобалізації туризму.

У 1980–ті роки активізувалися процеси прийому іноземних туристів і відправки громадян за кордон у держави Європи і Північної Америки. Характерними тенденціями 1980–1990–х років стало збільшення попиту на туристичні послуги серед населення середнього і нижче середнього рівнів добробуту. А у 1996 р. у США з'являється перше туристичне інтернет–агентство.

ТЕМА 3. ФУНКЦІ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

- 3.1. Функція планування в туризмі.
- 3.2. Організаційна функція в туризмі.
- 3.3. Мотивація як функція управління в туризмі.
- 3.4. Контроль в управлінні туристичною діяльністю.
- 3.5. Принципи менеджменту в туризмі та їх класифікація

3.1. Функція планування в туризмі.

Планування – це безперервний процес визначення засобів з досягнення строків і послідовності дій, розподілу управлінських ресурсів. Його завданнями є:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;
- координація діяльності структурних підрозділів і працівників;
- створення бази ефективного контролю й оцінювання;
- мотивація трудової діяльності;
- інформаційне забезпечення членів трудових колективів.

Розрізняють перспективне (стратегічне), тактичне (середньострокове) і оперативне (поточне) планування.

Планування управління туристичною діяльністю починається з процесу стратегічного планування – з розробки стратегічних планів, програм.

Управління територіальними туристичними системами різного рівня (глобальними, регіональними, локальними) повинно базуватися на розумінні стратегічного, орієнтованого на майбутнє бачення розвитку і передбачення.

На наступному етапі планування розробляються тактичні й оперативні плани, які визначають проміжні цілі на шляху вирішення стратегічних завдань і реалізуються на середньому і нижньому рівнях управління, що також передбачає участь персоналу.

Перспективне бачення є основою розробки політики туристичної фірми. Така політика повинна включати визначення загальних цілей та норм відносин, які забезпечують існування та розвиток туристичної фірми.

Планування діяльності туристичного підприємства – це систематичний процес якісного, кількісного й часового визначення майбутніх цілей, засобів і методів формування, управління та розвитку підприємства.

По суті, в процесі планування приймається рішення про те, якими мають бути цілі організації і що мають зробити її співробітники для їх досягнення. План – це складна соціально–економічна модель майбутнього стану підприємства. Важливе місце в цій моделі займають стадії процесу планування, які мають універсальний характер:

- постановка завдань планування;
- розробка плану;
- реалізація планового завдання.

Процес планування здійснюється відповідно до рівнів. Так, стратегічне планування (вищий рівень) – це спроба визначити основні складники організації у довгостроковій перспективі; оцінити, які тенденції спостерігаються в її оточенні; з'ясувати, якою буде найімовірніша поведінка конкурентів. Головне завдання планування на цьому рівні полягає в тому, щоб визначити поведінку організації в межах свого сегмента ринку.

Стратегічний план туристичної компанії (на 5 років і більше) є орієнтиром для прийняття рішень на нижчих рівнях. Процес стратегічного планування охоплює вісім етапів:

- визначення місії;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища (переваг і недоліків);
- формулювання цілей і завдань;
- вибір стратегії (способів, шляхів досягнення мети);
- розробка планів (програм);
- реалізація планів (програм);
- контроль і оцінювання результатів.

Спільні цілі фірми, визначені у стратегічному плані, конкретизуються в тактичних і оперативних планах. Тактичне планування реалізується на середньому рівні управління і визначає

проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей та завдань. Планування на цьому рівні подібне до стратегічного. Різниця полягає в тому, що такі плани повинні визначати шляхи координації горизонтального поділу праці в межах одного управлінського рівня з метою втілення ідей, визначених стратегічним плануванням.

Планування здійснюється і на нижчому рівні. Його називають оперативним. У такому плані стандарти діяльності, опис робіт і т. ін. стає частиною такої системи, за якої кожен спрямовує свої зусилля на досягнення загальних і головних цілей організації.

Середні і дрібні туристичні фірми, які не мають високого економічного потенціалу, як правило, обмежуються розробкою тактичних (1–5 років) і оперативних (до 1 року) планів, часто націлених лише на утримання власних позицій на ринку.

Складником оперативного планування туристичних підприємств є бізнес–план, фінансовий план, план з маркетингу, виробничий план. Звичайною практикою є розробка програм і проєктів, пов'язаних зі створенням і просуванням на ринок нових туристичних продуктів або послуг.

Крім зазначених видів планових документів в організації можуть складатися робочі плани підготовки і проведення заходів (виставок, ярмарків, прес–конференцій, ювілейних заходів тощо), які дозволяють систематизувати роботу з їх організації ефективніше.

Усі три типи планів формують загальну систему, яку називають генеральним, або загальним, планом функціонування організації.

3.2. Організаційна функція в туризмі.

Найчастіше використовується два основні визначення терміну «організація»:

1) структура системи у вигляді взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності та інших факторів, які виникають тоді, коли люди об'єднуються для спільної праці;

2) процес, завдяки якому створюється і зберігається структура підприємства.

У будь–якому випадку організація – це засіб досягнення запланованих результатів, що можливо за створення для цього реальних умов: забезпечення впорядкування технічного, економічного, соціально–психологічного та правового складника діяльності будь–якого підприємства. Фактично, завдяки цій функції

визначається виконавець кожного конкретного завдання і необхідні для цього засоби. Отже, функцію організації правомірно розглядати як засіб досягнення цілей туристичної фірми, оскільки з економічного погляду вона дає змогу підвищити ефективність роботи, а з погляду управління персоналом надає сенс роботі і розподіляє її між виконавцями. Шляхом організаційної діяльності, тобто розподілу та об'єднання завдань і компетенцій, відбувається цілеспрямоване управління відносинами на підприємстві.

Процес організації структурує роботу і формує підрозділи, зважаючи на величину підприємства, його цілі, технології та персонал. Є низка елементів, які необхідно структурувати для того, щоб організація могла виконувати свої плани і тим самим досягти поставлених цілей. Незалежно від типу та масштабів діяльності кожна фірма має бути певним чином організована.

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

- деталізацію цілей і завдань;
- визначення видів робіт, які необхідно виконати для вирішення поставлених завдань;
- створення конкретних підрозділів і організаційної схеми їх взаємодії (формування організаційної структури);
- визначення відповідальності і повноважень управлінського персоналу;
- підбір і розстановку кадрів;
- формування і затвердження положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій (обов'язків); штатного розкладу, регламентів, нормативів тощо*

Зміст функції організації в менеджменті розкривається за допомогою понять «департаментизація», «делегування повноважень», «централізація – децентралізація», «регламентація», «норми керуваності».

Для керівника туристичної фірмою первинним завданням є розробка організаційної структури і приведення її у відповідність до цілей підприємства і вимог зовнішнього середовища. Оскільки функція організації полягає у зведенні до єдиного напрямку діяльності спеціалістів фірми, керівник повинен визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність кожного з них.

На подальших етапах здійснюються підбір і розстановка кадрів для роботи в структурних підрозділах. Найскладніше визначити оптимальну кількість персоналу різних управлінських ланок. На практиці вона різна і залежить від обсягів діяльності туристичного підприємства, обраного типу, його структури тощо. У зв'язку з цим варто визначити два фактори, які визначають норми керованості (кількість працівників, якими може ефективно управляти один менеджер), — час і частоту, тобто скільки часу необхідно проводити менеджеру з кожним працівником і як часто це робити.

Таким чином, суттєву частину організаційної функції становить власне організаторська діяльність, яка поєднує:

- організацію структури системи у вигляді взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності та інших факторів, які виникають тоді, коли люди об'єднані спільною працею;

- акумулювання ресурсів туристичної фірми для досягнення поставлених цілей.

3.3. Мотивація як функція управління в туризмі.

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 туристичної фірми, 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.

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).

Найбільш відомими змістовими теоріями мотивації є теорії А. Маслоу, Д. Мак–Клелланда і Ф. Герцберга.

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.

Теорія потреб Д. Мак–Клелланда ґрунтується на ідеї, що в розвинутому суспільстві потреби нижчих рівнів, як правило, задоволені, і вимагає від послідовників цього напрямку 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.

3.4. Контроль в управлінні туристичною діяльністю.

У найбільш загальному вигляді *контроль* – це процес зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими. Контроль як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, яка забезпечує можливість досягнення організацією своїх цілей шляхом періодичного оцінювання, зіставлення поточних результатів зі встановленими планами (стандартами) і відповідне їх коригування.

Є три види контролю.

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт. Основним засобом здійснення попереднього контролю є реалізація (не створення) певних правил, процедур, ліній поведінки, у трьох сферах:

- людські ресурси – йдеться про аналіз ділових та професійних знань і навичок, необхідних для виконання конкретних завдань організації;

- матеріальні ресурси – визначаються вимоги до якості

сировини та ресурсів виробничо–обслуговуючої діяльності;

– фінансові ресурси – механізмом попереднього контролю в цьому випадку є бюджет: коли, скільки, яких засобів (готівкових, безготівкових) необхідно організації.

На практиці попередній контроль потребує поділу на два різновиди:

– діагностичний контроль (охоплює встановлені виміри, параметри, вимірювачі, еталони, попереджувальні сигнали, які свідчать про негаразди в організації);

– терапевтичний контроль (виявляє відхилення від нормативів і дає змогу вжити виправних заходів).

Поточний контроль здійснюється в ході виконання робіт і дозволяє виключити відхилення від визначених планів і інструкцій.

Такий вид контролю неможливий без ефективного зворотного зв'язку на всіх рівнях горизонтального і вертикального поділу праці в турфірмі. Найчастіше його об'єктом є співробітник.

Заключний контроль має на меті уникнення помилок у майбутньому і формує інформаційно–аналітичну основу планування аналогічних робіт у майбутньому.

Реалізація функції контролю здійснюється в декілька етапів:

А – встановлення стандартів, визначення часових меж і конкретних критеріїв оцінювання роботи, які стають основою розробки показників результативності.

Б – зіставлення досягнутих результатів зі встановленими стандартами, визначення допустимості або відносної безпечності виявлених відхилень від стандартів. При цьому оцінюється масштаб цих відхилень, вимірюються результати, передаються й оцінюються відомості, які стосуються своєчасного інформування про стандарти і результати.

В – прийняття необхідних коригувальних дій, які передбачають вибір відповідної поведінки: нічого не робити, усунути відхилення, переглянути стандарти.

У процесі контролю здійснюється моніторинг таких показників функціонування турфірми:

- кількість розроблених і реалізованих турів;
- якість обслуговування;
- кількість повторних звернень клієнтів;
- ступінь задоволення туристів наданими послугами тощо.

Кожен показник оцінюється за відповідною шкалою, а результат зіставляється із запланованим. Після цього виявляються відхилення, за якими можна визначити напрями коригування роботи менеджерів з метою підвищення її ефективності.

У практиці менеджменту застосовуються різні організаційні прийоми і форми контролю: нагляд (спостереження) вищих посадовців за діями підлеглих; аналіз документів; опитування (анкетування) працівників; заслуховування звітів підлеглих на нарадах, засіданнях, зібраннях; запит письмових звітів про результати роботи за певний період (або результатів виконання прийнятого рішення). Значно поширеними є також ревізії, аудит, судовий контроль.

3.5. Принципи менеджменту в туризмі та їх класифікація.

Принципи менеджменту в туризмі ґрунтуються на класичних принципах менеджменту – найважливіших керівних правилах, положеннях і нормах поведінки, керуючись якими органи управління забезпечують ефективний розвиток організації.

У будь-якій науці принципи є керівним началом. Виявлені і сформульовані відповідно до рівня розвитку науки закономірності стають принципами і відіграють визначальну роль у діяльності, в т. ч. у менеджменті. Отже, принципи менеджменту розкривають основні ідеї, закономірності, в яких виявляються зв'язки між різними структурами управлінської системи, та правила поведінки керівників щодо здійснення ними управлінських функцій.

До найважливіших принципів ефективного менеджменту належать:

- цілісність;
- ієрархічність;
- цільова спрямованість розвитку;
- наукова обґрунтованість і оптимальність;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації;
- демократизація.

У кожному принципі різною мірою виявляються політичні, організаційні і технологічні аспекти. В одних переважають політичні властивості, в інших – організаційні або технологічні.

Є декілька підходів до класифікації принципів управління. Г. Емерсон у 1912 р., наприклад, виокремлював 12 принципів продуктивності. Класик менеджменту, Ф. Тейлор, запропонував такі

принципи наукового управління:

- розробка оптимальних методів роботи на базі наукового вивчення затрат часу, рухів, зусиль тощо;
- абсолютне дотримання розроблених стандартів;
- підбір, навчання, розстановка працівників на ті робочі місця і постановка їм таких завдань, з якими вони принесуть найбільшу користь;
- оплата за результатами праці (менший результат – менша оплата, більші результати — більша оплата);
- використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціальними напрямками;
- підтримка дружніх стосунків між працівниками і менеджерами.

А. Файоль поклав принципи управління в основу своєї «теорії адміністрування» і пояснив сутність 14 основних адміністративних принципів у праці «Загальне і промислове управління» (1916): поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування, єдність керівництва, підкорення індивідуальних інтересів спільному (загальному) інтересу, винагорода, централізація, скалярний ланцюг (лінія влади), порядок, рівність, стійкість посад особистого складу, ініціатива, «честь мундира».

Структуровано і повно представили принципи управління Г. Кунц та С. О’Донне, сформувавши групи: 10 принципів планування; 15 – організації; 10 – мотивації і 14 принципів контролю.

На сучасному етапі пропонують поділяти принципи управління на основні та приватні. *До основних належать принципи:*

- пристосованості – менеджмент розробляє керівництво до дій для усіх співробітників підприємства;
- системності – менеджмент охоплює всю систему, враховуючи її зовнішні та внутрішні взаємозв’язки, взаємозалежності та відкритість власної структури або системи туризму в цілому;
- багатофункціональності – менеджмент охоплює матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці) та змістовні (досягнення кінцевої мети) аспекти діяльності;
- інтеграції, який передбачає, що всередині системи різні відносини та погляди співробітників повинні інтегруватися, а поза підприємством може відбуватися поділ на різні «світи»;
- орієнтації на цінності, яким передбачається, що менеджмент

туризму привносить до навколишнього світу певні уявлення про такі цінності, як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін і послуг тощо.

Окремі з часткових принципів управління мали місце у вітчизняній економіці з 20–х років ХХ ст., пізніше збагачувалися, а за умов ринкових реформ набувають надзвичайної важливості. Зокрема виокремлюють такі *приватні принципи*:

– оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління – оптимальне делегування повноважень при прийнятті управлінських рішень. Важливе значення має вміле використання єдиноначальності та колегіальності в управлінні;

- наукової обґрунтованості;
- плановості;
- поєднання прав, обов'язків та відповідальності;
- автономії та свободи;
- ієрархічності та зворотного зв'язку;
- мотивації;
- демократизації управління;
- державної законності системи менеджменту;
- органічної цілісності об'єкта та суб'єкта управління;
- стійкості та мобільності системи управління.

Питання до самопідготовки:

1. Функції управління в туризмі та їх взаємозв'язок.
2. Функція планування в туризмі.
3. Види планів в залежності від рівня організації.
4. Організаційна функція в туризмі.
5. Мотивація як функція управління в туризмі.
6. Основні групи мотивації подорожей.
7. Контроль в управлінні туристичною діяльністю.
8. Види контролю в управлінні.
9. Технологія контролю в практиці управління.
10. Принципи менеджменту в туризмі та їх класифікація.
11. Загальні принципи управління у туризмі.
12. Приватні принципи управління у туризмі.

ТЕМА 4. СИСТЕМА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ І ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

- 4.1. Поняття та класифікація методів управління.
- 4.2. Організаційно–адміністративні методи менеджменту.
- 4.3. Економічні методи управління.
- 4.4. Соціально–психологічні методи управлінського впливу

4.1. Поняття та класифікація методів управління.

Реалізація функцій та принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів.

Методи управління – сукупність інструментів (прийомів і способів) впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених перед ним цілей з найменшими затратами часу та інших ресурсів.

Вони відображають важливу характеристику управлінської діяльності – спосіб управління, за їх допомогою реалізується основний зміст управлінської праці. При вирішенні певного завдання в методах пропонуються менеджеру система правил, прийомів, підходів, які скорочують затрати часу та ресурсів на постановку та реалізацію мети. Специфіка прийомів і засобів впливу (зміст) визначає прямий чи опосередкований вплив буде здійснено в конкретній ситуації (організаційна форма), стосується постановки завдань і створення стимулюючих умов (функція, роль), орієнтована на систему (об'єкт) управління – фірму, підрозділ, відділ, компанію тощо (спрямованість). Зрештою спрямованість методів менеджменту завжди одна – на працівників, які здійснюють різні види трудової діяльності, зокрема туристичної.

Сутність методів менеджменту визначається характером впливу, зумовленим взаємодією цілей організації об'єкта управління, специфікою діяльності і засобів, які використовуються для управління нею. Методи менеджменту застосовуються в процесі всієї управлінської діяльності. При цьому об'єктами, якими управляють, є організації, їх структури і трудові колективи.

Головним завданням менеджера, є вибір методу, який у певній ситуації буде найбільш ефективним. Важливо зазначити, що основу практики управління становить комбінування різноманітних методів. Визначитися в цьому питанні допомагає класифікація методів за певними критеріями.

В економічній літературі можна зустріти класифікації за

різними критеріями. Одні автори класифікують методи залежно від їх змісту, спрямованості й організаційної форми. Такий підхід дає змогу відобразити адміністративні, економічні та соціальні впливи на систему, якою управляють. Інші кладуть в основу способи і прийоми впливу, використовуючи найрізноманітніші критерії. Є класифікації, які беруть за основу мотиви поведінки суб'єкта, спрямованість впливу, процес впливу, характер управління, форми тощо.

Найбільш узагальненою і широковживаною є класифікація, за якою методи менеджменту поділяють на організаційно–адміністративні, економічні, соціально–психологічні і, що дуже актуально з огляду на бурхливий розвиток інформаційних технологій та їх використання в туристичній сфері, методи роботи з інформацією.

До організаційно–адміністративних належать методи, які формують і забезпечують функціонування системи. Вони ґрунтуються на прямих обов'язкових для виконання наказах і рекомендаціях, директивних вказівках.

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

Соціально–психологічні методи – власне методи керування системою – спрямовані на регулювання соціально–психологічних процесів у колективі, підвищення активності працівників.

Методи роботи з інформацією фактично представлені методом синтезу, вибіркової обробки, комплексним методом та іншими спеціальними підходами до оперування інформацією спеціального призначення.

Узгоджена і цілеспрямована робота колективу забезпечується правильним вибором і використанням усіх методів управління. Залежно від специфіки підприємства, соціально–економічної ситуації їх співвідношення може бути різним, однак вони не мають протиставлятися і покликані взаємно доповнювати один одного.

4.2. Організаційно–адміністративні методи менеджменту.

Організаційно–адміністративні методи – це набір прийомів і способів прямого управлінського впливу на стосунки людей у процесі праці.

Цей особливий вид діяльності в управлінні пов'язаний з розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління – посадових осіб, відділів, служб. За їх допомогою

реалізується одна з основних функцій управління – організація роботи підлеглих. Основу організаційної роботи становлять поділ праці й узгодження управлінської роботи, у здійсненні яких використовують такий інструмент менеджменту, як ієрархія. Організаційно–адміністративні методи прямо впливають на об'єкт, котрим управляють, за допомогою наказів, розпоряджень, оперативних вказівок, контролю їх виконання, системи адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо.

Узагальнюючи теорію і практику управління, визначають такі провідні організаційно–адміністративні методи: регламентування, нормування, інструктування, розпорядницький вплив.

Регламентування – найбільш сувора форма адміністративного впливу менеджера–керівника. Сутність організаційного регламентування полягає у встановленні обов'язкових для виконання правил, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності. На практиці воно здійснюється шляхом розробки і реалізації організаційних нормативних документів, які визначають порядок управління підприємством, а саме:

а) положень загального організаційного характеру, які встановлюють порядок функціонування підприємств у цілому (закони, нормативно–правові акти тощо);

б) положень, які визначають внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження (статут підприємства, установчий договір, схема організаційної структури, положення про структурні підрозділи, штатний розклад тощо);

в) документів, які регламентують діяльність окремих посадових осіб, встановлюють їх обов'язки, права і відповідальність (кваліфікаційні вимоги, посадові інструкції та ін.).

Регламентування визначає організаційну основу управління, стабілізує процес менеджменту.

Нормування, яке може бути включено до методів регламентації, полягає у встановленні нормативів, які визначають межі діяльності об'єкта управління. У практиці управління використовуються нормативи часу, кількості, виробітку, нормативи, які встановлюють співвідношення між різними техніко–економічними показниками. До цієї категорії належать і корпоративні стандарти.

Інструктування має методичний інформаційний характер і

полягає в ознайомленні персоналу з умовами і правилами роботи, поясненні обставин, завдань, запобіганні можливим помилкам, поясненні можливих шляхів вирішення завдання тощо. Інструктування – це найбільш м'який спосіб організаційного впливу, який може здійснюватися як індивідуально, так і колективно, щодо групи виконавців.

Розпорядничий вплив – це способи постійної поточної організації роботи, які включають підготовку, створення і реалізацію директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій. Розпорядничий вплив за формою може бути усним або письмовим. Усна форма більш оперативна, документальна, сприяє кращому розумінню, обліку і контролю. Застосування цього методу має разовий характер. Необхідність у розпорядництві виникає у випадку відхилення від попередньо заданих або бажаних результатів роботи, зважаючи на перманентність змін під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів.

Визначальною рисою організаційно-адміністративних методів є обов'язковість дотримання розпоряджень і вказівок, невиконання яких розглядається як порушення виконавчої дисципліни і, як наслідок, потребує покарання.

Адміністративний вплив є найбільш яскравим виявом ієрархії і ґрунтується на трьох типах підпорядкувати!:

- вимушене і зовнішньо нав'язане;
- пасивне (для нього характерне задоволення, зумовлене уникненням прийняття самостійних рішень);
- свідоме, внутрішньо обґрунтоване.

Ця група методів відіграє важливу роль у процесі управління. *Адміністративні методи* визначають чіткість і злагодженість роботи колективу, оперативність рішень, надійність управління. Разом з тим, це методи примусу, вони стримують ініціативу і творчість працівників. Ефективність адміністративних методів багато в чому визначається здатністю робітників їх сприймати, специфікою підприємства, відповідністю іншим методам керівництва. При цьому високий рівень регламентації зумовлює нечасте використання інших методів і, навпаки, за недостатньої регламентації зростає роль розпорядництва й інструктування. Прямі впливи можуть привести до зростання пасивності підлеглих, а іноді й до прихованої непокори, тому організаційно-адміністративні методи бажано застосовувати в

комплексі, адже більш ефективними є методи опосередкованого впливу: створення стимулюючих умов (можливості навчання і підвищення кваліфікації на семінарах, тренінгах); участь у ділових іграх, яка сприяє розвитку у менеджерів комунікативних якостей і здібностей, прагнення досягти мети.

4.3. Економічні методи управління.

Економічні методи займають центральне місце серед методів менеджменту, оскільки управлінські відносини насамперед визначаються потребами й інтересами працівників, які формують основу економічних відносин. Отже, економічні методи ґрунтуються на використанні економічних інтересів і засобів, які стимулюють матеріальну зацікавленість колективу й окремих працівників у досягненні найкращих результатів. Іншими словами, управління ґрунтується на зацікавленні працівників в отриманні оптимального кінцевого результату, що становить основу самої можливості управляти.

Таким чином, *економічні методи* – це сукупність засобів та інструментів, які створюють економічні умови, що спонукають робітників діяти у потрібному напрямі і добиватися вирішення завдань, котрі стоять перед ними. При цьому відбувається поєднання особистих інтересів учасника процесу зі суспільними і груповими.

На відміну від організаційно–адміністративних, економічні методи менеджменту передбачають розробку загальних планово–економічних показників і засобів їх досягнення. Завдяки економічним методам можна підвищити дієвість та результативність економічних важелів і стимулів, які спонукають членів трудового колективу до ефективної роботи.

Центральне місце в цій групі методів займають: планування, аналіз, господарський розрахунок, стимулювання, ціноутворення, фінансування, кредитування та облік.

Планування є центральною ланкою будь–якої системи управління. Сутність цього методу виявляється у завчасному обліку всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які забезпечують сприятливі умови для успішного функціонування і розвитку турфірми. При цьому конкретизуються цілі розвитку туристичного підприємства і кожного його підрозділу, визначаються господарські завдання, засоби їх вирішення, строки реалізації; визначаються матеріальні, трудові і

фінансові ресурси, необхідні для вирішення поставлених завдань.

Аналіз як загальнонауковий метод у менеджменті набуває іншої мети – визначення реальних способів вирішення проблем, що виникають, так, щоб досягти мети за найменших затрат ресурсів. Процес аналізу має визначені етапи: формулювання проблеми, відбір цілей, збирання даних, розробка альтернатив, побудова моделей, оцінювання витрат відносно результатів. Використання різних методологічних підходів дає змогу модифікувати традиційне розуміння аналізу і реалізувати системний, структурно–функціональний, факторний, порівняльний аналізи у зв'язку зі специфікою завдань, що вирішуються.

Організація господарської діяльності туристичних фірм потребує фінансового забезпечення, тобто первинного капіталу, який формується з внесків засновників компанії і набуває форми статутного капіталу. Подальше забезпечення фінансової діяльності відбувається в результаті реалізації туристичних послуг і отримання виручки. Кошти, які залишилися після відшкодування видатків, становлять прибуток організації.

Після того, як частина доходу туристичного підприємства виплачується за різними зобов'язаннями, все, що залишається, може бути витрачено на розвиток: рекламу, оплату праці та соціальні потреби. За такою загальною настановою в кожній турфірмі реалізується принцип самофінансування. Його сутність вимагає повної окупності витрат на реалізацію туристичних послуг і розширення діяльності турфірми. Механізми відносної економічної та управлінської самостійності підприємства формує повний *господарський розрахунок*. Його ознаки: господарська самостійність, самоокупність, матеріальне зацікавлення, матеріальна відповідальність, грошовий контроль.

Ціноутворення є важливим важелем економічного управління турфірмою. Сутність ціни визначається її функціями – розподілом, стимулюванням, орієнтацією.

Ціна також є інструментом господарського механізму і комерційної політики суб'єкта господарювання. Вона має дві межі – нижню, якою є собівартість виробленого турпродукту, і верхню, котра визначається попитом на цей турпродукт.

Ціноутворення у сфері туризму має декілька особливостей:

– послуги туризму, які загалом є кінцевим продуктом,

призначені безпосередньо для споживання, тому й ціни на них є роздрібними;

– якщо на стадії створення проміжного продукту за допомогою цін його вартість перерозподіляється між суб'єктами господарювання, то на стадії кінцевої реалізації туристичного продукту відхилення цін від вартості зумовлює перерозподіл доходів між різними його групами (споживачі і виробники);

– у процесі надання послуг ця сфера економічно–господарської діяльності безпосередньо пов'язана зі споживачем, тому попит на низку послуг, у т. ч. на туристичні, стійкий;

– процеси виробництва, реалізації та споживання послуг збігаються у часі, тому для сфери послуг, характерна сезонна диференціація цін і тарифів, що чітко простежується в туризмі.

– деякі види послуг, у т. ч. туристичні, реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому при оцінці їхньої якості, стандартизації до уваги беруть міжнародні вимоги, оскільки на одні й ті самі послуги (готельні, обслуговування туристів, транспортні тарифи) є два види і рівні цін – внутрішні і зовнішньоторговельні.

Ціна повинна відображати витрати на виробництво та реалізацію товарів і послуг, відповідати їхнім споживчим властивостям і якостям, враховувати попит і пропозицію.

Фінансування, як метод, ґрунтується на тому, що фінанси – це система грошових відносин, які виникають під час формування і використання грошових фондів і в обігу грошових засобів. При безперервному русі грошей (грошовий потік) виникають специфічні фінансові відносини. Функціонування туризму, як і будь-якої іншої галузі національної економіки, пов'язане з розвитком фінансових відносин і організацією фінансового механізму.

Завданням фінансів турфірми є формування грошових фондів і використання їх на основі ефективного управління грошовими потоками з метою здійснення своєї виробничо–обслуговуючої і фінансової діяльності, отримання прибутку і забезпечення фінансової стабільності.

Особливість організації фінансових відносин у туризмі впливає і на ціноутворення. Ціпа туристичного продукту, або окремої послуги, досить динамічна і залежить від багатьох факторів: вартості послуг, які входять до складу туристичного пакету, кількості туроднів, виду туру (груповий, індивідуальний), кількості туристів у групі, їх

вікового складу, сезону тощо. Розрахунок ціни на туристичний продукт відбувається на основі нормативної калькуляції, яка ґрунтується на ринковій ціні туру відповідно до наявного попиту, і зводиться до визначення не собівартості туру, а ціни його продажу. Використання нормативної калькуляції зазвичай зумовлює значні коливання у рівні рентабельності турфірм, що впливає на їхнє фінансове становище.

Для вирішення економічних завдань в управлінні туристичними організаціями, основними властивостями яких є велика кількість обмежувальних умов і відповідних рішень, широко використовуються економіко–математичні методи, що дозволяють підвищити рентабельність організації від продажу туристичних послуг і максимізувати прибуток.

Основним джерелом грошових засобів є дохід туристичного підприємства від реалізації послуг. Часто його буває недостатньо, і доводиться брати кредити. Кредитування реалізується шляхом отримання кредитів. Кредит — це надання грошей на умовах повернення зі сплатою відсотків у визначений строк. Розрізняють такі форми кредиту: державний, іпотечний, комерційний, банківський, споживчий.

Стратегічним підґрунтям реалізації фінансових методів управління турфірмою є фінансова політика, яка залежить від численних внутрішніх і зовнішніх факторів. У межах єдиної фінансової політики визначаються джерела фінансових ресурсів та їх розподіл за допомогою певних інструментів:

- розподілу і перерозподілу прибутку;
- фінансування і кредитування діяльності підрозділів;
- визначення структури і характеру внутрішньо-фірмових фінансових операцій і розрахунків щодо них.

До фінансової політики включають: визначення джерел фінансових ресурсів; розподіл і перерозподіл прибутку; фінансування різних підрозділів; визначення структури і характеру внутрішніх операцій у межах фірми, розрахунків. Гнучкість фінансової політики турфірми визначається насамперед умінням пристосуватися до ринку, валютного курсу, податкового законодавства.

4.4. Соціально–психологічні методи управлінського впливу.

Соціально–психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально–психологічні характеристики окремих груп.

Фактично *соціально–психологічні методи* – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Їх можна поділити на дві групи: соціальні і психологічні.

Соціальні методи дають змогу встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі.

До соціальних методів належать:

- вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;

- підвищення соціально–виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, установа стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди–конкурси, присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);

- моральне стимулювання;

- соціальне планування;

- зміна структури персоналу;

- підвищення кваліфікації;

- поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;

- підвищення життєвого рівня;

- задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу.

Психологічні методи використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на

конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації.

Психологічними методами менеджменту є:

- гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);

- психологічні-технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

- задоволення професійних інтересів;

- професійний відбір і навчання персоналу;

- комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;

- встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;

- залучення працівників до процесу управління;

- заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

Слід зазначити, що правильне використання соціально-психологічних методів вимагає від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми.

Соціальні відносини і методи управління, які їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління: соціальним і психологічним плануванням, регулюванням тощо.

Соціальне планування передбачає постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба у житлі, умови праці тощо) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Психологічне планування — це повий напрям у роботі з персоналом, орієнтований на досягнення ефективного психологічного стану трудового колективу. Воно ґрунтується на необхідності всебічного розвитку особистості, усуненні негативних тенденцій у трудовому колективі і передбачає поставку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, планування психологічного клімату.

Метод регулювання передбачає широкий інформаційний вплив у двох аспектах: інформування, нормування.

Інформування передбачає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами:

– пряме інформування, коли керівник повідомляє про завдання, основні стани і показники діяльності;

– створення орієнтовних ситуацій, тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій;

– особистий приклад керівника, коли інформація доводиться до співробітників у демонстраційній формі – здійснюється на практиці.

Використання таких засобів позитивно впливає на ефективність діяльності, але потребує високого рівня професійної підготовки самого керівника.

Нормування охоплює сукупність способів, які ґрунтуються на встановленні норм, регламентації дій працівників. До них належать:

1. Дозвіл – спосіб впливу на виконавців шляхом нормативних документів, в яких описуються дії, необхідні для виконання ними певної діяльності. Головним чином це дії, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності, але пов'язана з певним ризиком. Наприклад, дозвіл на розробку нових туристичних маршрутів.

2. Заборона – протилежний попередньому спосіб впливу: нормативно заборона встановлюється на дії виконавця, які можуть негативно вплинути на систему управління і викликати небажані наслідки, наприклад, у ситуації відмови туриста від подорожі. Залежно від рівня управління, характеру порушень передбачається відповідальність винних, яка може бути: дисциплінарною, адміністративною, громадянсько-правовою, кримінально-правовою.

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

Головна мета застосування соціально-психологічних методів – формування в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Питання до самопідготовки:

1. Поняття і класифікація методів менеджменту в туризмі.
2. Організаційно-адміністративні методи менеджменту в

туризмі.

3. Регламентування як форма адміністративного впливу менеджера–керівника.
4. Нормування як організаційно–адміністративний метод менеджменту в туризмі.
5. Інструктування як організаційно–адміністративний метод менеджменту в туризмі.
6. Розпорядчий вплив як організаційно–адміністративний метод менеджменту в туризмі.
7. Сутність та значення економічних методів управління в туризмі.
8. Планування як економічний метод управління в туризмі.
9. Аналіз як економічний (загальнонауковий) метод в менеджменті.
10. Фінансування як економічний метод управління в туризмі.
11. Стимулювання як економічний метод управління в туризмі.
12. Господарський розрахунок як економічний метод управління в туризмі.
13. Ціноутворення – важливий важіль економічного управління турфірмою.
14. Кредитування і облік як економічний метод управління в туризмі.
15. Соціально–психологічні методи управління в туризмі.
16. Соціальні методи в практиці управління.
17. Психологічні методи менеджменту
18. Самоуправління як метод управління.

ТЕМА 5. СИСТЕМА І СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

- 5.1. Система управління туризмом.
- 5.2. Поняття організаційної структури управління.
- 5.3. Типи організаційних структур управління в туризмі.

5.1. Система управління туризмом.

Підрунтям для коректного визначення системи менеджменту в туризмі є основи теорії систем.

Система – це впорядкована сукупність елементів, між якими є або може бути створено тісний взаємозв'язок.

Система управління (менеджменту) як об'єкт дослідження має такі ознаки:

- складається з множини (як мінімум двох) елементів (підсистем), ієрархічних і взаємопов'язаних через прямі і зворотні зв'язки;
- становить нерозривну єдність, цілісну систему для нижчих ієрархічних рівнів;
- має фіксовані зв'язки із зовнішнім середовищем.

До систем управління висувають такі вимоги: детермінованість елементів, динамічність, наявність у системі керівного та контролюючого параметрів, як мінімум одного каналу зворотного зв'язку.

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

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

Практичне призначення такої системи визначає діяльність із задоволення попиту на туристичні послуги, результатами якого є здійснення подорожі туристом і задоволення пов'язаних з цим потреб.

Процес реалізації туристичної послуги в широкому розумінні (створення, пропозиція, продаж, надання, споживання) відбувається на основі раціонального поєднання в часі й просторі засобів, умов і самого процесу виробничо–обслуговуючої діяльності в туризмі. Як об'єкт управління процес виробничо–обслуговуючої діяльності і надання послуг системний і розвивається динамічно.

Елементи такої системи (регіони, організації, туристичні підприємства) тісно взаємопов'язані й взаємозалежні, вимагають чіткої та цілеспрямованої взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем організацій у їх класичному розумінні в менеджменті. Ефективне функціонування будь-якої організації – туристичних регіону, підприємства – забезпечується економічно обґрунтованим веденням процесу надання послуги і раціональним управлінням.

Ієрархічно система менеджменту туризму складається з керуючої (суб'єкта) і керованої (об'єкта) підсистем, а також сукупності необхідних внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Суб'єктом системи менеджменту в туризмі є учасник туристичного заходу, або турист, який шукає можливості задоволення

своїх потреб шляхом отримання специфічних туристичних послуг, що надаються об'єктом туризму.

Об'єктом системи менеджменту, як керованої підсистеми, є провідний, визначальний складник системи, за допомогою якого виникають відношення управління. Об'єктом туристичної діяльності є все, що може стати для суб'єкта туризму (туриста) метою подорожі.

Об'єкт і суб'єкт тісно пов'язані між собою. Вони взаємодіють як підсистеми однієї системи управління й не можуть функціонувати автономно, адже в такому випадку керуюча підсистема працювала б без результатів, а керована була б дезорганізована. Тому суб'єкт і об'єкт поза системою менеджменту можуть розглядатися лише умовно.

Менеджмент як професійна діяльність передбачає як суб'єкта цієї діяльності спеціаліста менеджера, а як об'єкта – господарську діяльність турфирми, виробничо–обслуговуючу туристичну діяльність. У процесі реалізації менеджменту виявляються специфічні відношення між суб'єктом і об'єктом управління. Такі управлінські відношення є складною соціальною системою зв'язків між людьми.

5.2. Поняття організаційної структури управління.

Ефективність управління діяльністю залежить від того, наскільки правильно сформовано організаційну структуру управління та наскільки вона відповідає меті діяльності організації. Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, з стійкими відносинами, що забезпечують їх функціонування та розвиток як цілого. Можна сказати, що структура управління – це не що інше, як оптимальний розподіл роботи, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між членами колективу організації.

Метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально–економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку та взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи. Структура туристичного підприємства:

- забезпечує координацію усіх функцій менеджменту;
- встановлює повноваження та відповідальність керівників усіх рівнів;
- багато в чому визначає стиль менеджменту, організаційну культуру й ефективність праці співробітників та підприємства в

цілому.

Складниками організаційних структур є:

– елементи організаційних структур управління – служби або органи апарату управління, а також окремі працівники цих служб (органів);

– організаційні відносини – відношення (зв'язки) між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, завдяки яким реалізуються функції управління;

– рівні управління – сукупність прав, обов'язків і відповідальності, характерна для посадових осіб, що займають певне місце в ієрархічній структурі організації.

Отже, елементами структури управління є окремі співробітники, служби, ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні. *Горизонтальні зв'язки* мають однорівневий і узгоджувальний характер. *Вертикальні зв'язки* – це зв'язки підпорядкування, необхідність у яких виникає у випадку ієрархічності управління.

Зв'язки в структурі управління можуть бути також лінійними та функціональними. Лінійні зв'язки відображають взаємодію між лінійними керівниками — особами, які відповідають за діяльність організації або її підрозділів. Функціональні зв'язки виникають там, де відбувається взаємодія за певними функціями управління. Залежно від домінуючих зв'язків формуються відповідні повноваження:

– повноваження лінійних керівників – право вирішувати всі питання розвитку довіреної їм організації або підрозділу, а також давати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділу) щодо реалізації усіх функцій. Це повноваження з планування, організації, мотивування, контролю діяльності персоналу;

– повноваження штабного персоналу – право планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати розпорядження тощо;

– функціональні повноваження – право того чи іншого працівника управлінського апарату приймати рішення і реалізувати дії, які зазвичай виконують лінійні менеджери.

Туристична діяльність, як відомо, – це організована діяльність з надання туристичних послуг. Ринок туризму характеризується

великою кількістю суб'єктів виробництва і просування туристичної послуги (туристичні підприємства, об'єднання, турагенти, туроператори тощо), між якими існують логічні відносини рівнів управління і функціональних служб. Фактично менеджмент покликаний побудувати таку їх взаємодію, щоб досягти стратегічних цілей туристичної галузі. Організаційна структура управління туризмом дає змогу впорядкувати сукупність взаємопов'язаних елементів усередині будь-якої туристичної організації, туристичного ринку.

Управління туристичною структурою передбачає розподіл завдань між структурними підрозділами і працівниками, в т. ч. надання їм повноважень для реалізації того чи іншого напрямку туристичної діяльності або діяльності із забезпечення функціонування організації.

Організаційна структура управління в туризмі, так само як і в будь-якій організації, складається з ланок (відділів), рівнів управління та горизонтальних і вертикальних зв'язків між ними. Ланки управління в туристичній організації виокремлюються залежно від її масштабів. У невеликих туристичних організаціях з невеликим штатом управлінські ланки можуть бути представлені навіть окремими спеціалістами. Великі туристичні організації поділяються на структурні підрозділи, орієнтовані на виконання відповідних функцій управління. Зв'язки між такими структурними підрозділами мають горизонтальний характер.

Рівні управління туризмом представлені сукупністю ланок управління і відображають ієрархічну побудову організації, відношення керівництва і підлеглості.

В організаційній структурі турфірми особливе місце займає відділ роботи з клієнтами. Це центральна ланка турфірми, для забезпечення роботи якої працюють усі інші підрозділи. В організаційній структурі вона лінійно взаємопов'язана з усіма іншими відділами.

Вертикальна залежність і підпорядкування рівнів управління дають змогу розподілити відповідальність за прийняття і реалізацію управлінських рішень між працівниками організації. Практика свідчить, що на формування рівнів організаційної структури впливають такі фактори, як масштаб і вид організації, напрями її діяльності, кількість стратегічних бізнес-одиниць, стратегічні плани

тощо.

На вищому рівні управління директор та його заступники (голова ради директорів (спостережна рада), президент, віцепрезидент правління) розробляють стратегічні рішення щодо політики організації з розвитку туристичної діяльності, розширення географії маршрутів тощо. Крім того, керівники такого рівня координують діяльність своїх заступників — керівників відділів та інших підлеглих.

5.3. Типи організаційних структур управління в туризмі.

Лінійна структура

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

Основні переваги: проста будова; однозначний розподіл завдань, компетенції, відповідальності; реалізація принципу єдиноначальності і персональної відповідальності за результати роботи; один канал комунікації; чіткість, точність і оперативність управлінських рішень.

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

Лінійна структура управління переважно характерна для малих туристичних організацій за відсутності широких коопераційних зв'язків між ними.

Функціональна структура

Функціональна структура управління забезпечує управління через підрозділи, які орієнтовані на виконання окремих функцій. Функціональним ланкам організації надають повноваження і

відповідальність за результати своєї функціональної діяльності (відділ маркетингу, планування, роботи з клієнтами тощо). Загальні завдання управління поділяються за функціональним критерієм, починаючи з середнього рівня. Функціональним керівникам підпорядковується кожна нижча ланка.

Така організаційна структура спрямована на виконання постійно повторюваних, рутинних завдань, які не вимагають оперативного прийняття рішень. Функціональні служби зазвичай мають у своєму складі спеціалістів високої кваліфікації, які виконують залежно від покладених на них завдань конкретні види діяльності, наприклад, відділ продажу, в якому працюють спеціалісти з телемаркетингу, менеджери з прийому клієнтів, менеджери з бронювання турів тощо.

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

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

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

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

Найпоширенішим у туризмі є **лінійно-функціональний тип організаційної структури**. В його основу покладено регламентацію лінійних і функціональних зв'язків, так званий шахтний принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал

тощо). За кожною з цих підсистем формується ієрархія служб («шахта»), яка пронизує організацію згори до низу.

При такій організаційній структурі зберігається рух інстанціями, але функції, які стосуються всієї організації (кадрова політика, підготовка виробництва, планування строків і контроль за їх виконанням тощо) виокремлюються у функціональні підрозділи, яким надаються повноваження для розпоряджень. У такому випадку лінійні керівники мають лінійні повноваження, а функціональні — функціональні щодо нижчих лінійних керівників і лінійних, а також щодо своїх підлеглих. Керівники лінійно–функціональних підрозділів мають право на спільне прийняття рішень для відповідного відділу організації (наприклад, підбір персоналу для відділу роботи з клієнтами відбувається за участі керівників обох підрозділів).

За кінцевий результат організації в цілому відповідає її керівник. Його завдання полягає в тому, щоб усі функціональні служби робили свій внесок у досягнення поставленої цілі. Тому він витрачає багато зусиль на координацію і прийняття рішень щодо продукції і ринків. Великі витрати на таку структуру можуть компенсуватися зростанням економічних результатів.

Лінійно–функціональні структури управління мають *переваги* як лінійних, так і функціональних: висока ефективність за невеликого різноманіття продукції і ринків; централізований контроль, який забезпечує єдність у вирішенні завдань організації; функціональна спеціалізація і досвід; високий рівень використання знань і навичок конкретного функціонального спеціаліста; економічність, якої досягають за допомогою однорідності робіт і ринків.

Основні недоліки: немає можливості швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища; збільшується необхідність частих узгоджень проектів рішень на вищому рівні керівництва, а отже, й час на їх прийняття; не забезпечується гнучкість взаємовідносин між підрозділами; проблеми міжфункціональної координації; відповідальність за загальний результат лежить тільки на вищому рівні; обмежені масштаби підприємства й інновацій.

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

Питання до самопідготовки:

1. Система управління туризмом.
2. Вплив на туризм факторів зовнішнього середовища.
3. Поняття структури управління в туризмі.
4. Типи організаційних структур управління в туризмі.
5. Лінійна організаційна структура управління. Основні недоліки та переваги.
6. Функціональна організаційна структура управління. Основні недоліки та переваги.
7. Лінійно–функціональна організаційна структура управління. Основні недоліки та переваги.

ТЕМА 6. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ТУРИСТИЧНОЮ ФІРМОЮ І УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

- 6.1. Поняття про стилі керівництва туристичною фірмою.
- 6.2. Зміст та види управлінських рішень.
- 6.3. Процес прийняття управлінських рішень в туристичній діяльності.

6.1. Поняття про стилі керівництва туристичної фірми.

Робота менеджера в туристичній індустрії представляється як виконання управлінських функцій в системі «людина–людина». Це накладає свій відбиток на вибір стилю керівництва туристичною фірмою, оскільки туризм від інших систем управління відрізняється імовірнісним характером туристичних явищ і процесів. Неможливо з високою мірою вірогідності прогнозувати туристичне майбуття, оскільки кожна особа, на яку направлена дія, що управляє, по своєму унікальна, а її поведінка у просторі та часі залежить як від суб'єктивних, так і від об'єктивних чинників. Тому використовувати в туризмі такий тонкий інструмент менеджменту, як стиль управління, слідує з великою обережністю і на високому професійному рівні.

Слово «стиль» – грецького походження.

Первинне його значення – «стрижень для писання на восковій дошці», а пізніше уживалося в значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – це свого роду «почерк» в діях менеджера. Повніше визначення поняття «Стиль керівництва»: це

відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера. Крім того, під стилем управління розуміють манеру і спосіб поведінки менеджера в процесі підготовки і реалізації управлінських рішень.

Всі визначення стилю управління зводяться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення завдань управління, тобто стиль — це система постійно вживаних методів керівництва. Як видимий, стиль і метод керівництва існують в певній єдності. Стиль є формою реалізації методів керівництва, прийнятою даним менеджером відповідно до його особистих суб'єктивно-психологічних характеристик. Кожному з методів керівництва, що склалися, адекватний сповна певний стиль управління. Це означає, що кожен метод для своєї реалізації потребує осіб, що володіють конкретними якостями. Крім того, метод управління рухливіший і чутливіший до нових потреб у сфері управлінських стосунків, чим стиль керівництва.

Це означає, що кожен метод для своєї реалізації потребує осіб, що володіють конкретними якостями. Крім того, метод управління рухливіший і чутливіший до нових потреб у сфері управлінських стосунків, чим стиль керівництва. Стиль як явище виробничого порядку до певної міри відстає від розвитку і вдосконалення методів управління і у зв'язку з цим може вступати з ними в протиріччя, тобто унаслідок певної автономізації стиль керівництва як віддзеркалення застарілих методів управління може привносити в них нові, прогресивніші елементи. Єдність методів і стилю керівництва полягає в тому, що стиль служить формою реалізації методу. Менеджер з властивим лише йому стилем керівництва в своїй діяльності може використовувати різні методи управління (економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні). Таким чином, стиль керівництва — явище строго індивідуальне, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особи і відображає особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме даною особою. Регламентується стиль особистими якостями менеджера. В процесі трудової діяльності формується деякий строго індивідуальний «почерк» керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

Як немає двох однакових відбитків пальців на руці, так не

існує і двох менеджерів з однаковим стилем керівництва.

При цьому слід мати на увазі, що не існує якогось «ідеального» стилю керівництва, придатного для всіх випадків життя. Вживані менеджером стиль або симбіоз стилів залежать не стільки від особи менеджера, скільки від відповідної ситуації (ситуативне положення).

«Правильний» стиль керівництва не може бути визначений заздалегідь, оскільки життєві управлінські ситуації не стандартні, а якості особи менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища. Вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер: управляти – керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань; положення); направляти – менеджер управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу; підтримувати – менеджер надає співробітникам допомогу при виконання ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне ухвалення рішень; делегувати повноваження – менеджер передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за ухвалення приватних рішень і досягнення мети підприємства.

6.2. Зміст та види управлінських рішень.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – це складник будь-якої управлінської функції. Рішення – це припис до дії відповідно до цілі розв'язання проблеми. *Управлінське рішення* може розглядатися як організаційний акт, інтелектуальне завдання, як один з центральних складників процесу управління, найважливіша сполучна ланка між керуючою і керованою системами.

У процесі управління менеджер постає перед необхідністю вибору одного варіанта дій із декількох можливих. Результат такого вибору і є рішенням, отже, управлінське рішення – це альтернативне рішення.

Теорія і практика менеджменту пропонують класифікувати управлінські рішення за різними ознаками.

На кожному підприємстві, у кожній туристичній організації процес розробки і прийняття управлінських рішень має свої

особливості. Вони визначаються специфікою діяльності організації, її структурою, організаційною культурою, досвідом керівників і управлінського персоналу тощо. Існує загальна технологія процесу прийняття рішень, яка передбачає сім етапів.

Діагностика проблеми найчастіше виявляє дві її категорії:

- проблему–ситуацію, коли поставлені цілі не вирішені;
- проблему — потенційну можливість.

Цей етап передбачає встановлення симптомів ускладнень; визначення новизни проблеми і ситуації; з'ясування причин і джерел виникнення проблеми; встановлення можливих взаємозв'язків з іншими проблемами; визначення повноти і достовірності інформації про проблему; встановлення можливості вирішення проблеми. Зрештою, визначення сутності проблеми дає змогу сформулювати конкретну ціль (цілі) прийняття рішення.

Другий етап характеризується визначенням обмежень для прийняття рішення (часових, фінансових, трудових, законодавчих, конкуренції тощо) і критеріїв для оцінки альтернатив (ефект від реалізації рішення, ступінь досяжності поставлених цілей, мінімізація витрат, максимізація прибутку, час виконання рішень тощо).

На третьому етапі визначаються альтернативи (варіанти рішення). Керівник, як правило, обмежує кількість варіантів вибору для розгляду лише декількома, які є найбільш прийнятними. При цьому великого значення набувають досвід та інтуїція керівника. У складних ситуаціях необхідно запрошувати експертів.

Четвертий етап призначений для аналізу й оцінювання обраних альтернативних варіантів рішення за встановленими критеріями і з урахуванням визначених раніше обмежень. При оцінюванні складних рішень керівник за допомогою експертів виявляє переваги та недоліки кожного з них, можливі загальні наслідки.

На п'ятому етапі на основі проведеного аналізу проблеми й оцінки альтернатив обирається остаточний варіант рішення (альтернатива з найбільш сприятливими наслідками).

На шостому стані реалізується (впроваджується) рішення. Завданням керівника на цій стадії є організація виконання рішення, яка включає складання плану реалізації рішення та доведення його, а також самого рішення до виконавців і тих, кого воно стосується.

Менеджер повинен розподілити права і відповідальність, зацікавити людей у виконанні рішення, за необхідності провести роз'яснювальну роботу.

Завершальним етапом реалізації рішення є контроль. Головна мста цього стану – встановлення зворотного зв'язку, визначення причин відхилень, внесення (за необхідності) змін (коректив) у план реалізації рішення або в саме рішення.

6.3. Процес прийняття управлінських рішень в туристичній діяльності.

Інтерпретацію загального процесу прийняття рішення в контексті туристичної діяльності можна подати у вигляді послідовних стадій:

- вироблення і постановка цілі (з якою мстою потенційний турист хоче здійснити подорож);
- вивчення проблеми (які місця він відвідував раніше, які проблеми виникали при цьому);
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, що приймаються, розробка варіантів дій (збір інформації про уподобання та вимоги до мандрівки);
- вибір варіанта (з урахуванням наявних пропозицій);
- прийняття рішень (вибір туру);
- доведення рішення до виконання (оформлення документів, замовлення й оплата туру, укладання договору);
- контроль за виконанням рішень (контроль процесу реалізації туру).

Управлінське рішення охоплює всю сукупність зазначених операцій, є поєднанням інтелектуальної діяльності у керуючій системі з організаційно–практичною діяльністю у керованій системі. Це найважливіша ланка відносин управління, зв'язуючий фактор цих двох систем.

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень охоплюють:

- середовище прийняття рішення;
- особливості оцінки керівника, які визначаються його індивідуальною системою цінностей, що впливає на спосіб прийняття рішення та на його характер. Наприклад, креативний менеджер може запропонувати тур із насиченою програмою розваг і

відпочинку: дайвінг, парашутний спорт, рафтинг; менеджер з консервативним стилем роботи, щоб уникнути невдоволення клієнтів, запропонує стандартний туристичний пакет. Тому прийнято розрізняти:

– врівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до власних дій, гіпотез, що висуваються, та їх перевірки. Зазвичай перед прийняттям рішення менеджери ретельно формулюють вихідну мсту і завдання;

– імпульсивні рішення приймають менеджери, які легко генерують ідеї, але не приділяють багато уваги їх перевірці, оцінці, тому вони виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними;

– ризикові рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їх автори не ретельно обґрунтовують власні гіпотези. Це потребує значної впевненості в собі, відсутності страху перед ризиком. Найчастіше такі рішення приймаються у надзвичайно критичній ситуації;

– інертні рішення є наслідком обережного пошуку, коли контрольні та уточнювальні дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях майже немає оригінальності або новаторства;

– бережні рішення приймаються після ретельної оцінки менеджером усіх варіантів. Вони навіть не настільки нові та оригінальні, як інертні.

Розглянуті види рішень приймаються здебільшого у процесі оперативного управління.

Якість управлінського рішення є головним фактором ефективності системи менеджменту. Реалізація неякісних рішень призводить до величезних втрат на всіх етапах життєвого циклу об'єкта. Основними факторами, що впливають на якість управлінського рішення, є використання наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація управління, мотивація якісного рішення тощо.

Питання до самопідготовки:

1. Поняття про стилі керівництва туристичною фірмою.
2. Зміст і види управлінських рішень.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Процес ухвалення управлінських рішень в туристичній діяльності.
5. Методи прийняття управлінських рішень.

ТЕМА 7. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИНДУСТРІЇ

- 7.1. Поняття, значення та класифікація комунікацій.
- 7.2. Комунікаційна майстерність.
- 7.3. Зовнішні комунікації.

7.1. Поняття, значення та класифікація комунікацій.

Обмін інформацією – спілкування (комунікація) – це сполучний процес, ефективне управління яким забезпечує цілісність організації, її конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг, чіткість формулювання цілей підприємства та узгодженість дій щодо їх досягнення.

У туристичній діяльності особливе значення має додаткова ознака – комунікація, оскільки спілкування є не тільки внутрішньоорганізаційною справою, а й частиною процесу обслуговування.

Загальними ознаками комунікаційного процесу є:

- перманентність (безперервність);
- суб'єктивність, яку визначає індивідуальність кожного з учасників туристичної діяльності (характер, цінності, професійний та культурний рівень);
- двобічність.

Форма інформаційного обміну може бути письмовою або усною. За спрямованістю інформаційні потоки поділяють на зовнішні та внутрішні. Визначити пріоритетність тих чи інших майже неможливо. Але ефективне управління дає змогу знайти оптимальне співвідношення кожної з форм та окремих видів у реалізації комунікаційного процесу, який формують:

1. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем.
2. Міжрівневі комунікації, які ще називають вертикальними, забезпечують передавання завдань, управлінських рішень про зміни пріоритетів, рекомендовані процедури та технології, тобто від вищих рівнів управління нижчим; ознайомленість вищого керівництва про складності і проблеми в процесі збуту турпродукту, надання послуг туристам, тобто, навпаки, від нижчих рівнів вищим.

У їх складі вирізняють комунікації між керівником і

підлеглим; між керівником і робочою групою та неформальні комунікації.

3. Комунікації між окремими підрозділами, або горизонтальні, забезпечують взаємодію функціональних сфер та узгодженість їх діяльності.

Фактично обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей, який називають комунікаційним процесом, охоплює усі ланки організації. Він має двобічний характер і основною його метою є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлення.

Сформувані ефективний комунікаційний процес дозволяє конструювання власної його моделі з урахуванням специфічності ситуації на конкретному підприємстві. Підґрунтям цього творчого процесу є модель, яка враховує такі базові елементи процесу обміну інформацією:

- особа, що генерує ідею або збирає і передає інформацію, – відправник;
- власне повідомлення – інформація закодована за допомогою письмових чи усних знаків;
- канал, засіб передачі інформації;
- особа, якій ця інформація призначена та яка її інтерпретує, – отримувач;
- шуми – те, що змінює зміст повідомлення або його сприйняття (ознака суб'єктивності).

Обмін інформацією має низку етапів: поява ідеї; кодування і вибір каналу передачі інформації; передача інформації; декодування; зворотний зв'язок.

7.2. Комунікаційна майстерність.

Важливими складниками комунікаційної майстерності працівників туристичної сфери є володіння і постійне вдосконалення знань і навичок, які стосуються особливостей ділового етикету в туризмі, ораторського мистецтва і не вербальних прийомів спілкування.

Спілкування – найважливіша форма взаємодії людей, це постійний процес, завдяки якому люди передають один одному свої ідеї, думки, почуття, організаційні цілі, встановлюють зворотний зв'язок і вносять певні корективи у поведінку один одного.

Діловий етикет у туристичній діяльності – це встановлений порядок поведінки співробітників туристичного підприємства з клієнтами й основи стосунків персоналу між собою: керівників і підлеглих, а також рівних за посадами.

Спеціалісти визначають низку *принципів ділового етикету*, які важливі і для туристичної галузі:

1. Здоровий глузд. Зміст вимог ділового етикету повинен відповідати здоровому глузду, що передбачає економію робочого часу, забезпечення порядку на підприємстві, підтримку організованості персоналу. Ці та інші цілі досягаються за допомогою ділового етикету.

2. Свобода. Виконання усіх правил і норм ділового етикету не повинно стати перешкодою для вільного висловлювання поглядів і побажань ділового партнера. У партнера має бути свобода вибору. Стосовно сфери туристичної діяльності цей принцип набуває додаткового значення, оскільки передбачає терпиме ставлення до національних особливостей і культурних національних традицій іноземних гостей і партнерів туристичної фірми.

3. Етичність. Усі складники ділового етикету в своїй основі мають бути моральними, спрямованими на добро. Цей принцип дає змогу «оточити» туристичний бізнес численними «етичними фільтрами», які залишають аморальні вчинки персоналу за межами ділових стосунків. І коли працівник усвідомлює, що обдурювати клієнта не тільки аморально, а й невігдно, то ефективність діяльності туристичного підприємства неухильно зростає.

4. Зручність. Співробітники туристичного підприємства не повинні виконувати норми ділового етикету як щось неприродне і нав'язане ззовні. Правила поведінки відповідно до ділового етикету, у випадку їх розумного застосування не повинні заважати діловим стосункам, гальмувати розвиток туристичної фірми. Принцип зручності на туристичному підприємстві необхідно реалізувати в усьому: починаючи з організації робочого місця і закінчуючи правилами проведення презентації туристичного продукту.

5. Доцільність. Кожна вимога ділового етикету повинна слугувати певним цілям.

6. Економічність. На виконання рекомендацій ділового етикету не слід витратити занадто багато грошей. Висока «ціна» моралі сама по собі неетична, оскільки с відрахуванням з доходу

туристичного підприємства.

7. Невимушеність. Нав'язане механічне виконання вимог ділового етикету, позбавлене розуміння їх внутрішнього сенсу і значення, не дає позитивного ефекту. Етикетні норми і правила мають бути природними, виконуватися з легкістю і без напруження. Однак не слід плутати невимушеність із безцеремонністю, невихованістю і нахабством.

8. Консерватизм. Цей принцип простежується багато в чому: і в строгому діловому костюмі працівника туристичної фірми, і в його манерах спілкування, відданості певним традиціям. Такі вияви консерватизму мимоволі сприяють формуванню у клієнтів враження про туристичну фірму як чогось непорушного, постійного, незмінного і стійкого. Фундаментальність, надійність і стабільність завжди будуть приваблювати потенційних клієнтів і партнерів.

9. Універсалізм. Будь-яке правило або норма ділового етикету може застосовуватися в різних ситуаціях ділових стосунків.

10. Ефективність ділового етикету полягає в тому, що його стандарти дозволяють скорочувати строки виконання договорів, зменшувати кількість конфліктів у колективі тощо.

Ділове спілкування необхідно відповідно організувати. При підготовці до ділового спілкування необхідно:

- визначити час, достатній для проведення спокійної, докладної розмови;
- передбачити обставини, які можуть зашкодити спілкуванню;
- перебороти почуття, які негативно впливають на об'єктивне сприйняття співрозмовника;
- передбачити можливі запитання і бути до них готовим.

Основними формами ділового спілкування є ділові бесіди, наради, переговори, симпозиуми, семінари, презентації.

Роботу з організації ділової бесіди умовно можна поділити на чотири етапи: формулювання цілі, підготовка до бесіди, безпосереднє спілкування, прийняття рішення.

Підготовка до бесіди передбачає:

- вивчення учасників, теми і ситуації;
- визначення місця спілкування і розміщення меблів;
- визначення регламенту, стратегії і тактики спілкування;
- вибір можливих питань, альтернатив, уточнення

необхідного результату.

Ораторське мистецтво у роботі менеджера з туризму.

Важливою умовою успішного та якісного обслуговування, здійснення зовнішньої і внутрішньої комунікації є володіння мистецтвом слова, вмінням вільно викладати матеріал, який би зацікавлював і захоплював. Змістовий складник у процесі передачі інформації, її відповідну подачу під час спілкування забезпечує ораторське мистецтво працівника туризму.

Сприйняття інформації, яку повідомляє менеджер туризму, базується на звуковому і зоровому рядах. Джерелом звукового ряду є сам менеджер, його мова. Для різних категорій співрозмовників він може виявляти себе з різних позицій:

- інформатора, який повідомляє інформацію клієнту, партнеру, колезі по роботі, розповідаючи про умови обслуговування або співробітництва, не висловлюючи свого ставлення до них, не пояснюючи тих чи інших сутностей, причинно–наслідкових зв'язків з іншими подіями та явищами;

- коментатора, коли, повідомляючи про окремі факти, об'єкти, події та явища, менеджер дає їх пояснення, називає причини, що їх зумовили;

- співрозмовника, коли відбувається обмін думками і цікава розмова. Під час неї враховується реакція співрозмовника на висловлені погляди. Для повідомлення інформації використовується форма «запитання – відповідь». Залежно від реакції, запитань, реплік менеджер вводить у розповідь додатковий матеріал;

- радника, коли окремі факти, події, умови тощо пояснюються і даються рекомендації, поради, тобто співрозмовника підводять до відповідних висновків;

- емоційного лідера, який аналізує об'єкти і події, пов'язані з ними, дає оцінку проблемам, передає співрозмовнику власну впевненість, допомагає зрозуміти об'єкти та явища, а також причинно–наслідкові зв'язки.

Невербальні прийоми комунікацій.

Робота менеджера туризму відбувається за постійного контакту з різними категоріями людей: клієнтами, партнерами, колегами по роботі тощо. Ефективність використання вербальних прийомів значно підвищується за допомогою так званих невербальних прийомів) комунікації (спілкування).

Перед менеджером туризму стоїть складне завдання: щоразу зацікавити клієнта перевагами пропонованого туру; переконати партнера у вигідності умов співпраці, створити конструктивну атмосферу спілкування під час вирішення питань організації якісного обслуговування, забезпечити гостинність при споживанні туристичної послуги тощо. Відчуття цих якостей сприймається співрозмовниками відповідно до настрою і зовнішнього вигляду менеджера, його міміки, постави і ходи, жестів. Крім того, володіння прийомом візуального аналізу дає змогу легше та ефективніше встановити контакт зі співрозмовником. Особливе значення це має при комунікаціях з іноземцями, у культурі яких є традиційне, національне сприйняття окремих ознак зовнішності людини.

Мімічний вираз обличчя.

Вираз обличчя будь-якої людини змінюється залежно від ситуації і представляє цілу гаму різних рухів, які виражаються мімікою. Американський психолог А. Штангль у своїх працях наводить досить корисний для практики туристичної діяльності опис мімічних виразів та дає їм відповідну інтерпретацію. Піднята голова свідчить про впевненість, визначену самосвідомість, повну відкритість та увагу до навколишнього світу, інтенсивні взаємовідносини з ним. Якщо голова високо піднята, складається враження, що внутрішньо людина відчуває відсутність близькості, самозвеличення та зарозумілість. Закидання голови назад демонструє активне бажання діяльності, виклик до інших. І, навпаки, нахил голови у бік свідчить про відмову від власної активності, повну відкритість до співрозмовника, намагання йти назустріч, навіть покірність. Похилена вниз голова — ознака суцільної нестачі готовності до наполегливості, безвольності.

Мова рук.

Мова рук або жестів завжди суто індивідуальна і має високий ступінь інформативності. Окрім індивідуальності, є і загальні особливості, які залежать від національності, віку та статі людини, рівня її культури та інших ознак. У роботі менеджера необхідність жестів зумовлена тим, що потрібно не тільки розповісти, пояснювати, коментувати, а й демонструвати завчасно відібрані приклади, матеріали, зразки. Жести супроводжують розповідь, передають певну інформацію, орієнтують співрозмовника на певний об'єкт. Під час спілкування жести, пов'язані з рухом рук, мають

бути вчасними, чіткими і красиво виконаними. З одного боку, жест організовує – спрямовує увагу співрозмовника, з іншого – є засобом емоційного впливу. Отже, менеджеру слід контролювати і продумувати манеру виконання жестів з урахуванням особистих характеристик співрозмовника (вік, психологічні особливості, фах тощо).

Специфіка спілкування з представниками інших держав.

Спілкування з іноземцями має подвійне навантаження, адже вимагає поважного ставлення до культури і національних особливостей учасників комунікативного контакту.

У такій ситуації на особливу увагу заслуговує мовна підготовка. З одного боку, дуже корисно самому володіти мовою, якою буде відбуватися спілкування. Однак, враховуючи особливості ситуації, в т. ч. ранг спілкування (особливо якщо йдеться про серйозні переговори), бажано не нехтувати послугами перекладачів–професіоналів.

Спілкуючись з іноземцями, навіть за допомогою професійного перекладача, слід ретельно добирати слова, намагатися якомога чіткіше і точніше повідомляти основні відомості. Адже, по–перше, при перекладі втрачається час; по–друге, образні вирази, метафори й епітети можуть втрачати або змінювати контекст повідомлення, перешкоджати логічно–змістовому його усвідомленню, перевантажувати розмову текстом, який не несе важливого змістового значення. Особливо обережно слід використовувати прислів'я і приказки, цитати.

7.3. Зовнішні комунікації.

Специфіка функціонування туристичних підприємств прямо пов'язана з безперервністю комунікаційного зв'язку з наявними та потенційними клієнтами. Кожна компанія в туристичному бізнесі відіграє роль джерела комунікації та генератора різних засобів просування туристичного продукту на ринку. Ефективність функціонування в туристичній діяльності прямо залежить від раціонального управління зовнішніми комунікаціями. Для цього компанії досить часто звертаються до послуг спеціалізованих рекламних агенцій, спеціалістів зі стимулювання збуту, підготовки програм ініціативного просування турпродукту, фірм, що займаються зв'язками з громадськістю, розробкою корпоративного

іміджу. Важливо підготувати і призначати для виконання збутових операцій дружніх, уважних та переконливих спеціалістів. Звичайно, управління комунікаційним процесом в організації полягає не тільки у виборі комунікаційної політики, а й у визначенні механізмів її реалізації та фінансових витрат.

Сучасні компанії в туристичному бізнесі управляють складною системою зовнішніх (маркетингових) зв'язків. Туристичні підприємства мають комунікаційні зв'язки з посередниками, споживачами, представниками громадськості, посередники – зі споживачами і громадськістю, встановлюють зв'язки між собою тощо.

Завданням управлінського персоналу туристичної компанії є розробка і втілення програми загальних маркетингових комунікацій компанії, системи просування – комплексу, який охоплює рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю (PR) та персональний продаж.

Реклама – будь-яка сплачена форма особистого представлення та просування ідей, послуг, визначених спонсором (туристичною організацією).

Стимулювання збуту – короткострокові стимули заохочення подорожей певними маршрутами.

Зв'язки з громадськістю (PR) – налагодження хороших стосунків компанії з громадськістю, розвиток позитивного корпоративного іміджу та перешкодження поширенню негативних пліток, інформації, організації несприятливих заходів.

Персональний продаж – усне представлення туристичних послуг у бесіді з потенційними споживачами з метою їх продажу.

У межах цих інструментів є свої спеціальні інструменти – типи комерційних презентацій, показів, спеціальні реклами, виставки, ярмарки, демонстрації, брошури, література, друковані видання, розробка емблем, конкурси, премії, застосування купонів тощо.

Питання до самопідготовки:

1. Сутність комунікацій у менеджменті туризму.
2. Способи передачі інформації.
3. Основні типи комунікаційних перешкод.
4. Види комунікацій.

5. Значення в менеджменті туризму моделі процесу обміну інформацією.
6. Основні форми ділового спілкування.
7. Сутність принципів ділового етикету.
8. Інструменти ораторського мистецтва використовувані менеджерами з туризму.
9. Невербальні прийоми комунікацій.
10. Роль міміки обличчя у контексті управління комунікаціями в туризмі.
11. Роль поведінки й ходи у контексті управління комунікаціями в туризмі.
12. Роль мови рук у контексті управління комунікаціями в туризмі.
13. Вплив спілкування з представниками інших держав на комунікативний процес.

ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ І УСПІШНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

- 8.1. Поняття ефективності менеджменту туризму.
- 8.2. Економічна ефективність менеджменту туризму.
- 8.3. Соціальна ефективність менеджменту туризму.

8.1. Поняття ефективності менеджменту туризму.

Розглядаючи змістову сутність поняття «ефективність менеджменту в туризмі», насамперед слід враховувати, що туризм – важливе соціально–економічне явище. Наслідки туристичної діяльності дедалі більше відчувають як колена людина, так і суспільство в цілому. Туризм – це вид діяльності, який безпосередньо впливає на соціальну, культурну, освітню, економічну сфери всіх держав, на їхні міжнародні відносини.

З огляду на зростання впливу туризму на суспільство виникає необхідність дослідження його ефективності. Правильна оцінка менеджменту в туризмі дає змогу активно впливати на поточний стан та тенденції розвитку туристичних фірм, встановлювати їхню величину, відстежувати та корегувати явища і процеси, створювати прогнози й плани розвитку фірм та їхніх структурних підрозділів.

У загальному розумінні ефект від туризму вимірюється або

кількістю туристів–відвідувачів, або обсягами діяльності комерційних туристичних структур, які виробляють специфічний туристичний продукт.

Оскільки туризм охоплює широкий діапазон видів діяльності (на основі чого є кілька класифікацій туризму), то фактично виходить далеко за межі розуміння його як звичайного відпочинку, ефект від нього необхідно розглядати з погляду попиту особливого типу споживача, а не з позицій пропозиції, що більш характерно для промисловості.

Специфіка виробництва в туризмі полягає в тому, що цей вид діяльності визначається не стільки характером продукту (послуги), скільки кількістю споживачів туристичного продукту. Кінцеве споживання в цій сфері залежить від типу споживача і значно менше – від типу продукту.

Споживач вважається найважливішим елементом ефективності: його гроші обмінюються на туристичний товар або послугу, таким чином створюються «туристичні витрати». Будь–які витрати прямо впливають на ефективність і їх використовують для спостереження та оцінювання впливу туризму на національну економіку, окремі сектори туристичної індустрії, конкретні підприємства.

Ефективність менеджменту в туризмі – така якість управління, яка забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно–господарської ланки.

Успішність будь–якої організації визначається кількома складниками. Хоча це часто не фіксується письмово, виживання, можливість існувати якомога довше є найголовнішим завданням більшості організацій. Однак для того, щоб залишатися сильними, вижити більшість організацій змушені періодично змінювати свої цілі відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

8.2. Економічна ефективність менеджменту туризму.

Економічна ефективність – це показник, який виражається вигодою, досягнутою за певних витрат – грошових, матеріальних, інформаційних ресурсів і робочої сили.

Економічна ефективність туризму є складником загальної ефективності суспільної праці і виражається певними критеріями та показниками. Оскільки суспільне виробництво функціонує в

інтересах усього суспільства, то його ефективність слід оцінювати на основі досягнутих цілей суспільства. Відповідно, загальний критерій ефективності суспільного виробництва полягає у досягненні найбільших результатів за найменших витрат засобів і робочої сили в інтересах суспільства. Отже, визначення господарського критерію ефективності туризму слід розглядати на рівні суспільства (народного господарства в цілому), галузі та окремої фірми.

Становлення і розвиток туризму як галузі характеризується системою економічних показників, які відображають кількісний обсяг реалізації туристичних послуг та їх якісний аспект, а також економічні показники виробничо–обслуговуючої діяльності туристичних суб'єктів господарювання. Ця система охоплює: величину туристичного потоку (загальна кількість туристів, організованих і самодіяльних; кількість туроднів, середня тривалість перебування туристів у країні, регіоні); стан і розвиток матеріально–технічної бази туризму (ліжковий фонд будинків відпочинку, пансіонатів, турбаз, готелів, санаторіїв тощо, а також кількість ліжок, які надають місцеві мешканці; кількість місць для туристів у торговельних залах підприємств харчування; кількість місць, відведених для туристів у театрах, кінотеатрах тощо; кількість ванн, відвіданих туристами у водних лікувальних закладах та ін.).

Стан і розвиток міжнародного туризму характеризуєть:

- кількість туристів, які відвідали інші країни (визначається за кількістю перетинів державного кордону);
- кількість туроднів іноземних туристів;
- сумарні грошові витрати, здійснені туристами під час зарубіжних поїздок.

Економіка туризму як окрема дисципліна має напрацьований арсенал методів визначення витрат на подорожі під час відпустки. Як базові визначають такі показники:

- частота поїздок – середня кількість подорожей за певний проміжок часу;
- інтенсивність подорожей, при визначенні якої враховуються показники не однієї людини, а всього населення регіону: яка частина населення (працездатного або ні) здійснила подорожі протягом року. Вимірюється у відсотках і часто жвивається як коефіцієнт, туристичної рухомості населення;

– середня тривалість подорожей, що розраховується як відношення кількості ночівель до кількості подорожей.

Різні компоненти, які становлять туристичні витрати, можна поділити на три великі групи:

– попередні витрати, необхідні для підготовки і здійснення подорожі;

– витрати, які виникають під час подорожі й у місцях відвідування;

– витрати, які відбуваються в країні виїзду після повернення (друк фотографій, ремонт автомобіля тощо).

Економічний аналіз усіх статей туристичних витрат є одним із найважливіших етапів визначення ефективності туризму.

Визначення статей туристичних витрат важливе для вимірювання впливу туризму на економіку та її окремі сектори.

У практиці економічного управління розвитком туризму до туристичних витрат належать:

Комплексні подорожі, пакети послуг на відпочинок і комплексні тури

Комплексний тур включає низку туристичних продуктів, які відвідувач придбав як єдиний пакет. Оскільки є значна кількість їх різновидів, необхідно визначити елементи туристичного пакету кожного відвідувача. Деякі типові тури включають тільки транспорт і розміщення, інші – харчування, екскурсії, іноді сувеніри. Саме тому необхідно розподіляти комплексні витрати кожного відвідувача на складники, потім підрахувати їх для всіх відвідувачів:

– розміщення туристів.

– харчування і напої.

– транспорт – усі витрати під час подорожі.

– рекреаційні, культурні і спортивні види діяльності – всі витрати, пов'язані з цими видами діяльності, в т. ч. вартість оренди та придбання необхідного інвентарю й спорядження.

– відвідування магазинів – витрати на товари (не послуги), які придбано для особистого споживання в пунктах роздрібною або оптовою (гуртовою) торгівлі.

– інші витрати.

Саме визначення витрат туристів, які приїжджають у певну країну (місцевість), дає змогу оцінити економічний вплив туризму. Крім того, оцінюють доходи від внутрішнього та виїзного туризму.

Максимальне збільшення внеску туризму в загальний економічний добробут громадян є важливою стратегічною метою як розвинених країн, так і країн, що розвиваються. За допомогою менеджменту можна збільшити чисті економічні вигоди від туристичної діяльності, тобто забезпечити перевищення економічних результатів над витратами, які пов'язані із функціонуванням туризму.

Щоб з'ясувати вплив туризму на економіку країни, потрібно вирішити чотири послідовні завдання: виміряти валовий внесок туризму в національну економіку, тобто з'ясувати валові економічні вигоди від нього; визначити валові економічні витрати на туристичну діяльність; обчислити чистий економічний внесок туризму в національну економіку; виявити резерви, які можуть підвищити величину цього внеску.

Для вирішення таких завдань найважливішими є такі показники: особисті витрати громадян, комерційні доходи, державні доходи, частка надходжень від туризму у ВВП, надходження іноземної валюти.

Наступним складником є туристичні витрати – виражені у грошовій формі витрати живої та опрідметненої праці на доведення туристичного продукту до споживача і задоволення його попиту. Туристичні витрати класифікують за двома напрямками:

- прямі витрати, які покривають особи (фірми), що виробляють туристичний продукт та користуються визначними пам'ятками регіону;

- непрямі витрати компенсують інші особи та організації, тобто споживачі туристичного продукту (наприклад, витрати на експлуатацію автомагістралі турист перекладає на інших осіб без будь-якої компенсації).

Урядові витрати на обслуговування та розвиток туризму називають бюджетними. У цьому випадку витрати, пов'язані з будівництвом та експлуатацією доріг, організацією роботи поліції, громадського транспорту, транспортних терміналів, портів тощо, несе уряд, який перекладає їхню вартість на своїх громадян через податки.

Економічне управління з метою оптимізації туристичних витрат передбачає визначення їх видів та джерел для того, щоб знайти найбільш ефективний управлінський вплив на їх зважене

скорочення. При цьому важливо не допустити зниження якісних параметрів розвитку туризму і, відповідно, зменшення ефективності управлінської діяльності.

Після визначення всіх валових економічних вигід для країни (особистих доходів, зайнятості, комерційних доходів і їх надходження в державну казну) та витрат необхідно приблизно оцінити чистий дохід від окремих типів відвідувачів за схемою: сегмент ринку – кількість відвідувачів – державний дохід, бюджетні витрати — співвідношення надходжень та бюджетних витрат.

Показники фінансово-економічної діяльності турфірми включають: обсяг реалізації туристичних послуг або виручку від реалізації послуг туризму; показники використання робочої сили (продуктивність праці, рівень витрат на оплату праці тощо); показники використання виробничих фондів (фондовіддача, оборотність оборотних коштів та ін.); собівартість послуг туризму, прибуток, рентабельність, показники фінансового стану турфірми (платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, валютна самоокупність тощо).

8.3. Соціальна ефективність менеджменту туризму.

Оскільки основна частина вимог до соціальної ефективності пов'язана з управлінням трудовими ресурсами, то головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб створити ефективну туристичну структуру, яка дасть змогу забезпечити комфортні умови праці та підвищити рівень життя свого персоналу за допомогою його професійного розвитку та управління його кар'єрою.

Формування ефективної управлінської структури розглядається з двох позицій. З одного боку, щодо визначення параметрів ефективності організаційної структури управління туризмом у цілому, з іншого – щодо ефективності управлінських рішень, що приймаються.

Слід зазначити, що пошук зв'язку між параметрами організаційної структури управління з результатами управлінської праці складний. Основні показники, які характеризують організаційну структуру:

- коефіцієнт ланковості – відношення кількості ланок наявної організаційної структури до оптимальної їх кількості;
- коефіцієнт територіальної концентрації – відношення

кількості організацій певного типу, які функціонують у регіоні діяльності цієї організації, до площі регіону, де діють усі організації такого типу;

– коефіцієнт ефективності оргструктури – відношення кінцевого результату (ефект), отриманого від функціонування організаційної структури, до витрат на управління (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт засобів виробництва, прийом та передачу управлінської інформації тощо).

Ефективність управління, як правило, визначається як відношення економічності управління (відношення витрат на управління до сукупної вартості основних та оборотних фондів) до ефективності створення туристичного продукту в цілому (відношення обсягу умовно чистої продукції до кількості промислово–виробничого персоналу).

Ще один із аспектів соціальної ефективності – ефективність управлінських рішень, на яку впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Залежно від міри врахування різноманітних чинників рішення можуть бути слабо й сильно структурованими. Методи кількісного аналізу будуть корисними в оцінюванні сильно структурованих рішень, оскільки використовуватимуться економіко–математичні методи на основі критерію цільової функції. Її, зазвичай, або максимізують, або мінімізують. Максимізувати можна прибуток, доходи, продуктивність праці, а мінімізувати – витрати, час перерв, невиробничі втрати тощо. Оптимальне рішення приймається в результаті порівняння кількісного значення цільової функції за всіма варіантами. Отже, завдяки оптимізаційному підходу, ефективним буде таке рішення, яке забезпечує найбільш бажане (максимум чи мінімум) значення цільового критерію. Важливим складником є й ефективне управління персоналом.

Питання до самопідготовки:

1. Поняття ефективності менеджменту туризму.
2. Економічна ефективність менеджменту туризму.
3. Соціальна ефективність менеджменту туризму.
4. Формування ефективної організаційної структури туризму.
5. Ефективність управлінських рішень.

6. Ефективність управління персоналом.
7. Ефективність та успішність менеджменту туризму.
8. Оцінювання фінансово–економічної діяльності туристичної фірми.
9. Характеристика компонент туристичних витрат.
10. Сутність ефективності управління в економічному аспекті.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Менеджмент туризму / Ткач В.О., Беліков С.Б., Зайцева В.М., Камушков О.С. Запоріжжя: 2011. 228 с.
2. Корпоративне управління в туризмі / Сазонець І.Л., Ткач В.О., Зайцева В.М., Камушков О.С. Запоріжжя, 2011. 224 с.
3. Школа І.М., Корольчук О.П. Менеджмент туризму. Львів : Книги 20 ст., 2012. 464 с.
4. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун–т міськ. госп–ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.

Допоміжна

1. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. М : Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2012. 288 с.
2. Господарський кодекс України : наук–практ. коментар / [авт. кол.: С.В.Ківалов, О. І. Харитонов, Є. О. Харитонов] ; за ред. О.І.Харитонової. Харків : Одиссей, 2012. 832 с.
3. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д–ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2012. 672 с.
5. Основы менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазараки; Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
6. Саюн О.В. «Основы менеджменту»: Навчальний посібник. Черкаси : 2014. 216 с.

7. Шекова Е.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры: Практикум: Учебное пособие / Е.Л. Шекова, Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов. СПб.: Лань, Планета Музыки, 2012. 160 с.

8. Шелеметьева Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 356 с.

9. Шелеметьева Т. В. Проблемы эффективного менеджмента в деятельности туристических предприятий. Возможности та розвитку сучасного туризму: світовий та національний досвід: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький нац. тех. ун-т. Запоріжжя: ТОВ “ЛПКС” ЛТД, 2014. С. 249–259.

10. Шелеметьева Т. В. SWOT–аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. Вип. 6. С. 110–113.

11. Шелеметьева Т. В. Пропозиції щодо підвищення ефективності та удосконалення системи управління розвитком туризму в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 61–65.

12. Шелеметьева Т. В. Сучасна система управління розвитком туризму в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 1. С. 121–126.

13. Трохимець О. І., Шелеметьева Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 70–78.

14. Шелеметьева Т. В. Використання програмно–цільового методу управління розвитком туризму в регіонах України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). № 6. С. 48–53.

15. Шелеметьева Т. В. Зарубіжний досвід управління розвитком туристичної індустрії: реалії та перспективи впровадження в Україні. *Актуальные проблемы современности*. 2017. № 3. С. 110–117.

16. Шелеметьева Т. В. Виявлення та аналіз проблем управління розвитком туризму в Україні в умовах трансформації національної економіки. *Актуальные проблемы современности*. 2018. № 4. С. 151–158.

17. Шелеметьева Т. В. Комунаційні процеси в системі

управління підприємствами туристичної галузі. Тижень науки – 2017: матеріали Щоріч. наук.–практ. конф. виклад., наук., молод. учен., аспір., студ., 19–21 квіт. 2017 р., Запоріжжя: ЗНТУ, 2017. С. 1697–1698.

18. Шелеметьєва Т. В. Особливості, проблеми та зміст процесу стратегічного управління в туристичній галузі. Сучасні інноваційно–інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матеріали IV Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф., 26 жовтн. 2017 р. Полтава: ПНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2017. С. 224–226.

19. Шелеметьєва Т. В. Специфіка управління розвитком туристичної галузі України. *Якість продукції як передумова підвищення ефективності економіки*: матеріали Всеукр. наук.–практ. конф., 4 лист. 2017 р. Київ: НУХТ, 2017. С. 44–49.

20. Шелеметьєва Т. В. Методологічні основи управління розвитком туризму. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*: матеріали V Міжнар. наук.–практ. заоч. конф., 24 лист. 2017 р. Запоріжжя: КПУ, 2017. С. 150–153.

21. Шелеметьєва Т. В. Механізм управління як невід’ємний елемент системи управління розвитком туризму. *Тенденції розвитку економіки у 2017 році: аналітичний та теоретико–методологічний аспекти*: матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., 1–2 груд. 2017 р. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2017. С. 54–57.

22. Шелеметьєва Т. В. Соціальна роль туризму як об’єкта управління. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні*: матеріали II Міжнар. наук.–практ. конф., 15–16 грудня 2017 р. Запоріжжя: Східноукраїнський ін–т економіки та управління, 2017. С. 34–36.

Інформаційні ресурси

1. UNWTO Tourism Highlights [Електронний ресурс] // – Режим доступу : www.unwto.org. [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]

2. UNWTO World Tourism Barometer [Електронний ресурс] // – Режим доступу : <http://www.unwto.org/facts/menu.html>[Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]

3. World Tourism Organization UNWTO [Електронний ресурс] // – Режим доступу : <http://media.unwto.org/ru/press-release/2011-10-12/k-2030-godu-chislo-mezhdunarodnykh-turistov-vyrastet-do-18-milliardov>[Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/> [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
5. World Tourism Organization UNWTO [Електронний ресурс] / – Режим доступу : <http://media.unwto.org/ru/press-release/2012-05-08/postupleniya-ot-mezhdunarodnogo-turizma-prevysili-1-trillion-dollarov-ssha-> [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
6. Обзор рынка туристических услуг в Украине [Електронний ресурс] / – Режим доступа : <http://www.rb.com.ua/rus/marketing/tendency/7296/> [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
7. Все о туризме. Туристская библиотека // www.tourlib.net. [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
8. Теория иерархии потребностей А.Маслоу [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.psmh.ru/articles/motiv.php?id_S=80. [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
9. Теория справедливости Адамса [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2422.html>. [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
10. Менеджмент [Электрон. ресурс]. – Режим доступу <http://probusiness.in.ua/kb/management/>. [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
11. Модель Портера–Лоулера [Электрон. ресурс]. – Режим доступа http://www.psmh.ru/articles/motiv.php?id_S=85. [Посилання дійсне на 10.06.2021 р.]
12. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1584072043685/turizm/menedzhment_turistichnogo_pidpriemstva_-_kudla_nue. [Посилання дійсне на 15.06.2021 р.]
13. Нечаяк Л.І., Телеш Н.О. Готельно–ресторанний бізнес: менеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm. [Посилання дійсне на 15.06.2021 р.]