

УДК 338.48:339.138(075.8)

ББК 65.433я7

С 76

*Рекомендовано Вченою радою  
Хмельницького національного університету  
як навчальний посібник для студентів ЗВО  
(лист № 041/886 від 05.07.2019)*

*Рецензенти:*

- Б. М. Андрушків** – д-р екон. наук, проф. зав. кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет
- Г. О. Савіна** – д-р екон. наук, проф., проф. кафедри менеджменту, маркетингу та туризму, проректор з наукової роботи, Херсонський національний технічний університет;
- І. Є. Журба** – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри міжнародних відносин та туризму, Хмельницький національний університет.

**Стадник В. В., Гризовська Л. О.**

С 76 Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 355 с.

ISBN 978-966-330-368-0

Розглянуто функції, методи і технології менеджменту та маркетингу туризму. Сформовано пропозиції з розвитку форм спеціалізованого туризму. Наближенню знань до практичних потреб менеджменту сприятимуть завдання для обговорення і тести.

Для студентів ЗВО спеціальностей «Менеджмент», «Готельно-ресторанна справа», «Туризм» і всіх, хто цікавиться питаннями менеджменту та маркетингу туризму.

**УДК 338.48:339.138(075.8)**

**ББК 65.433я7**

ISBN 978-966-330-368-0

© Стадник В. В., Гризовська Л. О., 2020  
© ХНУ, оригінал-макет, 2020

# Зміст

---

Передмова .....	5
-----------------	---

## Розділ 1.

### Туризм як об'єкт менеджменту і маркетингу

1.1. Специфіка і функціональне призначення туризму як соціально-економічного явища .....	7
1.2. Предмет і завдання менеджменту й маркетингу туризму .....	17
1.3. Сутність, принципи побудови і функції системи менеджменту туристичних організацій .....	26
1.4. Система методів менеджменту .....	38

## Розділ 2.

### Туристичний продукт і туристична послуга: менеджмент ресурсів та процесів

2.1. Сутнісне наповнення й відмітні особливості туристичного продукту і туристичної послуги .....	51
2.2. Проектування і реалізація туристичного продукту .....	58
2.3. Інфраструктура туристичної індустрії як матеріальна основа туристичних послуг .....	67

## Розділ 3.

### Маркетингове середовище туристичної організації

3.1. Характеристики та особливості зовнішнього середовища туристичної діяльності .....	77
3.2. Суб'єкти мікросередовища сфери туризму: аналіз взаємодії через призму функцій маркетингу .....	80
3.3. Маркетингові підходи до аналізу чинників макросередовища туристичної індустрії .....	89

## Розділ 4.

### Прийняття рішень у менеджменті туризму

4.1. Сутність управлінських рішень і вимоги до їх прийняття .....	103
4.2. Технологія прийняття управлінського рішення .....	111
4.3. Загальні підходи до розв'язання управлінських проблем .....	115
4.4. Методи обґрунтування управлінських рішень .....	116

## Розділ 5.

### Планування діяльності туристичної організації

5.1. Сутність, завдання і принципи планування діяльності .....	125
5.2. Система планів туристичного підприємства .....	128
5.3. Стратегія діяльності і розвитку суб'єктів індустрії туризму .....	133
5.4. Маркетингова складова конкурентної стратегії туристичних підприємств .....	145

## **Розділ 6.**

### **Організаційні процеси в індустрії туризму**

6.1. Сутність організаційних процесів у менеджменті. Організаційна структура ....	151
6.2. Централізація і децентралізація в побудові туристичної організації .....	159
6.3. Типи організаційних структур, їх поширення в туристичній індустрії ....	165
6.4. Бізнес-системи туристичних організацій .....	173

## **Розділ 7.**

### **Мотиваційні процеси в середовищі туристичної діяльності**

7.1. Сутність і складові мотиваційних процесів у менеджменті .....	181
7.2. Типи мотиваційних теорій .....	186
7.3. Мотиваційна основа розвитку потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства .....	196
7.4. Мотиваційні можливості організаційної культури в управлінні персоналом туристичних підприємств .....	204

## **Розділ 8.**

### **Комунікації в системі менеджменту туризму**

8.1. Комунікація як засіб інформаційного забезпечення процесу управління ...	211
8.2. Організація комунікаційного процесу: елементи та етапи .....	216
8.3. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання .....	222
8.4. Маркетингові комунікації в туризмі .....	229
8.5. Цифрові маркетингові комунікації в туристичному бізнесі .....	235

## **Розділ 9.**

### **Процеси контролювання і ефективність системи менеджменту туристичного підприємства**

9.1. Контролювання й оцінка результатів діяльності в туризмі .....	241
9.2. Підходи до визначення ефективності діяльності туристичного підприємства .....	248
9.3. Види і критерії ефективності суб'єкта туристичної діяльності .....	254

## **Розділ 10.**

### **Маркетинг-менеджмент спеціальних форм туризму**

10.1. Концепція маркетинг-менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства .....	263
10.2. Сутність і види спеціалізованого туризму .....	267
10.3. Особливості й різновиди ділового туризму .....	269
10.4. Ресурси і потенціал розвитку медичного туризму .....	277
10.5. Сільський зелений туризм: різновиди й форми організації .....	283

<b>Тестові завдання</b> .....	297
-------------------------------	-----

<b>Практикум з дисципліни</b> .....	334
-------------------------------------	-----

<b>Короткий термінологічний словник</b> .....	346
---	-----

<b>Список використаних джерел</b> .....	353
---	-----

## Передмова

---

Динамічний розвиток туристичної індустрії є характерною ознакою розвитку постіндустріального суспільства. Разом із стабільним зростанням обсягу й розширенням різноманітності туристичних послуг збільшується й і кількість зайнятих в цій сфері, що зумовлює посилення конкуренції між ними. Для ефективного функціонування туристичних підприємств необхідно пропонувати ринку конкурентоспроможні туристичні продукти й послуги, а це потребує фахівців з необхідними компетенціями.

На сьогодні на ринку праці спостерігається як кількісний, так і якісний дисбаланс фахівців для туристичної індустрії, що є одним з проблемних чинників, які гальмують розвиток галузі. За цих умов особливої актуальності набуває питання відповідності якості кадрового забезпечення сфери туризму потребам сучасного бізнес-середовища. Важливою умовою вирішення цього питання є розвиток методичного забезпечення навчального процесу, чому і слугуватиме цей навчальний посібник. У ньому з системних позицій розкрито концептуальні засади управління суб'єктами господарювання сфери туризму та виокремлено ключову роль маркетингу у досягненні конкурентоспроможності таких підприємств з урахуванням їх функціонування на різних ринках.

Матеріал навчального посібника логічно побудований – від висвітлення основних закономірностей функціонування підприємств індустрії туризму в умовах розвитку глобального економічного простору – і до оцінювання ефективності їх діяльності як результату кваліфікованого менеджменту. Процес менеджменту охарактеризовано за складовими управлінського циклу, виділено принципи і методи побудови системи менеджменту і розглянуто її структуру в розрізі загальних і специфічних функцій менеджменту. Особливу увагу приділено функції маркетингу, завдання якої розглянуто співвідносно умов діяльності туристичних підприємств. Водночас виділено як найваж-

ливіші для позиціонування і завоювання прихильності клієнтів сучасні технології управління комунікаціями.

Функція маркетингу у посібнику розглядається у тісному взаємозв'язку з іншими функціями менеджменту туризму – управлінням процесами створення і реалізації туристичних продуктів, плануванням діяльності й формування конкурентних стратегій, організацією бізнес-процесів у співпраці із іншими об'єктами інфраструктури індустрії гостинності. Значна увага відводиться особливостям мотивування персоналу туристичних організацій з урахуванням специфіки їх діяльності.

При викладенні матеріалу наголос робиться на розвитку тих компетенцій майбутніх фахівців у сфері надання туристичних послуг, які забезпечуватимуть їм перевагу на ринку праці – креативність у формуванні туристичного продукту і просуванні його на ринок. Це даватиме змогу задовольняти індивідуалізовані запити потенційних клієнтів і розширювати їх коло, більш плідно співпрацювати із бізнес-партнерами. Для цього окремий розділ присвячено розвитку специфічних видів туризму – як з позицій функції організування, так і з позицій маркетингового забезпечення відповідних рішень розробників нових продуктів і учасників партнерської взаємодії.

Навчальний посібник відповідає вимогам і потребам навчального процесу. Кожен розділ має теоретичне викладення матеріалу, питання для обговорення, ситуаційні завдання і тести, що спрощує роботу студентам при підготовці до іспитів. Він насичений прикладами із діяльності вітчизняних та зарубіжних суб'єктів туристичних послуг, наведені у ньому визначення багатьох дефініцій є авторськими і логічно обґрунтованими з позицій сучасного бачення змісту і завдань маркетинг-менеджменту. Вони узагальнено подані в термінологічному словнику.

У посібнику використано матеріали власних досліджень авторів, а також результати досліджень інших науковців, які відповідають авторській концепції викладення матеріалу та відображають сучасні тенденції розвитку теорії і практики менеджменту й маркетингу сфери туризму. Відповідні першоджерела наведено у списку використаної літератури. В підготовці посібника також брала участь к.е.н., доцент кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ Головчук Ю.О. (п. 3.3, 5.4, 6.4 та 8.4).

## **Розділ 1.**

# **Туризм як об'єкт менеджменту і маркетингу**

---

*Динамічний розвиток країн забезпечується ефективним функціонуванням національної економіки, яка є сукупністю структурних елементів, що реалізують своє призначення у формуванні, розвитку і задоволенні суспільних потреб. Одним з таких елементів є туристична галузь; вона охоплює різні сфери людського життя, реалізуючи тим самим значну сукупність суспільно-корисних функцій. Туризм виступає своєрідним каталізатором соціально-економічного розвитку країн і в останні десятиліття лідирує серед галузей світового господарства за обсягом експорту товарів і послуг. Досягається це завдяки фаховому менеджменту підприємств і організацій туристичної галузі. Специфіка туризму накладає свій відбиток на принципи побудови, цільові установки і структуру системи менеджменту, де значне місце відводять питанням урізноманітнення форм і методів співпраці підприємств і держави для кращого задоволення потреб споживачів. Ефективне вирішення цих питань потребує маркетингового підходу у роботі з ринком і професіоналізму персоналу на всіх рівнях управління галуззю.*

### **1.1. Специфіка і функціональне призначення туризму як соціально-економічного явища**

Соціально-економічний поступ світового співтовариства є результатом діяльності великої кількості господарюючих суб'єктів, що продукують різні товари і послуги для задоволення суспільних потреб. Серед них значна кількість організацій є комерційними, тобто функціонують на підприємницьких засадах, створюючи продукти і послуги, за які споживачі згодні сплатити певну суму коштів – залежно від цінності для них цих товарів чи послуг. До них належать і підприємства індустрії туризму, послуги яких з кожним роком набувають все більшої популярності і різноманітності.

За оцінками всесвітньої туристичної організації (United Nations World Tourism Organization; UNWTO), наприкінці 2000 р. туризм зайняв перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів і послуг. За обсягами валютних надходжень він обійшов експорт нафтопродуктів, автомобілебудування, телекомунікаційного устаткування і всіх інших видів послуг. І світові туристичні потоки стрімко зростають – від 675 млн осіб у 2000 році і до 1 млрд осіб у 2013-му; прогнозовано, що до 2020 року обсяги міжнародних туристичних прибуттів зростуть у 2,2 рази відносно показників 2000 року (до 1,561 млрд поїздок).

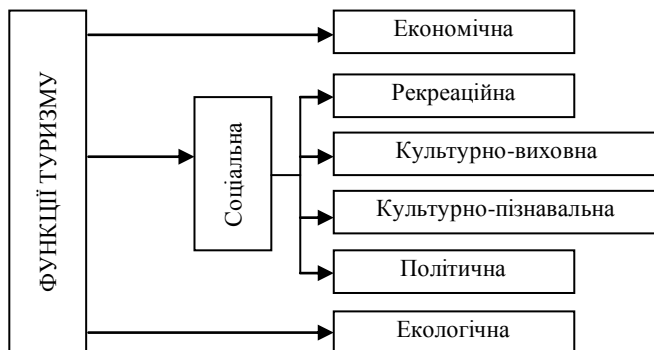
Туризм є основним джерелом надходжень до національного бюджету більш ніж у 40 країнах світу, а в 70 – однією з трьох його основних статей. В Іспанії частка доходів від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів та послуг складає 35 %, на Кіпрі та в Панамі – понад 50 %, на Гаїті – більш як 70 %. І це робить завдання розвитку туризму об'єктом пильної уваги урядів багатьох країн – як лідерів світової економіки, так і країн, що розвиваються. На жаль, Україна в цьому плані значно відстає від більшості країн із подібними природними ресурсами (табл. 1.1, дані за 2015 р.).

**Таблиця 1.1 – Місце України та деяких країн-членів UNWTO у світовому рейтингу за показниками значення галузі туризму у національній економіці**

Країна	За показником		
	загальної частки галузі туризму у ВВП	частки зайнятих у туризмі	частки туризму у загальному обсязі інвестицій
Україна	154	157	173
Болгарія	65	69	68
Польща	170	165	127
Велика Британія	70	55	106
Італія	84	63	137
Іспанія	47	47	67
Франція	99	81	78
США	112	89	111
Єгипет	69	76	34

Туризм – мультиформатне і мультиаспектне соціально-економічне явище, яке охоплює різні сфери людського життя, реалізуючи тим самим значну сукупність суспільно-корисних функцій кожної країни – економічних, соціальних, екологічних (див. рис. 1.1). Так, надаючи можливість людям в туристичній мандрівці отримати нові враження, зміцнити здоров'я, збагатити свої пізнавальні можливості, підвищити культурний рівень і розширити кругозір, туризм сприяє за-

своєнню загальних цивілізаційних цінностей, які відображаються у поширенні таких стереотипів поведінки людей, які властиві розвиненим країнам – тим самим формується світоглядне бачення напрямів і принципів соціально-економічного розвитку країн, що розвиваються.



**Рис. 1.1 – Функції туризму**

Водночас розвиток туризму спонукає до збереження історико-культурної спадщини – через підвищення інтересу екскурсантів (туристів) до культури та історії інших народів, що сприяє відродженню народних промислів, різноманітних традицій і у власній країні. Пропагуючи шанобливе ставлення до довкілля, туризм тим самим сприяє прийняттю й реалізації програм з раціонального використання природних рекреаційних ресурсів та їх збереження як об’єктів туризму і середовища проживання, підвищує екологічну грамотність людей.

Туризм позитивно і потужно впливає на такі ключові галузі економіки, як транспорт і зв’язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання тощо. Виступаючи продуцентом і агрегатором різноманітних товарів і послуг, що тим чи іншим способом формують чи збагачують туристичний продукт, знаходячи попит у споживачів, туризм робить значний внесок у економічний розвиток регіонів, забезпечує залучення валютних коштів, розвиток інфраструктури, зростання доходів і зайнятості населення, сприяє наповненню державного бюджету і зростанню добробуту громадян. Тобто, за рахунок мультиплікативного ефекту туризм виступає своєрідним каталізатором соціально-економічного розвитку регіонів і країн.


Політична функція туризму зменшує бар’єри міжнаціонального співробітництва, розширюючи межі взаєморозуміння та створюючи поле для налагодження нових культурних і економічних зв’язків між народами. Зрештою, розвиток туризму позитивно впливає на імідж країни в світі, зростання зацікавленості до неї як

об'єкта пізнавального і рекреаційного значення – а це, в свою чергу, сприяє зростанню в'їзних туристичних потоків у наступні періоди.

Повноцінна реалізація усіх зазначених функцій туризму має важливе значення для соціально-економічного розвитку кожної країни, тому в Україні сфера туризму віднесена до однієї з пріоритетних, що й зазначено в прийнятій урядом у 2015 р. Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». У Стратегії підкреслюється, що галузь здатна залучити значні фінансові надходження в економіку України, забезпечити створення нових робочих місць і зростання доходів населення, розширити масштаби і види діяльності малого та середнього бізнесу.

Туризм – багатокomпонентна і комплексна економічна система, діяльність якої розгортається в часі й просторі і залежить від багатьох соціально-економічних, юридичних, природно-кліматичних чинників, що впливають як на напрями формування туристичних потоків, так і на їх інтенсивність та структурованість. Зокрема, сфера туризму підтримує майже 50 суміжних галузей, один турист дає роботу 10 особам, а створення одного робочого місця в туризмі є в 20 разів дешевшим, аніж у промисловості. У країнах ЄС в індустрії туризму разом із суміжними секторами національної економіки створено близько 24 млн робочих місць, що забезпечує зайнятість до 12 % працездатного населення.

Кожна країна світу має свій перелік привабливих для певних видів туризму об'єктів – як природних, так і створених спеціально для цих цілей, і прагне підвищити інтерес потенційних споживачів до придбання відповідних туристичних продуктів. В свою чергу, туристичні фірми, прагнучи отримати підприємницький прибуток, намагаються розпізнати наявні чи приховані потреби туристів, розвиваючи види туризму, змінюючи зміст і структуру туристичних продуктів, поліпшуючи якість туристичних послуг та підвищуючи їх споживчу цінність. Діяльність таких підприємств забезпечує задоволення потреб людей у активному відпочинку, в ході якого вони не тільки відновлюють своє фізичне здоров'я, а й отримують нові знання, розширюють кругозір, насичуються новими враженнями. Усі вони є суб'єктами туристичної діяльності.

 **Суб'єкти туристичної діяльності** – підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, фізичні особи, що зареєстровані в установленому чинним законодавством України порядку і здійснюють проектування, реалізацію і надання туристичних послуг відповідно до свого місця у ланцюжку створення споживчої цінності.

Такі можливості закладаються у відповідний туристичний продукт, структура якого має бути привабливою для потенційного туриста –

як за змістом, так і за якістю обслуговування. Тому в Законі України «Про туризм» акцентується саме на комплексності послуг, які надаються туристам під час подорожі для задоволення їх потреб – і не тільки в проживанні та харчуванні, а й у кваліфікованій організації подорожі в просторових і часових координатах, у цікавій подачі матеріалу під час екскурсій тощо.

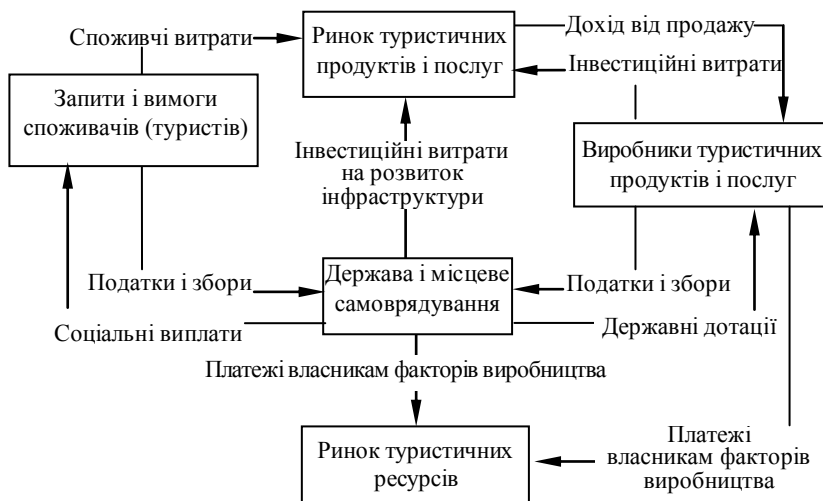
І чим різноманітнішими є потреби певної людини у пізнанні світу, чим більшими є фінансові можливості їх задовольнити, тим вибагливішою вона буде до складу туристичного продукту і якості туристичних послуг. І спонукатиме клієнта до придбання певного туристичного продукту саме його персональне сприйняття значущості для себе закладених у його структуру елементів – як безпосередніх об'єктів туризму, так і побутових та інших послуг, що надаються туристам в їх поїздки за вказаним у турі маршрутом.

Важливою тенденцією розвитку туризму в розвинених країнах є зростання кількості туристів, що самостійно вибудовують для свого відпочинку різні сценарії, використовуючи як туристично-рекреаційні можливості територій, так і додаткові можливості для задоволення своїх потреб. Це має місце не лише в країнах, що знаходяться у сприятливих для відпочинку і відновлення здоров'я кліматичних зонах і традиційно вважаються курортними (наприклад, Греція, Італія, Іспанія, Португалія, Хорватія, Чорногорія), а й таких країнах, що можуть урізноманітнювати туристичний продукт, розширюючи його функціональне й пізнавальне призначення та використовуючи можливості співпраці з іншими учасниками ринку, в тому числі – тими, що мають для цього відповідні ресурси. Завдяки цьому з'являються нові специфічні види туризму – освітній, лікувальний, екстремальний, круїзний, дитячий та інші.

Динамічне зростання галузі і відносна легкість входження у неї викликають до неї інтерес усе більшої кількості підприємств, що прагнуть створювати туристичні продукти й надавати відповідні послуги. Суттєве збільшення туристичних потоків в останні роки навіть спричинило явище «надлишкового туризму» – коли привабливі для туристів об'єкти стають неспроможними прийняти усіх бажаючих. Виникла необхідність вживання спеціальних регулюючих заходів – і не тільки для недопущення погіршення стану об'єктів туризму та умов проживання місцевого населення у місцях розміщення чи пересування туристів, а й для забезпечення самих туристів від неякісного надання послуг, пов'язаних із несумлінним виконанням функцій туроператора чи персоналу підприємств в процесі споживання послуги.

Отже, туризм як соціально-економічне явище, охоплює багато сфер людського життя, у ньому задіяні різні групи економічних гравців – держава (дії регулятивного характеру у сфері оподаткування та

розвитку інфраструктури на рівні галузі), а також органи місцевого самоврядування (дії регулятивного і координуючого характеру стосовно використання туристичних об'єктів регіону чи території); власники факторів виробництва у сфері обслуговування туристів, (власники туристичних ресурсів); споживачі туристичних послуг (туристи), які вступають між собою в економічні відносини (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 – Система економічних відносин у туризмі**

Цілі та економічні інтереси кожного з гравців на ринку туристичних послуг полягають у максимізації власної вигоди від функціонування цього ринку. Однак закони ринку примушують їх досягати компромісу, беручи до уваги й те, що кожен із них тим чи іншим способом має сприяти реалізації усього спектра функцій, які покладаються на туризм в контексті стратегії сталого розвитку країни, в тому числі соціальної (у всій її багатогранності) і екологічної.


Взаємопов'язаність інтересів і цілей учасників туристичної діяльності в розрізі різних функцій (коли досягнення економічних цілей неможливе без реалізації соціальної функції туризму) дає підстави розглядати сферу туризму як складну багатоцільову і багатофункціональну соціально-економічну систему.

**Туризм як соціально-економічна система** – це сукупність відносин, зв'язків і явищ, які виникають під час переміщення й перебування людей в місцях, відмінних від їх постійного місця проживання і не пов'язаних з їх трудовою діяльністю.

Сфера туризму має свою специфіку. Вона зумовлюється передусім індивідуальним характером сприйняття споживачами цінності туристичних продуктів за їх структурою і туристичних послуг за їх якістю, які розведені в часі й просторі. Тобто, туристичний продукт охоплює певну сукупність послуг, які надаються туристам в ході їх подорожі туристичним маршрутом. Ця сукупність послуг має бути обґрунтованою, передусім – з позицій прийняттого рівня зручності для мандрівника (комфортного проживання, безпечного пересування, якісного харчування тощо). Важливо при цьому мати пропозицію різних варіантів такого обслуговування – адже саме такі нюанси формують попит на послуги конкретної туристичної фірми, яка позиціонує на ринку свої продукти. Зрештою, відповідність придбаного турпродукту очікуваням туристів і формує лояльність клієнтів до конкретного туроператора як організатора туру, що мусить забезпечити цю відповідність.

Отже, туристи, виступаючи **суб'єктами туризму**, формують індивідуальний запит на тур. Причому ці запити стосуються не лише **об'єктів туризму** (якими є відповідні території, історичні пам'ятки, події тощо), а й вимоги до обслуговування – відповідно до своїх уявлень про якість обслуговування та його ціну. Тому індустрія туризму охоплює доволі велику кількість різноманітних за складом основних і обслуговуючих процесів суб'єктів господарювання, об'єднаних спільною метою – створити такий туристичний продукт, який би був привабливим для пізнавального і оздоровчого відпочинку і знайшов попит у споживачів.

На Конференції ООН з торгівлі та розвитку в 1971 р. було запропоноване таке визначення індустрії туризму: «Це сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, спрямованих на створення товарів і послуг для подорожуючих осіб». Ці види діяльності є різні за змістом виробничих (або невиробничих) процесів, тому виконуються різними підприємствами.

 **Туристична індустрія** – це сукупність різних суб'єктів сфери послуг (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспортування, заклади культури, спорту, екскурсійні бюро тощо), які служать матеріально-технічною основою туристичної діяльності, забезпечуючи розміщення, обслуговування та перевезення туристів.

Туристична галузь країни в цілому представлена:  
– туристичними операторами (туроператори) – це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посеред-

ницька діяльність із надання характерних і супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туropераторську діяльність;

- туристичними агентами (турагенти) – це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туropераторів та туристичних послуг, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг;

- іншими суб'єктами підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;

- гідями-перекладачами, екскурсводами, спортивними інструкторами, провідниками та іншими фахівцями туристичного супроводу;

- фізичними особами, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо;

- туристичними ресурсами: природними (ландшафтні, водні, кліматичні, НПП, природні, біосферні заповідники, дендро-, зоопарки, ботанічні сади); історико-культурними (пам'ятки архітектури, археології, історії, мистецтва, етнографії); соціально-економічними (матеріально-технічна база суб'єктів-постачальників туризму та інфраструктурних галузей, шляхи сполучень, дорожнє господарство тощо);

- споживачами туристичних товарів і послуг (туристами).

У туризмі досить успішно застосовується критерій концептуальної спорідненості цілей підприємств, локалізованих на певній території. На основі цього критерію створюються туристичні регіони, зони, центри, кластери тощо, які формують структуру і визначають особливості ресурсного забезпечення розвитку суб'єктів туристичної галузі у відповідному регіоні. При цьому всі учасники туристичної діяльності функціонують у певному нормативно-правовому полі, яке формується державними органами управління; воно окреслює загальні правила поведінки на ринку туристичних товарів і послуг.

Туристичну індустрію можна назвати спадкоємницею індустрії гостинності. Термін «гостинність» своїми коренями сягає в минуле. Це переклад з давньофранцузького (*hospice* – будинок для тих, хто подорожує). За своїм змістом він відображає уявлення суспільства про те, яким має бути ставлення до мандрівників (туристів), що потребують відпочинку (відновлення сил) під час своєї подорожі. Цей термін став активно використовуватись наприкінці ХХ ст. – коли експертами конфедерації ХОТРЕК (Конфедерація національних асоціацій готелів і ресторанів у Європейському Співтоваристві, що об'єднує 22 національні асоціації з понад 1 млн підприємств) у 1982 році було

запропоновано поширити його не тільки на заклади відпочинку для подорожніх, а й на інші групи підприємств, що надають різноманітні послуги, пов'язані з організацією дозвілля. Тобто, індустрія гостинності формує матеріальну основу тієї складової туризму, яка безпосередньо пов'язана з відпочинком і стосується послуг розміщення, харчування і організації дозвілля гостей.

**Індустрія гостинності** – це галузь економічної діяльності, яка охоплює підприємства (організації), що забезпечують розміщення, харчування й організацію дозвілля гостей, створюючи різні за змістом і призначенням споживчі продукти (послуги) у сфері відпочинку, розваг і відновлення здоров'я.

Сучасна індустрія гостинності охоплює різні групи організацій і підприємств (готелі, мотелі, пансіонати, санаторії, ресторани, кава'ярні, парки відпочинку, клуби, казино та ін.), діяльність яких дає змогу задовольняти різноманітні потреби споживачів у сфері відпочинку і розваг, а також в організації спеціалізованих видів ділових зустрічей і подорожей. Цим вона органічно вписується у концепцію роботи зі споживачами в сфері туризму, яка також характеризується великою різноманітністю продуктів і послуг і, відповідно, мультифакторністю економічних процесів – **концепцією менеджменту різноманітності**. І це підкреслює важливість обґрунтованого вибору складу партнерів у туризмі, оскільки проектування і надання туристичних послуг має враховувати усю множину факторів, що можуть впливати на рівень задоволення різноманітних потреб цільових груп клієнтів (за структурою, змістом і особливостями індивідуального сприйняття).

**Мультифакторність економічних процесів в індустрії туризму** – це множинність способів (технологій) об'єднання різних видів ресурсів в процесі їх перетворення в турпродукти і послуги з метою задоволення різноманітних туристичних потреб з урахуванням особливостей їх сприйняття різними групами споживачів.

Водночас можна виділити й інші тенденції розвитку індустрії гостинності, які значною мірою впливають на розвиток туризму:

- поглиблення спеціалізації та диверсифікації пропозицій послуг розміщення й харчування;
- зв'язок із національними традиціями прийому гостей;
- глибока персоніфікація обслуговування;
- налагоджена співпраця малих підприємств;
- широке використання у процесах надання послуг спеціалізованих комунікативних технологій;
- утворення значних за розмірами корпоративних форм ведення бізнесу – готельних мереж, які стають транснаціональними компаніями (міжнародних мереж готелів);

- інтеграція різнопрофільних підприємств індустрії гостинності з метою розширення їх ресурсних можливостей;
- екологізація процесів, продуктів і послуг.

Ці тенденції, зумовлені насамперед революційними досягненнями у сфері інформаційних технологій, набувають усе більшого поширення в галузі і потребують врахування при плануванні туристичних продуктів і туристичних потоків, при розробленні нових способів задоволення суспільних потреб у цій сфері і створенні належних умов для їх реалізації. Тим більше, що розвиток інформаційних технологій не лише спрощує, а й ускладнює роботу спеціалізованих туристичних фірм, які формують туристичний продукт. Такими специфічними детермінантами розвитку туризму є :

- посилення впливу централізованих (Booking, Airbnb) та децентралізованих платформ (так звані «убивці Airbnb», що звільняють готелі та споживачів від сплати комісійних зборів) бронювання засобів розміщення; соціальних мереж, хостингів, мобільних технологій (Facebook, Instagram, Youtube, Viber, TripAdvisor);

- поширення мобільних додатків, які спрощують вибір маршрутів і засобів пересування;

- можливості придбання туристичних продуктів і послуг в Інтернет-середовищі.

Загалом, специфіка сфери туризму як виду економічної діяльності полягає у:

- структурній насиченості туристичного продукту різноманітними елементами відпочинково-рекреаційного і культурно-пізнавального характеру, цінність яких визначається кожним туристом через призму індивідуального сприйняття та у тісному взаємозв'язку із процесами обслуговування;

- поєднанні в динамічні партнерські мережі різнопрофільних підприємств індустрії гостинності з метою розширення ресурсних можливостей сфери туризму;

- багатофункціональному впливу на забезпечення сталого розвитку суспільства, що зумовлює потребу у тісній взаємодії безпосередніх учасників туристичної діяльності із різними зацікавленими групами (стейкхолдерами);

- динамічному розвитку суспільних потреб у сфері туризму, що потребує усебічного аналізу ринкової кон'юнктури, виявлення нових тенденцій розвитку попиту та його специфічних особливостей.

Зазначені особливості туризму зумовлюють необхідність формування адекватних цим особливостям підходів до управління економічними процесами в галузі – як на регіональному рівні, так і на рівні окремих підприємств.


## 1.2. Предмет і завдання менеджменту й маркетингу туризму


Туризм, як складна соціально-економічна система, функціонує завдяки структурованій множині внутрішніх зв'язків між учасниками туристичної індустрії, що виконують різні види діяльності, спрямовані на задоволення потреб людини у відтворенні й розвитку. Причому систему з розмитою ієрархією цих відносин – адже споживання туристичного продукту відбувається у просторі й часі і для цього необхідно об'єднати у систему економічних відносин надавачів різних послуг, що є територіально віддаленими і юридично самостійними і відстоюють у цих відносинах свої інтереси. Вони вступають між собою у організаційно-правові та економічні відносини для узгодження своєї ролі і завдань в процесах створення і реалізації туристичних продуктів і послуг. І це означає, що для успішного функціонування й реалізації свого багатофункціонального призначення сфера туризму потребує кваліфікованого менеджменту, який має забезпечувати узгодження інтересів і координування дій усіх учасників процесів проектування і реалізації туристичних продуктів, а також їх споживання у вигляді відповідних туристичних послуг.

Термін «менеджмент» (англ. management – управління, керівництво) має багато трактувань, оскільки його значення залежить від сфери діяльності організації і стадії її розвитку. 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. Менеджмент можна визначати також як вид діяльності з управління організаційним процесом і управління людьми, в тому числі – у сфері туризму.

 **Менеджмент** (англ. manage – керувати) – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед ними цілей.

 **Менеджмент туризму** – діяльність, спрямована на узгодження й координування дій усіх учасників процесів проектування і реалізації туристичних продуктів, а також споживання їх у вигляді відповідних туристичних послуг.

Суб'єктом менеджменту може бути як індивід, який займає певне місце в управлінській ієрархії, так і структурна ланка, що реалізує ті чи інші управлінські функції. Наприклад, фінансовий відділ (функції управління фінансами), відділ маркетингу (функції управління маркетинговою діяльністю) тощо.

**Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління)** – скеровувач дій і процесів, що відбуваються в організації в ході її функціонування і розвитку

Від суб'єкта менеджменту слід відрізнити окрему людину (менеджера, суб'єкта управлінської діяльності) яка вступає в управлінські відносини з підлеглими (прямо впливаючи на їх поведінку) або колегами чи зовнішніми партнерами (координуючи спільну діяльність).

**Суб'єкт управлінської діяльності в туризмі** – особа, що в процесі реалізації закріплених за нею функцій вступає в управлінські відносини з іншими учасниками, узгоджуючи чи координуючи спільну діяльність зі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, призначених для задоволення споживчих потреб.

Від раціональної побудови управлінських відносин, які стосуються безпосередньо робочих (виробничих) процесів, залежить керованість організації, її гнучкість, здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики. Проте їх ефективність залежить від великої множини чинників різної природи і різної сили впливу. Тому управлінські відносини у всьому спектрі їх проявів є предметом менеджменту як науки.

**Предмет менеджменту туризму** – система виробничих відносин, що формується в туристичній організації між працівниками керуючої та керованої систем у процесі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, призначених для задоволення споживчих потреб.

Вступаючи у відповідні відносини, суб'єкти менеджменту приймають рішення, виходячи із ключової цільової установки – задоволення потреб споживачів (туристів). Тому багато науковців визначають основні цілі менеджменту туризму саме з урахуванням потреб потенційних туристів, що прагнуть отримати туристичний продукт відповідно до своїх актуалізованих потреб (у відпочинку, лікуванні, пізнавальних, ділових та інших цілях). Адже від вибору споживачів залежить існування і розвиток бізнесу. Проте управлінські впливи безпосередньо на споживачів не поширюються. Тому менеджмент і маркетинг туризму, як навчальна дисципліна, розглядає проблему розвитку туризму не тільки з позицій самих туристів, а й з позицій бізнесу (метою якого є отримання прибутків шляхом організації і забезпечення чужого відпочинку).

Водночас, з огляду на багатофункціональний і значний вплив туризму на соціально-економічний розвиток країни, певні дії для підтримки його розвитку здійснює і держава – через регіональні органи управління. До цього процесу долучаються і місцеві органи самоврядування, оскільки туристичні об'єкти, що знаходяться в межах відповідних територіальних об'єднань, безпосередньо впливають на стан і розвиток цих територій. Тому зміст і цільові установки менеджменту туризму мають розглядатись багаторівнево – з позицій:

1) галузевого розподілу праці – як окремої галузі національного господарства або міжгалузевого комплексу, в межах якого формується туристичний продукт;

2) суб'єктів господарювання, що надають туристичні послуги – як самостійний вид економічної діяльності;

3) туриста, що споживає туристичний продукт – як його участь у пропонуваніх туром заходах під час відпочинку і сприйняття їх цінності в розрізі своїх індивідуальних потреб.

Зважаючи на таке позиціонування сфери туризму, існують різні визначення її сутності. Залежно від прийнятого трактування та з огляду на багатокomпонентне функціональне призначення сфери туризму виокремлюють суб'єкти і цілі прийняття рішень (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2 – Система цільових установок менеджменту туризму**

Визначення туризму	Рівень і суб'єкти прийняття рішень	Основні цілі суб'єкта прийняття рішень
<b><i>З позицій галузі національної економіки або регіону</i></b>		
Сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, спрямованих на створення товарів і послуг для подорожуючих осіб	Макро- і мезорівень (регіональні органи управління)	Максимізація економічних результатів від функціонування туристичної індустрії, відтворення трудових ресурсів і забезпечення гармонійного розвитку територій
<b><i>З позицій окремих суб'єктів, що надають туристичні послуги</i></b>		
Вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання	Мікрорівень (менеджмент підприємства)	Зростання і розвиток бізнесу завдяки створенню і реалізації турпродуктів і послуг, що мають цінність для споживачів
<b><i>З позицій туриста, що споживає туристичний продукт</i></b>		
Це вид рекреації, пов'язаний із виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями	Споживач	Задоволення потреб у відпочинку та пізнанні нового за прийнятним рівнем витрат

Отже, *суб'єктами прийняття рішень у туризмі* є як туристи (з усім розмаїттям їх потреб і мотивів, які спонукають до вибору певного туристичного продукту), так і працівники туристичних підприємств і організацій (що володіють певними туристичними ресурсами, проектують бізнес-процеси і надають відповідні послуги), а також органи державного управління та місцевого самоврядування (формулюють правила поведінки учасників економічних відносин у відповідному сегменті ринку туристичних послуг і здійснюють контроль за їх дотриманням). Усі вони вступають у економічну взаємодію, діючи згідно свого місця і функціонального призначення у загальній системі управління сферою туризму в країні (регіоні, території) і відстоюючи відповідно до цього призначення інтереси зацікавлених у певних результатах осіб.

Загалом, розвиток туризму як сфери економічної діяльності залежить від розвитку потреб у таких послугах у потенційних клієнтів. Важливо не тільки розпізнати існуючі потреби, а й передбачити появу нових, а відтак – оцінити перспективу їх розвитку серед значної кількості споживачів і налагодити відповідні процеси швидше за конкурентів. Це неможливо здійснити без кваліфікованого маркетингу.

Сучасна концепція маркетингу туризму зорієнтована не тільки на задоволення потреб споживачів, але й на цілеспрямований вплив на їх свідомість та вибір. Тому маркетинг відіграє вирішальну роль у забезпеченні ринкової гнучкості туристичних підприємств.

**Маркетинг в туризмі** – це система постійного узгодження послуг, що пропонуються туристичною фірмою, з послугами, що користуються попитом на ринку і які фірма здатна запропонувати споживачам з вигодою для себе і ефективніше за конкурентів.

У сучасному світі маркетинг став «новою філософією» бізнесу. Це означає, що кожне підприємство у своїй діяльності має передусім виходити із кон'юнктури ринку і потреб споживачів. Цим потребам необхідно підпорядковувати всі стадії процесу створення продукції чи надання послуг, в тому числі – розробку їх нових видів. Як зазначав П. Друкер (його праці лягли в основу розвитку підприємницької економіки США), існує лиш одне достовірне визначення мети бізнесу – створення покупця. Не важливо, що фірма думає про свою продукцію, важливо що споживач думає про свою покупку, в чому він бачить її цінність – ось що визначає сутність бізнесу і шанси на успіх. За перенасичення ринку різноманітними товарами і послугами (а це має місце в туризмі, який динамічно розвивається) важливо докласти максимум зусиль для того, щоб знайти і зберегти свого споживача.

Специфіка сфери туризму накладає відбиток на способи вирішення багатьох завдань, які стоять перед менеджерами. Значна їх

частина може бути вирішена завдяки ефективному застосуванню маркетингових інструментів (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3 – Специфіка туризму як об'єкта менеджменту і маркетингу**

Специфіка галузі туризму	Проблеми ефективного менеджменту	Роль маркетингу у вирішенні проблем ефективності менеджменту
Багаторівнева система цілепокладання (в розрізі країни, регіонів, туристичних дестинацій і окремих підприємств)	Нечіткість і складне визначення цілей за різними рівнями і сферами управління	Маркетингова оцінка туристичного потенціалу країни, регіону, окремих туристичних дестинацій і підприємств для планування цілей розвитку
Високий рівень варіативності структури тур продукту, зумовлений індивідуалізацією потреб туристів	Необхідність встановлення гнучких взаємовідносин між учасниками процесів надання туристичних послуг	Пошук партнерів з найкращими пропозиціями туристичних ресурсів за встановленими критеріями співпраці
Значний географічно-просторовий розкид діяльності за чіткої часової регламентації структури турів	Складність налагоджування ефективної логістики у мережі партнерів	
Відмінності у сприйнятті туристами споживчої цінності турпродукту і туристичної послуги	Ймовірність конфліктів через суб'єктивну оцінку параметрів обслуговування за складовими турпродукту	Маркетингові технології позиціонування змісту і цінності турпродуктів з урахуванням встановлених параметрів обслуговування
Сезонна нерівномірність попиту	Коливання обсягів доходів від продажу тур продуктів, необхідність коригування зайнятості працівників	Маркетингові ринкові дослідження для виявлення прихованого попиту на спеціалізовані тури і формування попиту на них засобами реклами
Тісний контакт із місцевим населенням	Попередження конфліктів із місцевими жителями з приводу порушень норм громадського порядку чи забруднення довкілля	Формування іміджу підприємства як ініціатора міжкультурного обміну, що сприяє збереженню і популяризації національних традицій і розвитку народних ремесел

Маркетинг відіграє важливу роль у сегментуванні ринку, оцінювання обсягів платоспроможного попиту, позиціюванні нових продуктів і послуг на ринку і багато ін. Це дає змогу обґрунтовано диференціювати запити потенційних споживачів, зіставити їх з ресурсними потребами і прийняти рішення щодо доцільності поглиблення рівня індивідуалізації послуг при формуванні туристичних продуктів і виділення оптимальних розмірів туристичних груп для популярних туристичних маршрутів. Загалом – це підвищує ефективність процесів проектування (розроблення) туристичних продуктів і їх споживання туристами у вигляді цілісного комплексу послуг.

Багато організацій орієнтують свої структури на великі групи споживачів, від яких вони залежать найбільше. Однак успіху сприяє і знаходження нових (нішевих) об'єктів туристичного інтересу, їх вдале позиціювання на ринку і просування різноманітними методами маркетингових комунікацій. Адже сама сутність маркетингу полягає у досягненні ефективного обміну товарами і ресурсами для задоволення конкретних потреб.

Наприклад, останнім часом набуває популярності відпочинок майже за Д. Дефо. Стомленим жителям мегаполісів все частіше спадає на думку сховатися від зовнішнього світу хоча б на декілька днів, стати відлюдником. І бізнес відгукнувся на цю потребу – виникла мода на tree-hause, що набула особливої популярності в США. Там продаються напівфабрикати куренів, які власник уже сам екіпірує мініатюрними холодильником, телевізором, меблями та ін.. Коштують такі «іграшки» від 30 до 60 тис. дол. Причому деякі проекти включають навіть гвинтову драбину, яка обвивається навколо стовбура дерева. І таких прикладів, коли маркетингові інструменти й технології дають змогу оперативно виявляти навіть ті потреби споживачів, які вони самі ще належним чином не усвідомили, а відтак – запропонувати різні варіанти задоволення таких потреб, є безліч. Так, ночівля в печерному готелі в Каппадокії стала родзинкою туристичних маршрутів по Туреччині, окремі номери готелів під водою приваблюють тих, хто хотів би спостерігати на відпочинку за поведінкою мешканців океанських рифів, тури в Нову Зеландію, які пропонують майже всі туроператори, обов'язково включають містечко хоббітів і т.п.

Розвиток туризму є результатом ефективної діяльності туристичних підприємств, які повноцінно використовують маркетингові ресурси для роботи з ринком. У Всесвітній туристичній організації (UNWTO) виділяють три головні функції маркетингу туризму:

**1. Формування контактів зі споживачами туристичних послуг** – ставить за мету переконати їх в тому, що місце відпочинку та існуючі там служби сервісу, історичні пам'ятки й захопливі своєю

красою природні місця чи явища та очікувані вигоди, які пропонує туристична фірма, повністю відповідають тому, що хочуть отримати клієнти.

**2. Розвиток контактів за рахунок новацій** – передбачає проектування новацій, які зможуть надати нові можливості для збуту. Ці новації мають відповідати потребам і перевагам потенційних споживачів туристичних продуктів.

**3. Контролювання результатів обслуговування** – передбачає аналіз результатів діяльності з просування товарів і послуг на ринок і перевірку того, наскільки результати відображають повне і успішне використання наявних у сфері туризму можливостей; порівняльний аналіз витрат на рекламні маркетингові заходи і отриманих доходів.

Основними принципами маркетингу в менеджменті туризму є:

- націленість на досягнення кінцевого практичного результату туристичної діяльності – ефективної реалізації туристичних послуг і опанування певної частки цього ринку;

- спрямованість туристичної фірми не на сьогочасний, а на довгостроковий стратегічний результат маркетингової роботи. Це вимагає особливої уваги прогностичним дослідженням, розробленню на основі їх результатів нових туристичних послуг, що забезпечуватимуть високоприбуткову діяльність фірми;

- застосування тактики й стратегії активного пристосування до вимог потенційних покупців з, водночас, цілеспрямованим впливом на них для позитивного сприйняття ними змісту туристичного продукту.

Туристичний бізнес унікальний в тому сенсі, що невід’ємною і дуже важливою частиною для позитивного сприйняття туристичної послуги є персонал. Гостинність, доброзичливість – головна умова для усіх бажаючих працювати в цій сфері, а не тільки для тих, хто безпосередньо зайнятий обслуговуванням туристів. Підбір персоналу за такими критеріями також потребує маркетингового підходу, а функції маркетингу мають виконуватися усіма співробітниками.

Маркетингова складова менеджменту туризму адресована не тільки «кінцевим споживачам» – туристам, а й проміжним інстанціям – турагентствам, партнерам, громадським туристичним об’єднанням, державним органам з регулювання туризму. Адже туристична індустрія функціонує як розгалужена й складна система взаємно пов’язаних ланцюжками створення цінності підприємств, що надають послуги різноманітного сутнісного і цільового наповнення – від суто утилітарних (розміщення, харчування і транспортування) і до тих, що складають пізнавальну основу туризму (екскурсійне обслуговування).

Різноманітність вподобань споживачів туристичних послуг і їх зростаюча індивідуалізація вимагають високої гнучкості надавачів цих

послуг у реагуванні на запити споживачів. І чим більшим є рівень диференціації споживчих переваг потенційних туристів, тим більше важить для успішності бізнесу здатність туристичної організації їх задовольнити. Виокремлення відмінностей у перевагах потенційних споживачів туристичних продуктів, оцінка їх значущості, важливості для позитивного сприйняття ними якості цих продуктів є одним із пріоритетів маркетингу туристичного бізнесу усіх учасників партнерської мережі спеціалізованих підприємств.

Залежно від визначених стратегією діяльності завдань, туристичні підприємства можуть використовувати різні види маркетингу:

- глобальний – маркетингова діяльність туристичної фірми із орієнтацією на глобальний туристичний ринок, потреби якого можна задовольнити стандартизованим туристичним продуктом;

- конверсійний – його завданням є зміна негативного ставлення споживачів до туристичного продукту (негативного попиту) на позитивне, а основна мета – сформувати попит;

- зовнішньоекономічний – діяльність туристичного підприємства на ринках кількох країн, яка передбачає створення філій, представництв підприємства, дочірніх компаній тощо;

- експортний (в'їзний туризм) – маркетингова діяльність з реалізації туристичного продукту за межі країни; передбачає дослідження світового туристичного ринку, адаптування до його вимог, доведення власного туристичного продукту до іноземного споживача;

- імпорتنний (виїзний туризм) – маркетингова діяльність з імпорту туристичних послуг;

- тактичний – розроблення заходів для реалізації визначених стратегією діяльності цілей на обраному сегменті ринку.

Як і будь-які суб'єкти економічної діяльності, що працюють у ринковому середовищі, підприємства індустрії гостинності мусять бути спроможними здобувати конкурентні переваги, успішно суперничати у боротьбі за прихильність споживача з аналогічними підприємницькими одиницями, які функціонують на певному, чітко окресленому сегменті споживчого ринку. Тому в останні десятиліття в туризмі набула поширення практика роботи зі споживачами, яка ґрунтується на концепції *маркетингу взаємодії*. Її сутність – в розвитку досвіду роботи з клієнтами, підтримання їх лояльності і закріпленні клієнтської бази. Це забезпечується:

- *персоналізацією* роботи з клієнтами, створенням емоційного зв'язку, який підтверджує розуміння бажань чи вимог клієнта;

- *чесністю* у роботі. Важливо бути надійним партнером, який викликає повну довіру при спілкуванні зі співробітниками усіх рівнів і

будь-якій взаємодії з брендом. Ступінь довіри залежить від готовності організації виконувати свої обіцянки перед клієнтом;

– **відповідністю очікуванням клієнта** – не тільки відповідати очікуванням клієнта, але й якісно перевершувати їх;

– **мінімізацією часу й зусиль клієнтів** – як при замовленні туристичного продукту, так і в ході отримання туристичної послуги;

– **вирішенням проблемних ситуацій** – необхідно миттєво реагувати на складнощі, що виникають у клієнтів і допомагати оперативно вирішити їх, виводячи клієнта із конфліктної ситуації. Цим гарантується лояльність клієнта.


Дослідження споживачів, з'ясування основних мотивів придбання туристичних продуктів і аналіз поведінки споживачів озброює керівників і фахівців фірми потужним арсеналом інструментів для розуміння запитів клієнтів, без якого неможлива успішна діяльність на сучасному ринку. «Знати свого клієнта» – основний принцип маркетингу. Тому маркетингові інструменти роботи з ринком мають бути невід'ємними і пріоритетними складовими менеджменту туристичної організації. Серед них чи не найважливіше місце мають займати маркетингові дослідження ринку туристичних послуг у різних регіонах України. Завдяки їх порівняльному аналізу зі структурою туристичних послуг у подібних регіональних контекстах розвинених країн можна буде оцінити туристично-рекреаційний потенціал кожного регіону. Ці дослідження мають здійснюватись на замовлення органів державного управління і територіальних громад, оскільки вони безпосередньо зацікавлені у найкращому використанні туристично-пізнавальних і рекреаційних ресурсів територій.

Результати досліджень мають оцінюватись через призму задоволення потреб споживачів туристичних і рекреаційних послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку туризму і лягати в основу обґрунтування рішень щодо ефективного використання потенціалу рекреаційних ресурсів територій і пізнавально-туристичного потенціалу об'єктів історико-архітектурного значення, які розташовані в регіоні. Вони також мають слугувати основою планів розширеного відтворення природних ресурсів, підтримки необхідного екологічного і ресурсного балансу територій, який забезпечував би нормальні умови життя і діяльності місцевих жителів і вирішував завдання загального соціально-економічного розвитку територій у довготривалій перспективі. Усе це в підсумку сприятиме виникненню нових туристичних об'єктів, привабливих як для вітчизняних, так і для зарубіжних туристів. Проте безпосередньо зростання туристичних потоків є результатом успішної діяльності туристичних підприємств (організацій) з ефективною системою менеджменту.

### 1.3. Сутність, принципи побудови і функції системи менеджменту туристичних організацій

Існуючі відмінності в сукупності характеристик підприємств, що функціонують в межах господарського комплексу кожної країни допускають певні відмінності в управлінні, що зумовлено або особливостями організування виробничого процесу (підприємства різної галузевої приналежності), або особливостями розподілу владних повноважень (підприємства різних форм власності), чи системи участі в управлінні співвласників (підприємства різних організаційно-правових форм господарювання). Водночас, всі підприємства незалежно від сфери і форм їх діяльності, мають загальні характеристики, що зумовлює наявність певних закономірностей і правил управління ними. Передусім, вони є організаціями, однак організаціями економічними, оскільки підприємництво є діяльністю, спрямованою на отримання прибутку.

Відповідно до теорії фірми, будь-яка організація є сукупністю об'єднаних взаємовигідним співробітництвом учасників, що узгоджують свої дії за допомогою системи контрактів. Для ефективного функціонування організації важливо, щоб її учасники чітко розуміли свої обов'язки і підпорядковувалися загальним правилам, нормам поведінки.

 **Організація** – соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Очевидно, що чим більше учасників входить до складу організації, тим більшими можуть бути відмінності у їх індивідуальних цілях. І тим складніше співвіднести цілі окремих учасників із цілями організації як окремого суб'єкта ринкових відносин, що конкурує з іншими суб'єктами за ринки і ресурси. Узгодження цілей власників бізнесу і найманих працівників для досягнення компромісу між ними в процесі формування і реалізації загальних цілей організації і є першочерговим завданням менеджменту. Без його вирішення організація взагалі не може існувати як цілісний соціальний організм.

Усі організації, незалежно від специфіки їх діяльності, характеризуються ресурсною базою, залежністю від зовнішнього середовища, розподілом праці, наявністю управління як особливого виду діяльності. Ресурсна база формується з урахуванням потреб організації для створення конкурентоспроможного продукту за принципом достатньої необхідності. В туризмі ресурсна база є розпорошеною між багатьма учасниками ланцюжка створення туристичного продукту, які


надають відповідні послуги згідно свого місця у ньому. А найважливішою ресурсною складовою туристичної фірми є працівники з ключовими компетенціями, які здатні:

- а) спроектувати конкурентоспроможний туристичний продукт;
- б) забезпечити ефективність його реалізації.

В межах цієї ключової компетенції існує набагато глибший розподіл праці – від дослідження туристичного ринку і визначення найбільш привабливих для споживачів складових турпродукту і до підбору партнерів, які надаватимуть основні і додаткові послуги у місцях проходження маршрутів. Розподіл праці між співробітниками дозволяє їм виконувати свої функції більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зменшенню витрат організації.

Розподіл праці може бути не тільки *горизонтальним* (за окремими складовими процесів створення і реалізації продуктів і послуг), а й *вертикальним* (розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців). Вертикальний розподіл праці формує *управлінську ієрархію*, яка визначає відносини підпорядкування в організації – від найнижчого рівня (менеджери продуктових ліній, функціональних служб), і до найвищого (так званій інституційний рівень) – адміністрація, яка здійснює загальне стратегічне керівництво, формує загальні процедури й механізм взаємодії всередині управлінської команди і вступає від імені організації у безпосередню взаємодію із зовнішнім середовищем у всьому його суб'єктному різноманітті.

Уся діяльність управлінської команди підпорядковується певним правилам і здійснюється в межах системи менеджменту, яка і розглядається сучасними дослідниками як перевірені часом стійкі алгоритми організації і управління людською діяльністю, що забезпечують ефективність її результатів. Ці правила називаються принципами менеджменту (принципами управління).

 **Принципи менеджменту** – це основні правила, які розкривають дії об'єктивних законів, за якими має будуватися, функціонувати і розвиватися організація.

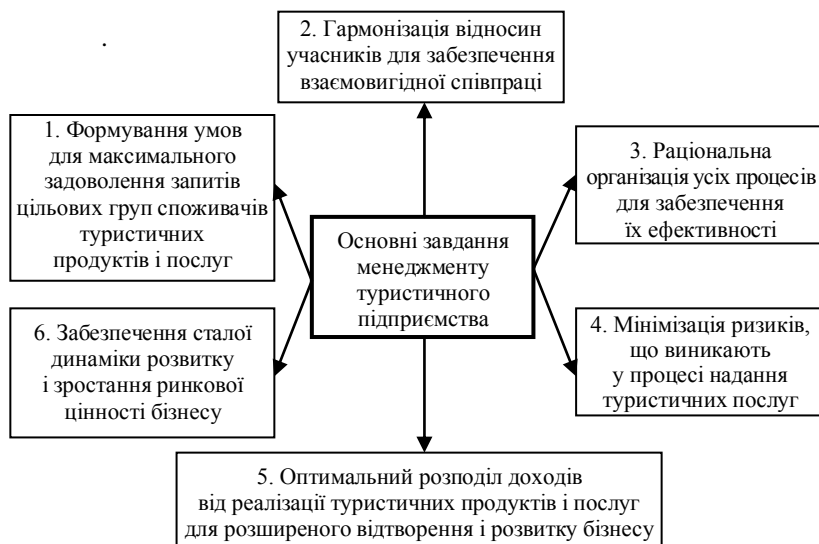
Принципи менеджменту були сформульовані ще на початку ХХ ст. засновниками теорії менеджменту (зокрема, Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем та ін.) і досі не втратили своєї актуальності. І якщо Ф. Тейлор та Г. Емерсон формулювали свої принципи стосовно управління працею робітників у виробничих процесах, то принципи управління А. Файоля уже більше відносяться до побудови системи менеджменту та є універсальними для будь-яких організацій (табл. 1.4).

**Таблиця 1.4 – Принципи управління А. Файоля**

Принцип	Зміст принципів
Розподіл праці	Спеціалізація робіт, що необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення числа цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
Повноваження і відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Працівники мусять дотримуватися умов угоди, укладеної між ними та керівництвом; менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника і звітує лише перед ним
Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, повинні бути згруповані і виконуватися за єдиним планом
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивідуума
Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
Централізація	Природний порядок в організації, що має керуючий центр
Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, яким передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму робочому місці
Справедливість	Встановлених правил повинні дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу та організації забезпечує єдність зусиль


Дотримання цих принципів дає змогу не тільки обґрунтовано розподілити сфери відповідальності між окремими управлінськими ланками, а й виділити специфічні завдання управління у загальному управлінському процесі. Крім того, правильно підійти до формування управлінських відносин, які б давали змогу координувати й регулювати діяльність усіх працівників організації, спрямовуючи їх дії в напрямі досягнення загальних цілей.

Водночас зміст цих цілей уже залежить від особливостей процесів створення продуктів (надання послуг), тобто, відображає галузеву специфіку діяльності. Специфіка туристичної діяльності, багатоаспектність зв'язків із зовнішнім середовищем, складна архітектура відносин всередині туристичної партнерської мережі, їх динамічність, потребують обов'язкового врахування – для забезпечення ефективності усіх процесів, які формують туристичний продукт. При цьому має враховуватися якісно-змістова різноманітність складників організаційного процесу та широкий спектр відносин і зв'язків між ними, що дає змогу в процесі функціонування підприємства вирішувати цілий комплекс взаємопов'язаних завдань – від дослідження потреб потенційних споживачів і до оцінки відповідності отриманих результатів господарювання визначеним на плановий період цілям (рис. 1.3).




**Рис. 1.3 – Основні завдання менеджменту туристичних підприємств**

Усі ці процеси є взаємопов'язаними і цілеспрямованими, забезпечуючи комплексний і системний характер управлінських впливів, а значить – гнучкість і життєздатність підприємства на конкурентному ринку туристичних послуг. Тому йдеться про побудову системи менеджменту туристичного підприємства, найважливіше завдання якої – забезпечити спроможність підприємства ефективно функціонувати та еволюціонувати у складному і мінливому зовнішньому середовищі.

 **Система менеджменту туристичної організації (підприємства)** – структурована сукупність взаємопов'язаних управлінськими відносинами функціональних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем в процесах створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, забезпечуючи ефективність цих процесів і досягнення поставлених цілей.

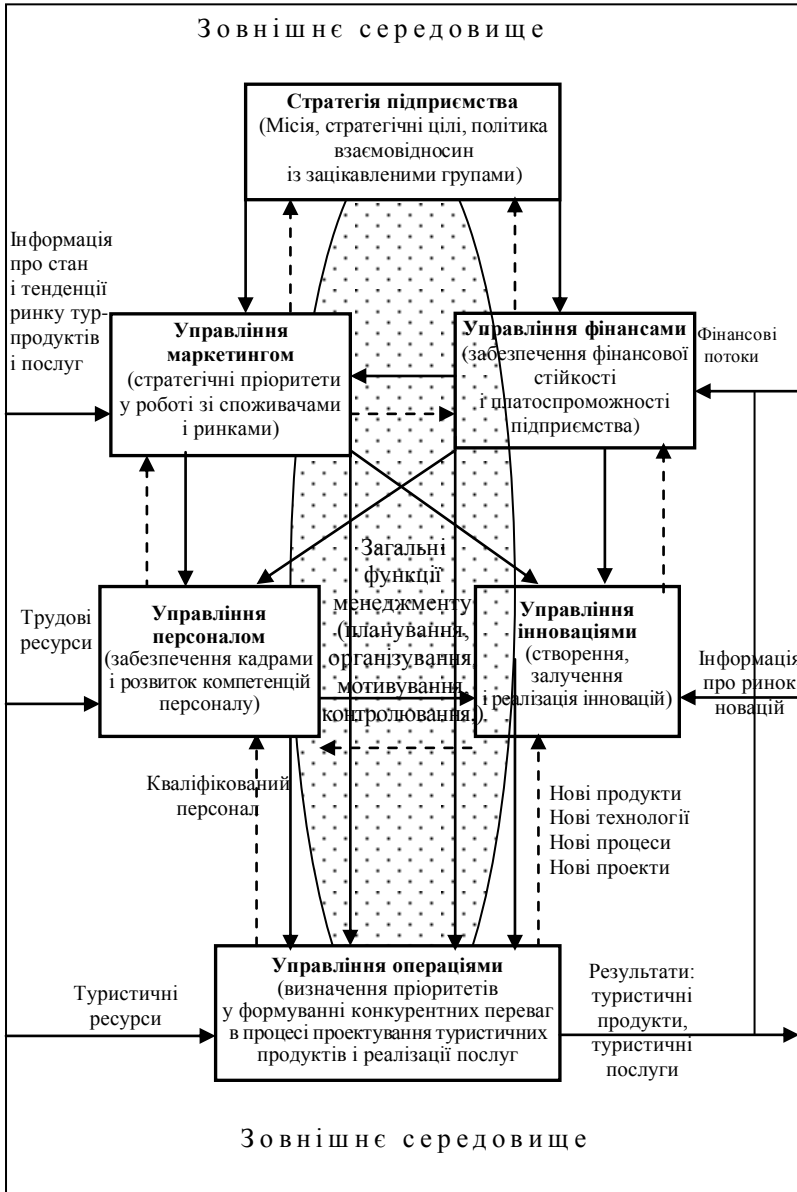
Тобто, у системі менеджменту туристичного підприємства необхідно передбачити як **структурні елементи**, що мають ставити і вирішувати завдання, пов'язані з організацією ефективного процесу проектування, створення, реалізації і надання туристичних послуг, так і **механізми дієвих управлінських впливів**, що враховують поведінкові особливості людей – для недопущення помилок у їх роботі чи їх своєчасного виправлення.

Кожна структурна ланка системи менеджменту націлена на вирішення специфічних і складних проблем, з якими стикається організація у своїй діяльності. Потреба власників бізнесу у ефективному вирішенні цих завдань зумовлює виокремлення в межах загального менеджменту різних управлінських функцій.

 **Функції менеджменту** – види управлінської діяльності, націлені на вирішення певних завдань у межах управлінського циклу (загальні функції) або в різних сферах управління відповідно до горизонтального поділу управлінської праці (**специфічні функції**).

На сьогодні в теорії управління існують певні розбіжності у виділенні і диференціації та класифікації функцій. Проте найчастіше в основу класифікації кладеться ступінь прояву тієї чи іншої функції в управлінській діяльності. За цією ознакою виділяють загальні та часткові (специфічні) функції. До найважливіших загальних відносять функції планування, організування, мотивування і контролювання. Інколи до них відносять ще функції прогнозування і регулювання.

Загальні функції менеджменту забезпечують координування діяльності персоналу відповідно до планів і завдань організації на відповідний період. Однак для обґрунтованого формування цих планів і їх успішної реалізації важливо чітко ідентифікувати ринкові потреби і зіставити з ними ресурсні можливості організації. Це здійснюється в межах специфічних функцій, які відображають специфіку залучення і використання необхідних ресурсів. Це функції управління маркетингом, інноваціями, фінансами, операціями, персоналом та ін. Їх взаємозв'язок із загальними функціями менеджменту подано на рис. 1.4.



**Рис. 1.4 – Взаємозв'язок і взаємообумовленість загальних і специфічних функцій менеджменту туристичної організації (підприємства)**

Загальні функції визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони складають зміст управлінського процесу, властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким бізнес-процесом в організації і в сукупності формують управлінський цикл з такими стадіями:

- аналіз стану об'єкта управління (управлінської ситуації) і прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

В процесі управління специфічні і загальні функції менеджменту переплітаються між собою, взаємно проникають і доповнюють одна одну в ході вирішення управлінських завдань. При цьому загальні функції менеджменту послідовно реалізуються в кожній із специфічних функцій. Наприклад, завдання оновлення портфеля туристичних продуктів відповідно до вимог ринку передбачає тісний зв'язок операційного менеджменту з функцією маркетингу. В межах функції маркетингу плануються маркетингові дослідження ринку (функція планування). Відтак структурується процес проведення дослідження за стадіями та виконавцями (функція організування); забезпечується реалізація маркетингових планів (функції мотивування, контролювання, регулювання). У свою чергу, результати маркетингових досліджень стають основою планів розвитку туристичних продуктів; налагодження організаційних відносин з партнерами (функція організування); створення механізмів стимулювання та контролювання дій персоналу в ході реалізації туристичних продуктів (в основних та обслуговуючих процесах).

Залежно від особливостей бізнес-контексту, функціональне різноманіття системи менеджменту може бути більшим або меншим, значущість окремих функцій в забезпеченні життєздатності та ефективності діяльності організації зростати або зменшуватися. Та в будь-якому організаційному контексті реалізація сукупності загальних і специфічних функцій менеджменту має забезпечувати впорядкування, координування всіх видів діяльності підприємства, зростання логічності й сталості в його функціонуванні, незважаючи на високий динамізм і складність зовнішнього середовища.

Виділення структурних елементів системи менеджменту створює умови для кваліфікованого вирішення тих завдань, які стосуються управління процесами створення продуктів. Однак для забезпечення ефективності системи менеджменту важливо сформулювати механізм управління поведінкою людей в процесах їх соціальної взаємодії, забезпечити ефективність управлінських впливів. Тому побудова системи менеджменту має враховувати такі закономірності соціальної взаємодії:

– формування організаційної ієрархії на основі норм керованості з чітким виділенням зон відповідальності за наданими повноваженнями; це структурує сфери управлінського впливу, забезпечує необхідний рівень керованості організацією в межах повноважень і посилює відповідальність за результати діяльності підпорядкованого підрозділу;

– оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні; це забезпечує, з одного боку – наявність єдиного центра прийняття найважливіших рішень, з іншого – збільшення кількості учасників процесу прийняття оперативно-тактичних рішень, що підвищує гнучкість організації і створює умови для фахового і статусного зростання її працівників;

– цілеспрямованість і взаємоузгодженість управлінських рішень в просторі і часі; завдяки цьому можна забезпечити оптимальний розподіл організаційних ресурсів і налагодити ефективний контроль за реалізацією прийнятих рішень;

– інтеграція управлінських зусиль в контексті реалізації поставлених цілей; орієнтування на спільні цілі створює координаційні механізми, завдяки чому посилюється взаємодія менеджерів різних управлінських ланок і рівнів, досягається ефект міжфункціональної синергії;

– формування спільних організаційних цінностей, які сприяють ефективному соціальному контролю за поведінкою індивідів і зменшують потреби прямого контролю;

– підкріплення цільових установок вагомими стимулами, що забезпечує високий рівень вмотивованості працівників до їх досягнення.

Формування цільових установок є одним з найважливіших атрибутів менеджменту, його вихідною функцією. Забезпечення узгодженості цілей спільної людської діяльності в розрізі організаційної ієрархії є об'єктивною передумовою результативності та ефективності цієї діяльності. Водночас сама система цілей може мати різну конфігурацію та вибудовуватись на різних засадах вертикального і горизонтального взаємоузгодження залежно від масштабів і видів діяльності організації, їх структури, стилю і методів управління тощо.

За якими ж ознаками можна визначити успішну організацію? На думку американських теоретиків менеджменту, критеріями успішної діяльності будь-якої комерційної організації є: тривале перебування на ринку, результативність та ефективність.

Звичайно ж, тривале перебування туристичної агенції на ринку є свідченням того, що її послуги потрібні споживачам. Очевидно, що таку фірму можна вважати успішною – вона вірно обирала стратегію і тактику поведінки на ринку, її персонал якісно і у встановлені терміни виконував усі види робіт із визначення потреби у туристичних продуктах і надання туристичних послуг. Проте, для успішного функціо-

нування протягом тривалого часу, організація має бути як результативною, так і ефективною. За словами основоположника інноваційної економіки П. Друкера, результативність є наслідком того, що «виготовляють потрібні, правильні речі», а ефективність – наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі». І перше, і друге є однаково важливим і для їх досягнення необхідні працівники, що мають необхідні компетенції, здатні обирати найбільш ефективні інструменти й технології для вирішення поставлених перед ними завдань.

Існуючий розподіл управлінської праці в організації служить основою класифікації управлінського персоналу, виділення серед них тих, хто може бути віднесений до категорії «менеджер».

**Менеджер** – це фахівець, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній області функціонування підприємства, вступаючи в управлінські відносини з іншими учасниками для координування спільної діяльності в межах своїх повноважень і відповідальності.

Залежно від **функціональної ролі** в процесі управління управлінський персонал поділяють на керівників (саме до них застосовують визначення «менеджер»), спеціалістів, службовців (технічних виконавців).

**Керівник** є центральною фігурою в системі менеджменту організації. Він очолює певний колектив і несе відповідальність за результати його роботи; для цього він наділений необхідними повноваженнями, в межах яких може приймати рішення і скеровувати дії підлеглих в напрямі їх виконання. Якщо це керівник усієї компанії, його називають **топ-менеджером**.

**Спеціалісти** – це працівники, що спеціалізуються на виконанні окремих функцій управління, маючи відповідні фахові знання. Вони готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До них відносять економістів, бухгалтерів, маркетологів, юристів тощо. У туристичному бізнесі саме вони вирішують завдання, пов'язані з проектуванням туристичних продуктів і організацією процесу надання туристичних послуг. Водночас вони не є самостійними суб'єктами прийняття рішень, а працюють за наказами і розпорядженнями керівників, дотримуючись організаційних регламентів.

**Службовці** (технічні виконавці) – це працівники, що обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і спеціалістів від рутинної роботи.

Якщо умовно розподілити види роботи, що виконуються управлінськими працівниками, на три групи (організаційна робота, робота з інформацією та прийняття рішень), то співвідношення витрат часу на виконання вказаних видів робіт працівниками різних управлінських категорій буде приблизно таким (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5 – Розподіл робіт серед управлінців за їх видами, %**

Вид роботи	Категорія працівника		
	Керівники	Спеціалісти	Технічні виконавці
Робота з інформацією	30	60	80
Організаційна робота	40	15	–
Підготовка і прийняття рішень	30	25	20

Загалом же всі категорії управлінських працівників, взаємодіючи відповідним чином між собою, роблять свій внесок у керування організацією і досягнення нею визначених цілей.

Крім того, у системі менеджменту виділяють *лінійних і функціональних менеджерів*. Лінійні діють на основі єдиновладдя, відповідають за стан справ у очолюваному ними підрозділі організації (директор, менеджери туристичних напрямів, менеджери маршрутів). Функціональні – відповідають за певну сферу управління і очолюють функціональні підрозділи (головний бухгалтер, керівник відділу маркетингу, керівник служби управління персоналом тощо).

У системі менеджменту кожного підприємства вирішується широке коло питань, обсяг і специфіка яких значно відрізняються залежно від рівня управлінської ієрархії. За місцем у системі управління організацією виділяють керівників трьох рівнів: вищого, середнього і нижчого.

**Керівники вищої ланки** – це представники вищого рівня менеджменту, які мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії. Це директори та їх заступники. Вони визначають загальні напрями діяльності, розробляють стратегію, формують політику відносин із партнерами, приймають ключові рішення щодо поточних справ, представляють компанію за її межами.

**Керівники середньої ланки** – розробляють тактичні й поточні плани діяльності для реалізації визначених вищим керівництвом стратегічних цілей, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи очолюваного ними підрозділу та організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки.

**Керівники низової ланки** (менеджери-контролери) відповідають за виконання поточних завдань, за використання виділених на відповідний період ресурсів, контролюють роботу безпосередніх виконавців, реалізують плани, розроблені на вищих рівнях управління. Вирішують переважно оперативні завдання. Тобто, характер основних рішень менеджера залежить від його місця у системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним в цій організації. При чому, чим вищим є місце менеджера в управлінській ієрархії, тим більшою мірою у його діяльності

присутні функції стратегічного управління, а чим нижчим – тим більше стосуються оперативного управління виконанням роботи.

Склад робіт, що виконуються менеджерами, визначається багатьма обставинами. Це і вид підприємницької діяльності, і посада та її місце в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність, стиль роботи менеджера тощо. Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінні характеризується великою різноманітністю функцій.

Американський вчений Г. Мінцберг, використовуючи метод «структурного спостереження», виділив десять управлінських ролей менеджерів, які потім об'єднав у три основні групи – міжособові, інформаційні і завершальні. Кожна група ролей має своє призначення:

1) міжособові ролі. Їх призначення – примусити події розгортатися за сценарієм, що відповідає інтересам тієї частини організації, якою керує менеджер. Ці ролі використовуються для впливу на поведінку інших учасників процесів, що здійснюються організацією:

– **номінальний керівник**, головна фігура, символ юридичної влади, що наділяється правом представляти організацію у відносинах з іншими ринковими агентами і державними інституціями, укладати угоди, підписувати необхідні документи;

– **лідер** формальний (за посадою) і неформальний (визнається колективом) – відповідальний за мотивацію, активізацію підлеглих, підбір кадрів;

– **посередник**, є додатковою ланкою для знаходження компромісу в перемовинах між сторонами, що не можуть дійти згоди самостійно;

2) інформаційні ролі; їх призначення – чітко ідентифікувати певну господарську проблему, яка потребує вирішення, структурувати її за зонами відповідальності у системі менеджменту і забезпечити зацікавлених у її вирішенні осіб необхідною інформацією:

– **нервовий центр**, збирає всі види несистематизованої інформації про стан об'єкта управління;

– **поширювач інформації**: передає інформацію підлеглим;

– **представник**: транслює інформацію у зовнішнє середовище.

3) завершальні ролі (ті, що потребують прийняття рішень); їх призначення – відреагувати на нові ситуації і проблеми:

– **підприємець**: проектує і вносить зміни в діяльність організації;

– **ліквідатор відхилень**: коригує перебіг процесів у разі їх відхилення від запланованої траєкторії розвитку;

– **розпорядник ресурсів**: приймає рішення щодо їх розподілу;

– **укладач угод**: участь у перемовинах для захисту інтересів очолюваної ним організації.

Вказані ролі можуть виконуватися менеджерами незалежно від посади, яку вони займають в організації. Мова лише йде про переважання одних ролей над іншими та про змістове навантаження ролі.

Однією із важливих для успішної діяльності сучасних організацій ролей менеджера є роль підприємця. Досить часто обидві ролі з успіхом виконує одна людина. Але між ними існує відчутна різниця. Якщо підприємець – це людина, що сама ставить перед собою важливі для неї цілі і готова ризикувати заради їх досягнення, приймаючи на себе фінансову, моральну, соціальну відповідальність; людина, що орієнтується на інновації, на процес створення нового, то менеджер керується у своїй роботі чужими цілями і докладає максимум зусиль для того, щоб їх досягти, проявляючи при цьому гнучкість, використовуючи наявні ресурси для забезпечення виконання плану. Найкращих результатів можна досягти, поєднуючи обидві ролі. Підприємливий менеджер активно шукає можливості і свідомо ризикує, добиваючись змін і вдосконалення. Отже, успішність організації залежить від її керівників, праця яких має характерні особливості:

- вимагає більших і різноманітніших знань порівняно з іншими видами діяльності;

- характеризується більшою організаційною свободою і самостійністю, високою складністю і нестабільністю, а тому її важко оцінювати і нормувати;

- втрати від низької якості праці керівника набагато більші, ніж у простого робітника, вони можуть зростати, якщо розглядати ієрархічну піраміду управління знизу вгору;

- висока відповідальність, імовірніший характер праці і часті стресові ситуації вимагають віднесення роботи керівника до категорії важких видів діяльності.

Тому ефективне управління сучасною організацією передбачає наявність у керівника цілої низки певних якостей інтелектуального і морального порядку. Ще Наполеон казав, що управління вимагає більш твердого характеру, аніж ведення війни. М. Армстронг наводить результати досліджень рис характеру найуспішніших топ-менеджерів: бажання багато працювати; наполегливість і рішучість; вміння ризикувати; здатність викликати ентузіазм; витривалість.

Деякі з цих рис людина успадковує, деякі набуває із життєвим досвідом і в процесі навчання. Разом з тим, згідно наукового підходу до управління, успішність діяльності менеджерів забезпечується:

- створенням ефективної системи і механізму управління;

- правильним визначенням цілей і пріоритетів у роботі;

- формуванням ефективного колективу, досягненням взаємодії між працівниками і координацією їх діяльності;

- вмілою організацією роботи людей, створенням спонукальних мотивів, забезпеченням розвитку людей, підтриманням ентузіазму;
- постійним удосконаленням способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.


Причин неефективної роботи менеджерів є досить багато, вони мають різноманітний характер і в неоднаковій мірі впливають на результати діяльності організацій. Поряд із відсутністю чисто професійних управлінських якостей, до яких можна віднести невміння визначати чіткі цілі і орієнтири в роботі; слабку регламентацію роботи персоналу, а звідси – нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності працівників; невміння забезпечити належний рівень трудової і виконавчої дисципліни; надмірне втручання в роботу підлеглих, або ж, навпаки, слабкий контроль за їх роботою; невміння забезпечувати свою діяльність необхідною інформацією; недостатня увага налагоджуванню зворотного зв'язку тощо, можна вказати і на так звані причини інституційного характеру, що обумовлюють неможливість простого перенесення управлінських прийомів і методів, напрацьованих західною управлінською теорією і практикою на український ґрунт. Через відмінності у менталітеті, через відсутність належної організаційної культури і однакових правил гри для всіх суб'єктів господарювання рекомендації, що сприяють успішній діяльності західних підприємств, часто є неефективними в Україні. Тому треба напрацьовувати власний досвід управління і, що не менш важливо, прагнути, ведучи власний бізнес, бути чесними з партнерами, діяти на етичних засадах, враховувати не лише юридичні аспекти діяльності, але і бути соціально відповідальними.

Професійність управлінської команди є важливим чинником успіху кожної організації, оскільки це забезпечує логіку і системність у прийнятті і реалізації рішень, їх обґрунтованість і своєчасність, а також передбачуваність у роботі з підлеглими, чіткість у визначенні пріоритетів спільної діяльності і взаємну зацікавленість усіх учасників у досягненні поставлених цілей. Здатність менеджера до професійного виконання своїх обов'язків визначається його вмінням своєчасно виявляти і вірно розпізнавати управлінську проблему і застосувати для її вирішення адекватні методи управління.

## **1.4. Система методів менеджменту**

Реалізація керівного впливу менеджерів здійснюється за допомогою методів управління (методів менеджменту). За допомогою методів менеджменту керуюча система встановлює правила дій та по-

ведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їх діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний поступальний розвиток, виходячи із поставлених завдань та цілей на планований період.


 **Методи менеджменту** – це способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому з метою спонукання їх до певних дій, необхідних для досягнення визначених суб'єктом управління цілей.

Методи менеджменту є різноманітними за своєю природою, тому використовуються в різних управлінських ситуаціях – починаючи від методів прямого адміністрування, які передбачають визнання підлеглими законності такого впливу і обов'язковості підпорядкування йому (в ситуаціях, що потребують чіткого виконання), і завершуючи методами психологічного впливу – для активізації певних дій, які дають підлеглим право вибору і лише заохочують до бажаної організаційної поведінки, але не зобов'язують до неї.

Усю сукупність методів управління поділяють на три групи: організаційні, економічні, соціально-психологічні. Всі вони можуть ефективно використовуватися лише тоді, коли ґрунтуватимуться на чинному законодавстві (лежатимуть в правовому полі, яке регламентує відповідні правовідносини між учасниками управлінських відносин). З урахуванням цього інколи виділяють ще групу правових методів управління, однак правильно було б про них говорити саме як про правову основу організаційних, оперативно-розпорядчих та економічних методів управління.

Методи управління використовуються не ізольовано, а в поєднанні. Тому управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. Водночас кожна група методів має свої особливості, форми вияву і межі використання.

**Економічні методи управління.** Вони формують загальне тло економічних відносин у бізнес-середовищі в координатах «вигідно-невигідно», хоча і не мають прямого впливу на рішення власника певного ресурсу. Тобто, економічні методи реалізують економічні інтереси людини (найманого працівника чи власника бізнесу) у певних товарно-грошових відносинах.

 **Економічні методи управління** – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою найбільш ефективного досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства і окремих працівників.

Зокрема, ще на етапі вибору напрямів вкладання капіталу у певний бізнес – власник капіталу приймає рішення інвестувати кошти у певний бізнес, якщо він буде приносити йому певний дохід. Власник зацікавлений інвестувати в ту сферу діяльності, яка може забезпечити більшу економічну віддачу.

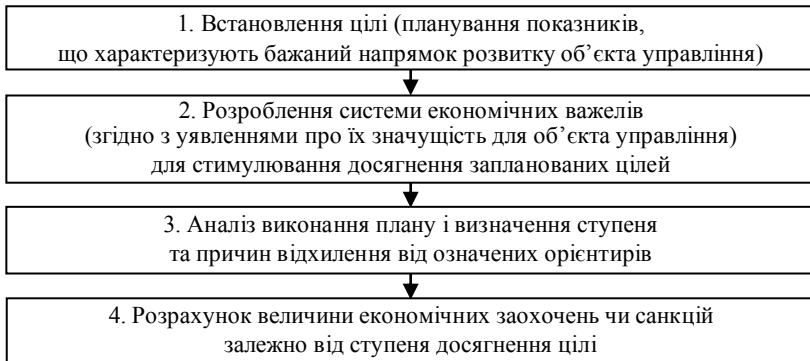
Економічні методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від окремого індивіда і до держави (наприклад, Міжнародний Валютний Фонд через систему економічних важелів – кредитів – впливає на порядок і умови трансформування економічних відносин в Україні). На рівні національної економіки держава використовує такі економічні важелі як податкова і кредитна політика. Їх розроблення здійснюється з обґрунтованим (з позицій загальнонаціонального інтересу) урахуванням потреб країни в випереджувачому розвитку певних галузей, тому в загальне правове поле закладаються позиції, що слугують засобами стимулювання інвестування в розвиток цих галузей (пільги). У сфері туризму це стимулювання стосується інвестування у розвиток інфраструктури і підтримки підприємництва, що необхідно для активізації насамперед в'їзного туризму, який і забезпечує надходження у бюджет країни. Про такі заходи йдеться, зокрема, у Стратегії розвитку туризму і курортів на період до 2026 р., прийнятій згідно Розпорядження КМУ № 168-р від 16 березня 2017 р. (І хоча прямих норм пільгового кредитування інвестицій у розвиток інфраструктури у цій Стратегії немає, проте вона рекомендує ці стимулюючі інструменти використовувати на регіональному рівні при оцінюванні пріоритетності інвестиційних проектів).

Місцева влада має право розробляти свої економічні важелі для розвитку інфраструктури. Наприклад, в м. Кам'янець-Подільський усі проекти реконструкції Старого міста, яке є пам'яткою семи культур, починались із того, що на початку 2000-х міська влада запропонувала надати напівзруйновані будинки (архітектурні пам'ятки XVII–XVIII ст.) в оренду на 49 років за умови, що фасади цих будинків будуть відновлені згідно їх історичного вигляду, а внутрішній їх простір бізнес використовуватиме за своїм бажанням, але пріоритетно – для надання послуг розміщення і харчування (готелі, ресторани, кав'ярні, причому – за оригінальними проектами). А нове будівництво – не вище чотирьох поверхів: перший – оригінальна кав'ярня (ресторан) або крамниця, другий–третій – під офіси чи житлові приміщення, четвертий – мансардний. У 2006 р. завдяки цим умовам та розробленим чітким правилам інвестиційних конкурсів м. Кам'янець-Подільський отримало найвищий бал в інвестиційно-кредитному рейтингу України. За неповних десять років місто набуло зовсім іншого вигляду, ставши одним із найбільших центрів туристичного і культурного інтересів не тільки на Поділлі, а й в Україні загалом.

Економічні методи використовуються не тільки для стимулювання, а й для недопущення деструктивних процесів у економіці (через порушення чинного законодавства, яке має збалансовувати соціально-економічний розвиток країни за усіма складовими). Утримують від деструктивних процесів саме економічні санкції. Для розвитку туризму важливі насамперед ті санкції, які застосовуються до суб'єктів економічної діяльності, що забруднюють довкілля.

Економічні методи на рівні підприємства втілюються у систему матеріального стимулювання, яка розробляється у тісному зв'язку із встановленими показниками на рівні підрозділів і філій, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів в кожному плановому періоді. Це і заробітна плата (види і форми оплати праці) і додаткове систематичне преміювання, і бонуси за унікальні розробки чи проекти, програми медичного страхування та ін. Розробляє кожне підприємство методи економічного стимулювання з урахуванням специфіки галузі. В основі цієї системи – мотиваційні переваги працівників, які ґрунтуються на їх потребах. Детальніше ці методи розглядатимуться при вивченні мотиваційних процесів (див. розд. 7).

Застосування економічних методів можливе лише за дотримання схеми, зображеної на рис. 1.5.




**Рис. 1.5 – Порядок формування і застосування економічних методів управління**

Економічні методи дають право вибору учасникам ринку – позитивно реагуючи на стимули, суб'єкти економічних відносин отримують додаткову винагороду. І навпаки – в разі нехтування встановленими законом правилами наступають штрафні санкції. Проте менеджерам відповідних рівнів управління важливо усвідомлювати,

що ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, але і від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. На першій – слід оцінити реальність і досяжність поставлених цілей, на другій – дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно для економічної системи в цілому), на третій – своєчасність і повноту аналізу, на четвертій – відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за цих умов можна забезпечити цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування.

**Адміністративні методи управління.** Призначені для керування процесами створення і функціонування підприємства як суб'єкта економічної діяльності – адже до функцій менеджера належить і вирішення оперативних завдань, які виникають унаслідок не завжди прогнозованої дії факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Жодні економічні методи не зможуть забезпечити чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу, тому що вони завжди дають працівнику право вибору – позитивно зреагувати на запропоновані стимули або знехтувати можливою винагородою і поводити себе згідно своїх життєвих пріоритетів. Тому арсенал економічних методів повинен бути доповнений адміністративними.

 **Адміністративні методи управління** – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації та координування людської діяльності в контексті поставлених суб'єктом управління завдань.

Ці методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

З огляду на завдання і об'єкт управлінського впливу адміністративні методи управління поділяють на методи організаційної дії (впливають на побудову організації і структуру управління) та методи оперативно-розпорядної дії (впливають на управління процесами людської взаємодії в ході виконання робочих завдань). Уся їх сукупність подана на рис. 1.6.

**Організаційні методи управління.** Їх застосовують під час створення бізнесу для організації і регламентування процесів спільної діяльності, а також під час їх реорганізації. Це організаційне регламентування, нормування і організаційно-методичне інструктування.



**Рис. 1.6 – Адміністративні методи управління**

**Організаційне регламентування** встановлює правила, на основі яких діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники. Ці правила визначаються статутом підприємства, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку тощо. В їх основі законодавча база, тому застосовують їх з відповідним правовим обґрунтуванням.

**Організаційне нормування** визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм. Це норми витрат ресурсів чи часу, норми завантаження роботою працівників, нормативи відрахувань у різні фонди тощо.

**Організаційно-методичне інструктування** полягає у доведенні до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, а також у перевірці знань та вмінь виконавців.

**Оперативно-розпорядчі методи управління.** Застосовуються тоді, коли вже визначені права і обов'язки структурних підрозділів і

працівників. Націлені на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання бізнес-процесів, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Ці методи забезпечують організованість та високу дисципліну, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємства (організації) та окремих працівників.

Розпорядчі дії завжди зумовлені конкретними причинами і мають чітку адресність, односторонню спрямованість – від керівника до підлеглого. Вони існують у формі: обов'язкових приписів (наказ, розпорядження); узгоджувальних дій (наради, консультації); рекомендацій (роз'яснення, вказівка).

**Накази** видає керівник підприємства або його заступник згідно з документами, що надійшли в організацію від вищих органів управління. Вони є обов'язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця. Можуть бути усними і письмовими, але завжди чіткими і лаконічними, позбавленими зайвої категоричності.

**Розпорядження** (у письмовій або усній формі) видають керівники підрозділів для виконання оперативних завдань. Вони мають бути зрозумілими і об'єктивними, не повинні завдавати шкоди авторитету працівника. Розпорядження ефективні, якщо розвивають ініціативу і самостійність у підлеглих; ступінь деталізації розпорядження залежить від умов, що склалися, і здібностей працівників.

**Наради** проводять для опрацювання управлінських рішень тактичного або стратегічного характеру. Перебіг нарад оформляють у формі протоколу. Вони мають обов'язковий характер. Строки проведення нарад, їх цілі та завдання, порядок ведення і техніку управління ними слід планувати заздалегідь. Це дає змогу розглядати різні питання діяльності підприємства, уникати дублювання. До порядку денного рекомендується додавати довідкові матеріали, а також проекти постанов. Готуючись до наради, керівник мусить продумати тактику її проведення (власну точку зору, пропозиції щодо порядку обговорення питань, методи активізації учасників, аналіз пропозицій, способи згладжування конфліктів, що виникають у ході обговорення, дотримання регламенту). За необхідності одержати додаткову інформацію для вирішення проблем перед нарадою проводять консультації. Для цього залучають експертів, що мають необхідні знання або досвід розв'язання подібних проблем.

**Вказівки** дають при виконанні складних завдань. Вони носять характер рекомендацій; можуть містити докладне пояснення порядку виконання робіт або розподілу робіт між учасниками і призначення відповідального за виконання.

При застосуванні методів прямого адміністрування відбувається підпорядкування однієї волі іншій. Однак форми такого підпорядкування повинні мати доброзичливий характер, не викликати небажаних емоцій (відчуття залежності, приниження, роздратування, стресів), сприяти формуванню нормальних ділових відносин у колективі, які передбачають свідоме, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування нижчих за ієрархією вищим. Психологи рекомендують:

– використовувати ввічливу форму усного розпорядження, тоді увага підлеглого буде зосереджена на змісті розпорядження, а не на його емоційному забарвленні;

– не персоніфікувати розпорядження, не вживати займенників «я», «мені», «мене» та ін.;

– використовувати запитальну форму розпоряджень. Це знижує ймовірність відмови від виконання розпорядження.

Оперативно-розпорядча дія має охоплювати: вид дії, адресата, завдання і критерії його виконання, відповідальність, інструктування, контролювання, стимулювання. Лише за наявності цих елементів розпорядчі методи будуть ефективними. Якщо випадає хоча б одна ланка, то процес управління порушується, отже, бажаного результату не буде досягнуто.

**Соціально-психологічні методи управління.** Використання менеджером лише адміністративно-розпорядчих методів може завдати великої шкоди організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або почуватимуться дискомфортно і стануть їй опиратися. З огляду на це слід застосовувати і соціально-психологічні методи.

**Соціально-психологічні методи управління** – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації, які ґрунтуються на емоційному сприйнятті працівниками змісту і результатів цих процесів і відповідній рефлексії.

Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Головна мета застосування соціально-психологічних методів – формування у колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Японські соціологи стверджують, що залежно від настрою, бажання людини працювати і від морально-психологічного клімату в колективі результативність діяльності і продуктивність праці можуть суттєво зростати або знижуватись.

Застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджерів, розуміння ними внутрішнього світу людини і особливостей її психології. Це сприяє застосуванню найефективніших форм активізації колективу.

Соціально-психологічні методи за способом впливу поділяють на соціальні і психологічні.

**Соціальні методи управління.** Ґрунтуються на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, культурних норм і цінностей. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

Залежно від специфіки управлінських цілей виокремлюють такі методи:

- підвищення соціально-виробничої активності (обмін досвідом, новаторство, змагання, обговорення, ціннісні орієнтири, критика, ініціативність у виявленні проблем і визначенні перспективних цілей – власних чи підприємства тощо);

- соціально-історичного успадкування (традиції, обряди, ритуали – наприклад, посвята у члени колективу, урочисті святкування дня заснування фірми тощо);

- управління ролевою поведінкою (професійна роль характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем). Роль завжди виступає фактором, що визначає діяльність людини. Ця особливість ролі використовується з метою вдосконалення соціально-виробничих відносин, яке досягається зміною характеристик виконуваної ролі. Наприклад, загроза зниження соціального статусу людини через звільнення з посади змушує її відповідальніше ставитися до своїх обов'язків;

- удосконалення комунікацій (підтримання неформальних стосунків у групі, які сприяють розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);

- соціального регулювання (укладання угод, взаємні зобов'язання, використання різноманітних систем відбору, компромісу та об'єднання інтересів);

- пропаганди та агітації (поширення і роз'яснення місії фірми, принципів діяльності, стандартів поведінки з клієнтами та ін.);

- організуючих умов (формування організаційної культури);

- власного прикладу (менеджер має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до підлеглих).

**Психологічні методи управління.** Їх застосовують для гармонізації стосунків працівників фірми і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

Психологічні методи управління поділяють на такі групи:

– методи формування і розвитку трудового колективу. Вони дають змогу підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;

– методи гуманізації стосунків у трудовому колективі. Зорієнтовані на вироблення прийняттого для групи стилю керівництва, культури управління та організації праці, етики управлінської діяльності, створення оптимальних відносин між підлеглими і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості щодо робочих умов тощо;

– методи психологічного спонукання (мотивації). Спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи та підприємливості. Найефективніші за умов зорієнтованості працівників на віддалені цілі, оскільки прийоми «короткої мотивації» при тимчасових невдачах можуть знизити активність працівника або навіть спричинити бажання змінити місце роботи;

– методи професійного відбору і навчання. Передбачають відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує.

Для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління необхідно володіти інформацією про міжособистісні та групові стосунки в трудових колективах, здібності й риси характеру кожного працівника, психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії, вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат у трудових колективах тощо. Врахування всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, необхідних для ефективного виконання поточних завдань і досягнення її цілей.

**Правові методи управління.** Застосування адміністративних та економічних методів управління повинно ґрунтуватися на нормативних, законодавчих актах або законах. Так, розвиток підприємництва і формування механізмів його підтримки, наприклад в Україні, спирається на конституційні норми і закони, а також спеціальні закони з окремих видів і форм підприємницької діяльності. Закон України «Про підприємництво» визначає загальні положення підприємницької діяльності: принципи, суб'єкти, обмеження, відповідальність, законодавство. Отже, зважаючи на надзвичайну важливість законодавчого, правового регулювання діяльності економічних суб'єктів, виділяють методи, що ґрунтуються на господарському, фінансовому чи трудовому праві, тобто правові методи.



**Правові методи управління** – сукупність способів дії суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.

**Правові норми** визначають місце підприємства в системі господарського комплексу країни, характер і зміст відносин, у які воно вступає з іншими організаціями; регулюють відносини власника, адміністрації і працівників. Підприємство, користуючись правами, закріпленими в законодавчих актах держави, організовує свою діяльність, розпоряджається засобами, укладає угоди, видає доручення, створює підрозділи, філії, представництва, відкриває рахунки в банку, набуває права володіння, користування і розпорядження основними і оборотними засобами на свій розсуд. Правові норми встановлюють порядок і строки звітності та обов'язкових платежів, визначають види забороненої діяльності, покарання та санкції щодо порушників норм.

**Правові відносини** встановлюються у процесі укладання угод, контрактів з іншими підприємствами на постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, перевезення вантажів, а також договорів оренди, купівлі-продажу. Виникають також при передаванні грошових засобів підприємством асоціації, корпорації (внески на утримання апарату управління, на підготовку кадрів та ін.). Досконале вивчення системи правових норм і відносин дає змогу менеджеру приймати правильне управлінське рішення, вступаючи в економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

**Правові акти** трудового і господарського законодавства регулюють діяльність адміністрації підприємства, відносини між керівниками і підлеглими і визначають міру відповідальності працівника за невиконання вказівок керівника, що, забезпечує необхідний рівень трудової і виробничої дисципліни. Вони також регулюють поведінку підлеглих, керівників, встановлюючи межі їх повноважень, захищаючи підлеглих від порушень законності й чистого адміністрування.

Ефективність правових методів управління залежить від їх мотиваційної сили, системності та наявності механізму їх реалізації і передбачає кваліфіковану роботу з вивчення інституційного середовища, в якому працює підприємство. І навіть тих законодавчих ініціатив, що тільки пропонуються урядом для обговорення – з метою виявлення «підводних каменів» у нових нормах, які можуть загрожувати діяльності підприємства в разі їх прийняття. Наприклад, для туристичної галузі, в якій працює багато суб'єктів економічної діяльності в статусі ФОП (фізичної особи-підприємця) зміни в оподаткуванні для цієї категорії учасників ринку можуть суттєво ускладнити співпрацю в партнерських мережах.

Загалом, розуміння менеджерами туристичного підприємства усіх «тонкощів» законодавства в країнах ведення бізнесу дасть змогу доречно й успішно використовувати правові методи управління для відстоювання своїх інтересів у спірних ситуаціях, а значить – підтримувати правову та економічну безпеку господарювання.

## Запитання та завдання

1. Розкрийте функції туризму як соціально-економічного явища і особливості його як соціально-економічної системи.
2. Хто є суб'єктами туристичної діяльності? Наведіть їх приклади і вкажіть на їх місце у ланцюжку створення споживчих цінностей у сфері туризму.
3. Якого роду економічні відносини існують у сфері туризму?
4. Поясніть різницю між термінами «туристична індустрія» та «індустрія гостинності».
5. Як пояснити термін «мультифакторність економічних процесів» стосовно індустрії туризму?
6. У чому полягає специфіка сфери туризму як виду економічної діяльності?
7. Розкрийте сутність термінів «менеджмент», «система менеджменту», «об'єкт і суб'єкт менеджменту», «предмет менеджменту» стосовно туризму як сфери діяльності.
8. Наведіть аргументи на користь того, що менеджмент є мистецтвом управління.
9. В чому полягає основне завдання маркетингу туризму? Якою є роль маркетингу у забезпеченні ефективності менеджменту туризму?
10. Розкрийте сутність основних функцій маркетингу туризму за визначенням UNWTO.
11. Охарактеризуйте основні принципи маркетингу в менеджменті туризму.
12. Які види маркетингу можуть використовувати туристичні підприємства і з якою метою?
13. Розкрийте сутнісні характеристики туристичної організації (підприємства) як соціально-економічної системи і визначте основні завдання менеджменту в контексті цих характеристик.
14. Які основні завдання вирішує система менеджменту туристичних підприємств? Визначте їх зв'язок із функціональними підсистемами менеджменту.
15. Опишіть зміст загальних і специфічних (часткових) функцій менеджменту туристичних підприємств.
16. На які категорії поділяються працівники системи менеджменту підприємства? Що є підставою для віднесення працівника до певної категорії?
17. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності. Проаналізуйте склад і зміст основних вимог до професійної компетенції менеджерів.
18. В чому полягає різниця між менеджером і підприємцем в туристичному бізнесі?

19. Опишіть ролі, які виконують менеджери підприємства і охарактеризуйте співвідношення цих ролей в контексті основних завдань керівників різних рівнів управління.

20. Вкажіть фактори, що сприяють успіхові туристичних підприємств і наведіть приклади успішної діяльності вітчизняних туристичних компаній з виділенням ключових факторів їхнього успіху.

21. Розкрийте сутність принципів управління А. Файоля.

22. Обговоріть, якими мають бути основні принципи управління для:

а) закладу харчування, що планує увійти до міжнародної мережі туристичних послуг;

б) туристичної фірми, що спеціалізується на розробці індивідуальних туристичних маршрутів і послуг;

в) туристичної фірми, що спеціалізується на екскурсійно-пізнавальних турах.

23. Охарактеризуйте сутність та сферу застосування:

а) економічних методів управління;

б) адміністративних методів управління;

в) соціально-психологічних методів управління;

г) правових методів управління.

24. Вкажіть, за яких умов будуть ефективними економічні методи управління і поясніть чому.

25. Поясніть специфічну роль правових методів управління в забезпеченні ефективності розбудови сфери туризму.

## **Розділ 2.**

### **Туристичний продукт і туристична послуга: менеджмент ресурсів та процесів**

---

*Конкурентоспроможність туристичних підприємств у глобальному економічному просторі визначається їх здатністю до урізноманітнення своїх продуктів і підвищення якості послуг. Споживча цінність туристичних продуктів формується в ході проектування їх змісту і структури, а послуг – визначається вмінням підібрати тих партнерів, що забезпечать обслуговування клієнтів в турі згідно встановлених стандартів якості. Вирішення цих завдань потребує фахового менеджменту усіх процесів операційної діяльності туристичних підприємств – від залучення і використання туристичних ресурсів (особливо ресурсів дестинацій) і до організації надання послуг об'єктами туристичної інфраструктури і контролювання їх якості.*

*Метою подорожі туриста є насамперед туристичні об'єкти, інтерес до яких індивідуалізований. У процесі маршрутизації туру, який має здійснюватися за принципом логістичної доцільності, важливо забезпечити варіабельність споживання туристичного продукту за об'єктами туризму і послугами відповідної інфраструктури. Завдяки цьому можна індивідуалізувати стандартний продукт і розширити коло споживачів.*

#### **2.1. Сутнісне наповнення й відмітні особливості туристичного продукту і туристичної послуги**

Туристична індустрія функціонує як складна, багатокомпонентна соціально-економічна система, учасників якої об'єднує те, що вони вносять певний вклад (відповідно до своєї виробничої чи операційної спеціалізації) у процес задоволення потреб подорожуючих (туристів), пов'язаних із реалізацією мети їхньої подорожі. Мета є різною для різних людей, але її досягнення обов'язково передбачає зміну місця постійного проживання більше, ніж на одну добу, а зна-

чить – потребує послуг транспортування, харчування і розміщення. Ці послуги є зазвичай обов'язковим елементом подорожі кожної людини, яка хоче більш-менш комфортного відпочинку. Водночас вони не складають мету подорожі, а лише створюють прийнятні для подорожуючого побутові та інші умови в ході досягнення об'єкта туризму. Саме цей об'єкт чи об'єкти (історико-пізнавального, естетико-культурного або рекреаційного характеру), маючи певне значення у структурі цінностей конкретного індивідуума, спонукають його до подорожі, а відтак – до вибору певного туру на ринку туристичних послуг.

Турист може планувати й організувати мандрівку самостійно, або ж вдаючись до послуг туристичних агенцій. Причому другий варіант потенційний мандрівник обирає зазвичай тоді, коли організація подорожі видається йому занадто клопітною справою, він не має досвіду в цьому, або ж коли він може економічно виграти, придбавши готовий туристичний продукт (наприклад, у групових поїздках). Цим в основному і зумовлюється попит на послуги спеціалізованих туристичних організацій. І саме через призму того, як туристична організація може допомогти різним клієнтам обрати найкращий варіант ознайомлення із об'єктами туристичного інтересу, і доцільно розглянути сутнісне наповнення таких категорій туризму як туристичний продукт і туристична послуга.

Туристична послуга, як і кожна інша, є результатом економічної діяльності, що забезпечує задоволення певних потреб споживача при безпосередньому контактуванні із ним, виступаючи об'єктом як економічних, так і суспільних відносин.

**Туристична послуга** – це окрема частина комплексу робіт, що виконуються суб'єктами туристичної індустрії за прямого контактування зі споживачем, яка дає змогу задовольнити специфічні потреби споживача під час туристичної поїздки/подорожі та при підготовці до неї.

У сфері туризму послуги мають свої особливості, оскільки вони носять дискретний, допоміжний характер і не є тим кінцевим товаром, який становить мету його споживання. Вони лише створюють умови для споживання туристичного продукту, виступаючи його окремим елементом, здатним задовольнити під час подорожі тільки одну конкретну потребу туриста. Водночас рівень задоволення кожної послугою (який значною мірою формується у психологічній, емоційній площині) впливає на рівень задоволення туриста споживанням усього туристичного продукту.


Зважаючи на специфіку туризму, послуги у цій сфері є різноманітними за змістом і спрямовані на задоволення різних потреб ту-

риста під час його подорожі. Вони можуть бути як одиничними (наприклад, послуги бронювання квитків або інформаційного ознайомлення із турами), так і згрупованими за певною ознакою (супровід групи за програмою маршруту), вузькоспеціалізованими (послуги розміщення в готелі) або багатформатними (відпочинок у готелі з анімацією для дітей та екскурсіями для дорослих), персоналізованими (наприклад, у відповідь на спонтанно виниклу потребу певного туриста) або ж стандартизованими (такими, що надаються відповідно до встановлених стандартів обслуговування), бути матеріальними за своєю основою і формою надання, або нематеріальними (невідчутними на дотик, але відчутними за емоційним сприйняттям).

Послуги матеріального характеру надають спеціалізовані суб'єкти індустрії гостинності; це послуги розміщення, харчування, транспортування, торгівлі тощо. Послуги нематеріального характеру мають специфічний характер; це послуги туристично-екскурсійних закладів, санаторно-курортних підприємств, державного управління, охорони здоров'я, освіти тощо, які тим чи іншим чином включаються у формування туристичного продукту.

Послуги у сфері туризму зазвичай не сприймаються споживачами у вигляді конкретної матеріально-речової форми, а розглядаються як такі, що супроводжують процес споживання матеріальних об'єктів (наприклад, обслуговування туристів при розміщенні в готелях, при переміщенні за маршрутом та ін.) Їх відмінною особливістю є те, що вони задовольняють потреби туристів у підтриманні прийнятних для більшості (або індивідуальних) умов споживання туристичного продукту.

Туристичний продукт, на відміну від туристичної послуги, носить комплексний характер, він охоплює ту сукупність об'єктів туристичного показу, благ і товарів, що забезпечують реалізацію мети подорожі туриста, в тому числі – заздалегідь обумовлену сукупність основних послуг.

 **Туристичний продукт** – це заздалегідь визначений комплекс об'єктів туристичного показу і благ у формі природних і антропогенних умов та ресурсів, які задовольняють потреби емоційного і фізичного характеру туриста під час подорожі.

Розробляються туристичні продукти **спеціалізованими туристичними організаціями (туроператорами)**, які повинні мати фахівців належної кваліфікації для здійснення такої діяльності. Наявність таких фахівців у туроператора засвідчує його здатність формувати цікавий туристичний продукт, гарантуючи при цьому споживачам належний рівень сервісу при його споживанні.

Підтверджує право клієнта на придбаний туристичний продукт з гарантією отримання закладеної в нього сукупності туристичних послуг туристичний ваучер (путівка).



**Туристичний ваучер** – це документ, що підтверджує статус особи або групи осіб як туристів, оплату послуг чи її гарантію.

Туристичні продукти можуть формуватися туристичною організацією під індивідуальні замовлення, або ж у вигляді готового стандартизованого набору деяких складників, закріпленого певною програмою обслуговування. Головним завданням туроператора є створення і поширення на ринку через агентську мережу таких туристичних продуктів, що є привабливими для різних груп споживачів. Вони повинні відповідати певним стандартам якості і підтверджуватись сертифікатом відповідності цим стандартам.

Туристичний продукт у формі туру виступає товаром на туристичному ринку, будучи водночас здатним до деякого коригування структури за змістом об'єктів показу чи форми отримання певних благ при його споживанні туристами. Саме ці об'єкти і умови, представлені в програмі туру, є основним предметом товарної пропозиції і продажу туристичного продукту на ринку. Вони є метою подорожі споживача і тому цікавлять його в першу чергу, складаючи об'єктну основу споживчої цінності туристичного продукту.



**Споживча цінність туристичного продукту (послуги)** – таке співвідношення їх ціни та якісних характеристик (структури, змістового наповнення, параметрів обслуговування при споживанні), яке робить продукт і послугу привабливим для цільових груп споживачів і спонукає їх до його придбання.

Споживча цінність того чи іншого туристичного продукту залежить від якості й унікальності закладених у нього туристичних ресурсів, якими є певні території, явища, культурно-історичні пам'ятки чи події, що становлять інтерес для туристів. Від правильності підбору ресурсів та їх позиціонування у структурі продукту залежать доходи туристичної фірми, її фінансова стійкість і, в підсумку, спроможність існувати на ринку (конкурентоспроможність).



**Туристичні ресурси** – це сукупність природно-кліматичних, оздоровчих, історико-культурних, пізнавальних та соціально-побутових ресурсів відповідної території, які задовольняють різноманітні потреби туриста.

Кожна туристична фірма, орієнтуючись на інформацію щодо ринкової кон'юнктури (співвідношення попиту і пропозиції на ринку

туристичних послуг), умов регулювання туристичної діяльності тощо відбирає із зовнішнього середовища ті ресурси, що найбільше відповідають стандартам надання туристичних послуг – для проектування (розробки) певного туристичного продукту, який знайде попит у потенційних споживачів.

Діяльність туристичної агенції є різноплановою – як за змістом роботи з потенційними споживачами послуг, так і за способами організації роботи із партнерами. І предметом обговорення в обох випадках є мета і програма туристичної подорожі.

**Мета туристичної подорожі** у кожного туриста індивідуалізована – передусім з огляду на задалегідь визначені власні переваги щодо змісту й умов відпочинку. Через призму цих переваг турист і аналізує споживчу цінність комплексу закладених у той чи інший тур заходів, які складають зміст пакета туристичних послуг; вони структуруються за послідовністю і засобами надання у вигляді програми туристичної подорожі.

**Програма туристичної подорожі (перебування)** – це план заходів, в якому зазначаються дата і час перебування у пунктах зупинки на маршруті, в готелі, відвідування туристичних об'єктів (екскурсії), умови харчування і переміщення на маршруті із зазначенням відповідних транспортних засобів.

При цьому апіорі приймається, що туристичний пакет гарантує обов'язкове споживання зазначених програмою подорожі послуг в місцях відпочинку. Програма перебування (типова або індивідуальна) є планом реалізації визначених договором туристичних послуг, які продані (можуть бути продані) клієнту відповідно до мети його подорожі. Вона є багатокомпонентною і включати як сукупність гарантованих договором елементів туристичної подорожі, так і основну частину додаткових послуг, які не входять у вартість туру, але можуть бути надані за окрему плату. Зазвичай безпекова відповідальність за такі послуги покладається на туриста (якщо інше не обумовлене договором), а туристична агенція лише виступає комунікативною ланкою подорожуючого із тими суб'єктами ринку туристичних послуг, що можуть їх надати у відповідь на індивідуальний запит цього туриста. Крім того, туристи можуть користуватися і **суттєвими послугами** інфраструктурного комплексу (спортивного, оздоровчого, розважального тощо) – разом із місцевими жителями. Особливості індивідуального сприйняття змісту і якості туристичних послуг дають змогу суб'єктам туристичної індустрії постійно розвивати і диференціювати свої продукти і послуги для різних груп споживачів – як всередині країни (внутрішній туризм), так і поза її межами (зовнішній туризм).

Споживча цінність туристичного продукту визначається не тільки об'єктами туризму, а й структурою послуг і параметрами обслуговування, що в сукупності визначає цінові характеристики туру – вартість основного пакета і додаткових елементів. Саме з позицій забезпечення відповідності турів запитам і вимогам цільових груп споживачів слід оцінювати ефективність діяльності операторів туристичного ринку, а також їх представників, що супроводжують групи у подорожі.

Особа, що є представником суб'єкта туристичної діяльності і виступає від його імені, супроводжує туристів, забезпечує виконання умов договору про надання туристичних послуг, володіє фаховими знаннями про країну (місцевість) перебування і, як правило, мовою країни перебування або загальнозрозумілою там мовою, має статус **керівника туристичної групи** або **супроводжувача туру**.

Індивідуальний характер сприйняття форм і способів їх обслуговування учасниками туристичної подорожі ставить особливі вимоги до якості туристичних послуг – як за їх змістом, так і за способами надання. Тому в процесі підбору маршруту подорожі і відбору об'єктів інфраструктури, що обслуговуватимуть туристів на цьому маршруті необхідно брати до уваги не тільки основні характеристики цільової групи споживачів, а й специфічні властивості туристичних послуг з погляду їх впливу на формування споживчої цінності (рис. 2.1).

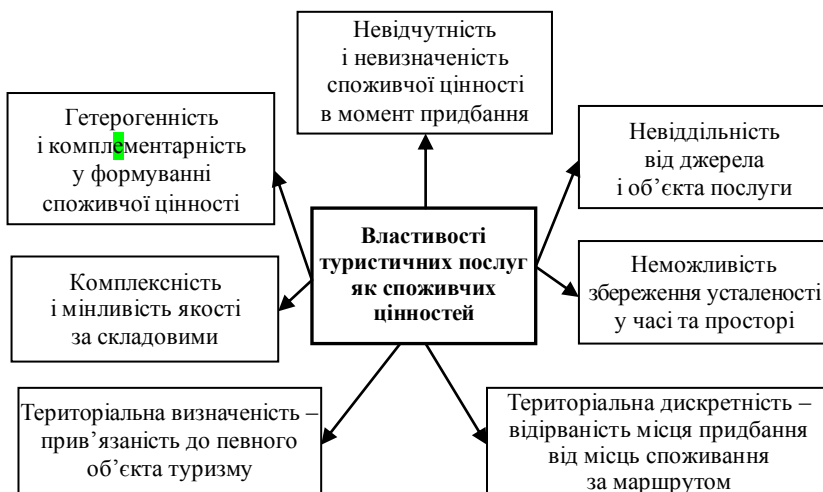


Рис. 2.1 – Властивості туристичних послуг

Гетерогенність туристичних послуг зумовлюється тим, що туристи здійснюють подорожі з різними цілями, а значить – висувають

неоднакові вимоги до змісту, ціни і способів отримання послуг в процесі споживання туристичного продукту. Це дає змогу комбінувати зміст і структуру туристичних послуг, способи їх позиціонування і надання, орієнтуючись на різні вподобання і рівень платоспроможності клієнтів. При цьому важливо забезпечити комплементарність, взаємодоповнюваність послуг у всій їх сукупності, оскільки це може стати вагомим аргументом для споживача на користь вибору такого туру, підвищуючи його цінність порівняно із самостійною організацією поїздки.

Ключову роль у такому аргументуванні мають відігравати засоби рекламування турів (особливо відео чи відгуки споживачів), та найбільше – ефективні прийоми переконання в ході індивідуальної комунікації із потенційним клієнтом в момент його звернення в туристичну агенцію для придбання туру. Адже саме нестача достовірної інформації про умови споживання туристичного продукту в момент його придбання не дають змоги сформувати клієнту повну картину майбутньої подорожі, а значить – не дають змоги відчутти реальну цінність для себе усього комплексу послуг, що входять до туру і прийняти правильне рішення.

Туризм є сферою економічної діяльності з високим рівнем індивідуалізації способів задоволення потреб клієнтів – адже ці потреби (як духовно-культурні, так фізіологічні) є персоналізованими і факторів індивідуального сприйняття процесу отримання послуги чимало. Тому в туризмі високі стандарти обслуговування мають доповнюватися індивідуально скоригованим змістом, оскільки сама сутність послуги як продукту передбачає двоєдину характеристику її якості – **якості продукту** (наприклад, структури туристичного маршруту) і **якості обслуговування** при наданні цього продукту (а це організаційні навички і професіоналізм гіда, його вміння залагоджувати конфліктні ситуації та не допускати зайвих ризиків, що убезпечує від прикрих несподіванок на маршруті, широта кругозору і комунікативна компетентність екскурсорода, ввічливість обслуговуючого персоналу у пунктах відпочинку, і багато чого іншого).

Отже, туристичний продукт, так само як і частина туристичних послуг, є результатом діяльності спеціалізованих туристичних організацій (туроператорів). Популярність туроператорів визначається передусім їх здатністю створювати такий туристичний продукт, який знаходить свого споживача. І ще більше – якщо розроблений туристичний продукт буде привабливим для широкого кола споживачів, оскільки це поліпшуватиме економічні результати їх діяльності за рахунок зростання обсягу продаж. Тому в діяльності туроператорів основна увага приділяється проектуванню туристичних продуктів – і це має бути зроблено професійно, з урахуванням потенціалу привабли-

вості (цінності) для споживачів тих туристичних об'єктів, що закладаються в структуру туристичного продукту.

Водночас, з метою поширення своїх послуг на більші сегменти ринку туроператори вдаються до послуг туристичних агенцій (турагентів). Вони є посередниками між туроператорами і туристами і виконують частину послуг, пов'язаних із передпродажним обслуговуванням турів і їх реалізацією. І туроператори, і турагенти прямо зацікавлені в попиті на туристичні продукти і послуги, однак турагенти зазвичай не укладають угоду про реалізацію турів лише з одним туроператором. Вони виступають посередниками на ринку туристичних послуг, пропонуючи клієнтам для порівняльного ознайомлення турпродукти різних туроператорів, надаючи тим самим можливість вибору більш вигідного для себе. Таке посередництво позитивно впливає на розвиток туристичного ринку, спонукаючи туроператорів до розроблення і виведення на ринок нових туристичних продуктів, до вдосконалення структури і змісту тих продуктів, що вже отримали визнання у споживачів, до поліпшення якості обслуговування туристів у тісній співпраці із партнерами.

## **2.2. Проектування і реалізація туристичного продукту**

Сутнісною відмінною характеристикою туристичного продукту є типовий набір послуг, що пропонується туристам в одному комплекті. Цей комплект має бути обґрунтованим з погляду оптимальності для більшості туристів співвідношення основних і додаткових послуг, а також бути гнучким для внесення в нього додаткових послуг індивідуального характеру. Тому найважливішою складовою успіху туристичного підприємства (фірми, організації, компанії) є їх здатність оперативно реагувати на зміну вподобань і переваг потенційних споживачів туристичних послуг щодо структури і змісту туристичних продуктів, максимально індивідуалізуючи їх під потреби різних груп споживачів.

Проектуванням нових туристичних продуктів і коригуванням структури тих, що вже є у сформованому асортиментному кошику займаються ті учасники туристичної індустрії, що працюють у статусі туроператорів. Саме їх працівники генерують ідеї щодо спектру цілей туристичних подорожей різних груп споживачів, закладають у них відповідний зміст, насичують привабливими елементами, змінюють та урізноманітнюють структуру, формують нові маршрути, підбирають кваліфікований персонал для організаційного супроводу груп, гарантуючи туристам зручність і певний (зазвичай стандартний) рівень комфорту при споживанні.

У ході проектування важливо враховувати специфіку туристичних продуктів як об'єктів купівлі-продажу. Зокрема:

- закладений у структуру туристичного продукту комплекс послуг і товарів має бути компліментарним;

- попит на туристичні послуги є надзвичайно еластичним відносно рівня доходів і цін, а також від політичних і соціальних характеристик об'єктів туристичного інтересу;

- на якість туристичних послуг доволі часто впливають формажорні обставини (природні катаклізми, несприятлива погода, екстремальні політичні події, наприклад, страйки авіаперевізників, тощо). Для мінімізації їх негативного впливу необхідно розробляти альтернативні варіанти поведінки на маршрутах;

- не може бути висока якість туристичних послуг за наявності навіть незначних недоліків обслуговування туристів в окремих елементах споживання туристичного продукту, оскільки їх враження від туру складається із тих самих дрібниць;

- туристичний продукт створюється зусиллями багатьох підприємств-партнерів, кожне з яких має власні методи роботи з клієнтами, специфічні потреби у співпраці з іншими учасниками туристичного ринку, а також і власні комерційні цілі.

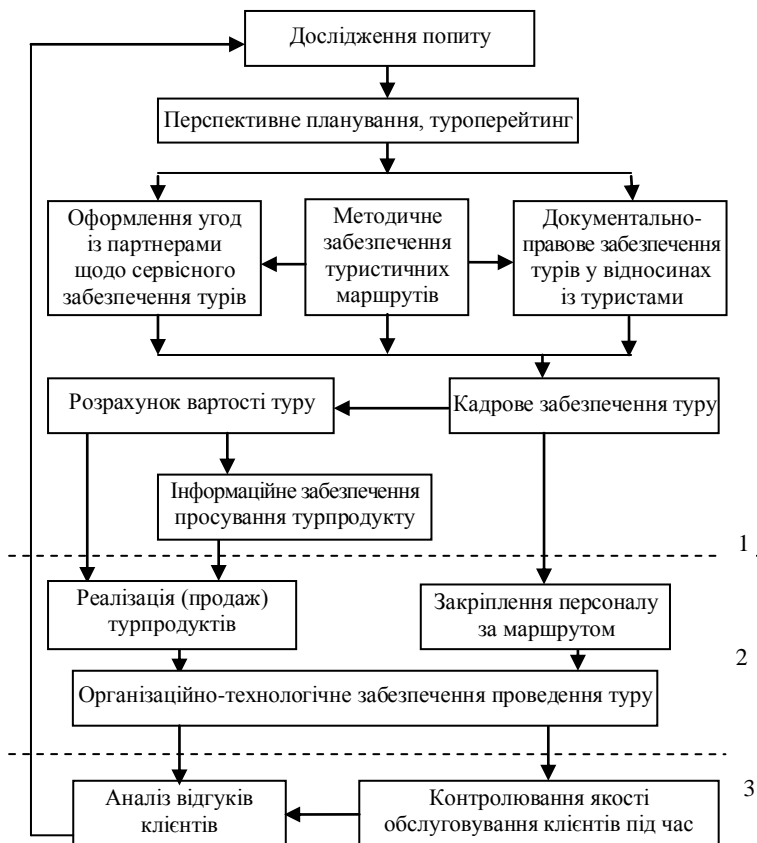
Усе це дає підстави стверджувати, що актуальною концепцією управління сучасними туристичними підприємствами є менеджмент різноманітності.

**Менеджмент різноманітності** – концепція, що передбачає сукупність управлінських дій і методів, спрямованих на ідентифікацію, визнання, позитивну оцінку, увагу до відмінностей у структурних елементах і діяльності організації з метою використання їх для підвищення ефективності функціонування з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб – співробітників, керівників, клієнтів, постачальників.

Відправною точкою в проектуванні турів є дослідження ринку туристичних послуг – в розрізі запитів і вимог цільових груп споживачів до базової структури туристичних продуктів. Найпоширенішим підходом у структуруванні туристичного продукту є виділення тих складових, що є найбільш значущими для споживачів. Зазвичай це:

- маршрут подорожі;
- тривалість відпочинку;
- транспортний засіб для пересування до місця призначення;
- транспортний засіб, що використовується на маршруті;
- форма надання житла;
- характеристика мобільності туру.

Створення туристичного продукту є невід’ємною і чи не найважливішою складовою операційної діяльності туроператорів, уся сукупність процесів якої наведена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 – Процеси операційної діяльності туристичних підприємств:**  
 1 – передпродажні; 2 – при реалізації туру; 3 – після реалізації туру

Цей процес розпочинається за прямої участі маркетологів, які здійснюють маркетингове дослідження ринку туристичних послуг. Мета дослідження – оцінити рівень усталеності існуючого попиту на туристичні поїздки, з’ясувати основні тенденції його розвитку, виявити нові тренди розвитку туризму у світі, оцінити їх перспективність у формуванні платоспроможного і усталеного попиту у зоні діяльності фірми, а відтак – проаналізувати ресурсні можливості фірми увійти на

новий ринок у співпраці із партнерами (для сервісного забезпечення турів), одночасно аналізуючи економічну привабливість такої співпраці у розрізі прийнятних для споживача і партнерів економічних параметрах. Важливими кроками передпродажного етапу створення нового туристичного продукту є формування процесів і вибір засобів його просування на ринок, для чого розробляється відповідна стратегія, ключовим елементом якої є активна інформаційна кампанія. Подальші кроки уже здійснюються в безпосередньому контакті із партнерами – для організаційно-технологічного забезпечення туру, його проведення і контролювання якості обслуговування клієнтів під час подорожі. Останнє може здійснюватися завдяки прямій комунікації із туристами, а також – за їх відгуками після повернення з подорожі.


Цінову основу туристичного продукту (крім, власне, об'єктів туризму) формують основні послуги – послуги з харчування, розміщення, пасажирського перевезення, послуги туроператорів, турагентів і туристичних гідів, організації розваг та відпочинку, які є основними складовими туристичних продуктів. Супутніми можуть бути послуги, що індивідуалізують туристичний продукт під особливі потреби певного туриста. Наприклад, послуги перекладача, послуги обслуговування осіб із обмеженими фізичними можливостями, послуги професійних зйомок під час особливих церемоній, для проведення яких і обирається певний тур тощо

В кожному туристичному продукті важливо виділити і ті складові, які можуть підвищувати його споживчу цінність. Для цього необхідно брати до уваги пріоритети у сприйнятті споживчої цінності цільових груп споживачів. Оцінити їх значущість можна в процесі передпродажного обслуговування, вступаючи у безпосередню комунікацію із клієнтом. Доцільно також закладати можливості отримання такої інформації у структуру інтерактивної комунікативної платформи туроператора в мережі Інтернет – наявність такої платформи уже є ознакою фаховості туроператора, його вміння вдосконалювати свої продукти у оперативному режимі.

Розуміння преференцій споживачів стосовно складу туристичного продукту необхідно для оперативного коригування його структури – це дає змогу зберігати лояльність старих клієнтів і залучати нових, орієнтуючись на їх оцінку складових споживчої цінності турів, що пропонуються фірмою. В ході таких комунікацій можна уточнити інші запити клієнтів, краще зрозуміти їх реагування на структуру продукту, способи і форми обслуговування тощо.

У кожному з варіантів туристичного продукту процеси створення споживчої цінності вибудовуються з урахуванням максимального наближення параметрів її складових до вимог цільових груп

споживачів. І це вимагає особливої уваги до проектування процесів створення споживчої цінності (бізнес-процесів).

 **Бізнес-процес** – це низка логічно взаємозалежних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій), результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації.

Досліджуючи структуру туристичного продукту за складовими споживчої цінності у межах бізнес-процесів, можна виявити ті ланки, які є найважливішими для задоволення потреб клієнтів, тобто формують для них найбільшу цінність. І навпаки, можна зрозуміти, які послуги є надлишковими або ж потрібними, але занадто дорогими для споживача/підприємства, що впливає на ефективність бізнесу загалом, знижуючи його конкурентну здатність.

Необхідно детально аналізувати всі процеси, які здійснюються фірмою для створення продукції, в тому числі ті з них, які підтримують або обслуговують основні бізнес-процеси. Тільки так можна зрозуміти, де і коли з'являється прибуток, а де переважають надлишкові витрати. На цьому акцентують увагу і консультанти МакКінсі, зазначаючи, що перебудова бізнес-процесів повинна починатися з питань про те, де і як створюється чи втрачається цінність, наскільки ефективно працюють складові ланцюжка цінності і як результати роботи компанії співвідносяться з результатами роботи основних конкурентів.

Основними у туристичному бізнесі є ті процеси, результати яких призначені для комерційної реалізації туристам. Додатковими – процеси надання специфічних послуг компаніями-партнерами туроператорів – вони оцінюються з позицій їх цінності для туроператора, оскільки саме працівники туроператора формують туристичний продукт і обирають для його споживання туристами обслуговуючі послуги. Проте кожна складова бізнес-процесів (як основна, так і додаткова), впливає на ціну туристичного продукту і збільшує загальну маржу прибутку, якщо її характеристики відповідають очікуванням споживачів. А висока споживча цінність кінцевого продукту позитивно впливає на імідж туристичної фірми і дає змогу розширювати коло її клієнтів.

Водночас висока динамічність запитів і вимог споживачів туристичного ринку потребує постійного переосмислення структури бізнес-процесів по мірі розвитку потреб і вимог цільових груп споживачів. Тому при проектуванні туристичних продуктів важливо закладати у їх структуру ті характеристики, які можуть зацікавити значну кількість туристів, тому доцільно розробляти тур у декількох варіантах комбінування основних і додаткових послуг, опираючись на можливості партнерів. Визначальну роль у реалізації цих завдань відіграє фахове дослідження ринку туристичних ресурсів.

Туристичні ресурси виступають об'єктами туризму, які в тому чи іншому туристичному продукті можуть бути просторово віддаленими і варіабельними у споживанні різними туристами, або ж складати цілісно облаштовану територію (дестинацію), становлячи інтерес для багатьох туристів. Всесвітня туристична організація (UNWTO) визначає дестинацію як фізичний простір, в якому відвідувач проводить не менше однієї доби. Цей простір має фізичні й адміністративні кордони, які визначають форму його управління, імідж і репутацію, що впливають на його конкурентоспроможність на туристичному ринку.

**Дестинація** (лат. *destino* – призначення, місцезнаходження) – це територія, яка є привабливою для туристів завдяки наявності унікальних або специфічних туристично-рекреаційних ресурсів та відповідної інфраструктури, в межах якої туристичний продукт виробляється одним чи декількома закладами або організаціям.

Зазвичай послуги, пропоновані дестинаціями, є суспільними благами або суспільними ресурсами. Це можуть бути заповідні ландшафтно-кліматичні зони (наприклад, заповідники «Асканія Нова» чи Подільські Товтри в Україні, фіорди в Норвегії, гірські озера в Швейцарії, водоспади і поля вулканічної лави в Ісландії), або ж історико-архітектурні пам'ятки, які несуть особливий відбиток певної культури і мають загально визнану цінність для туристів з усього світу (наприклад, давньогипетські піраміди, середньовічні замки Баварії, королівські палаци й фортеці Франції та Іспанії, Китайська Велика стіна, древньоіндійські цивілізаційні пам'ятки, храмові комплекси Боробудур і Прамбанан в Індонезії тощо). Водночас це можуть бути рукотворні витвори сучасності – такі як архітектурні дива Роттердаму і Дубаї, храм Саграде Фамілія авторства Гауді в Барселоні, парки розваг Діснейленду, розважально-ігрові комплекси Монте-Карло, Парк науки у Валенсії та ін.

Відвідування дестинацій у багатьох турах, що пропонуються на ринку, складає лише частину туристичного продукту – адже більшість туристів є особливою категорією відпочивальників, вони прагнуть не пасивного відпочинку, а вражень від відвідування багатьох місць, де можна побачити нове для себе, пізнати нові емоції. Тому проектування туристичного продукту має здійснюватися з урахуванням потреб у пересуванні туристів – від одного об'єкта (дестинації) до іншого. Це передбачає вибір адекватних умовам пересування транспортних засобів, формування оптимальної карти маршруту, та обов'язково – апробацію проходження маршруту без туристів для забезпечення від несподіванок, які не були враховані в ході проектування внаслідок їх неочевидності. Принципова схема маршрутизації туристичного продукту подана на рис. 2.3.



**Рис. 2.3 – Схема маршрутизації і транспортного забезпечення споживання туристичного продукту**

Маршрутизація турів має здійснюватися не тільки за правилами логістики, які передбачають побудову маршруту з врахуванням синхронності роботи партнерів – постачальників основних і додаткових послуг, а й враховувати сукупність інших чинників, які є важливими складовими вибору споживачів, зокрема:

- вид туризму – відпочинковий і пізнавальний туризм відрізняються протяжністю і тривалістю пересування між об'єктами в межах структури туристичного продукту;

- сезонність – додатково впливає на вибір транспортного засобу для забезпечення комфортності і безпеки на маршруті;

- категорія та вік споживачів і мета їх подорожі;

- форма організації туризму – для групових та індивідуальних турів маршрутизація суттєво відрізняється – в першому випадку перевага надається тим складовим, які є важливішими для більшості членів групи;

– маршрут та задані на ньому туристично-рекреаційні ресурси – для окремих турів можуть бути необхідними спеціальні види транспорту (наприклад, для переміщення у віддалену точку маршруту можна використати авіа- або залізничне сполучення);

– клас обслуговування туристів – чим вищий клас обслуговування, тим комфортніший вид транспорту обирається.

Важливими чинниками при проектуванні туристичних продуктів є світові тенденції у розвитку супутніх послуг, які скорочують час на здійснення певних етапів туру. Зокрема, для українських компаній це:

– значне розширення ринку авіап перевезень завдяки діяльності компаній лоукостерів (прихід та/або повернення на український ринок авіакомпаній (Wizz Air, Emirates, Vueling Airlines, Qatar Airways, El Al, Flydubai, Air Arabia, Alitalia, тощо); формування національного low cost – перевізника Sky Up);

– зростання автомобільних перевезень у міжнародному сполученні;

– запровадження біометричних технологій та електронних віз і активізація діяльності державних органів влади щодо спрощення / відміни візових режимів з окремими країнами;

– запровадження інноваційних технологій бронювання місць (спеціалізовані сайти та портали (TripMyDream, ZruchnoTravel), мобільний додаток «Турист України», туристичний хакатон);

– активізація промоції туристичних можливостей України за кордоном та для зарубіжних партнерів.

Для врахування усіх вказаних чинників за етапами операційної діяльності (див. рис. 2.2) розробляється технологічна карта. Це дає змогу зменшити час на проведення підготовчої роботи, досягти узгодження зусиль підприємства із його партнерами, що обслуговуватимуть туристів впродовж туристичної поїздки (див. табл. 2.1).

Готовий туристичний продукт випускається туроператором на ринок і реалізовується через агентську мережу. Він містить опис:

– туру із затвердженою програмою обслуговування;

– маршрутної карти подорожі;

– переліку товарів, які необхідні туристу для туристичного обслуговування;

– переліку послуг, що надаються туристам додатково.

Однак проектування туру, незважаючи на складність і багатогранність цього процесу, є лише підготовчою частиною для його реалізації на ринку. Не менш важливим завданням для туроператорів є організація процесу споживання туристичного продукту у просторі і часі – для забезпечення належного рівня обслуговування туристів під час подорожі.

**Таблиця 2.1 – Технологічна карта підготовки, реалізації і проведення туру**

Етап	Захід (вид роботи)
Укладання угоди з постачальником послуг	Вибір постачальників, узгодження умов договору (контакту)
Укладання договорів з реалізаторами послуг (фірмами – турагентами та фізичними особами)	Підготувати лист-замовлення, отримати підтвердження про бронювання послуг за формами їх замовлення
Бронювання квитків на транспорт	Підготувати лист-замовлення, отримати підтвердження про бронювання
Інформаційно-методичне та рекламне забезпечення туру	Підготувати програму туру; підготувати й розповсюдити рекламний матеріал
Реалізація путівок	Документальне оформлення продажу, контроль за своєчасністю оплатою послуг та виплатою комісійних турагентам
Забезпечення туристів проїзними документами	Підготувати бланки й оформити квитки
Оформлення страхових полісів	Підготувати бланки страхових полісів та повідомити страхову компанію про строки подорожі
Підготовка та призначення кадрів на маршрут	Призначити керівника туристичної групи та ознайомити його з трасою маршруту і програмою перебування
Проведення туру	Обслуговування туристів на маршруті
Контроль за дотриманням умов та якості обслуговування	Збір відгуків туристів про умови та якість обслуговування; доповіді керівника групи щодо проведення маршруту; збір відгуків туристів та їх анкетне опитування

Тобто, маркетинг ресурсів для створення туристичного продукту послідовно переходить у менеджмент процесів для організації його споживання.

Ключовою при реалізації цих завдань є організаційна функція – організація процесів вибору партнерів для формування ланцюжків створення споживчої цінності і налагодження ефективної взаємодії з ними за кожним із туристичних маршрутів. Відбувається цей процес шляхом аналізу суб'єктів підприємницької діяльності, які складають інфраструктуру туристичної індустрії, формуючи матеріальну основу туристичних продуктів і послуг. Для туристичного оператора важливо сформувати сталі партнерські відносини із тими об'єктами туристичної інфраструктури, які технологічно можуть надавати закладені в туристичні продукти специфічні послуги і гарантувати їх якість.

### **2.3. Інфраструктура туристичної індустрії як матеріальна основа туристичних послуг**

У індустрії туризму в кожній країні працює велика множина підприємств різних масштабів, видів і організаційно-правових форм діяльності, які є продуцентами різноманітних благ, призначених для відтворення й розвитку людини через споживання туристичних продуктів і послуг. У своїй сукупності вони формують туристичну інфраструктуру, яка, крім суб'єктів підприємницької діяльності, також охоплює і значну сукупність рекреаційних закладів та супутніх об'єктів, побудованих для загального користування за рахунок державного інвестування. Послуги інфраструктури відіграють важливу роль у розвитку туризму, пов'язуючи між собою різні сектори туристичної галузі, необхідні для задоволення специфічних потреб туристів.

Інфраструктура індустрії туризму не є окремою сферою економіки, тобто такою, що не має відношення до інших видів економічної діяльності. Крім організацій, що надають специфічні рекреаційні й туристичні послуги та формують умови для відпочинку, до неї входять і об'єкти загальноекономічного призначення – транспортні мережі, аеропорти, морське і залізничне сполучення, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, заклади зв'язку та ін. Їх систематизація за функціональним призначенням у туристичній індустрії наведена в таблиці 2.2.

Суб'єкти інфраструктури туристичної індустрії мають різне призначення і можуть функціонувати як окремі, незалежні від послуг туристичних операторів підприємницькі одиниці, що надають послуги спеціалізованого характеру, створивши для цього відповідну матеріальну базу. Наприклад, таким чином вибудовують свій бізнес відомі санаторно-курортні заклади – SPA-готелі та курортні готелі, які для залучення клієнтів використовують власні інформаційні інтерактивні платформи. Зокрема, в Україні це курортний готель мережі Reikartz Hotel Group «VitaPark Сонячний Прованс», що розміщений на території державного заповідника Подільські Товтри. На його Інтернет сторінці описані усі послуги його власної інфраструктури – відкритий басейн, «Центр Здоров'я» і SPA-комплекс із широким спектром оздоровчих процедур і різними фітнес-програми. Ще ширший спектр оздоровчих послуг пропонує SPA-комплекс курортного готелю «Три Сини та Донька» (Східниця). Тут є термальна зона (кілька видів бань і саун), басейни, тренажерний зал, салон краси, комфортні роздягальні, якісні душові, зони відпочинку та релаксу, фіто-бар, багатофункціональне SPA-обладнання, власний комплекс SPA-програм.

**Таблиця 2.2 – Склад і функціональне призначення інфраструктури туристичної індустрії**

Суб'єкти ринку туристично-рекреаційних послуг	Послуги, що надаються відповідними суб'єктами
<b><i>Організації, що надають рекреаційні та туристичні послуги</i></b>	
Санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, турбази та ін.	<b><i>Основні:</i></b> санаторне лікування, медична реабілітація і профілактика з використанням рекреаційних ресурсів, відпочинок, розваги. <b><i>Супутні:</i></b> інформаційні, побутові
<b><i>Організації, що формують інфраструктуру відпочинку</i></b>	
Готелі, кемпінги, міні-готелі домашніх господарств; ремонтно-будівельні фірми; пральні; комунальні служби тощо	Послуги розміщення (проживання)
Підприємства харчування різних типів – ресторани, кав'ярні, бари, їдальні та ін.	Послуги харчування
Заклади дозвілля – казино, спортивні і кіноконцертні заклади, театри, атракціони, клуби дайвінгу та ін.	Розважальні послуги
<b><i>Організації, що виконують функції постачання рекреаційних ресурсів і розподілу туристичних послуг</i></b>	
Транспортні фірми, аеропорт, морський порт, мережа залізничного сполучення	Постачання ресурсів, переміщення споживачів рекреаційних послуг
Виробничо-торгові і посередницькі фірми, що забезпечують товарами, матеріалами, іншими ресурсами	Надання рекреаційним організаціям і відпочивальникам вигоду від зручності місця придбання товарів і послуг
Фінансово-кредитні установи; страхові компанії; заклади зв'язку тощо	Забезпечення кредитно-касового обслуговування
Дистриб'юторські фірми, що представляють інтереси рекреаційної сфери регіону в інших регіонах і на зовнішніх ринках, маркетингові та інформаційні агентства	Просування і рекламування курортно-рекреаційних послуг

За оцінками аналітиків, попит на послуги SPA-готелів та курортних готелів зростатиме, адже вони позиціонуються як заклади, які синтезують концепції готелю та курорту, спеціалізуються не на лікуванні, а на оздоровленні, релаксації, психологічному розвантаженні, антистресовій терапії, індивідуальному підході до кожного клієнта, розробляють індивідуальні програми релаксації тощо. Яскравим прикладом такого підходу до роботи з клієнтами є курортні готелі компанії «Imperial Karlovy Vary Group» (Hotel Imperial) і «Spa Resort

Sanssouci»), які щорічно приймають близько 21 тисячі клієнтів з усього світу, надаючи їм майже півмільйона курортних процедур, споживаючи при цьому для лікувальних цілей найбільші обсяги термальних і мінеральних вод у Карлових Варах. Компанія є одним з найбільших організаторів курортного лікування в Чехії, входить у ТОП 10 організаторів курортного лікування в ЄС, а її інвестиції в поліпшення якості послуг з надання житла, харчування і курортних послуг склали протягом останніх 8 років більше майже 33 млн євро.

Загалом, суб'єкти інфраструктури туристичної індустрії можуть функціонувати як окремі, незалежні підприємницькі одиниці, що надають послуги не тільки туристам, а й місцевим жителям (наприклад, заклади харчування, зв'язку, торгівлі; транспортні, комунальні служби тощо), конкуруючи між собою за клієнтів і вибудовуючи свій бізнес за власними планами і принципами. Проте вони можуть також координувати свої дії з іншими елементами інфраструктури туризму – в контексті розвитку регіональних туристичних дестинацій.

Не всяка приваблива для відпочинку територія є дестинацією. Для цього територія має містити певні складники (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3 – Обов'язкові складники дестинації**

Назва	Призначення	Матеріальна об'єктивація
Атракції	Викликати інтерес, бути метою подорожі	Об'єкти дозвілля й розваг, пам'ятники
Транспортне сполучення	Забезпечувати доступність об'єкта подорожі	Місцевий транспорт і загальні транспортні комунікації
Інфраструктура гостинності	Забезпечувати зручність при споживанні об'єктів туризму	Засоби розміщення, об'єкти ресторанного господарства, торгівлі, банки, пункти медичної допомоги тощо
Посередники та допоміжні служби	Інформаційне забезпечення просування і споживання об'єктів туризму	Рекламні агентства, маркетингові організації дестинацій, бюро подорожей та екскурсій

Ці територіальні інфраструктурні утворення, де функціонує вільна сукупність підприємств і груп, що реалізують спільні інтереси через часткову взаємодію між собою, все частіше стають або можуть стати центрами концентрації туристичних потоків. Вони відіграють все значнішу роль у регіональній туристичній системі кожної країни, виступаючи самостійними конкурентними одиницями у сфері в'їзного і внутрішнього туризму. Завдяки взаємопов'язаності між собою вони є цілісним об'єктом менеджменту регіонального розвитку.

Здатність жителів дестинації формувати у ній специфічні туристичні продукти – це пропозиція, яка робить їх унікальними. Для підтримання цієї унікальності необхідні спільні зусилля місцевої громади і держави – як з позицій збереження їх належного стану і забезпечення права місцевих жителів на нормальний ритм життя, так і з позицій безпечності і зручності перебування туристів у їх межах.

Функціонування дестинацій як привабливих для туристів об'єктів доволі часто має сезонний характер, що особливо характерно для природно-кліматичних відпочинкових зон. Сезонність є найбільшою проблемою дестинації, тому що знижує ефективність використання інфраструктури гостинності, у якій зазвичай зайняте місцеве населення. Сезон дестинації (3–4 місяці) приносить основний дохід і має бути джерелом відтворення бізнесу. Для мінімізації сезонного спаду попиту на відвідування дестинацій менеджмент підприємств, розміщених на території багатьох дестинацій намагається розширити період сезону, пропонуючи супутні послуги (не тільки відпочинкові, а й проведення форумів, конференцій тощо) за більш конкурентну ціну, а також орієнтувати послуги підприємств інфраструктури і на обслуговування місцевих жителів.

Так, виробнича база сільськогосподарського підприємства може стати своєрідною дестинацією для агротуризму, виконуючи роль «навчальної аудиторії» не тільки в літній період. Різні типи виробництва можуть стати основою для низки туристичних пропозицій: у рослинництві – це технології вирощування рідкісних сільськогосподарських культур, в тваринництві – ознайомлення з процесом догляду за тваринами (птицею) у їх природному середовищі, рибальство. Досвід європейських країн показує, що дані послуги користуються особливою популярністю у дитячих груп дошкільного віку, школярів, сімей з дітьми. Для прикладу, діти зможуть самостійно посадити зернятка в емності та взяти їх з собою як сувенір.

Різновидом агротуризму в умовах сільськогосподарського підприємства є суміщення роботи з відпочинком, коли в обмін за участь у сільськогосподарських роботах турист отримує частину послуг (житло і харчування) без платежів з боку приймаючої сторони. Такий тип взаємодії сільськогосподарських господарств і туристів здійснюється в багатьох країнах світу. За кордоном подібним чином працює міжнародна програма WWOOF, що означає «Весесвітні можливості на органічній фермі» або «Добровільні працівники на органічних фермах». Це – набір міжнародних програм агротуризму, що дозволяють поєднати відпочинок з роботою в сільському господарстві. Суть програми WWOOF полягає в обміні праці на житло і харчування. Добровільний працівник (турист) працює на фермі 4–6 годин на день, а в обмін на це фермер

надає йому житло і харчування, решту часу турист використовує на свій розсуд. Ні фермер, ні турист не платять один одному. В даний час в програмі WWOOF бере участь більше 30 країн. Будь-яка людина може безперешкодно працювати на фермах країни свого громадянства, а також в країні, де вона має право постійного проживання. Для того щоб брати участь в цій програмі, фермер повинен заплатити невеликий щорічний внесок у WWOOF в своїй країні, заявивши, що його господарство відповідає стандартам органічного сільського господарства [9].

Позитивним результатом розвитку такого виду туризму у є те, що він спонукає до покращання благоустрою сільських садиб, вулиць, загалом сіл; стимулює розвиток соціальної інфраструктури, розширює сферу зайнятості сільських мешканців або створює нові робочі місця, спонукаючи сільських жителів до розвитку свого культурно-освітнього рівня тощо. Тобто, має місце вигода усім учасникам – агропідприємствам, сільським територіям і туристам.

З огляду на специфіку туристичних продуктів (передусім, залежність привабливості певних туристичних об'єктів для споживача від його індивідуальних психофізіологічних особливостей, відчуттів, емоційної налаштованості на певні враження) сприйняття цінності туристичних ресурсів однієї і тієї ж дестинації різними споживачами може доволі суттєво відрізнятись – від позитивного, через нейтральне і навіть до негативного (коли очікування значно розходяться із дійсністю). Це особливо стосується розчарувань, пов'язаних із обслуговуванням туристів у місцях тимчасового розміщення в межах дестинацій. Тому в менеджменті туризму особлива увага має приділятися стандартизації послуг розміщення, харчування і пересування (наприклад, у готелях якість послуг стандартизується присвоєнням так званої «зірковості»). Це необхідно для того, щоб нівелювати вплив на якість продукту (у частині обслуговування споживача) факторів мультикультурності – адже в різних країнах можуть бути свої критерії якості обслуговування. Зокрема, за класифікацією, запропонованою Асоціацією британських турагентств, готелі поділяються на:

- бюджетні («одна зірка»), розташовані в центрі міста, пропонують обмежений перелік послуг, куди не входить харчування;
- готелі туристичного типу («дві зірки») надають послуги харчування – повинні мати у своїй структурі ресторан і бар;
- готелі середнього класу («три зірки») забезпечують високий рівень обслуговування, включно із сніданками з доволі широким асортиментом страв на вибір;
- готелі першого класу («чотири зірки») пропонують високу якість проживання і обслуговування з дворазовим харчуванням;

– готелі вищої категорії («п'ять зірок»), рівень надання послуг проживання і обслуговування особливо високий, харчування за системою «все включено».

Розміщення у готелях відповідного класу уже дає уявлення клієнту про рівень комфорту у подорожі. Через це значного поширення в туристичному бізнесі набули готельні ланцюги (мережі), які забезпечують певні стандарти обслуговування туристів по всьому маршруту в місцях, де вони розташовані. Основними їх перевагами є:

- єдина система бронювання для всіх підприємств ланцюга;
- стандартизація готельного продукту, яка забезпечує кращу завантаженість, збільшує набір додаткових послуг, підвищує ефективність та рентабельність діяльності учасників мережі;
- економія на витратах в порівнянні з незалежними готелями на закупівлю матеріалів, інженерне обслуговування, послуг декораторів, маркетингові дослідження та рекламу готельних послуг.

У таблиці 2.4 наведена перша десятка готельних ланцюгів світової готельної індустрії (за розрахунками компанії MKG Hospitality).

**Таблиця 2.4 – Готельні ланцюги світової готельної індустрії**

Рейтинг	Готельні мережі	Найменування готельного бренду	Країна
1	Inter Continental Hotel Group	Holiday Inn, Holiday Inn Express, Crown Plaza	Велика Британія
2	Wyndham Hotel Group	Days Inn of America, Super 8 Motels, Ramada Worldwide	США
3	Marriott International	Marriott Hotels, Courtyard	
4	Hilton Worldwide	Hilton Hotels, Hampton Inn	
5	Accor	Ibis, Motel 6, Mercure (inc. MGallery, Orbis)	Франція
6	Choice Hotels International	Comfort Inns & Suites, Quality Inns & Suites	США
7	Best Western	Best Western	
8	Starwood Hotels & Resorts	Sheraton Hotels & Resorts	
9	Carlson Rezidor Hotel Group	Radisson Hotels	
10	Global Hyatt	Home Inns	Китай

На жаль, в Україні поки що немає таких висококонкурентних готельних ланцюгів, а готельна пропозиція високого класу сформована переважно у містах, що є об'єктами ділового туризму або історико-пізнавального (Київ, Одеса, Дніпро, Харків, Львів).

Варто зазначити, що розвиток готельних мереж не є однозначно найкращою альтернативою в інфраструктурі туристичної індустрії. Багатьох туристів може приваблювати відмінне від стандартного обслуговування, яке вносить відчуття новизни у сприйняття туристичного продукту. Наприклад, в німецькому містечку Рюдсхайм, що знаходиться в Рейнській долині, де вирощують виноград сорту рислінг, в одному із готелів облаштували чотири номери в старих бочках з-під вина. Подібний готель на 100 бочок існував у місті ще на початку минулого століття. У Голландії в провінції Фрісландія можна влаштуватися на нічліг у справжньому маяку. Тобто, гостинність може мати як стандартні виміри, так і ексклюзивні (унікальні) пропозиції – важливо «загорнути» цю «ексклюзивність» у привабливу *маркетингову обгортку*, подати її у вигляді *нової концепції відпочинку*.

Виконання цієї функції мають брати на себе туристичні інформаційні центри, які не тільки підвищують поінформованість туристів про зміст екскурсійних та інших туристичних послуг, які можна отримати в певній дестинації, а сприяють трансформуванню уявлень споживача про цю місцевість – починаючи з побіжного знайомства з нею зі слів працівника центру і закінчуючи приємними спогадами про її відвідування в тому разі, якщо це відвідування відбулося і справдило очікування споживача.

Водночас, інформаційні центри туристичних дестинацій можуть не тільки працювати із споживачами туристичних продуктів і послуг, а бути координаторами розвитку територій, забезпечуючи взаємовигідну співпрацю між усіма підприємствами, організаціями і фізичними особами, які зацікавлені у розробленні та просуванні конкурентоспроможного місцевого турпродукту. Для цього вони повинні мати значно ширші комунікативні повноваження, виступати в ролі аналітичного відділу регіональних управлінь з розвитку туризму і бути інформаційною платформою при розробленні територіальними громадами планів комплексного розвитку і конкурентного позиціонування дестинацій як цілісних об'єктів туристичного інтересу.

Такі центри можуть стати ефективним інструментом розвитку взаємовигідного і довготривалого партнерства між туроператорами й іншими підприємствами туристичної інфраструктури, що надають специфічні послуги туристам. Створення сильного і ефективного партнерства – пріоритетна мета кожної туристичної компанії. Проте це стає

можливим лише за умови ефективного інформаційного забезпечення спільної діяльності. Добре налагоджений оперативний обмін інформацією поліпшуватиме співпрацю партнерів передусім у процесах створення нових туристичних продуктів і послуг, які будуть привабливими для туристів і попит на які буде достатнім для забезпечення їх економічної вигідності. Акцентування уваги на споживчих перевагах різних цільових груп клієнтів дасть змогу урізноманітнювати туристичні продукти, пропонуючи додаткові можливості для задоволення відпочинкових чи пізнавальних потреб клієнтів і залучаючи у цей процес ресурсні можливості нових партнерів по ланцюжку створення споживчої цінності.

Кваліфікована оцінка доцільності кооперування й комбінування діяльності окремих суб'єктів туристичної галузі, з урахуванням результатів аналізу стану і можливостей загальної інфраструктури дали б змогу сформувати оптимальні моделі туристично-оздоровчих комплексів в кожному із регіонів України з урахуванням їх рекреаційного потенціалу та інших ресурсних можливостей.

У довгостроковій перспективі, розвиток туристичної індустрії значною мірою залежить від виробничо-технологічних можливостей інфраструктури галузі, від здатності її суб'єктів господарювання використовувати нові можливості, які надає науково-технічний прогрес. Адже саме інфраструктура туризму є матеріальною основою формування туристичних продуктів і послуг. Вона має забезпечувати:

- створення конкурентного і динамічного ринку різноманітних туристичних послуг;
- створення сприятливих умов для міжнародного в'їзного і виїзного туризму та розвитку міжнародної співпраці у галузі туризму;
- нарощування мережі туристичних об'єктів і інфраструктури за умови збереження природно-кліматичних ресурсів регіону;
- підтримку малого підприємництва у туристичній сфері;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону і залучення позабюджетних джерел для реконструкції і нового будівництва туристичних об'єктів;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення туристичної індустрії, проведення активної рекламної діяльності;
- підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів для сфери туризму;
- дослідження перспективних напрямів розвитку туризму.

Сучасну інфраструктуру туристичної індустрії, яка б формувала привабливий імідж дестинацій для значного загалу потенційних споживачів туристичних продуктів, можна побудувати лише на заса-

дах взаємовигідного кооперування і ділового партнерства у підприємницькому середовищі. Значну організаційну і економічну підтримку розвитку такого партнерства повинні забезпечувати і територіальні органи управління. Саме у такій співпраці туризм буде виступати мультиплікатором соціально-економічного розвитку територій, збільшуватиме свій внесок у формування місцевих доходів і збереження довкілля, поліпшуватиме імідж країни у світі.

### **Запитання та завдання**

1. Наведіть аргументи на підтвердження того, що дефініції «туристичний продукт» і «туристична послуга» не є тотожними. На конкретних прикладах визначте чинники, які впливають на якість туристичного продукту і туристичної послуги.

2. Що таке споживча цінність туристичного продукту? Які чинники впливають на її величину? Чи може певний туристичний продукт мати різну споживчу цінність в один і той же час?

3. Які групи ресурсів використовуються туристичними організаціями для створення туристичних продуктів? Охарактеризуйте різновиди туристичних ресурсів з позицій їх цінності для різних груп туристів – молоді, літніх людей, школярів середнього віку, бізнесменів.

4. Які учасники туристичного ринку мусять обов'язково отримати ліцензію на здійснення туристичної діяльності?

5. Які туристичні послуги відносяться до основних, додаткових і супутніх? Наведіть приклади. Які з них надаються туроператорами, а які – турагентами?

6. Охарактеризуйте властивості туристичних послуг з позицій їх споживчої цінності.

7. У чому зміст таких властивостей туристичних послуг як територіальна визначеність і територіальна дискретність споживання?

8. В чому полягає концепція менеджменту різноманітності для сфери туризму? Охарактеризуйте атрибути мультифакторності туристичного підприємства в розрізі ресурсів, продуктів, послуг і процесів.

9. Опишіть зміст і цілі процесів проектування і реалізації туристичного продукту за їх етапами. Якого роду послуги включаються у структуру туристичного продукту на кожному із етапів?

10. Що таке бізнес-процес і якими є його особливості у туризмі? Наведіть приклади основних і допоміжних бізнес-процесів для туроператора, туристичної агенції, готелю як партнера туристичної фірми, інформаційного туристичного бюро.

11. Що таке дестинація? Які її складові потребують інвестиційної та організаційної підтримки з боку державних і територіальних органів управління, а які мають створюватись підприємницьким середовищем?

12. Як відбувається маршрутизація туристичного продукту? Що впливає на вибір маршруту і засобів транспортування туристів?

13. З яких етапів складається технологічна карта підготовки, реалізації й проведення туру? Чим завершується кожен етап?

14. У якому вигляді туристичний продукт позиціонується на ринку? Що є обов'язковими складниками його опису?

15. Охарактеризуйте основні групи складових інфраструктури туристичної індустрії за їх функціональним призначенням. До якої групи входять підприємства готельно-ресторанного бізнесу?

16. Що таке «готельні ланцюги» і в чому полягає їх позитивна роль туристичному бізнесі?

17. Які функції виконують туристичні інформаційні центри в дестинаціях? За яких умов вони можуть стати інформаційною платформою для координування розвитку туризму в регіоні?

## **Розділ 3.**

### **Маркетингове середовище туристичної організації**

---

*Стабільне функціонування підприємства у конкурентному середовищі залежить від здатності менеджменту передбачати і мінімізувати загрози чи виявляти і використовувати нові можливості, які виникають у цьому середовищі, внаслідок перебігу економічних, політичних чи соціокультурних процесів, розвитку науково-технічного прогресу та під їх впливом – появи нових суспільних потреб. Функцію моніторингу стану зовнішнього середовища виконує служба маркетингу, що дає підстави позиціонувати таке середовище як маркетингове. Маркетингова інформація про стан і ринкові поведінкові перспективи цільових груп споживачів дає підстави туристичним підприємствам коригувати і вдосконалювати процеси задоволення їх потреб. В розгалужених партнерських мережах туристичної індустрії маркетинговий підхід доцільно застосовувати і для аналізу макросередовища господарювання, чинники якого впливають на економічну поведінку усіх учасників ринку.*

#### **3.1. Характеристики та особливості зовнішнього середовища туристичної діяльності**

Будь-яка організація, підприємство, фірма туристичної індустрії є відкритою системою, яка постійно взаємодіє тим чи іншим способом із зовнішнім середовищем, реагуючи на його зміни і пристосовуючись до його вимог або ж активно включаючись у зміни таких вимог для поліпшення своїх позицій на ринку. Тому менеджменту підприємства слід приділяти належну увагу моніторингу зовнішнього середовища, дослідженню його стану і виявленню тенденцій розвитку, оскільки це зменшує рівень невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і між-державних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішнє середовище характеризується складністю, взаємозалежністю, невизначеністю і мінливістю.

**Складність** визначається кількістю чинників, на які організація мусить реагувати, а також рівнем варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більша кількість чинників. Тому туристичні організації, які працюють на багатьох сегментах туристичного ринку, мусять набагато уважніше відстежувати тенденції у змінах свого зовнішнього оточення – за усіма його складовими.

**Взаємозалежність** складових зовнішнього середовища оцінюється впливом зміни одного з них на інші (наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на комунальні послуги, а це, в свою чергу, впливає на вартість проживання у готелях).

**Невизначеність** – це відсутність повної і достовірної інформації про стан і тенденції розвитку чинників зовнішнього середовища. Це ускладнює обґрунтування і прийняття управлінських рішень, спричиняє помилкові дії, вимагає додаткових ресурсів для страхування від ризику. Для зменшення рівня невизначеності зовнішнього середовища керівники туристичних фірм мають вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією. Або об'єднуватися у профільні асоціації для збільшення свого впливу на ринкові процеси. Тоді вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність задля лобювання своїх інтересів тощо. Вразливість малого бізнесу багато в чому пояснюється саме тим, що серед початкуючих підприємців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

**Мінливість** визначається швидкістю зміни сили чи напряму впливу оточення на організацію, що вимагає пристосування до нових вимог. У туристичному бізнесі зовнішнє середовище дуже мінливе – особливо у туроператорів, які намагаються урізноманітнити стандартний туристичний продукт. Менш мінливе середовище – у підприємств, що надають послуги з харчування, транспортування – оскільки у них є інші альтернативи для надання відповідних послуг (поза межами туристичної індустрії).

Динамічність зовнішнього середовища сфери туризму, різновекторний і багатоаспектний взаємозв'язок його складників, відсутність необхідного обсягу потрібної для керування процесами надання туристичних послуг інформації перешкоджають урахуванню всіх мож-

ливих наслідків реалізації прийнятих при формуванні туристичного продукту рішень. Тому керівники туристичних підприємств мають використовувати відповідні поставленим завданням інструменти й технології для отримання необхідної і достовірної інформації про середовище перебування туристів – за усіма маршрутами і їх учасниками.

Це досягається використанням **маркетингового підходу до аналізу середовища господарювання**, яке в основу дослідження ставить головну мету – з'ясувати, яким чином ті суб'єкти і сили, що знаходяться поза межами підприємства, перешкоджають (або допомагають) йому реалізувати його місію – задовольняти потреби споживачів своєї продукції чи послуг за їх запитом. Саме такий підхід дає підстави ідентифікувати зовнішнє середовище підприємства як маркетингове.

**Маркетингове середовище туристичної організації** – це сукупність господарських суб'єктів і сил, що діють у глобальному оточенні організації і впливають на її можливості встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами і партнерами взаємовигідні відносини співробітництва.

Кваліфікований аналіз і моніторинг розвитку зовнішнього середовища з позицій маркетингових цілей формуватиме об'єктивну картину стану туристичного ринку, зменшуватиме негативні наслідки форс-мажорних обставин для споживачів туристичних продуктів і слугитиме гарантією якості надання туристичних послуг.

Залежно від ступеня і характеру впливу тих чи інших складових маркетингового середовища на діяльність будь-якого суб'єкта економічної діяльності їх відносять до макро- і мікросередовища.

**Середовище прямої дії** (так зване мікросередовище) сфери туризму утворюють певні суб'єкти ринку, що мають безпосереднє (пряме) відношення до діяльності туристичної організації – і це не тільки споживачі й постачальники різноманітних туристичних ресурсів (бізнес-партнери), а й багато інших зовнішніх щодо організації агентів і контрагентів, з якими їй доводиться вступати у пряму ринкову взаємодію або відчувати з їх боку прямий тиск, який перешкоджає веденню бізнесу.

**Середовище непрямої дії** (або макросередовище) охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інститути, які їх регулюють, а також інші чинники, що впливають на діяльність підприємств індустрії туризму у глобальному оточенні, водночас впливаючи і на інших учасників економічної діяльності, що працюють у тому ж ринковому просторі, але можуть займатися й іншими видами діяльності, поза сферою туризму.

Ступінь складності та мінливості маркетингового середовища підприємства туристичної індустрії, глибина і спрямованість впливу

на його діяльність тих чи інших чинників цього середовища визначаються, передусім, характером, призначенням і особливостями продуктів (послуг) туристичного підприємства і зумовленою цим різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які потрібні для формування і реалізації туристичного продукту.

Багатовекторний і взаємопов'язаний вплив чинників маркетингового середовища у сфері туризму потребує усебічного й систематичного моніторингу його стану для своєчасного виявлення нових тенденцій, що можуть приховувати нові можливості для розвитку бізнесу або нести загрози діяльності, а відтак – оперативного коригування планів, здійснення адекватних новій ситуації змін у внутрішніх складових туристичних організацій.

### **3.2. Суб'єкти мікросередовища сфери туризму: аналіз взаємодії через призму функції маркетингу**

Мікросередовище сфери туризму ще називають середовищем завдань, тому що воно охоплює ті його складові, які безпосередньо пов'язані з операціями туристичної організації. Оскільки кожне туристичне підприємство (в першу чергу, туроператор) є системоутворюючим ядром свого мікросередовища (тобто, само обирає тих, з ким буде взаємодіяти в процесі створення і реалізації продукції та послуг), то будь-які зміни в його діяльності більшою або меншою мірою впливають на силу і вектори взаємодії в межах цього середовища і на його склад загалом. До суб'єктів мікросередовища сфери туризму належать постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи управління і органи місцевого самоврядування, інші «контактні аудиторії».

**1. Постачальники – учасники партнерської мережі.** Ними є різні суб'єкти господарювання, що забезпечують туристичне підприємство необхідними для реалізації туристичного продукту інформаційними, матеріально-технічними, трудовими, рекреаційними та іншими ресурсами.

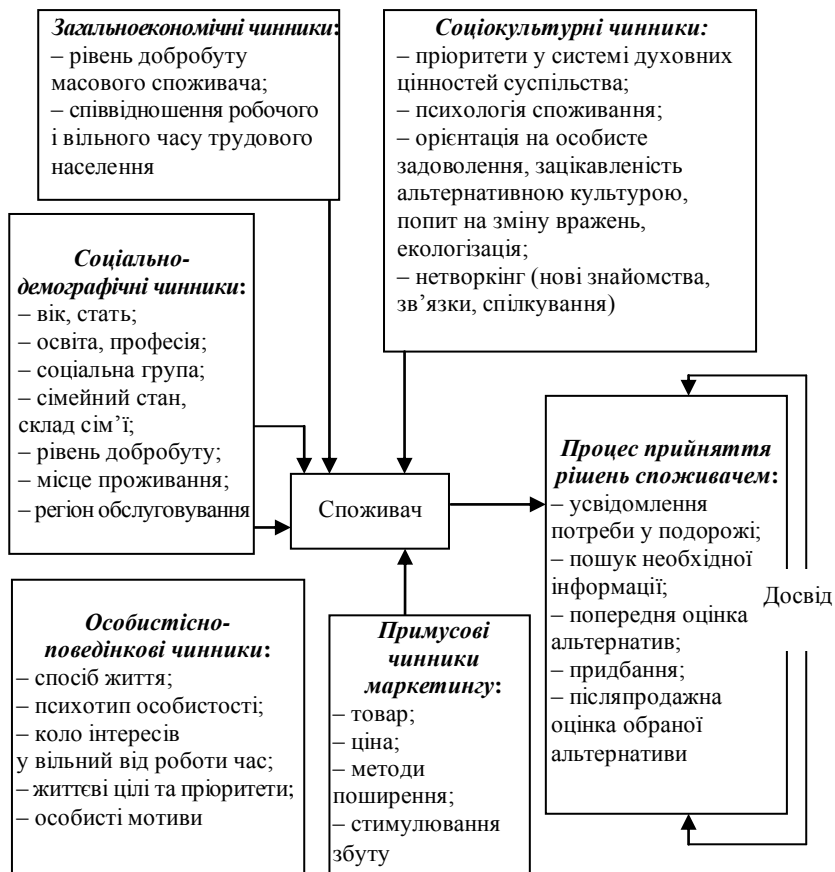
Кожен туроператор мусить ретельно стежити за динамікою цін на послуги постачальників туристичних ресурсів, відповідальністю постачальника за їх якісне і своєчасне надання. В іншому разі можуть з'явитися проблеми з окремими клієнтами, які попали в ризиковану ситуацію, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу і прихильності постійних партнерів та клієнтів. Тому сучасні туристичні компанії ретельно вивчають імідж і так звану «бізнес-історію» потенційних постачальників супутніх та цільових послуг, з усією відповідальністю ставляться до їх вибору (особливо якщо є альтернативи), але прагнуть при цьому підтримувати довготривалі сто-

сунки з тими, що працюють з урахуванням спільних інтересів, утворюючи з ними своєрідні «екосистеми». Такою екосистемою може бути партнерська мережа брендів туроператора, мережі закладів харчування і готелів, які працюють за однією франшизою, гарантуючи однакові стандарти обслуговування, що є прийнятними або важливими для цільових груп споживачів туристичних послуг.

При цьому необхідно розуміти, що розвиток туристичних мережевих бізнес-систем, як правило, супроводжується збільшенням кількості партнерів, що вступають у відносини з центральним економічним агентом (материнською фірмою). Від взаємної вигідності таких відносин залежатиме життєздатність усієї бізнес-системи туристичної фірми, її конкурентоспроможність, можливості зростання і розвитку. Враховуючи, що бізнес-система туристичної фірми формується здебільшого шляхом інтегрування аутсорсингового типу, це потребує прийняття обґрунтованого рішення щодо побудови і реалізації концепції розвитку бізнес-системи та вибору учасників партнерської взаємодії – вони мають бути надійними, а рівень якості їх послуг відповідати запитам і вимогам того класу споживачів, для яких створюється певний туристичний продукт. Тому провідні туристичні фірми, які обслуговують різні цільові аудиторії, укладають угоди із закладами розміщення чи харчування зі стандартним рівнем якості для своїх клієнтів. Наприклад, для клієнтів середнього класу з метою нетривалого розміщення туристів (1–2 доби) придатні готелі «три зірки», для клієнтів заможних – п'ятизіркові готелі вищого класу, які забезпечують еталонний рівень сервісу для найбільш вибагливих груп клієнтів. Наприклад, мережа Hilton Hotels, працюючи з величезним масивом даних, отриманих в процесі взаємодії з клієнтами, знає про своїх постійних клієнтів практично все – хто вони, що їм подобається і не подобається під час перебування у готелі. Але головне – менеджмент розуміє, як трансформувати цей клієнтський досвід у вдосконалення сервісу й підвищення рівня задоволення будь-якого із своїх клієнтів.

**2. Споживачі.** Усе розмаїття зовнішніх чинників середовища господарювання відображається на споживачеві і через нього впливає на організацію, її цілі і стратегію. Підприємства туристичної індустрії мусять ретельно здійснювати моніторинг потреби потенційних споживачів – для того, щоб оперативно реагувати на зміни їх смаків і вподобань. А вони змінюються як під впливом тих чинників, що формують загальне поле економічної діяльності, так і під прямим впливом маркетингових дій учасників ринку туристичних послуг (див. рис. 3.1).

Відомий фахівець у сфері управління П. Друкер визначив головну мету будь-якого бізнесу – створення споживача. Він неспинно підкреслював, що виживання організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запиту.



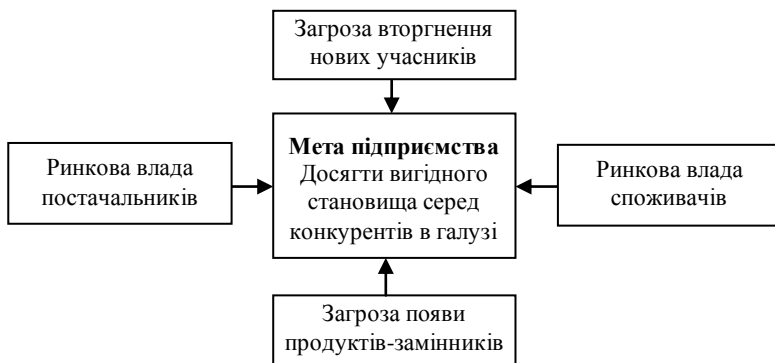
**Рис. 3.1 – Модель формування вибору споживача туристичних послуг**

Розуміння запитів споживачів є запорукою успіху будь-якого бізнесу, тому більшість туристичних фірм, особливо малих чи середніх, відшукують все нові і нові способи звернути на себе увагу потенційних клієнтів, зробити свої послуги привабливішими для них. Тут і різноманітні акції, і гнучкі системи знижок, і багато чого іншого. Наприклад, відомо, що під час шкільних канікул спостерігається пік активності у споживанні туристичних послуг сім'ями, що мають школярів. Зважаючи на це, завданням туристичного підприємства є досягнення максимальної ефективності використання своїх потужностей і ресурсів для задоволення потреб таких клієнтів. І навпаки, у так званий «мертвий сезон» можна планувати відпустки працівників,

скоротити операційні видатки. Більш конструктивним є застосування іншого прийому – перенесення акценту на інший сегмент ринку: забезпечити можливість обслуговування учасників конференцій, про які завжди відомо завчасно, провести ознайомлювальні тури тощо.

**3. Конкуренти.** Комерційного успіху на ринку досягає, як правило, та фірма, яка всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, а відтак – пропонує покупцям продукти і послуги, що мають вищу споживчу цінність, є більш конкурентоспроможними за ціною чи якістю. І вирішальне значення для успіху має формування обґрунтованої конкурентної стратегії – з урахуванням багатьох чинників, які впливають на рівень і ступінь жорсткості конкуренції.

Конкуренція у туристичному бізнесі може бути різною за формою ведення конкурентної боротьби. Маркетинговий підхід до аналізу діяльності конкурентів передбачає оцінку їх зусиль у формуванні конкурентоспроможного продукту співвідносно продуктів (послуг) підприємства, яке здійснює такі дослідження. Аналіз доцільно проводити з використанням моделі М. Портера «Сили, що впливають на конкуренцію у галузі» (рис. 3.2).



**Рис. 3.2 – Сили, що впливають на конкуренцію в галузі**

За цією моделлю необхідно визначити сильні і слабкі сторони конкурентів, а також виокремити усю сукупність засобів і процесів, за допомогою яких вони впливають на конкурентоспроможність підприємства, що досліджується. Серед туроператорів найчастіше конкурентна боротьба стосується двох процесів: 1) формування і позиювання туристичних продуктів; 2) надання туристичних послуг.

У першому випадку конкуренти можуть копіювати структуру турів і склад туристичного продукту (оскільки це відкрита інформація, яка розміщується на сайті туроператора) і цьому протистояти неможливо.

Зі зростанням платоспроможності населення і підвищенням попиту на насичене новими враженнями дозвілля зростає і кількість туристичних підприємств; вони зазвичай мають майже рівні можливості використання природних рекреаційних ресурсів і формують майже однаковий туристичний продукт. Наприклад, в Україні станом на початок 2019 р. у сфері відпочинкового туризму працювало понад 100 туристичних фірм. І лише деякі з них мають вузьку спеціалізацію. А більшість – намагаються привернути увагу потенційних клієнтів різноманітними акціями, презентаційними турами для турагентів, серед яких організують змагання за право безкоштовної участі у таких турах у разі найбільших продаж тощо.

Загалом, конкурентна боротьба в туризмі значною мірою переноситься у маркетингову площину і зводиться до «переманювання» клієнтів; для привернення уваги клієнтів активно використовуються засоби й інструменти маркетингу. А фірми, які претендують на лідерські позиції в туризмі, постійно шукають привабливі для відпочивальників елементи відпочинку і відкривають нові маршрути, наповнюють оригінальним змістом туристичні продукти, в тому числі – дослухаючись до рекомендацій досвідчених туристів, які вже мають змогу порівняти структурну наповненість туристичних продуктів різних туроператорів.

Аналіз конкурентного середовища туризму слід здійснювати, опираючись на достовірні інформаційні джерела. Їх систематизовану сукупність для кожної з груп чинників галузевого конкурентного середовища наведено в таблиці 3.1.

Наявність сильних конкурентів на ринку туристичних послуг спонукає менеджмент до вдосконалення бізнес-процесів, сприяє розвитку бізнесу через вихід на інші специфічні сегменти ринку (екстремальний, гастрономічний, лікувальний туризм) або ж до поєднання в одному турі елементів традиційного і специфічного видів обслуговування туристів.

Проте найбільш вагомими конкурентними перевагами в туризмі здобуваються в процесі споживання туристичної послуги, тобто, при обслуговуванні туристів. Для цього обираються відповідні запитам цільових груп елементи інфраструктури відпочинку (готелі, заклади харчування, транспорт), формуються взаємовигідні партнерські зв'язки із персоналом екскурсійних бюро (залучаються до співпраці ліцензовані фахівці, з широким кругозором, відмінним знанням особливостей маршруту і гарними комунікативними навичками). Загалом, вмотивований і висококваліфікований персонал у туристичній індустрії є найважливішим чинником формування і розвитку конкурентних переваг.

**Таблиця 3.1 – Інформаційна база аналізу галузевого конкурентного середовища туризму**

Чинник	Джерело отримання та аналізу інформації
<p><b><i>Клієнтська база організації</i></b>                      Профіль споживача туристичних послуг може бути складений за наступними параметрами:                      – географічне місце розташування;                      – соціально-демографічні характеристики (вік, стать, освіта, професія, сімейний стан, склад сім'ї);                      – особистісно-поведінкові (соціальний статус, система духовних цінностей, стиль життя, хобі, звички);                      – поведінкові особливості нового типу споживача туристичних послуг (індивідуалізм, високий рівень освіченості, мобільність, фізична та розумова активність на відпочинку)</p>	<p>Спеціалізована туристична література (журнали, газети, каталоги), Інтернет-джерела, опитування туристів (анкети, особисте інтерв'ю), внутрішня комп'ютерна база даних (клієнти, постачальники)</p>
<p><b><i>Конкурентне середовище організації</i></b>                      Основні чинники, що визначають інтенсивність конкуренції (за моделлю М. Портера):                      – загроза появи нових конкурентів;                      – загроза появи нових товарів/послуг-замінників;                      – суперництво між існуючими конкурентами;                      – формування системи знижок для клієнтів;                      – збільшення/зменшення агентських відсотків для постачальників</p>	<p>Спеціалізована туристична література (журнали, газети, каталоги), Інтернет-джерела, аналітична інформація (статистичні дані, аналітичні статті), опитування туристів (анкети, особисте інтерв'ю), внутрішня комп'ютерна база даних (клієнти, постачальники)</p>
<p><b><i>Відносини із постачальниками послуг</i></b>                      (диференційовано за засобами розміщення, харчування, транспортування, екскурсійного обслуговування):                      – ціна товару/послуги, що постачається;                      – гарантія якості товару/послуги, що постачається;                      – дотримання умов договору надання послуг чи постачання товарів</p>	<p>Спеціалізовані каталоги, спеціалізовані Інтернет-сайти, преїскуранти цін, онлайн-листи, угоди</p>

4. Суттєвий вплив на діяльність туристичних організацій мають так звані «**контактні аудиторії**», до яких належать засоби масової інформації, місцеве населення, органи державного управління і місцевого самоврядування, громадські організації.

**Засоби масової інформації** (ЗМІ) можуть розмішувати статті-замовлення щодо тих чи інших аспектів діяльності конкретної організації чи її представника і тим самим збільшувати інтерес до неї, позитивно (або негативно) впливати на її імідж. З розвитком інформаційних технологій стало можливим оперативне висвітлення негараздів у діяльності окремих компаній, в тому числі, пов'язаних із туризмом. Так, викладення сюжетів в Інтернет-мережі про відкладення польотів компаніями JoinUp і Oasis Travel влітку 2018 р. на популярні курорти Туреччини і Єгипту, а також репортажі багатьох ЗМІ про небажання представниками цих компаній пояснювати причини цього (як туристам, так і ЗМІ) зумовили різке зниження попиту на послуги цих туроператорів. І в сезоні 2019 року масштаби діяльності цих компаній суттєво зменшились.

Потужним засобом впливу на поведінку споживачів та інших цільових аудиторій є розміщені в глобальній мережі рекламні ролики про тури, які здійснює певний туроператор або ж наповнені позитивними емоціями відгуки туристів про відпочинок за цими маршрутами.

**Місцеве населення** часто відчуває на собі негативний вплив масових туристичних потоків (шум, забруднення довкілля, порушення нормального ритму життя тощо), а тому може вимагати від органів місцевого самоврядування чи держави впорядкувати ці потоки (обмежувати їх перебування на певній території або в певні години). Так, від масового напливу туристів уже «задихаються» такі європейські міста як Барселона, Венеція, Рим, Париж, Амстердам, Мадрид, Відень та ін. Венецію щороку відвідує близько 20 млн туристів, тоді як кількість жителів – всього близько 60 тисяч. У 2016 р. Барселону відвідали понад 32 млн туристів за кількості місцевого населення всього у 1,6 млн осіб. Ці та й інші привабливі для туристів міста стали некомфортними для їх жителів. Тому місцева влада вживає заходів для регулювання туристичних потоків або ж поведінки туристів.

Зокрема, у Римі введено штрафи за купання у фонтанах; в Мілані в туристичній локації Darsena (канал і док) забороняється майже все – від торгівлі їжею з машин до продажу селфі-палиць. У Жироні, у відповідь на скарги жителів старого міста на незручності, пов'язані із рухом туристичних автобусів, автобусам заборонили в'їзд у центр міста і тепер туристам для того, щоб дістатись старого міста, доводиться йти близько 2 км пішки. У хорватському Дубровнику в старій частині міста встановили камери для підрахунку відвідувачів – з тим, щоб можна було регулювати їх кількість. Адже в години пік прохід пішохідною зоною довжиною 330 м може займати до 40 хв часу. Аналогічні лічильники планують встановити у Венеції. І гідам, що супроводжують туристів у їх ознайомленні з визначними пам'ят-

ками мистецтва, архітектури та містобудування, важливо правильно обрати час проходження по маршруту (для мінімізації часу очікування в черзі), скоригувати сам маршрут у разі виникнення додаткових труднощів при його проходженні тощо. Цим формується лояльність до туристичної фірми, цим визначається вибір туроператором гіда як постійного партнера.

Місцеве населення може й підтримувати діяльність туристичної фірми – якщо вона створює нові робочі місця (наприклад, у сфері зеленого туризму). І тут важливо вміти зацікавити жителів такої місцевості до співпраці. Наприклад, рекламуючи їх місцеві ремесла, обираючи маршрут, що передбачає відвідини крамниці, де продаються вироби місцевих жителів чи рекомендуючи туристам місцеву кухню.

*Державні органи управління та місцевого самоврядування* безпосередньо впливають на динаміку економічного розвитку в регіоні, а також на рівень і ступінь жорсткості конкуренції в певній галузі. Вони наглядають за дотриманням законів і видають необхідні власні нормативні акти. Кожна організація має певний правовий статус і він визначає, на яких умовах вона може вести свою діяльність, які податки повинна сплачувати, на які види діяльності мусить отримувати спеціальний дозвіл – ліцензію. Шляхом ліцензування можна регулювати динаміку і вектори розвитку туризму. Так, в Україні з 2019 р. створено умови для розвитку екстремального туризму у зону Чорнобиля. Для цього туристична фірма має отримати відповідну ліцензію, що дає змогу легалізувати такі тури і убезпечити туристів від зайвого ризику, викликаного не професіональністю гідів-провідників. Це складатиме серйозну конкуренцію нелегальному бізнесу і може перетворити Чорнобиль на нову точку економічного зростання для України.

Організації, що працюють у сфері туризму, у своїй діяльності керуються численними нормативно-правовими актами міжнародного, національного, регіонального і місцевого рівнів. Їх дотримання є обов'язковим, а порушення, відповідно, карається штрафом або навіть повним припиненням бізнесу. Зокрема, в Барселоні місцева влада перестала видавати ліцензії на туристичну діяльність для власників житла, яке може бути надано в оренду туристам (штраф 60 тис. євро за незаконне надання житла в оренду), обмежили будівництво нових готелів. В Амстердамі і Берліні встановили мінімальний розмір проживання в готелях – 50 євро, що зменшило потік бюджетних туристів, які раніше зупинялись у хостелах (а це переважно молодь, яка й була основними порушниками громадського порядку).

Регулятивні дії органів місцевої влади можуть і сприяти розвитку туризму. В інтересах територіальної громади в популярних для туристів дестинаціях в багатьох європейських країнах поширеною є

практика функціонування туристичних інформаційних центрів, які з метою залучення туристів на об'єкти міста безкоштовно надають послуги щодо закладів розміщення, ресторанного господарства, музеїв (довідники, карти, проспекти тощо). Такі центри можуть працювати і на госпрозрахункових засадах, надаючи туристам дещо ширший спектр послуг (трансфер, проживання, забезпечення квитками на спортивні чи мистецькі заходи, екскурсійні програми тощо). Наприклад, в Україні в межах Програми прикордонного співробітництва ЄСП Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна (2007–2013) створена мережа туристичних інформаційних центрів Закарпаття та сувенірних магазинів «Скарби Закарпаття», яка співфінансується ЄС через європейський інструмент сусідства та партнерства.

На діяльність туристичних підприємств можуть відчутно впливати й *громадські організації*, наприклад, асоціації й об'єднання споживачів, які впливають не лише на попит, а й на імідж організації. Так, асоціація захисту прав споживачів періодично публікує звіти про недоброчесних підприємців, куди потрапляють і туристичні фірми, які надають неякісні послуги або вводять в оману туристів.

Вплив суб'єктів зовнішнього середовища на підприємства туристичної індустрії є потужним і різновекторним. У туристичній індустрії мікросередовище пронизане набагато тіснішими і стабільнішими зв'язками, ніж у будь-яких інших видах економічної діяльності, оскільки туристичний продукт зазвичай відрізняється варіабельною багатоконпонентністю і є протяжним у часі й просторі. Це підвищує ймовірність неочікуваних подій у місцях перебування туристів, можливих порушень умов надання туристичної послуги, які впливатимуть на лояльність туристів до послуг обраного туроператора. Тому менеджмент туристичних організацій має вживати заходів для мінімізації таких ризиків і це досягається усталеністю зв'язків у всій сукупності учасників надання туристичних послуг.

Крім прямого впливу, який чинять суб'єкти мікрооточення підприємства, його діяльність підпадає і під опосередкований вплив більш широкого загалу факторів макрооточення, які не завжди можуть бути чітко ідентифіковані за напрямом і потужністю дії. Але майже завжди наслідками такого впливу є зміни в поведінці суб'єктів прямої дії, передусім – споживачів, партнерів та конкурентів; вони можуть становити загрозу або ж відкривати нові можливості розвитку бізнесу. Така поведінка найкращим чином досліджується і коригується шляхом застосування відповідних технологій маркетингу. Це вказує на доцільність використання маркетингових підходів і до аналізу чинників макросередовища.

### 3.3. Маркетингові підходи до аналізу чинників макросередовища туристичної індустрії

Чинники макрооточення формують загальний простір економічної діяльності – незалежно від її виду. Вони діють на кожного учасника економічних процесів не прямо, а опосередковано і, зазвичай, не можуть змінюватися під дією цих учасників. До основних чинників маркетингового середовища, які формують макрооточення туристичної діяльності (як і будь-якої іншої) належать: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технічні, демографічні, природно-екологічні. Незважаючи на глобальний характер їх дії, сила і вектори їх впливу є різними – залежно від сфери, масштабів діяльності підприємства, організаційно-правової форми ведення бізнесу тощо. Тому виділення найбільш значущих чинників макросередовища за силою і ймовірними наслідками їх впливу на конкретний бізнес є однією із важливих функцій менеджменту. Розглянемо їх через призму завдань підприємств, що працюють у сфері туризму, використовуючи при цьому підходи маркетинг-менеджменту.

**Економічні чинники.** Загальний стан економіки, тенденції її розвитку суттєво впливають на функціонування туристичної індустрії. Для прийняття обґрунтованих рішень туристичні підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації і оцінювати її перебіг з погляду ймовірних для себе наслідків. Чинниками, що можуть змінювати економічну динаміку туристичного бізнесу є:

- рівень і темпи інфляції; складно розробляти тури через коливання цін на їх складові за високих темпів інфляції – а значить, при формуванні партнерської мережі для надання туристичних послуг необхідно заздалегідь домовитись про рівень гнучкості (межі вартісності) цінової політики всіх учасників;

- загальне зростання чи спад економіки (впливає на доходи населення, рівень платоспроможності покупців туристичних послуг, а значить – на структуру туристичних продуктів);

- коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн (погіршує можливості попереднього продажу турів, який зазвичай має здійснюватися зі знижкою);

- рівень оподаткування (необхідно враховувати не тільки оподаткування доходів турфірми як резидента країни, а й величину місцевих податків і зборів, які має сплачувати турист за проживання в певному місті згідно обраного маршруту – відповідна інформація має надаватись туристам заздалегідь, що дає змогу уникати конфліктів з приводу перевищення витрат);

– відсоткова банківська ставка (визначає доступність кредитних ресурсів, які доволі часто потрібні туроператору для попереднього бронювання або викупу місць при авіаперевезеннях або для розміщення туристів у готелях);

– дієвість інституційних (регуляторних) механізмів, що формують правила економічної діяльності (унеможливує або, навпаки, робить поширеною практику обслуговування туристів за тіншовими схемами або з порушенням ліцензованих умов розміщення, перевезення чи екскурсійного обслуговування туристів; це може впливати на рівень конкуренції між операторами, що дотримуються різних правил роботи із партнерами; водночас це впливає і на рівень дотримання угод в межах партнерської мережі).

Яскравою ілюстрацією впливу стану економіки на діяльність українських туристичних підприємств була різка девальвація національної грошової одиниці і зменшення доходів населення у зв'язку з подіями 2014 року. Вона спричинила величезний негативний вплив на платоспроможність потенційних туристів, особливо у зовнішньому туризмі. В результаті різко знизились доходи багатьох туристичних підприємств, що орієнтувалися на продаж відповідних турпродуктів. Водночас ті фірми, які своєчасно переорієнтували своїх клієнтів на альтернативний відпочинок у Карпатах або Чорноморській зоні Одеської чи Херсонської областей, змогли не втратити позитивної динаміки свого розвитку.

Ключову роль у зміні стратегічних планів таких операторів відіграли маркетингові технології дослідження стану ринку – для з'ясування пропозицій послуг розміщення у нових регіонах, визначення діапазону цінових характеристик усіх складових туристичних продуктів з урахуванням їх варіабельності та диференціювання для різних цільових аудиторій, оцінки стану інфраструктури та її відповідності стандартам обслуговування тощо. А також – технології позиціонування туристичних продуктів на ринку, їх рекламування, формування позитивного іміджу зон відпочинку та багато чого іншого, що давало змогу привабити нових споживачів.

Рівень інфраструктурного забезпечення туристичного бізнесу є також важливим економічним чинником, який, в свою чергу, залежить від стану економіки країни та її інвестиційних можливостей. Наприклад, побудова тунелю під Ла-Маншем, який з'єднає Фолкстоун і Кале, відкрила нові можливості для автотуризму, суттєво збільшивши потоки туристів між Францією і Великобританією. Погані дороги стримують розвиток сільського (зеленого) туризму в Карпатському, Придністровському й інших привабливих у екологічному відношенні регіонах України.

Останнім часом великого значення у оцінюванні векторів впливу макрооточення набула глобалізація – політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими, зміщуючи акценти в конкурентній боротьбі, переводячи її на нові рівні, які потребують введення інструментів державної політики. У туризмі глобалізація також є потужним чинником зростання рівня конкуренції – як між туроператорами, так і між тими фірмами, які можуть включатися у формування ланцюжка створення туристичного продукту. І навпаки, глобальні тенденції розвитку інфраструктурної складової туризму значно розширили варіабельність туристичних продуктів – за маршрутами, термінами, ціною, що забезпечило їх здатність більш індивідуалізовано задовольняти потреби мандрівників. Наприклад, входження лоукостів на ринок авіаперевезень України суттєво збільшило кількість туристів, що надають перевагу авіа перельотам у туристичних маршрутах. І багато туроператорів, своєчасно помітивши це, зробили свої маршрути більш мобільними, без нічних переїздів автобусами, комбінуючи різні види транспорту за ознакою економічної доцільності і зручності.

**Політичні чинники.** Вони охоплюють політичну стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Ця група чинників макрооточення мусить аналізуватись менеджментом туристичних підприємств насамперед з погляду безпечності туристів. Їх непередбачуваність зростає в країнах із нестабільною соціально-економічною ситуацією, яка зумовлює активізацію політичних процесів, що загрожують силовим протистоянням у місцях скупчення людей. Гіди (екскурсоводи), супроводжуючи групи туристів у мандрівках, мусять уникати таких небезпечних моментів, оперативно вносячи зміни у графік маршруту чи місця розміщення туристів. Так, в Україні в останні роки у зв'язку з агресією Росії зросли ризики безпеки для туристів, що відпочивали в Криму чи Приазов'ї. І внутрішній туризм переорієнтувався на інші рекреаційні території.

Показовою ілюстрацією впливу політичних чинників на туризм може бути політико-економічне протистояння між Росією й Туреччиною після збиття 24 листопада 2015 р. турецькими винищувачами російського військового літака, який при виконанні бойового завдання порушив кордон Туреччини. Цей інцидент спричинив введення Росією економічних санкцій проти Туреччини, серед яких і заборона продажу турпродуктів, які включають турецькі міста (готелі). Це зумовило різке зниження потоку російських туристів у відпочинкові комплекси Чорноморського узбережжя Туреччини і негативно вплинуло на діяльність багатьох російських туроператорів. І навпаки, завдяки цьому відкрились нові можливості роботи з туристами для українських туроператорів.

**Соціокультурні чинники.** Вони формуються у межах конкретного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей та норм поведінки членів даного соціуму. До них відносять: ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей тощо.

Домінуючі в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і переважаючий в ній стиль управління, ділову поведінку партнерів, загальні підходи до прийняття рішень у бізнесі, в тому числі – у сфері організації відпочинку й надання туристичних послуг. Відмінності в сприйнятті культурних чинників особливо помітні при переході зі східних до західних регіонів, із країн, де домінуючою релігією є мусульманство до країн із протестантською етикою. І це необхідно обов'язково враховувати при плануванні подорожей та відпочинку туристів.

В процесі подорожей туристи виступають носіями своєї культури (стиль життя і норми поведінки туристів під час відпочинку) і водночас вступають у контакт з культурою місцевих жителів та культурою обслуговування у місцях розміщення. Культура – це пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань та життєвих установок, яка поділяється всіма членами цього суспільства. Вона впливає на стиль повсякденного життя і преференції людей як споживачів певних товарів і послуг. За суттєвих відмінностей у стандартах поведінки представників кожної із культур туристів необхідно попередньо поінформувати про те, який спосіб міжкультурної взаємодії в даному разі вважатиметься прийнятним.

Соціокультурні чинники можуть бути й спонукою для активізації певного виду туризму. Такими спонуканами виступають спортивні події світового значення (наприклад, чемпіонати з футболу, олімпіади, турніри відомих спортсменів), мистецькі заходи – особливо традиційні, які збирають однодумців чи любителів у певних місцях (наприклад, Октоберфест у Мюнхені, карнавали у Венеції чи Ніцці, Різдво у Карпатах тощо). Організація груп туристів для участі у таких подіях також має здійснюватися з певною підготовкою для забезпечення туристів від несподіванок, пов'язаних із традиціями в святкуванні. Водночас декларування можливості участі у таких заходах може бути цікавим маркетинговим ходом для підвищення попиту на відповідний туристичний продукт.

Деякі події культурного життя можуть викликати несподівано значний інтерес до окремих міст, територій. Зокрема, серіал «Гра престолів» став причиною туристичного буму в Ісландію (Стіна, лавова печера Грйоутайау з термальним джерелом, в якому купались Джон та Іґріт, Льодова пустеля – льодовик Свінафелльсьйокулл), Шотландію

(Вінтерфелл) й Хорватію (м. Дубровник – Королівська гавань), де знімалися сцени з життя головних героїв, що вражали своєю епічністю або незвичністю. Фільм «Чорнобиль» від американської компанії НВО, який вийшов у 2019 р. і побив рекорди переглядів, очоливши ТОП-250 найпопулярніших за всі часи серіалів світу – викликав сплеск інтересу до Чорнобильської зони. За офіційними даними Державного агентства з управління зоною, впродовж 2018 р. зону відвідали близько 70 тис. туристів, а лише за 8 місяців 2019 р. – майже 75 тис. туристів (74871). З початку року показник відвідуваності за місяць зріс у 5 разів (насправді – набагато більше). Розроблено 21 маршрут – 13 наземних, 5 водних і 3 повітряних. Цільова аудиторія – іноземці середнього віку. Ціна 50–150 дол. з людини за день – залежно від маршруту.

**Демографічні чинники.** Характеризують зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо.

Їх аналіз дає змогу оцінити освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону в контексті послуг туристичної фірми – як з позицій залучення до обслуговування туристів, так і з погляду потенційного їх споживання. Наприклад, зростання кількості міського населення підвищує попит на різновиди «зеленого» туризму, демографічна стратифікація населення країни за рівнем доходів та споживчими перевагами дає змогу оцінити потенціал розвитку окремих видів туризму (сімейного, молодіжного, пляжного тощо), оскільки прихильників кожного з них формують не лише вподобання, а й рівень доходів. Важливе значення мають такі чинники, як збільшення тривалості життя (туристи «третього віку»), формування мобільного стереотипу життя, зростання частки самотніх людей похилого віку, тенденція до укладання шлюбів у старшому віці і збільшення кількості працюючих жінок (розвивається такий сегмент ринку як подорожі «ділових леді»), зростання кількості бездітних пар та ін.

Менеджменту туристичної фірми необхідно постійно відстежувати перебіг демографічних процесів через призму структури споживчого попиту – для виявлення тих змін у ньому, які вказують на необхідність оновлення традиційних турпродуктів. Завдяки цьому можна своєчасно зреагувати на появу нових тенденцій у вподобаннях чи доходах потенційних туристів і виокремити основні точки докладання зусиль для розвитку бізнесу.

**Науково-технічні чинники.** Стрімкий перебіг науково-технічного прогресу, поява новинок у сфері інформаційних технологій, які дозволяють розширити пізнавальний інтерес людей – потенційних споживачів туристичних послуг та оцінити їх якість, вимагають врахування менеджерами туристичних підприємств рівня і тенденцій тех-

ніко-технологічного розвитку і того, як його досягнення використовуються конкурентами.

Унікальність нової технології може значно розширити ринкові можливості туристичної організації, урізноманітнити способи здобуття конкурентних переваг, а отже – змінити її стратегічні цілі, зробити конкурентні наміри більш амбітними, досягти стійких конкурентних переваг у значно довшому періоді. Водночас запровадження нової технології вимагатиме нових знань у працівників, що її обслуговують, а значить – потребуватиме їх навчання чи перепідготовки.

Глобалізація інформаційного простору, стрімке поширення спеціалізованих і багатофункціональних інформаційних технологій відкрили нові можливості при вирішенні багатьох управлінських завдань, особливо – у сфері проектування туристичних продуктів і надання туристичних послуг. З одного боку, це спрощує роботу з клієнтами, дає змогу персоналізувати їх потреби у структурі туристичного продукту, і тим самим розширювати коло споживачів. З іншого боку, навпаки, розвиток інформаційних технологій зменшує попит на послуги спеціалізованих фірм, оскільки потенційні клієнти можуть самостійно формувати туристичні продукти, керуючись власними вподобаннями і наявною інформацією із глобальної мережі – про транспортне сполучення, готелі, заклади харчування екскурсійні бюро, режим роботи музеїв чи інших туристичних локацій.

**Природно-екологічні чинники.** Екологізація діяльності, необхідність підтримання чистоти довкілля у туристичних подорожах (особливо в зоні природних заповідників) є обов'язковою умовою збереження ландшафтного ресурсу туризму, адже в результаті туристичної діяльності змінюються природні умови, погіршуються умови проживання людей, зменшується розмаїття тваринного й рослинного світу.

Серед чинників негативного впливу туризму на довкілля на першому місці є забруднення повітря транспортом та нераціональне використання природоохоронних територій, пов'язане із побоюванням про їх засмічення «продуктами відпочинку» туристів. Навантаження на природні комплекси, взаємодія між туристами і місцевими жителями – все це сьогодні перетворилося на одну з глобальних дилем: з одного боку, ми не можемо відмовитися від туризму як складової економічного зростання, а з іншого – туризм привносить свою частку у процес руйнування усталеності нашого життєвого простору.

Збереження первозданності довкілля є важливою умовою розвитку туризму, оскільки лише чиста природа приваблює відвідувачів та сприяє їх повноцінному відпочинку. Це необхідно враховувати при інфраструктурному облаштуванні зон відпочинку, проектуванні нових туристичних об'єктів. Прикладом невдалого з позицій екологічної

прийнятості став проєкт створення зонального парку на острові Хортиця. На думку вчених, реалізація цього проєкту спричинить вимирання тварин, скорочення кількості унікальних видів рослин і природа Хортиці втратить свою первозданність. Парк перестане бути цікавим для іноземців, адже вони захоплюються саме незайманою природою острова. А проєкт у своїй комерційній частині передбачав збільшення потоку іноземних відвідувачів.

Для управління туристичними потоками з метою збереження екологічної рівноваги використовуються інструменти так званого візитного менеджменту. Він контролює час подорожей (максимальну тривалість перебування, час відвідувань), види відвідувань (дозволені види спорту тощо) або інтенсивність використання регіону (максимально дозволена кількість відвідувачів). Обмежувальні заходи запроваджуються шляхом інформування населення, підвищення вартості подорожей або державними нормативними документами.

Діяльність багатьох сучасних туристичних підприємств не обмежується лише внутрішнім ринком. В епоху глобалізації компанії намагаються працювати у тих країнах, які пропонують для цього найкращі умови. Це забезпечує збільшення обсягів збуту і прибутків. Стрімкий розвиток комунікаційних технологій зробив простішим управління на відстані і потужні компанії швидко цим скористалися, ставши транснаціональними компаніями. І кожна з цих компаній адаптувала свій товар та практику ведення бізнесу під умови різних країн.

Але вихід на зовнішні ринки буде успішним для туристичної компанії, якщо вона ретельно продумає всі нюанси роботи на новому ринку, оскільки складові зовнішнього середовища можуть істотно відрізнятись від звичного, притаманного вітчизняному ринку. Інколи навіть незначні відмінності у традиціях, вподобаннях можуть стати причиною прикрого промаху. Для недопущення цього туристичним компаніям, які прагнуть знайти своє місце у міжнародному розподілі праці, важливо вірно інтерпретувати відмінності у культурі, звичаях, законодавстві тих країн, де пролягатимуть туристичні маршрути.

Залежно від того, наскільки привабливою для потенційних споживачів інших країн виявиться пропозиція асортиментного ряду спроектованих (розроблених) фірмою туристичних продуктів, залежатиме її популярність на міжнародному туристичному ринку, а значить – позитивна динаміка доходів, фінансова стійкість і, зрештою, життєздатність та можливості подальшого розвитку.

Охарактеризовані чинники є найістотнішими серед чинників макрооточення підприємств туристичної індустрії. Їх можливий вплив і сила цього впливу (так само як і сила та вектори впливу чинників мікрооточення) мають досліджуватись у тісному зв'язку із цілями і

завданнями кожного підприємства у кожному плановому періоді відповідно до його місця у ланцюжку створення туристичного продукту і його реалізації. Для аналізу доцільно використовувати модель STEEPLE, обираючи відповідні джерела інформації (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 – Джерела аналізу макроекономічних чинників зовнішнього середовища**

Чинник	Джерело отримання інформації для аналізу
<b><i>S (Social) – соціальні і культурні чинники</i></b>	
Вік населення, зміни складу та структури сімей, стратифікація доходів громадян, гнучкість графіків робочого часу, наявність вільного часу, рівень освіти та культури у регіоні	Статистичні щорічники, матеріали управління курортів і туризму територіальних органів управління, Державної служби туризму і курортів
<b><i>T (Technological) – технологічні інновації</i></b>	
Поява нових технологій обслуговування туристів, розвиток Інтернет-технологій бронювання, технологічних кластерів	Спеціалізована література, Інтернет-конференції, Інтернет-джерела
<b><i>E (Economic) – економіка та конкуренція на ринку</i></b>	
Рівень ВВП; темпи інфляції; ставка кредитування бізнесу; реальні грошові доходи населення; кількість ліцензій, виданих на туроператорську та турагентську діяльність; податкові надходження	Статистичні щорічники, матеріали управління курортів і туризму облдержадміністрації та міської ради, матеріали Міністерства культури і туризму України, державної служби туризму і курортів
<b><i>E (Educational) – освіта, навчання та працевлаштування</i></b>	
Наявність закладів освіти у регіоні; спеціалізованих курсів гідів-перекладачів, екскурсіводів	Інформаційні довідники, статистичні щорічники, Інтернет-джерела
<b><i>P (Political) – політичні чинники</i></b>	
Політичні події; ставлення органів влади і місцевих туристичних організацій до проблем туризму; специфіка регіональної туристичної політики	Матеріали Міністерства культури і туризму України, Державної служби туризму і курортів, управління курортів і туризму територіальних органів управління
<b><i>L (Legal) – юридичні чинники</i></b>	
Зміни у законодавстві; державне регулювання підприємницької діяльності	Законодавчі та нормативно-правові акти
<b><i>E (Environmental protectional) – охорона довкілля</i></b>	
Стан екології у регіоні; вплив сезонності; природні катаклізми; обмеження та зміни способів роботи підприємств	Матеріали Міністерства екології та природних ресурсів України, дані метеослужб

У туристичному бізнесі аналізувати необхідно не тільки маркетингове середовище своєї країни. І якщо бізнес має перспективи для розвитку у міжнародному туристичному просторі, то слід до цього готуватися заздалегідь, розробляючи стратегію проникнення на нові ринки з урахуванням векторів і сили впливу чинників глобального ринкового середовища, а також соціокультурних особливостей і норм законодавства тих країн, туристичні дестинації яких будуть входити до складу туристичних продуктів. Однак необхідно зважати на те, що успішна діяльність туристичного підприємства у глобальному економічному просторі неможлива без наполегливої праці у підтриманні конкурентоспроможності своїх продуктів і послуг.

Загальна конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг визначається їх здатністю створювати такий туристичний продукт, що має цінність для споживачів. І ця здатність залежить не тільки від власних креативних чи ресурсних можливостей туроператорів та їх партнерів, а й від тих правил економічної діяльності, які встановлюються на ринку під впливом засобів державного регулювання та інших формальних або неформальних інститутів, що забезпечують певний рівень узгодженості суспільних і приватних інтересів в ході ринкових трансакцій, окреслюють інституційні координати людської поведінки у відповідному економічному просторі.

***Конкурентоспроможність туристичної організації*** – це її здатність існувати і зростати в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів (послуг) з більшою, ніж у провідних туристичних фірм споживчою цінністю.

У туризмі ця цінність значною мірою формується у когнітивно-емоційній площині, яка відображає особливості сприйняття продукту його споживачами. Індивідуальне сприйняття туристичного продукту формується соціокультурним середовищем і залежить від багатьох інших чинників макрооточення, що потребує для успішного формування структури туристичного продукту дослідження їх взаємного впливу в конкретному ринковому контексті.

Водночас індивідуальне сприйняття споживача можна змінювати – і не тільки в процесі прямої комунікації, де важливо зрозуміти його переваги щодо структури туристичного продукту, співвідношення в ньому просвітницької та відпочинкової складових, а й на етапі дослідження ресурсних можливостей потенційних партнерів, які можуть забезпечити особливі умови обслуговування туристів. Умови такої партнерської взаємодії також мають бути заздалегідь визначеними і юридично підкріпленими.

Ефективне вирішення обох типів питань дає змогу зміцнювати конкурентні позиції туристичного підприємства. Виходячи з їх змісту, а також сучасних тенденцій розвитку туризму, можна зробити висновок, що для їх вирішення необхідно використовувати інструменти й технології маркетингу. Цей процес можна назвати маркетинговим забезпеченням функціонування туристичної організації, оскільки для отримання відповідної інформації використовуються переважно маркетингові інструменти і технології (рис. 3.3).



**Рис. 3.3 – Модель маркетингового забезпечення функціонування туристичної організації**

Як видно з рис. 3.3, маркетинговий підхід до роботи з інформацією передбачає використання відповідних технологій: маркетинг споживчих ринків – для проектування чи вдосконалення складу туристичних продуктів, маркетинг ресурсів і умов партнерства – для підбору учасників ланцюжка створення споживчої цінності, бенчмаркінг – для виявлення кращих практик ведення бізнесу і, на цій основі – оптимізації існуючих бізнес-процесів чи проектування нових.

З надходженням інформації про зміни умов господарювання необхідно їх проаналізувати – як з позицій нових можливостей для розвитку бізнесу, так і з позицій загроз, якщо нові тенденції набувають стійкості, а ресурсний потенціал фірми не дає змоги випередити конкурентів у формуванні нових конкурентних переваг.

З огляду на складність і мінливість чинників зовнішнього середовища, вирішення завдань збереження і нарощування конкурентних переваг і підтримання відносно сталих параметрів функціонування туристичного підприємства в ході реалізації його бізнес-стратегії вимагає постійного й інтенсивного обміну маркетинговою інформацією з усіма учасниками процесів створення і споживання туристичних продуктів, які складають динамічну партнерську мережу.

Всередині мережі важливо обмінюватись інформацією щодо позицій кожного із партнерів стосовно його внеску у результати спільної діяльності – для недопущення протистояння інтересів, що можуть спричиняти ризики партнерського опортунізму.

Умовами довготривалих партнерських відносин є:

- чітке розуміння усіма партнерами запитів кінцевого споживача (туриста), які слід задовольняти;
- прояснення позицій і місця кожного партнера в ланцюжку створення споживчої цінності, що гарантує взаємну довіру і необхідний рівень співпраці;
- існування ефективних і відкритих комунікацій для оперативного обміну інформацією;
- проектування бізнес-процесів, які максимально враховують рівень компетентності кожного учасника, так само як і прийняття наступних рішень в ході надання туристичних послуг;
- узгодженість позицій учасників при формуванні довгострокових цілей партнерства;
- загальне розуміння чинників успішної діяльності в межах співробітництва;
- використання діалогу сторін як основного способу вирішення конфліктних ситуацій, що виникають в процесі розвитку міжфірмових відносин.

Використання різноманітних маркетингових технологій та інструментів в роботі з маркетинговим середовищем дає змогу усебічно оцінити тенденції його розвитку, своєчасно виявити так звані «стратегічні вікна» в зміні споживчих потреб і співвіднести з ними можливості фірми їх «заповнити» своїми пропозиціями швидше, ніж це зроблять конкуренти.

Основними причинами «відкриття» стратегічних вікон у сфері туризму можуть бути:

- нові інформаційні технології, які можуть збільшувати споживчу цінність турпродукту (наприклад, аудіогіди здешевлюють вартість екскурсійного супроводу подорожі) або зменшувати кількість споживачів традиційних турпродуктів (туристи самостійно формують свої подорожі);

- нові сегменти туристичного ринку (екстремальний туризм, лікувальний, освітній тощо);

- нове законодавство (в країні, що підтримує розвиток туристичної галузі це збільшує кількість конкурентів, проте створює податкові пільги для учасників туристичного ринку);

- зовнішні потрясіння (можуть змінити напрям руху туристичних потоків або структуру туристичних продуктів).

Отже, середовище функціонування підприємств туристичної індустрії є складним, мінливим, взаємопов'язаним і складно прогнозованим. Його усебічний і кваліфікований аналіз дає змогу складати обґрунтовані прогнози розвитку споживчих потреб (як за структурою, так і за стандартами обслуговування), своєчасно виявляти нові ринкові тенденції і реагувати на них швидше за конкурентів. Такий аналіз неможливий без використання інструментів і технологій маркетингу – як безпосередньо для вивчення запитів і вимог споживачів, так і для аналізу поведінки конкурентів, для з'ясування можливостей партнерів (постачальників частин туристичного продукту) розвивати свій ресурсний потенціал.

Якщо розглядати маркетингові заходи у сфері туризму з точки зору їх соціальної важливості, то вони сприятимуть реалізації наступних завдань:

- збільшенню різноманітності туристичного продукту, завдяки чому споживачі матимуть змогу знайти той, який найбільше відповідає їх потребам;

- зростанню виробництва туристичного продукту, а відтак – зростанню рівень зайнятості, доходи і соціальний рівень населення туристично-рекреаційних регіонів;

- поліпшенню якості життя населення – завдяки залученню більшої кількості людей до активного відпочинку.

Сучасні технології маркетингової діяльності з успіхом вирішують ці завдання, даючи змогу підтримувати постійний зв'язок із споживачем, відстежувати його пріоритети, формувати найбільш цінкові пропозиції. Важливо лише професійно використовувати можливості цих технологій – не тільки для того, щоб спонукати потенційного споживача до придбання туру, а й щоб забезпечити належні умови реалізації цього туру, максимально ефективно використовуючи особливостей довготривалої співпраці підприємства з його основними бізнес-партнерами. Це формуватиме позитивний імідж фірми, лояльність клієнтів, а в підсумку – його конкурентоспроможність, сталі функціонування і кількісне зростання.

### **Запитання та завдання**

1. Що таке зовнішнє середовище організації і на які дві групи чинників воно поділяється? Чому його можна назвати «маркетинговим середовищем»?

2. Опишіть стан середовища господарювання сфери туризму за його характеристиками.

3. Розгляньте складові зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність туристичного підприємства з позицій маркетингового підходу.

4. Що таке контактні аудиторії і яким чином вони можуть впливати на діяльність туристичного підприємства?

5. Які чинники зовнішнього середовища можуть опосередковано впливати на діяльність туристичної організації? Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї туристичної індустрії?

6. Яким чином впливають науково-технологічні чинники на діяльність підприємств туристичної індустрії? Проілюструйте відповідь прикладами, що розкривають позитивний і негативний вплив цих чинників на розвиток туризму.

7. На які чинники маркетингового середовища слід звертати особливу увагу при виході на міжнародні ринки?

8. Проілюструйте вплив чинників маркетингового середовища на діяльність якої-небудь туристичної організації (за власним вибором). Проранжуйте їх за силою впливу.

9. Обговоріть на прикладах, як традиції і менталітет народу впливають на вибір туристичними організаціями принципів ведення бізнесу.

10. Які фактори спонукують туристичні компанії виходити на ринок інших країн (тих, що розвиваються; високорозвинених)? Які перспективи українських туристичних компаній у цій області?

11. На конкретних прикладах спробуйте оцінити рівень сприятливості економічного середовища для розвитку туризму в Україні.

12. Обговоріть у групі вплив чинної системи оподаткування на діяльність вітчизняних підприємств, що працюють у туристичній індустрії.

13. Чи може туризм у віртуальному просторі замінити традиційні подорожі? Обґрунтуйте власну думку.

14. Чи згодні ви з твердженням, що явища і процеси, які відбуваються в туризмі, важко спрогнозувати? Обґрунтуйте свою думку.

15. Туристичні підприємства діють в оточенні великої кількості зацікавлених сторін, клієнтів, організацій. Хто з них може сильно впливати на їх діяльність? Наведіть приклади такого впливу.

## **Розділ 4.**

### **Прийняття рішень у менеджменті туризму**

---

*Ефективне функціонування кожного суб'єкта підприємництва забезпечується прийняттям своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень. Необхідність їх прийняття зумовлюється зовнішніми або внутрішніми обставинами; вони стосуються визначення цілей діяльності, вибору способів їх досягнення, залучення необхідних для їх реалізації ресурсів, організації і контролювання процесів створення туристичних продуктів (надання послуг) і багатьох інших процесів. Рішення необхідні для чіткого розуміння виконавцями змісту робіт і правил, яких необхідно дотримуватися при їх виконанні. Залежно від масштабності і змісту, вони приймаються на різних рівнях і в різних функціональних сферах менеджменту. Їх кваліфіковане прийняття потребує розуміння специфіки господарювання у кожній галузі. Досконале володіння менеджерами туристичних організацій методами прийняття рішень з урахуванням специфіки туризму є неодмінною умовою успішної діяльності цих організацій на обраному сегменті ринку.*

#### **4.1. Сутність управлінських рішень і вимоги до їх прийняття**

Організація, працюючи на певному сегменті ринку, свою діяльність підпорядковує правилам, які окреслюють можливі варіанти її поведінки у відносинах з іншими учасниками ринку. В межах цих правил і приймаються управлінські рішення – адже варіантів поведінки може бути декілька і потрібно обрати той, який забезпечить найкращий результат у проблемній ситуації. Ці ситуації характеризуються невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю, нестачею інформації про можливі способи усунення проблеми, відсутністю чітких алгоритмів її вирішення і доволі часто – обмеженістю в часі й ресурсах.



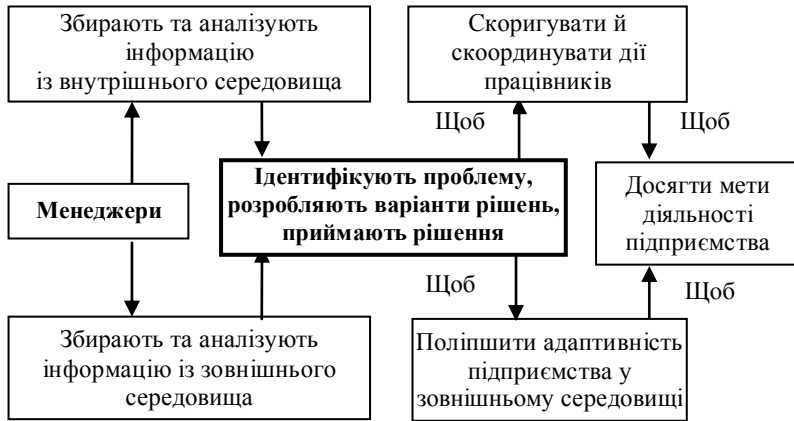
**Управлінське рішення** – це результат вибору суб'єктом управління одного із можливих способів дій для розв'язання проблемної (існуючої чи прогнозованої) ситуації в контексті поставлених цілей.

Проблема – це невідповідність між бажаним і фактичним станом (чи цілями) об'єкта управління. Тобто, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена певними чинниками – внутрішніми або зовнішніми.

Коло **внутрішніх чинників** формується цілями й стратегією діяльності організації, її ресурсами, операційною системою та системою управління. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми туристичної організації, є, наприклад, неправильні дії персоналу у відносинах із потенційними споживачами туристичних продуктів, відхилення від запланованих часових рамок туристичного маршруту через брак організаторських навичок або виконавської дисципліни керівників груп; нечітке розмежування повноважень між туроператорами і турагентами у сфері комунікацій тощо. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати і унеможливити їх появу у майбутньому, оскільки вони зумовлюють втрату лояльності споживачів, а значить – зменшують обсяги продажу туристичних продуктів.

**Зовнішні чинники** є складовими середовища, в якому працює туристична організація; вони можуть впливати опосередковано або прямо, бути загрозливими для неї і такими, що відкривають нові можливості. Зокрема, зменшення платоспроможності споживачів може ускладнити збут туристичних продуктів і вирішення цієї проблеми потребуватиме перегляду їх структури чи переходу на інші ринки; поширення доступу туристів до інтернет платформ, що забезпечують бронювання поїздок і місць розміщення (квитки, готелі тощо) зменшують попит на відповідні послуги у спеціалізованих туристичних агенцій. Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Своєчасне виявлення проблем та їх вірна інтерпретація у координатах «загроза–можливості» дає змогу запобігати їх негативному впливу або збільшувати час для підготовки рішень, що створюватимуть нові переваги у веденні бізнесу.

Отже, процес управління є реакцією осіб, уповноважених приймати рішення (менеджерів) на зумовлену зовнішніми або внутрішніми обставинами проблемну ситуацію, яка порушує ритм і параметри процесів господарювання підприємства і може завадити досягненню визначених на плановий період цілей. Для усунення проблеми необхідно чітко ідентифікувати причини її виникнення, а відтак – сформувати програму відповідних дій (рис. 4.1).



**Рис. 4.1 – Зміст процесу управління підприємством**

Як видно із схеми, процес управління постає комплексом взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності – починаючи від аналізу інформації про проблему і завершуючи вибором певного способу її подолання і досягнення поставлених цілей. Цей спосіб обирається конкретною людиною, яка займає чітке місце в управлінській ієрархії і відповідає за певну ділянку роботи. Оскільки кожен менеджер уповноважений приймати рішення з урахуванням своєї сфери відповідальності, це здебільшого і визначає пріоритети його вибору в ході оцінювання альтернативних варіантів розв'язання завдань, які склались у проблемній ситуації.

**Прийняття управлінського рішення** – це процес вибору найдоцільнішого з погляду ситуаційних чинників варіанта дій, спрямованих на досягнення пріоритетних для суб'єкта управління цілей.

Рішення є невід'ємною складовою процесу управління, вони наповнюють кожен робочий день менеджерів усіх рівнів, відрізняючись змістом, нагальністю, масштабністю, способами прийняття, часовою протяжністю та ін.; вони пронизують внутрішнє середовище організації за усіма його складовими – цілями, структурою, технологіями, кадрами та іншим ресурсним забезпеченням. Їх призначенням є вибір способу розв'язання конкретних управлінських завдань у проблемних ситуаціях, які виникають в діяльності організації під впливом різних чинників.

Незважаючи на величезну множину і різноманітність управлінських завдань, у менеджменті будь-якої організації виділяють три їх групи, які вирізняються специфікою і методами прийняття:

1) концептуальні (завдання стратегічного характеру, пов'язані з довгостроковим плануванням, вибором моделі ведення бізнесу, стратегією конкурентної боротьби тощо);

2) пов'язані з техніко-технологічними аспектами діяльності (найбільше залежать від галузевої специфіки; у туризмі це питання інформаційного забезпечення бізнесу, маршрутизація туристичних продуктів, технологічне оснащення спеціальних видів туризму тощо).

3) пов'язані з людською взаємодією (кадрові питання, мотивація, командна робота, соціально-психологічний клімат в колективах тощо). Ці управлінські рішення спрямовані на організацію колективної праці, яка здійснюється в контексті запланованих процесів. З їх допомогою менеджери встановлюють цілі діяльності; закріплюють людей за посадами і робочими місцями; визначають функції, права і відповідальність працівників; встановлюють правила поведінки на роботі; розробляють систему стимулювання й контролювання діяльності працівників (обираючи дієві з погляду поставлених завдань способи заохочення або адміністративного покарання); оцінюють якість робіт і послуг та внесок кожного у спільні результати і таке ін.

Характер і масштаб основних рішень менеджера залежить від його місця у системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним в цій організації. Чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більше часу він відводить обґрунтуванню стратегічних рішень, а чим нижчим – тим більше управлінські рішення носять оперативний характер.

Розрізняють індивідуальні та групові рішення. **Індивідуальним рішенням** притаманний вищий рівень творчості; їх приймають швидше, оскільки вони не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризикованими, що пов'язано із обмеженою можливістю однієї людини врахувати усю множину чинників, що зумовили проблему. І чим складніша і масштабніша проблема, тим більш ризикованим є рішення однієї особи. Тому в стратегічних, концептуальних рішеннях віддають перевагу **груповим методам** їх прийняття. До робочої групи залучають фахівців у тих сферах, які безпосередньо стосуються досліджуваної проблеми. Це забезпечує всебічне дослідження проблеми, зменшує ймовірність помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються, оскільки відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і недоліки – більші витрати часу через необхідність узгодження різних поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

Управлінське рішення має комплексний характер. У правовому аспекті – це владний акт суб'єкта управління, в якому він виражає

свою волю, реалізує надані владні повноваження і несе відповідальність за його наслідки. З іншого боку, управлінське рішення є актом соціально-психологічним, оскільки приймається людиною, є результатом її розумової діяльності та вольового зусилля і безпосередньо стосується людей. З інформаційної точки зору рішення є результатом опрацювання інформації, за якого здійснюється вибір варіанта, найближчого до оптимального, тобто найкращого в конкретній проблемній ситуації.

У практичній діяльності туристичних підприємств приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які в менеджменті класифікують за різними ознаками (табл. 4.1).

**Таблиця 4.1 – Типи управлінських рішень**

Класифікаційна ознака	Тип рішення
Функціональне призначення	Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові тощо
Характер дій	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні
Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Напрямок впливу	Внутрішнього та зовнішнього спрямування
Спосіб прийняття	Індивідуальні, колегіальні, колективні
Рівень прийняття рішень	Підприємство в цілому, його структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники
Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні
Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
Ступінь структурованості	Структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані

**За функціональним призначенням:**

- планові – планування діяльності турфірми та її підрозділів;
- організаційні – структурують ієрархічні відносини між менеджерами; визначають повноваження і відповідальність працівників та коло їх обов'язків; використовують для розподілу завдань в процесах створення і реалізації туристичних продуктів та надання послуг;
- регулюючі – регулюють перебіг операційних процесів, усувають відхилення від запланованого;
- активізуючі – спрямовані на активацію певних дій персоналу, заохочують до кращого виконання роботи;
- контрольні – стосуються вибору засобів і методів контролю за перебігом процесів створення і реалізації туристичних продуктів та надання туристичних послуг.

#### **За змістом:**

– економічні – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами (встановлення ціни на турпродукти і послуги, визначення форм і систем оплати праці персоналу, використання прибутку тощо);

– соціальні – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);

– техніко-технологічні – пов'язані з технологічним забезпеченням функціонування бізнесу (вибір технологій пересування маршрутом, засобів розміщення, налагодження інформаційного забезпечення діяльності тощо);

– проектно-дослідницькі – стосуються проектування нових напрямів розвитку бізнесу та їх впровадження.

#### **За характером дій:**

– директивні – потребують обов'язкового виконання;

– нормативні – служать орієнтиром, стандартом при прийнятті інших рішень у даній сфері;

– методичні – дається детальний опис дій, які необхідно виконати у певній ситуації;

– рекомендаційні – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;

– дозвільні – дозволяють певні дії.

#### **За часом дії:**

– стратегічні – спрямовані на визначення стратегічних цілей і завдань, розрахованих на перспективу (5–15 років чи більше);

– тактичні – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;

– оперативні – визначають конкретні заходи (розраховані на реалізацію протягом одного року), за якими здійснюється організація і регулювання процесів надання туристичних послуг.

#### **За напрямом впливу:**

– внутрішнього спрямування – спрямовані у внутрішнє середовище підприємства для коригування поведінки працівників при виконанні закріплених за ними робіт;

– зовнішнього спрямування – визначають способи й методи взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища.

#### **За способом прийняття:**

– індивідуальні – приймаються одноосібно людиною, яка має на це повноваження;

– колегіальні – приймаються після досягнення консенсусу групою фахівців;

– колективні – приймає колектив, якого стосується проблема.

### За рівнем прийняття рішень:

- підприємство в цілому – приймаються вищим рівнем менеджменту;
- структурні підрозділи – приймаються лінійними керівниками середніх та низових рівнів;
- функціональні служби – приймаються функціональними менеджерами;
- окремі працівники – приймаються індивідами (наприклад, вибір способу виконання дорученого завдання).

### За ступенем ефективності:

- оптимальні – ставлять за мету вибір найкращого рішення;
- раціональні – передбачають вибір рішення, яке дає змогу ліквідувати проблему, але не є найкращим; приймаються за умов обмеженості ресурсів.

### За методами підготовки:

- креативні – використовують творчий підхід для генерування ідей щодо знаходження способів розв'язання проблеми;
- евристичні – прийняття рішення через «освянення»;
- репродуктивні – використовують відомі й раніше вживані способи розв'язання проблеми (відтворюють раніше прийняті рішення).

За ступенем структурованості: структуровані; слабоструктуровані; неструктуровані.

Для рішень різного ступеня структурованості розробляється своя система збору і опрацювання інформації, свій алгоритм прийняття, який орієнтує керівників дотримуватись певної послідовності у підготовці рішень, виборі найкращого варіанта і його реалізації. Так, виділення структурованих (запрограмованих) рішень дає змогу розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, які регулярно повторюються. Зазвичай такі рішення приймають менеджери середніх та нижчих рівнів. Слабо структуровані і неструктуровані рішення приймають за умов неповноти інформації, новизни і складності ситуації. Головна роль тут відіграють не математичні моделі, а людина, її здатність розробити нові процедури, що дадуть змогу вирішити завдання. Такі рішення стосуються вибору бізнес-моделі діяльності, стратегії розвитку підприємства, тому зазвичай приймаються на найвищому рівні управління. Нині кількість таких рішень збільшується, оскільки середовище господарювання надзвичайно складне, мінливе та непередбачуване. Водночас сучасні інформаційні технології сприяють структуруванню нових завдань, пропонують ефективні моделі їх розв'язання, що дає змогу переводити їх із розряду неструктурованих до частково структурованих.

З переходом на нижчі рівні управління завдання стають більш структурованими.

Середня ланка менеджерів працює із завданнями обох типів, при цьому частка запрограмованих завдань збільшується за здатності персоналу використовувати можливості новітніх інформаційних технологій. На нижньому рівні управління переважають завдання, прийняття яких здійснюється переважно за заздалегідь розробленими правилами та процедурами.

Рішення можуть прийматись менеджерами:

– інтуїтивно (з відчуттям того, що саме воно є правильним; так приймають неструктуровані рішення);

– на основі суб'єктивних суджень, зумовлених знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому – це стосується структурованих і слабо структурованих рішень);

– на основі раціонального способу вирішення проблеми, який спирається на глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і логічні розмірковування щодо можливих способів її розв'язання. Цей спосіб найчастіше застосовують для вирішення складних і нестандартних проблем; потребує креативного мислення і застосування різноманітних засобів активізації творчого пошуку.

Усі управлінські рішення, незалежно від їх виду і способу прийняття, мають відповідати певним вимогам (рис. 4.2).



Рис. 4.2 – Вимоги до управлінських рішень

Рішення лише тоді принесе користь, коли буде націлене на ефективне використання ресурсів організації і може бути нею реалізоване. Воно повинне прийматись особою, що має відповідні повноваження, і відповідати чинному законодавству. Прийняте рішення слід формулювати стисло і чітко для його однозначного розуміння.

Своєчасно прийняте науково обгрунтоване рішення стимулює розвиток організації. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу, а також окремих виконавців.

## **4.2. Технологія прийняття управлінського рішення**

Важливим завданням менеджменту є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

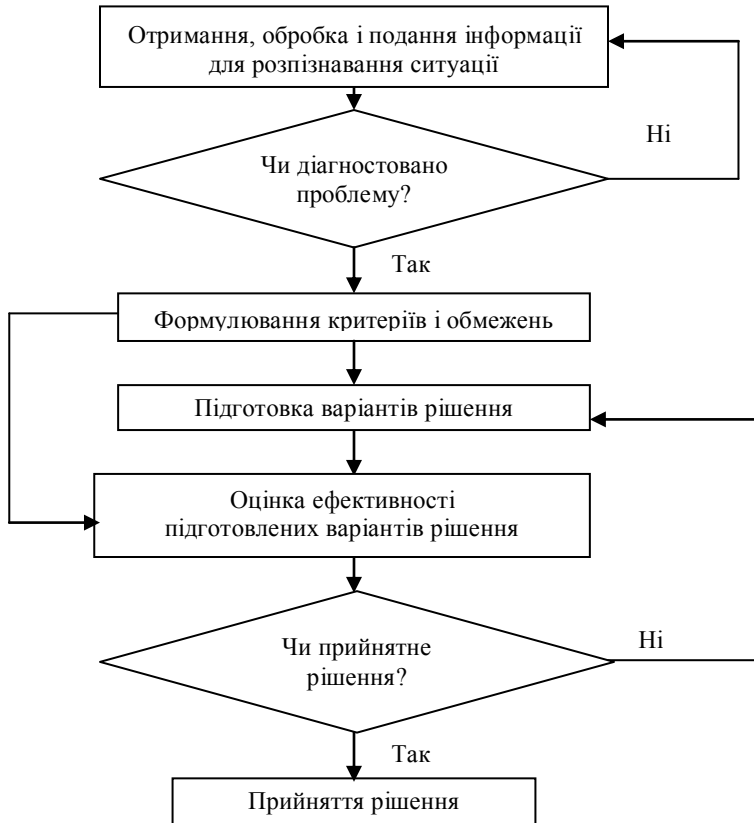
Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення аналітичних, інформаційно-пошукових, логічних, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для оперативного вирішення завдань.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає етапи підготовки, прийняття і реалізації рішення.

**Етап підготовки** – аналіз ситуації на мікро- і макrorівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх зумовили.

**Етап прийняття** – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень зображено на рис. 4.3. У межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень із розроблених варіантів рішень спершу відбирають ті, що відповідають встановленим критеріям вирішення проблеми, а відтак – із них обирають найкраще за результативністю й ефективністю. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, повноти й достовірності інформації та необхідного для обгрунтування рішення часу.



**Рис. 4.3 – Алгоритм підготовки і прийняття рішення**

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання запропонованих для вирішення проблеми варіантів, на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями.

На *етапі підготовки критерієм розпізнавання проблеми* найчастіше служить визначена вищим керівництвом мета, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчувають суто інтуїтивно або ж за

надходженням слабких сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в підсумку, адаптивність та ефективність організації.

Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем, для розв'язання яких використовують економіко-математичні методи. Критеріями можуть служити мінімум витрат чи максимум дохідності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення буде втілюватися в життя. За умов високої інфляції чи політичної нестабільності слід надавати перевагу рішенням, що принесуть позитивний результат протягом короткого часу. Дуже важливо, щоб критерії, які використовують для вирішення завдань на нижчому рівні, узгоджувалися з критеріями, сформульованими на вищому рівні.

Для неструктурованих чи слабоструктурованих проблем важко визначити чіткі критерії відбору рішень, тому тут можна використовувати систему зважених критеріїв, яка за певних умов дає хороший результат.

З метою прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;

- до особи, що приймає рішення, інформація має надходити з усіх підрозділів фірми;

- при виборі й ухваленні рішення слід врахувати інтереси і можливості тих, на кого буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;

- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;

- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює ефективність рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети.

Прийняття рішення ще не означає усунення проблеми. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаторська робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в ланцюжку управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап реалізації прийнятих рішень.

**Етап реалізації** – розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідальних виконавців;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація виконавців;
- облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

- якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до розвитку здібностей;
- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки надмірне і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;
- чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних з реалізацією рішення;
- розроблені показники і стандарти робіт мають точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість виконаних операцій;
- підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності націлювати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Адже така мотивація виконавця є сильнішою.

Важлива роль у реалізації управлінських рішень належить контролюванню, яке забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. І особливо – під час реалізації рішення, що здійснюється у кілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельне виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.

### **4.3. Загальні підходи до розв'язання управлінських проблем**

Прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів: системного, комплексного, моделювання, експериментування, конкретно-історичного, соціологічних досліджень та ін.

**Системний підхід до розв'язання управлінських проблем.** Застосовують його як спосіб упорядкування управлінських проблем. Завдяки йому здійснюють їх структурування, визначають шляхи подолання, встановлюють взаємозв'язки елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

**Комплексний підхід до розв'язання управлінських проблем.** У його основі – дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку. При цьому використовують методи дослідження галузей знань, що вивчають ці ж проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою розв'язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

**Моделювання.** Це метод вирішення складних управлінських завдань. Він дає змогу змодельовати ситуацію і дослідити, як вона змінюватиметься під впливом різноманітних чинників. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, що є суттєвими для її цілей. Для розв'язання управлінських проблем найчастіше застосовують моделі, що отримали на-

зи «теорії ігор», «теорії черг», «управління запасами», «лінійного програмування», «імітаційні» тощо. Вони дають можливість вирішувати управлінські завдання із застосуванням економіко-математичних методів. Це, зокрема, оптимізаційні завдання (складання планів, балансів, формування цін тощо).

**Експериментування.** Застосовується тоді, коли побудова моделі є неможливою через значну кількість інституційних чинників (звичаї, традиції, норми поведінки, що склались у суспільстві і можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень і в разі позитивних результатів розширити межі їх застосування.

**Конкретно-історичний підхід до розв'язання управлінських проблем.** Згідно з ним будь-яке явище розглядають у динаміці. Так, кожен об'єкт управління у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу: виникнення, ріст, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що зумовлює необхідність застосування для їх вирішення адекватних методів.

**Методи соціологічних досліджень.** Використовують їх для вирішення проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Вони дають змогу зібрати інформацію про потреби й інтереси персоналу організації, характеру взаємин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження, самоспостереження, вивчення документів та ін. Зібрана інформація допомагає менеджерам прогнозувати реакцію персоналу на певні рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

Загальнонаукова методологія формує фундамент системи методів управління, серед яких особливе значення мають методи прийняття управлінських рішень.

#### **4.4. Методи обґрунтування управлінських рішень**

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур необхідних передусім для їх обґрунтування. Це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів і вибір найвигіднішого. Для їх здійснення використовують відповідні методи.

**Методи вивчення проблеми (діагностування).** Йдеться про застосування методів, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених

для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування. Їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і передбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи спираються на статистичний матеріал минулих періодів у відповідній сфері діяльності.

**Методи економічного аналізу.** Ґрунтуються вони на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення певної задачі, поданими у вигляді формул, графіків, діаграм (наприклад, залежність між ціною на туристичний продукт і попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Кожен керівник має набір таких залежностей, які він вивів на основі власних спостережень чи отримав у процесі навчання. Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення.

Розрізняють кілька способів економічного аналізу, що використовуються у сфері туризму.

**1. Метод абсолютних, відносних та середніх величин.** Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з визначення абсолютних величин. Їх використовують як базу для розрахунку середніх та відносних величин. В туризмі найчастіше – це обсяги виручки від реалізації продукції, рівень операційних або трансакційних витрат, кількість клієнтів, що скористались послугами турфірми за сезон чи інший визначений цілями аналізу період, обсяг виручки від продажу турів на одного турагента тощо. Відносні величини застосовують для аналізу динаміки явищ; вони характеризують зміну показника явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників явищ чи процесів; зручні при порівнянні досліджуваного фактора за різними сукупностями, дають змогу абстрагуватись від випадковості окремих коливань. Усі ці сукупності даних дають змогу менеджменту туристичного підприємства зробити висновок про динаміку розвитку бізнесу за його окремими елементами.

**2. Метод порівняння.** Ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного. Порівнюються звітні і планові показники обсягів продажу та рівня доходності туристичної фірми, виявляються кращі та середні дані за різними туристичними продуктами чи варіантами маршрутів тощо. В результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх показників по групі турагентів підприємства (менеджерів окремих напрямів діяльності) та висунуті пропозиції для їх поліпшення.

**3. Метод ґрупувань.** Дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки та взаємозалежності різних економічних явищ, найбільш сут-

теві закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються зручні для аналізу групові таблиці. Це може бути, наприклад, групування окремих показників в'їзного та виїзного туризму, що формує загальну картину їх розвитку, затребуваності послуг спеціалізованих туристичних організації та ефективності їх діяльності.

**4. Індексний метод.** Базується на відносних показниках, які відображають відношення рівня даного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, який розглядається як базовий. Метод застосовують для дослідження складних явищ, окремі компоненти яких не вимірювані. Він дає змогу розкласти за факторами відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника, виявити вплив на досліджуваний показник різних факторів. У туризмі цей метод найбільше застосовується на макро- і мезорівнях та в розрізі окремих дестинацій. Наприклад – для узагальненого оцінювання впливу обсягів інвестування у галузь на темпи зростання обсягів надходжень від реалізації туристичних продуктів і послуг у відповідному регіоні чи країні загалом.

**5. Балансовий метод.** Використовують за існування балансової узгодженості між показниками (наприклад, для оцінювання фінансової стійкості і платоспроможності туристичного підприємства); у факторному аналізі – для перевірки правильності визначення впливу факторів на результативний показник. Загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу всіх факторів.

**6. Способи елімінування** (виключення). Передбачають виключення впливу всіх факторів, крім одного, вплив якого необхідно визначити (наприклад, вплив зміни рівня оподаткування малого бізнесу на економічні показники їх діяльності). Використовують у факторному аналізі, коли існує відповідна залежність між результативним показником і факторами, що на нього впливають.

**Методи прогнозування.** Передбачають використання накопиченого досвіду та певних припущень у визначенні перспектив діяльності підприємства. Їх поділяють на кількісні та якісні.

**Кількісні методи прогнозування** застосовують, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать наступні:

– **аналіз часових рядів** – заснований на припущенні, що події, які відбулись у минулому, дають змогу прогнозувати майбутні події. Цей метод аналізу часто застосовують для оцінювання попиту на товари та послуги, оцінювання потреб у матеріальних запасах, прогно-

зування структури збуту, що характеризується сезонними коливаннями, потреби в кадрах. Застосування його недоцільне в ситуаціях з високим рівнем мінливості або коли у середовищі господарювання відбулися значні зміни. Для аналізу часових рядів необхідно проводити розрахунки з використанням сучасних математичних методів;

– **казуальне (причинно-наслідкове) моделювання** – прогноз того, що відбудеться в подібних ситуаціях у майбутньому через встановлення статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними. Найскладніший метод прогнозування, потребує значного обсягу розрахунків. В туризмі застосовується переважно для макроекономічного прогнозування.

**Якісні методи** передбачають прогнозування майбутнього експертами:

1) думка журі – поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних (англ. relevant – доречний, істотний) сферах;

2) модель очікування споживачів – базується на результатах опитування клієнтів щодо їх майбутніх потреб, нових вимог.

Менеджери у своїй діяльності застосовують ті методи прогнозування, які є найбільш придатними для використання у ситуації, що склалася на підприємстві.

**Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерування ідей).** На цьому етапі також відбувається накопичення інформації, однак змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього можна скористатися різними джерелами: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу діючих фірм. Зокрема, у споживачів часто виникає ідея щодо нового продукту чи послуги. Тому турфірмам слід виробити методику зворотного зв'язку, виявляючи думку споживачів щодо їх турів. Ідеї щодо вдосконалення турпродукту можуть з'явитися в процесі ретельного моніторингу дій конкурентів та інших фірм на ринку.

Джерелом нових ідей може бути і діяльність урядів та законодавчих органів країн, у яких працює туристична фірма. Це, наприклад, можуть бути рішення щодо легалізації ігорного бізнесу, які спонукатимуть до створення нових відпочинкових зон, пов'язаних із організацією азартних ігор. Важливим джерелом ідей можуть стати результати досліджень запитів споживачів, які здійснюються керівниками груп в процесі проведення туру, які можуть лягти в основу розробок нових туристичних маршрутів.

Інформацію, що надходить з названих джерел, менеджер може опрацьовувати індивідуально або із залученням фахівців із відповід-

них галузей знань. В обох випадках для знаходження нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерування ідей.

**Евристичні методи.** Це сукупність логічних прийомів пошуку рішення, оснований на реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості, тому їх називають **активізуючими**. Вони можуть бути індивідуальними або груповими. До індивідуальних можна віднести методи вільних асоціацій, ключових запитань, морфологічного аналізу та інших.

Зокрема, **метод ключових запитань** доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони показують напрямок пошуку і наштовхують людину на ідею вирішення проблеми. Прикладами ключових запитань у сфері туризму можуть бути такі:

1. На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля?
2. Якою може бути прийнятна частка ринку у кожному регіоні?
3. Чому споживачі надаватимуть перевагу послугам нашої фірми?
4. Яким має бути асортимент туристичних продуктів та їх якість?
5. Якою має бути цінова політика на туристичні послуги?
6. Яка потрібна інформація для організації рекламної кампанії?
7. Яких даних не вистачає для організації туру?
8. Які вигоди принесе рішення щодо виходу на новий ринок?
9. Які негативні наслідки воно може мати?
10. Чи є ризик порушення графіка проходження маршруту?

**Метод вільних асоціацій** використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в рамках існуючого переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати, подивитися на неї з іншого боку. Для цього можна вибрати якесь слово, спробувати «вкликати» якийсь образ, що може стати стимулом для несподіваних асоціацій, сприяючи появі оригінальної ідеї для вирішення проблеми.

**Метод морфологічного аналізу** допомагає перебороти труднощі аналізу значної кількості комбінацій можливих рішень. Сутність його полягає в об'єднанні у структуровану систему наявної сукупності методів виявлення причин проблеми і варіантів її вирішення. Його послідовність: формулювання проблеми; постановка завдання; складання списку характеристик обстежуваного продукту чи процесу; складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою вигляді багатовимірної таблиці, яка називається «морфологічною шухлядою».

В туризмі цей метод може успішно застосовуватись для структурування туристичного продукту за об'єктами відвідувань, засобами

та маршрутами пересування туристів та їх відпочинку у місцях розміщення (готелі різної «зірковості»). Різні складові наповнення туристичного продукту варіюють за тривалістю, вартістю, рівнем комфортності та іншими критеріями, які мають значення (є цінними) для різних цільових аудиторій в межах нового туристичного продукту або для вдосконалення (урізноманітнення) існуючих – в тому разі, якщо попит на них недостатній з позицій економічної доцільності або ж сформувався стійка тенденція до його зниження і це може спричинити збитковість турів/туру у майбутньому.

Для висунення ідей корисними можуть виявитися *групові методи* роботи, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфи, розумової атаки, конференції ідей та ін. Вони належать до групи *експертних методів* обґрунтування управлінських рішень. Експертні оцінки ставляться на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами (вченими і фахівцями-практиками).

*Метод номінальної групової техніки* застосовується для обговорення проблеми, що має мультифакторний характер і для її вирішення потрібні зусилля кількох функціональних служб управління підприємством. Наприклад, це може бути проект нового ексклюзивного туристичного продукту, маршрут якого проходиме у країні, з якою досі працівники турфірми ще не працювали і не знайомі з елементами інфраструктури та умовами майбутньої співпраці. Обговорення такого маршруту потребує участі як операційних менеджерів, що формують варіанти маршруту і будуть забезпечувати супровід туристів обраним маршрутом, так і юристів, що формуватимуть зміст угод про співпрацю і мають подати своє бачення їх змісту для загальної економічної оцінки проекту, а також маркетологів, які формуватимуть програму виведення туру на ринок. Кожен із учасників може пропонувати свої ідеї.

Для неупередженої оцінки учасників обговорення позицій кожного необхідно створити умови для викладення їх проектів у початковому вигляді. Тому метод номінальної групової техніки побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій – учасники проектної групи на початковому етапі свої думки щодо способу вирішення проблеми викладають письмово. Відтак кожен учасник доповідає суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються усіма (також письмово) методом ранжирування. Ідею, що отримала найвищу оцінку, приймають за основу рішення.

Цей метод вимагає дотримання певних вимог:

– до роботи у групі запрошуються експерти, що добре вирішують проблеми, але раніше разом не працювали;

- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але можуть їх переглядати з урахуванням позиції колег;
- склад групи – не більше 15 осіб (мінімум – 6–8);
- експерти не мають бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи – не більше 5 год.;
- в ході роботи думки експертів взаємодоповнюються.

Найпоширенішим з методів групової роботи є **метод розумової атаки**. Він полягає у наданні кожному учасникові групи право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійснимості. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію. До такого методу можна вдаватися, наприклад, для визначення напрямів формування конкурентних переваг туристичної фірми або ж для розроблення основного меседжу її рекламної кампанії при виході на новий ринок.

**Метод конференції ідей** відрізняється від методу «розумової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею.

**Методи оцінювання варіантів рішення і вибору найвигіднішого.** Передбачають формування критеріїв вибору, за якими оцінюватимуться запропоновані проекти. Якщо проблема структурована і може бути вирішена за допомогою математичного програмування, то найчастіше критерієм вибору є **цільова функція**, яку треба оптимізувати (наприклад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод є ефективним лише за наявності чітко сформульованої мети.

Для оцінювання варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінювання здійснюється у три етапи. На першому етапі відбираються найважливіші критерії. Альтернативні варіанти рішень за цими критеріями поділяють на три групи:

- 1) ті, що відповідають вимогам;
- 2) ті, що їм не відповідають;
- 3) «сумнівні».

На другому етапі аналізують варіанти 1 та 3 за рештою критеріїв, а на третьому роблять спробу передбачити ті загрози, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Таким чином, вибір остаточного рішення здійснюється на основі зважування важливості цілей, врахування умов і наслідків реалізації рішення.

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети

їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а **задовільні рішення**. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, яке вже суб'єктам управління знайоме і дало прийнятні результати.

Під час вибору остаточного рішення слід обов'язково враховувати не тільки позитивні, а й негативні наслідки його реалізації – як для туристичної фірми, так і для її оточення. Слід також зважати на фактори невизначеності і ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, що приймають рішення, ставить високі вимоги до їх компетентності та особистих якостей.

Отже, менеджери мусять добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, вміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання і застосовувати для їх вирішення структуровані методи обґрунтування рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

### **Запитання та завдання**

1. Що таке проблемна ситуація і якими чинниками вона зумовлюється?
2. Дайте визначення управлінського рішення.
3. Назвіть вимоги, які ставляться до управлінських рішень.
4. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
5. Вкажіть, якого типу управлінські завдання вирішуються на різних рівнях управління.
6. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття управлінських рішень.
7. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
8. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.
9. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть алгоритм підготовки і прийняття рішення.
10. Що таке критерії вибору рішень і їх визначають?
11. Вкажіть, які обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення.
12. Які рекомендації допомагають прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість?

13. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень.

14. Охарактеризуйте загальнонаукові підходи до обґрунтування управлінських рішень.

15. Охарактеризуйте групу евристичних методів генерування ідей.

16. Опишіть експертні методи обґрунтування рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.

17. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?

18. Які методи слід використовувати для ефективної реалізації управлінських рішень?

## **Розділ 5.**

### **Планування**

### **діяльності туристичної організації**

---

*Туристичний продукт є результатом співпраці багатьох підприємств, кожне з яких виконує своє завдання у ланцюжку створення споживчої цінності. Їх ефективна співпраця неможлива без усвідомлення ними спільних цілей і розуміння методів і засобів їх досягнення. Це забезпечується реалізацією функції планування, в ході якого визначається загальна стратегія діяльності мережі підприємств туристичної індустрії. Відтак, з урахуванням її контексту, формується система планів кожного підприємства, яка відображає бачення топ-менеджменту стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку, визначає напрями й форми розвитку бізнесу і втілюється у конкретні завдання для його структурних підрозділів, служб і окремих виконавців в розрізі планового періоду і ресурсного забезпечення. Від фаховості планової роботи менеджерів залежить здатність підприємства реалізувати конкурентну стратегію і бути успішним учасником ринку туристичних послуг.*

#### **5.1. Сутність, завдання і принципи планування діяльності**

Планування є відправною ланкою у циклі управління. Його завданнями є визначення цілей підприємства (туристичної фірми, туристичної організації) в планованому періоді, а також обсягів ресурсів, необхідних для їх досягнення за обраної моделі функціонування на цільових ринках. Тим самим планування відображає рівень осмисленості керівниками підприємства змісту своєї майбутньої діяльності.

У процесі планування керівництву необхідно зрозуміти:

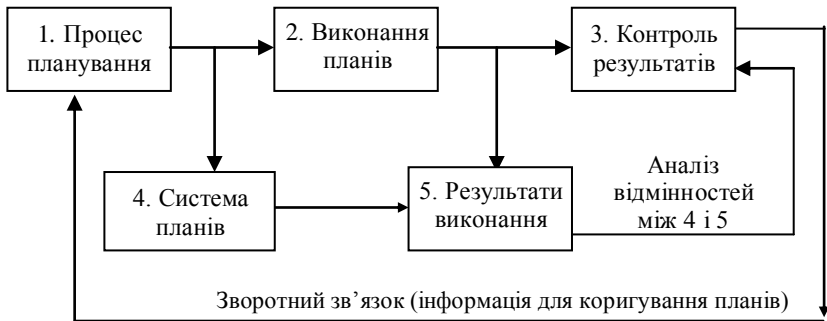
1. Яким хоче бути підприємство для своїх споживачів?
2. Які позиції воно займає зараз на ринку, яких результатів досягло, якими є умови його діяльності?
3. В якому напрямі воно збирається рухатись?
4. Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті поставлені цілі?



**Планування** – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану підприємства, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

На основі розробленої системи планів здійснюється організування робіт, розробляються мотиваційні заходи для задіяного у процес їх виконання персоналу, визначаються контрольні точки для оцінки досягнутих результатів та їх порівняння з плановими показниками. Але планування – не одноразова дія, а безперервний процес, зумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, визначенням нових або уточненням старих цілей, що потребує внесення у плани коректив. Тому планування – це не чітко алгоритмізована процедура, за якої одні дії обов'язково мусять йти вслід за іншими. Це гнучкий процес, який вимагає творчості, здатності до передбачення і управлінського мистецтва – відповідно до обставин.

Діяльність з планування є процесом ітераційним – для своєчасного внесення коректив у поточні плани у разі зміни ситуації на ринку. Схематично це зображено на рис. 5.1.



**Рис. 5.1** – Планування діяльності як безперервний процес

Характер і зміст планової діяльності в будь-якій організації визначають принципи планування, дотримання яких створює передумови для ефективної роботи. Автор процесного підходу в менеджменті А. Файоль виділив чотири основних принципи планування – єдність, безперервність, гнучкість і точність. Значно пізніше американський вчений Р. Акофф додав до них ще принцип участі, який назвав ключовим.

**Принцип єдності** (холізму) передбачає системний характер планування. Дотримання його є особливо важливим для структурно розгалуженого бізнесу, яким є туризм. Принцип єдності означає наявність чіткого взаємозв'язку планів усіх структурних ланок бізнес-системи –

як підрозділів, що здійснюють специфічні функції управління (маркетинг, фінанси, операційна діяльність та ін.), так і організаційно відокремлених ланок, з якими туристична організація інтегрується в процесі створення і реалізації туристичного продукту. Кожен із підрозділів планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії і специфіки своєї функції в бізнес-системі, тому кожен окремий план є частиною плану бізнес-системи загалом.

**Принцип безперервності** полягає в безперервності планування як процесу; у розроблені плани відповідно до результатів їх виконання і з урахуванням змін зовнішнього середовища за потреби вносять корективи.

**Принцип гнучкості** пов'язаний з принципом безперервності. Суть його – у здатності планів і процесу планування змінювати свою структуру й пріоритети за зовнішніх обставин, які не могли бути заздалегідь передбаченими. Для реалізації цього принципу плани мають містити так звані резерви планування (передусім, фінансові); вони мають бути достатніми для покриття основного обсягу втрат від реалізації ризикованих рішень.

**Принцип точності** означає, що плани мають бути конкретизовані і деталізовані настільки, щоб відповідати рівню мінливості умов діяльності організації в планованому періоді. Так, стратегічне, довгострокове планування обмежується визначенням основних цілей і загальних напрямів діяльності, тому що кількість достовірної інформації про майбутнє незначна, а діапазон і швидкість змін постійно зростають. В оперативних планах, розрахованих на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, обов'язкові конкретність і деталізація, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують.

**Принцип участі** тісно пов'язаний з принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного члена організації в плануванні діяльності, незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги дотримання принципу участі в тому що, по-перше, кожен із учасників організації глибше розумітиме зміст і особливості її діяльності; по-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, у кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, в організації зміцнюється командний дух; по-третє, працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості (набувають нових знань, розширюють горизонт професійної самореалізації), тим самим організація нарощує свої компетентності, стає більш конкурентоспроможною; по-четверте, участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням та управлінням реалізацією планів. Керівники

нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їх формуванні.

Дотримання наведених принципів забезпечує формування осмисленої всіма працівниками цілісної гнучкої системи планів організації, націленої на збереження та зміцнення її позицій у мінливому зовнішньому середовищі.

## 5.2. Система планів туристичного підприємства

Планування діяльності будь-якого підприємства (в тому числі туристичного) здійснюється як для визначення спільних цілей господарювання на певний період, так і для конкретизації їх у вигляді сукупності завдань для усіх структурних ланок (працівників). Залежно від масштабності цих завдань їх виконання охоплює різні часові проміжки і потребує різного ресурсного забезпечення. Перехід від загальних до конкретних цілей у процесі планування відбувається поетапно – від розроблення стратегії (діяльності, розвитку) до складання оперативних планів (рис. 5.2).

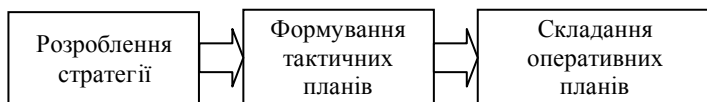


Рис. 5.2 – Етапи планування

Відповідно до цих етапів виокремлюють три види планування – стратегічне, тактичне та оперативне. Вони розробляються за участі різних рівнів управління і відрізняються як підходами до обґрунтування цілей діяльності, так і ступенем їх конкретизації у просторі, часі і ресурсними потребами.


Стратегічне планування діяльності має такі особливості:

– плани націлені на майбутнє; при їх складанні відштовхуються від **бажаного** результату у майбутньому, а не від досягнутих результатів у минулому;

– у плані немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами, він обґрунтовує загальну перспективу діяльності, визначає напрями й форми розвитку бізнесу.

Зазвичай стратегічне планування в країнах із стабільною ринковою і політичною ситуацією розраховане на 15–20 років. В Україні в галузі туризму реальний період стратегічного планування охоплює 3–5 років, впродовж яких передбачається реалізація обраної концепції роботи зі споживачами і партнерами.


Туризм, як сфера діяльності, має свої особливості, пов'язані із структурою туристичного продукту. Її різноплановість передбачає обов'язкову співпрацю багатьох учасників, задіяних в процесах обслуговування туристів – від транспортних перевезень, розміщення і харчування і до екскурсійного супроводу. Вибір партнерів здійснюється не лише за критеріями їх фаховості та узгодженості інтересів, а й залежно від типу туристичних продуктів, на яких спеціалізується туристична фірма, від розвиненості інфраструктури індустрії гостинності, від організаційної форми надання туристичних послуг та ін. Ці чинники здебільшого стають основними аргументами при виборі бізнес-моделі туристичного підприємництва, формування стратегічних зон господарювання та обов'язково враховуються при розробленні стратегічних планів.

 **Стратегічне планування в туризмі** – це планування на перспективу, яке окреслює стратегічні зони господарювання підприємства, визначає основні цілі й пріоритети діяльності з урахуванням його взаємодії із партнерами за чинної інфраструктури індустрії гостинності.

Стратегічними зонами господарювання туристичного підприємства можуть бути певні регіони всередині або поза межами країни, певні цільові аудиторії, для яких розробляються специфічна структура туристичних продуктів (оздоровчий, екстремальний, освітній та інший туризм) або ж спеціальні форми надання туристичних послуг (групові чи індивідуальні тури, пішохідний чи авіатуризм тощо).


Стратегічний план включає в себе місію та загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому, окреслює контури її діяльності. Він є орієнтиром для прийняття рішень на нижчих управлінських рівнях; загальні цілі організації, що визначені в стратегічному плані, конкретизуються в цілі (завдання) поточної діяльності. Тому логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, завдання якого – втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, щодо розробки нової концепції надання туристичних послуг, розробки нових туристичних продуктів чи освоєння нового сегменту ринку туристичних послуг або ж зміцнення позицій на старому через реалізацію нової маркетингової технології).

У тактичних планах обґрунтовуються обсяги інвестицій, необхідних для реалізації кожного із проектів розвитку туристичної діяльності, визначаються види та джерела ресурсів, формується мережа партнерів за ланцюжком створення споживчої цінності, встановлюються оптимальні терміни реалізації проектів.

 **Тактичне планування** – це планування на середні проміжки часу, в межах яких реалізується конкретне управлінське рішення з визначенням обсягів необхідних для його реалізації ресурсів.

Тактичні плани охоплюють період 1–2 роки і є предметом турбот вищої і середньої ланок управління. Деталізація тактичних планів у часі й просторі здійснюється у процесі оперативного планування.

Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації. Однак, на відміну від тактичного, це планування окремих операцій у загальному ланцюжку створення туристичних продуктів (чи реалізації туристичних послуг), наприклад, маркетингові дослідження споживчих переваг на ринку туристичних послуг, розробка туристичних маршрутів за новою концепцією відпочинку тощо. Оперативні плани розробляються в межах поточного року з поділом на квартали і місяці. Тому його називають ще поточним плануванням.

 **Оперативне (поточне) планування** – це планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани структурних підрозділів і служб підприємства (аж до окремих виконавців) і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Поточне планування передбачає складання бюджетів. **Бюджет** – це фінансове і бухгалтерське вираження поточних планів підприємства. **Бюджетування** – метод розподілу між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації визначених цілей.

У туристичних організаціях поточні плани розробляють менеджери середньої ланки управлінської вертикалі (менеджери туристичних напрямів) за активної участі туроператорів і партнерів по ланцюжку створення споживчої цінності для цільових груп клієнтів. Часто тактичне та оперативне планування об'єднують під загальною назвою «планування реалізації стратегії», що властиве, наприклад, західному менеджменту. Проте необхідно усвідомлювати суттєву різницю між ними.

**Основна мета стратегічного планування** – вибір та забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в мінливому середовищі, потенціал для подальшого розвитку.

**Основна мета оперативного планування** – раціональне використання існуючої стратегічної позиції організації для забезпечення короткострокових сьогоденних цілей, отримання прибутку, достатнього для подальшої реалізації стратегічних цілей.

Результатом процесу планування є система планів. План включає основні показники діяльності, які мають бути досягнуті до кінця планового періоду. По суті, план – це набір інструкцій для менеджерів, що вказують, яку роль кожна частина організації повинна відігравати у

процесі досягнення загальних цілей. Система планів підприємства туристичної індустрії охоплює:

1. Стратегічний генеральний) план, який складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом майбутніх перспектив фірми у межах обраної бізнес-моделі діяльності.

2. Загальнокорпоративні середньострокові (тактичні) плани, складені як продовження стратегічного.

3. Стратегічні плани окремих підприємницьких одиниць, що входять до складу мережевої туристичної бізнес-системи.

4. Оперативні плани поточної діяльності, так звані «плани прибутку», які розраховуються на один рік. Відповідно до них фірма розробляє і реалізує туристичні продукти й послуги та формує відповідні бюджети.

5. Програми (чи плани-програми) і проекти розвитку – у разі розробки планів розвитку.

Загалом процес планування є замкнутим циклом, з прямим (від розроблення стратегії і складання оперативних планів до управління їх реалізацією) і зворотнім (від урахування результатів виконання до коригування планів) зв'язками. Усі види планів мають бути узгодженими за цілями і ресурсами і спрямовуватись на досягнення загальної мети організації, яка є черговим кроком в утвердженні її місії, реалізації її соціально-економічного призначення у планованому періоді та в конкретному соціо-історичному контексті.

Стратегічні плани суб'єктами туристичної діяльності можуть розроблятися за чотирма підходами – реактивним, інактивним, проактивним та інтерактивним. Вибір того чи іншого підходу залежить як від професійності вищого керівництва, його прихильності до звичних методів адміністрування бізнесу, так і від здатності до ризику, який є невіддільним від упровадження нових технологій і методів роботи зі споживачами.

За **реактивного** підходу стратегічні плани складаються на основі вивчення минулого досвіду поведінки на ринку і його екстраполяції на майбутнє – з урахуванням успішних практик ведення бізнесу на відповідному сегменті ринку. Такий підхід з часом призводить до втрати ринкових позицій туристичної фірми, її витісняють конкуренти, які пропонують кращі способи роботи з клієнтами. Стратегія, розроблена за такого підходу, буде стратегією виживання.

**Інактивний** підхід до стратегічного планування туристичної діяльності передбачає дотримання усталених стандартів якості за усіма складовими туристичного продукту, тісну співпрацю із партнерами по ланцюжку створення вартості для збільшення рівня гнучкості планів,

для своєчасного коригування спільних дій у відповідь на зміну ринкової ситуації – оскільки це дає змогу зберегти своє місце на ринку. Однак радикальних змін у роботі зі споживачами такі плани не передбачають. Стратегія, розроблена за інактивного підходу, буде стратегією стабільного функціонування фірми.

Використання *проактивного* підходу найбільшою мірою властиве лідерам ринку туристичних послуг. Стратегічні плани розробляються на основі нових концепцій роботи з клієнтами, включають нові напрями і форми організації туризму, нові види обслуговування клієнтів при споживанні туристичних продуктів, а також – нові форми співпраці із партнерами. Стратегія, розроблена за такого підходу, буде стратегією наступального типу, стратегією лідерства у роботі з продуктами і ринками. Проте і за цього підходу розробленням стратегічних планів займається в основному керівництво підприємства.

Інших принципів дотримуються ті суб'єкти туристичної індустрії, які використовують *інтерактивний* підхід до стратегічного планування, за якого до участі у розробленні планів долучається максимально можливе число учасників спільної діяльності, здатних до налагодження нових горизонтальних зв'язків, до формування стабільного партнерства, створення коаліцій зацікавлених груп, залучення до обговорення проблем розвитку туризму представників місцевого самоврядування, заохочення потенційних інвесторів до розвитку туристичної інфраструктури та багато іншого. Для туризму це формує додаткові преференції, оскільки забезпечує сприяння місцевої влади (у використанні ресурсів невеликих дестинацій, створенні туристичних кластерів), органів державного управління (пільгові режими розвитку рекреаційних зон), населення (сільський, зелений туризм тощо). Тобто, завдяки такому підходу формуються коаліції суб'єктів індустрії туризму, які не тільки враховують чинні ринкові ситуації для розвитку бізнесу, а докладають безпосередні зусилля для того, щоб змінити умови діяльності на свою користь.

В умовах розвитку ринку туристичних послуг успіху досягають ті підприємці, які здатні максимально враховувати у своїх стратегічних планах та бізнес-моделях тенденції зміни запитів і вимог споживачів – як до складу турпродукту, так і до форм організації процесу обслуговування туристів. І з огляду на специфіку туризму вагомими факторами успіху є здатність до стратегічного передбачення змін у технологіях ведення бізнесу – для превентивного їх використання з метою підтримання/нарощування конкурентних переваг за усіма складовими створення споживчої цінності. Для цього в ході стратегічного планування необхідно прояснити позиції своїх партнерів і узгодити спільні дії. Вміння об'єднувати зусилля із партнерами забезпечує як

ресурсну, так і ринкову синергію, посилюючи загальні конкурентні переваги і створюючи умови для вибору більш активної ринкової поведінки, втіленої у відповідних стратегії і тактиці діяльності.

### **5.3. Стратегія діяльності і розвитку суб'єктів індустрії туризму**

Результатом стратегічного планування є стратегія. Вона відображає задуми керівництва про те, якою має бути алгоритм поведінки фірми на ринку з урахуванням її місії та особливостей середовища функціонування. На відміну від підприємств, які працюють на локальних ринках, середовище функціонування туристичних підприємств здебільшого виходить за межі національних кордонів і з розвитком інформаційних технологій постійно розширюється, проникаючи у нові сегменти ринку для задоволення індивідуальних потреб туристів. Внаслідок цього ускладнюється й урізноманітнюється і середовище соціальної взаємодії у сфері туризму, воно стає мультикультурним і мультинаціональним.


Глобальна економіка змінює підходи до ведення бізнесу, суттєво впливаючи на структуру й потоки ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних), змінюючи сутнісне наповнення загальних і специфічних управлінських функцій та розвиваючи відповідно до нових завдань способи, методи й технології їх реалізації, в тому числі – у сфері стратегічного управління. Такі тенденції нарастають, що спонукає працівників туристичної галузі до розширення методів, інструментів і технологій управління, пошуку тих із них, які в умовах глобальних туристичних трендів можуть сприяти поліпшенню конкурентних позицій туристичних фірм.

Провідні фахівці у сфері стратегічного управління А. Томпсон і А. Стрікленд підкреслювали, що завданням стратегічного управління є не тільки встановлення цілей підприємства на плановану перспективу, а й забезпечення підтримки таких відносин між підприємством і його бізнес-оточенням, які забезпечать досягнення цих цілей. В туристичній галузі надзвичайно важливо побудувати взаємовигідні відносини із партнерами – саме це є ключовим фактором успіху бізнесу, оскільки забезпечує задоволення потреб споживачів туристичних послуг згідно з умовами придбання туристичного продукту. Варіантами партнерства може бути стабільне об'єднання за принципом взаємодоповнення і збагачення кінцевого продукту, входження у партнерську взаємодію із провідним гравцем на відповідному сегменті ринку на умовах аутсорсингу.

Усі ці рішення мають бути комплексними і усебічно обґрунтованими. Це потребує розроблення відповідної стратегії, яка б, ком-

бінуючи методи конкуренції та організації бізнесу у процесах створення споживчої цінності, забезпечувала би задоволення потреб клієнтів і досягнення визначених на стратегічний період цілей.


Провідні світові компанії розробляють стратегію діяльності, відштовхуючись від *місії*. Місія задає напрям руху компанії і визначає її систему цінностей, яка об'єднуватиме усіх працівників і сприятиме успіху компанії у конкурентній боротьбі.

 **Місія** – це чітко окреслена головна мета, що визначає сенс існування організації, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації для забезпечення її існування і розвитку.

Місія – ніби конституція організації, вона дає уявлення про сенс і принципи її діяльності й розвитку, служить критерієм для оцінки досягнутих результатів, визначає характер відносин між колегами і згуртовує працівників, встановлює основні принципи роботи із партнерами та споживачами послуг.

Організації, що працюють у сфері туризму, можуть своєю місією вказувати на своє місце у ланцюжку створення і реалізації туристичного продукту – адже місії туроператора, транспортної фірми, готелю, кав'ярні чи екскурсійного бюро суттєво відрізняються. Проте всі учасники туристичного ринку прагнуть максимально повно задовольняти потреби споживачів туристичних послуг відповідно до своєї спеціалізації, приносячи тим самим користь суспільству завдяки відновленню працездатності туристів (різного роду відпочинковий туризм) або їх розвитку (пізнання нового, набуття нових знань) і наповнюючи бюджет країни, сумлінно сплачуючи податки.

Підприємці, виходячи на ринок туристичних послуг, не можуть послуговуватися лише підприємницькою інтуїцією, загальним баченням того, яким має бути бізнес. Вони мусять розробити розгорнутий план своєї роботи зі споживачами, тобто – сформувати стратегію діяльності. За своїм змістом стратегії відображають особливості функціонування підприємств, стадії їх розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Найважливішим чинником вибору є позиція, яку фірма займає на ринку – сильна, слабка чи середня за здатністю конкурувати із собі подібними.

 **Стратегія суб'єкта туристичної діяльності** – це комплексна програма заходів, яка спрямовано на створення унікальної вигідної позиції на відповідному сегменті ринку, що забезпечує здійснення місії і досягнення визначених на стратегічний період цілей.

Залежно від своїх ринкових позицій туристичні організації можуть обрати одну із таких стратегій:

– **зростання** – втілюється у комплексі заходів для збільшення обсягів надання туристичних послуг, розвитку туристичних продуктів, виходу на нові ринки; передбачає вкладання інвестицій у розвиток власної інфраструктури (готелі, транспорт, заклади харчування та ін.);

– **стабільного функціонування** – передбачає дії, спрямовані на пропорційний розвиток і раціональне використання потенціалу фірми, релевантного маркетингового супроводу її діяльності для мінімізації ризиків коливання обсягів попиту на туристичні продукти й послуги; підтримання фінансової стійкості й платоспроможності, ;

– **виживання** – комплекс заходів носить захисний характер, до нього входять заходи для нейтралізації негативного впливу зовнішніх загроз, виведення організації із кризового стану;

– **скорочення** (ліквідації) – передбачає дії щодо звільнення від неперспективних видів діяльності (вихід із певних сегментів ринку, припинення роботи із певними цільовими групами споживачів, звуження спектру надання туристичних послуг), розроблення заходів для скорочення операційних чи трансакційних витрат (відмова від співпраці з невігідними партнерами) тощо.

Особливе місце у сукупності стратегічних альтернатив сучасного підприємства займають **стратегії розвитку**. Вони можуть опиратись на одну з концепцій розвитку конкурентних переваг (лідерства за витратами, диференціювання, фокусування), охоплювати певні частини операційної системи підприємства (бізнес-процеси чи бізнес-лінії) або ж бути більш масштабними і передбачати значні організаційні зміни – для переходу від стратегії обмеженого зростання до стратегії наступу на ринок (наприклад, через інтеграцію з іншими підприємствами туристичної індустрії, утворення регіональних туристичних кластерів).

**План розвитку** – це комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності фірми. Він має визначати:

– умови попиту в майбутньому; які товари і послуги очікуватимуть споживачі від фірми;

– нові види продуктів (послуг), якими має бути доповнено «продуктовий портфель» фірми; що саме із наявного складу «портфеля» мусить поступитись місцем новим послугам;

– методи попередження помилок при вкладеннях капіталу і розроблення нових туристичних продуктів;

– склад і структура ресурсів, необхідних для створення нового напрямку діяльності фірми;

– організаційні способи створення нових бізнес-процесів; яких інших партнерів треба долучити до існуючої бізнес-системи, щоб створити продукт з новою споживчою цінністю для потенційних споживачів.

Незважаючи на те, планує фірма новий напрям діяльності, чи залишається в межах існуючої структури бізнес-процесів, вибір стратегії діяльності має здійснюватися за усталеною методологією, яка включає в себе ґрунтовний аналіз різних аспектів діяльності фірми, які зумовили її нинішній стан і ринкові позиції. Цей аналіз може бути здійснений кваліфіковано лише за умов належного інформаційного забезпечення, яке дозволяє відібрати і систематизувати дані щодо середовища функціонування фірми та її внутрішнього ресурсного і компетентнісного потенціалу. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу формувати досить повні масиви інформації, з яких складається картина щодо наявних тенденцій розвитку туристичної галузі та динаміки ринкових позицій конкретної організації, що розробляє і реалізує туристичні продукти чи надає окремі туристичні послуги в загальному ланцюжку цінності туристичного продукту (рис. 5.3).



**Рис. 5.3 – Схема процесу вибору стратегії діяльності (розвитку) суб'єкта туристичної індустрії**

Широкий асортимент сучасних методів опрацювання інформації дає змогу вибрати ті з них, що будуть адекватні завданням аналізу і забезпечать належне обґрунтування управлінських рішень. Тому методологія вибору стратегії діяльності (розвитку) має містити як визначення послідовності виконання певних етапів розробки стратегії, так і вибір методів досліджень, що здійснюються на кожному етапі. Це можуть бути методи статистичного, економічного аналізу, експертних оцінок та інших – але релевантних стосовно предмету дослідження і практичного використання отриманих результатів.

**Аналіз і оцінка досвіду роботи фірми у минулому.** Це дає змогу об'єктивно оцінити поточний стан фірми як економічного суб'єкта і передбачити «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Загалом, цей аналіз може показати: сталу позитивну динаміку економічних результатів; стагнацію; появу негативних тенденцій у діяльності фірми. Але жодна з цих ситуацій не може слугувати основою у прогнозуванні майбутнього. Вони мають стати проміжною ланкою у складному ланцюжку аналізу стратегічних перспектив.

Для оцінки впливу минулого досвіду на результати діяльності фірми використовують методи економічного і статистичного аналізу; для прогнозування її майбутніх станів можна застосовувати як кількісні, так і якісні методи. Так, для прогнозування розвитку споживчих потреб використовують якісні методи (експертна оцінка, фокус-групи), для прогнозу майбутнього попиту на туристичні продукти – кількісні методи (наприклад, методи експоненціального згладжування). Для прийняття обґрунтованого вибору стратегії підприємства важливо обрати ті методи прогнозування, що забезпечать найбільш адекватну оцінку майбутнього попиту у стратегічних зонах господарювання суб'єкта туристичної діяльності.

**Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища фірми.** Сутність його полягає у з'ясуванні тенденцій, загроз і шансів, а також можливих «виняткових» ситуацій, здатних якісно вплинути на перебіг минулих тенденцій. Методика аналізу зовнішніх загроз та можливостей передбачає:

- виявлення усіх факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства;
- виокремлення факторів, що можуть відкрити підприємству нові можливості;
- виокремлення факторів, що можуть спричинити загрозу діяльності підприємства;
- позиціонування факторів, першої і другої групи за силою їх впливу на підприємство.

Аналізу підлягають як фактори прямого впливу (мікрооточення), так і опосередкованого (макрооточення). Його необхідно робити ква-

ліфіковано, із залученням усієї доступної інформації, в тому числі інсайдерської. Особлива увага має приділятися тим ймовірним змінам ринкової ситуації, які можуть скласти суттєві загрози майбутній діяльності фірми. Наприклад, такими загрозами для українських турфірм, які спеціалізувались на відпочинковому туризмі, стали події 2014 року, коли звичний для багатьох мешканців України відпочинок у Криму став малопривабливим. І навпаки, ці події сприяли розвитку туристичних дестинацій в Херсонській, Одеській областях, Карпатах і Закарпатті. Загрозливим для туристичного бізнесу в Україні був і загальний спад ділової активності у зв'язку з погіршенням політичної і економічної ситуацій. Він спричинив значне зниження платоспроможності населення, що вдарило насамперед по наповненню зарубіжних турів. Адекватною реакцією розробників туристичних продуктів стало здешевлення базового складу туристичних продуктів за рахунок переведення частини їх елементів у факультатив з додатковою оплатою.

Найбільш ретельному аналізу мають підлягати фактори прямої дії – з погляду їх можливого впливу у майбутньому на ринкові позиції туристичної фірми. Зважаючи на те, якого роду стратегічні альтернативи вважаються найбільш прийнятними для власника (менеджменту) туристичної фірми, аналіз доцільно здійснювати або з позицій інтересів окремого суб'єкта економічної діяльності або з позицій учасника мережі партнерської взаємодії. В кожному із цих випадків формується своє коло зацікавлених осіб (споживачів, постачальників, конкурентів, посередників та ін.), з якими мають співпрацювати/конкурувати фірми як суб'єкти господарювання.

Після виявлення усієї множини факторів зовнішнього середовища, які впливають (та впливатимуть у майбутньому) на діяльність суб'єкта туристичної індустрії, необхідно позиціювати їх за силою впливу, склавши матриці можливостей і загроз.

Матрицю можливостей будують, співвідносячи ступінь впливу кожного сприятливого фактора зовнішнього середовища, який може відкривати нові можливості в діяльності фірми (сильний, помірний, слабкий) із ймовірністю появи такої можливості (фактора) у стратегічному періоді – велика, середня, мала (рис. 5.4). Отримані всередині матриці дев'ять полів трактують як можливості, що потрапляють на поля:

- «ВС», «ВП» і «СС» слід обов'язково скористатись, оскільки вони можуть суттєво поліпшити позиції фірми на ринку;
- «ВМ», «СП» і «НС» фірма може використати, якщо є для цього вільні ресурси;
- «СМ», «НП» і «НМ» не варті уваги, вони не зможуть істотно поліпшити ринкові позиції фірми.

		С т у п і ь  в п л и в у		
		Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Ймовірність настання можливості	Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
	Середня	Поле «СС»	Поле «СР»	Поле «СМ»
	Низька	Поле «НС»	Поле «НР»	Поле «НМ»

**Рис. 5.4 – Матриця можливостей**

Новими можливостями в туристичній індустрії можуть бути: зміни в чинному законодавстві, що надають перевагу суб'єктам туристичної діяльності; рішення органів місцевого самоврядування про сприяння розвитку інфраструктури дестинації (регіону), посилення ділової активності в країні внаслідок економічного підйому; розвиток технологій (інформаційних, транспортування), що змінюють попит на структуру туристичного продукту чи вдосконалюють рівень (форми) обслуговування туристів та багато іншого. Наприклад, вихід на екрани серіалу НВО «Чорнобиль» на початку 2019 р. зумовив стрімке зростання інтересу до екстремальних турів у Чорнобильську зону.

Аналогічно складають матрицю і для ранжування сили загроз з боку зовнішнього середовища (рис. 5.5).

		С т у п і ь  в п л и в у			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі синці»
Ймовірність виникнення загрози	Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»	Поле ВЛ
	Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СВ»	Поле СЛ
	Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле НЛ

**Рис. 5.5 – Матриця загроз**

Загрозами для туристичного підприємства можуть бути: поява нових конкурентів з більш привабливими умовами туристичного обслуговування чи цінами на туристичні продукти; загальний економічний спад в країні; необґрунтована політика уряду в сфері оподаткування малого та середнього бізнесу, яка погіршує позиції дрібних підприємців – учасників процесів надання туристичних послуг; зміна потреб споживачів туристичних продуктів; несприятливі демографічні зміни; зниження рівня платоспроможності населення; несприятливі тенденції у зміні валютного курсу; зростання ставок банківського проценту та ін.

Загрози, що потрапили на поля «ВР», «ВК» і «СР» є дуже небезпечними для підприємства і вимагають негайного і обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля «ВВ», «СК» і «НР» також мають знаходитись в полі зору вищого керівництва і бути усунутими за першої нагоди. Загрози, що на полях «ВЛ», «СВ» і «НК», слід дослідити і з'ясувати, чи не може зрости їх негативна дія на підприємство у плановому періоді. Якщо може, то їх необхідно усунути. Стан загроз, що на полях «СЛ», «НВ» і «НЛ», також необхідно відстежувати, щоб не пропустити момент їх посилення.

#### **Діагностика внутрішніх сильних і слабких сторін фірми.**

Оцінювання внутрішнього середовища суб'єкта туристичної діяльності, виявлення його сильних і слабких сторін є важливим етапом стратегічного планування. Внутрішні можливості можна назвати ресурсними можливостями, оскільки вони охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні ресурси підприємства (наприклад, сформовані компетентності у функціональних сферах діяльності є характеристикою людських ресурсів).

Оцінка внутрішніх можливостей конкретного підприємства має здійснюватися залежно від його місця у ланцюжку створення і реалізації туристичного продукту. Незважаючи на деякі відмінності у пріоритетах оцінювання внутрішніх можливостей таких учасників ринку туристичних послуг, напрями діагностики є для них однаковими – маркетинг, фінанси, операції, кадри, імідж і організаційна культура. Кожен із цих напрямів включає набір ключових процесів і елементів, стан яких у сукупності і визначає відповідний потенціал фірми.

**Маркетинговий зріз** охоплює процеси, пов'язані з реалізацією туристичних продуктів та наданням послуг з обслуговування туристів у подорожах. Для порівняльної оцінки ефективності цих процесів використовуються відповідні показники. Це:

- частка ринку, яку займає туристичне підприємство і його конкурентоспроможність;
- різноманітність і якість туристичних продуктів;
- ринкова демографічна статистика в розрізі цільових аудиторій;
- рівень якості обслуговування туристів;

- ефективність збуту, реклами і просування туристичних продуктів чи послуг (відповідно до місця фірми у ланцюжку створення цінності); особлива увага інтерактивним інформаційним технологіям;
- прибутковість за видами продуктів (послуг) з урахуванням спеціалізації фірми в туристичній індустрії.

**Фінансовий зріз** охоплює процеси, пов'язані із:

- забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві;
- підтриманням ліквідності і забезпеченням прибутковості бізнесу;
- розвитком інвестиційних можливостей.

**Операційний зріз** передбачає оцінку:

- прогресивності технологій роботи із клієнтами;
- ефективності співпраці партнерів по бізнес-системі;
- сезонних коливань попиту і структури туристичних продуктів;
- системи контролю якості обслуговування клієнтів та ін.

**Кадровий зріз** охоплює оцінку:

- рівня укомплектованості підприємства кадрами за кількісними і якісними аспектами;
- дієвості систем мотивації і оплати праці, які застосовуються на підприємстві.

**Іміджевий зріз** – дає змогу визначити, які способи і методи ведення конкурентної боротьби може собі дозволити менеджмент підприємства, виходячи із ціннісних установок прийнятої організаційної культури, філософії ведення бізнесу та норм ділової поведінки у підприємницькому середовищі.

За результатами діагностики внутрішнього середовища суб'єкта туристичної діяльності визначаються його сильні та слабкі сторони. До **сильних сторін** у сфері туризму відносять міцні ринкові позиції; значні масштаби діяльності; високу якість обслуговування; переваги в області витрат; високу професійну кваліфікацію працівників; позитивний імідж; стійкий фінансовий стан; доступ до унікальних туристичних дестинацій; участь у стабільних партнерських мережах тощо.

**Слабкими сторонами є:**

- невизначеність стратегічних цілей;
- застаріла технологія роботи із клієнтами;
- відсутність управлінського таланту і глибокого бачення проблеми у вищого керівництва;
- надмірна централізація управління;
- відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетенції у працівників;
- відставання в області досліджень і розробок;
- відсутність ефективної системи контролю якості обслуговування;
- неефективні системи мотивації та оплати праці;

- надто вузька спеціалізація;
- нестійкий фінансовий стан і низька прибутковість;
- слабка маркетингова діяльність тощо.

Звичайно, це неповний перелік ймовірних сильних і слабких сторін, що можуть бути виявлені у суб'єкта туристичної індустрії. Кожна фірма, з огляду на специфіку своєї діяльності, може його доповнити і деталізувати. Так, для туроператора найважливішими за значущістю сильними сторонами можуть бути фахові компетенції розробників турів (наприклад, досконале знання привабливих для пізнавального чи відпочинкового туризму місць у тих країнах, що можуть слугувати об'єктом інтересу для цільових груп туристів); для фірм-перевізників груп туристів – це наявність належно підготовлених видів транспорту з кваліфікованими водіями; для місць розміщення і харчування – відповідність певним стандартам якості або наявність ексклюзивних характеристик, які можуть додатково приваблювати клієнтів. Наприклад, національна кухня, готель із цікавою історією його створення або унікальним розміщенням тощо.

Так, у Лос-Анджелесі є готель, розташований в будівлі колишньої пожежної частини. Приміщення було збудоване 1927 року і до 1970 року там розміщувалась пожежна частина. З початку 2000 р. приміщення перепрофілювали під мистецьку галерею, а з 2019 р. – під butik-готель з дев'ятьма номерами люкс. Дизайн кожного номера індивідуально розроблений і виконаний у одному з кольорів веселки. Ще два номери виконані у чорному і білому кольорі. Проте основні атрибути пожежної частини (дерев'яні вхідні двері, підлога, високі стелі та ін.) залишились. Послуги готелю користуються значним попитом у середовищі тих, хто хоче отримати незвичні враження.

У японському готелі Haneda Excel Токуу один із номерів перетворено на симулятор для польотів. За основу взяли симулятор на базі кабіни Boeing 737–800. У номері є два ліжка, стіл та повноцінна кабіна з двома кріслами для пілотів. У ній можна обирати денний та нічний режим. Клієнти можуть пережити відчуття пересування по аеродрому літака і його зльоту. Доба в такому номері коштує \$233. Додатково можна замовити 90-хвилинний урок з інструктором (\$277).

Іміджевою родзинкою у привабленні відвідувачів (туристів з інших країн) можуть скористатися і ресторани національної кухні. Для тих, хто цікавиться гастротуризмом, цікавою є інформація про рейтинг найкращих міст для такого туризму, який складають британці (The Independent). У 2019 р. до такого списку (серед 8 міст світу) увійшов і Київ (київські котлети, борщ, вареники, свинячі вушка – ресторан Капара на Андріївському узвозі; ретрорадянська кухня – ресторан Spoutkach в старому місті). Таких прикладів є багато. І кожен з них можна віднести

до сильної сторони діяльності підприємства – як у сфері маркетингу (бренд), так і у сфері управління операціями чи іншим. Проте аналіз внутрішнього середовища не дає повної картини позиції підприємства у конкурентній боротьбі. Часто підприємство неспроможне використати свій потенціал для зміцнення власних позицій через несприятливі обставини зовнішнього середовища. Тому аналіз внутрішнього середовища необхідно поєднувати з аналізом зовнішнього, що й дає змогу оцінити ринкові позиції фірми.

### **Оцінка ринкових позицій фірми і вибір базової стратегії.**

Ефективним інструментом оцінювання ринкових позицій будь-якого суб'єкта економічної діяльності є SWOT-аналіз (аббревіатура чотирьох англійських слів: сила, слабкість, можливості, загрози). Застосовуючи даний метод, можна встановити залежність між виявленими при попередньому аналізі сильними і слабкими сторонами фірми і загрозами та можливостями зовнішнього середовища. В подальшому ці залежності можуть бути використані при визначенні стратегії фірми.

На матриці формують чотири поля, на яких слід послідовно розглянути всі парні комбінації внутрішнього і зовнішнього середовищ і виділити ті з них, які необхідно врахувати при розробленні стратегії фірми. Зіставлення, як правило, здійснюють для тих чинників, що були позиційовані як значущі для конкретного підприємства. Загальний вигляд матриці SWOT зображено на рис. 5.6.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості ...	Загрози ...
Внутрішнє середовище	Сильні сторони ...	Поле С та М	Поле С та З
	Слабкі сторони ...	Поле Сл та М	Поле Сл та З

**Рис. 5.6 – Матриця SWOT**

Поле «С і М» показує, які сильні сторони підприємства можна використати для отримання вигоди від можливостей, що надає зовнішнє оточення. Чинники на полі «Сл і М» підказують, що слід врахувати при розробленні стратегії, щоб за рахунок нових можливостей зміцнити слабкі сторони фірми. Для поля «С і З» необхідно обрати таку стратегію, щоб за рахунок сильних сторін подолати загрози. У разі наявності пар на полі «Сл і З» підприємство має розробити стратегію для уникнення загрози банкрутства.

Проведені на цих етапах дослідження служать основою для формулювання цілей фірми, співзвучних її місії і обумовлюють вибір тієї із сукупності стратегічних альтернатив в межах планового горизонту, яка найбільше відповідає можливостям фірми сформувати/зберегти конкурентні переваги на обраному сегменті ринку туристичних послуг. Відтак загальна стратегія (зростання, стабільного функціонування, виживання чи скорочення) конкретизується за функціональними сферами діяльності і відображається у планах дій відповідних функціональних служб фірми (маркетингу, управління операціями, управління фінансами та ін.), реалізація яких в сукупності має забезпечувати розвиток її ринкових можливостей як окремого суб'єкта туристичної діяльності або ж у складі інтегрованої туристичної бізнес-системи.

**Формування функціональних стратегій.** Роль і завдання окремих функцій в забезпеченні (нарощуванні) конкурентних переваг організації відображається у функціональних стратегіях, які конкретизують зміст управлінських функцій в розрізі обраної базової стратегії на рівні відповідних структурних підрозділів. Кожна функціональна стратегія має розроблятися з урахуванням:

- її ролі в реалізації завдань поточного функціонування і розвитку підприємства, змістовного наповнення конкретної управлінської функції відповідно до цілей загальної стратегії;

- меж функціонального впливу, наявності «перехресних інтересів» з іншими функціями управління, сильних і слабких місць у їхній взаємодії, що можуть спровокувати міжфункціональні конфлікти;

- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетентністю фахівців, що виконують специфічні управлінські функції або виробничо-технологічні завдання.



**Функціональні стратегії** – такі, що конкретизують зміст управлінських функцій на рівні структурних підрозділів організації, визначають відповідні дії для досягнення поставлених цілей в розрізі базової або конкурентної стратегії.

До основних функціональних стратегій у сфері туристичної діяльності відносять: маркетингову, операційну, інноваційну, фінансову, кадрову. У сукупності функціональних стратегій підприємств, що працюють в сфері туризму, найважливішою вважають **маркетингову стратегію**. Вона забезпечує постійний зв'язок зі споживачами, що дає змогу підтримувати гнучкість фірми і сприяє формуванню найбільш важливих для споживача туристичних продуктів конкурентних переваг. Вона включає комплекс дій з прогнозування тенденцій розвитку ринку, його сегментації, виділення важливих для цільових груп споживачів пара-

метрів попиту – для підтримки здатності учасника туристичного ринку створювати продукти (надавати послуги) з більш високою, ніж у конкурентів споживчою цінністю.

В межах *інноваційної стратегії* здійснюється обґрунтований вибір пріоритетів розвитку учасника ланцюжка створення споживчої цінності у сфері туризму. Найважливішим завданням тут є визначення напрямів і способів рекомбінація ресурсів учасників туристичної бізнес-мережі для створення нових споживчих цінностей або підвищення споживчої цінності існуючих в асортиментному кошику підприємства туристичних продуктів (послуг).

*Стратегія операційної діяльності* охоплює комплекс заходів щодо створення і регулювання процесів обслуговування туристів з урахуванням їх вимог і стандартів якості. Це дає змогу контролювати використання ресурсів туристичної бізнес-мережі у всій їх різноманітності, забезпечувати якість обслуговування туристів. В межах цієї стратегії важливим завданням менеджменту є узгодження потоків матеріальних і нематеріальних ресурсів в процесі операційної діяльності з метою мінімізації операційних витрат і витрат ресурсів через організаційні помилки.

*Фінансова стратегія* розробляється для підтримання платоспроможності й фінансової стійкості організації. Використання різноманітних і адекватних фінансовому стану організації методів фінансового менеджменту забезпечує збереження її динамічної стійкості в процесі реалізації нових туристичних проєктів. В кінцевому підсумку ефективна фінансова стратегія дає змогу організації істотно поліпшити свої якісні параметри з мінімальними витратами фінансових коштів.

*Стратегія роботи з персоналом* має сприяти підвищенню гнучкості й креативності працівників (що важливо у туристичних мандрівках, де можуть виникати різні непередбачувані ситуації), узгодженню їх мотиваційних переваг, активності й ініціативності у розробленні нових туристичних продуктів тощо.

Незважаючи на розходження в завданнях функціональних стратегій, вони взаємопов'язані і взаємообумовлені, що забезпечує системність і комплексність управління реалізацією стратегії, його націленість на досягнення результатів, визначених стратегічними планами підприємства.

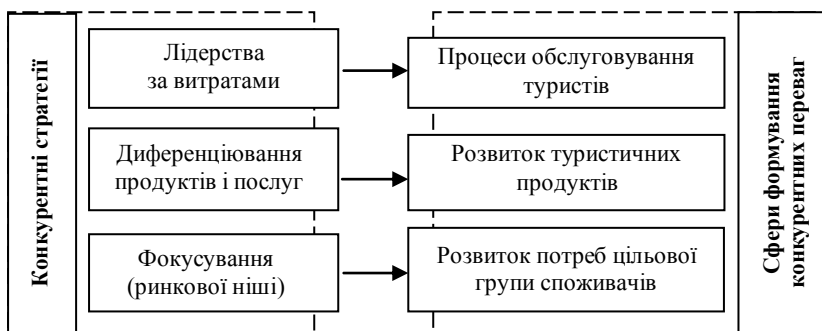
#### **5.4. Маркетингова складова конкурентної стратегії туристичних підприємств**

Процеси розвитку споживчих потреб у сфері туризму характеризуються значною динамічністю, що примушує суб'єктів туристичної діяльності розвивати свою здатність до адаптації. Відповідні плани

і заходи знаходять своє відображення у конкурентній стратегії, зміст та завдання якої мають відповідати умовам зовнішнього середовища і ресурсним можливостям конкретного підприємства. Вона формується за результатами стратегічного аналізу бізнес-контенту, виокремлення тенденцій і стійких трендів розвитку споживчих потреб і переваг у зонах стратегічного господарювання підприємства, виявлення стратегічних альтернатив і вибору тих можливих варіантів діяльності й розвитку, реалізація яких забезпечуватиме зміцнення конкурентних і ринкових позицій підприємства, збільшення його присутності на ринку.

**Конкурентна стратегія** – це комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання прихильності споживачів і задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами, утвердження на ринку або зміцнення на ньому своїх позицій.

Класичний набір конкурентних стратегій М. Портера стосовно підприємств туристичної індустрії подано на рис. 5.7. Аналіз змісту конкурентних стратегій показує, що спільним знаменником у них є прагнення підприємства максимізувати свою здатність до створення споживчої цінності, здатність до збільшення цінності своїх товарів (послуг) у сприйнятті споживачів.



**Рис. 5.7 – Конкурентні стратегії М. Портера для підприємств туристичної індустрії**

Аналізуючи результати діяльності організації, що працює у сфері туризму, можна оцінити її здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії. Це дає змогу керівництву, поперше, попередньо оцінити доцільність того чи іншого сценарію ринкової поведінки, а, по-друге, після прийняття рішення зосередити сили

на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу здобуття конкурентних переваг.

Залежно від стратегічних цілей і напрямів розвитку конкурентних переваг, функціональне наповнення конкурентних стратегій може суттєво відрізнятись. У переліку функціональних стратегій в сфері туризму ключовою вважають маркетингову стратегію. В своїй основі вона є концептуальною орієнтацією на споживача, що сприяє формуванню конкурентної стратегії відповідно до специфіки діяльності та ресурсних можливостей конкретного підприємства. У стратегічному плані функція маркетингу мусить забезпечити обґрунтований вибір напрямів діяльності, ефективне позиціонування туристичних продуктів на ринку, стимулювання їх збуту, підтримуючи тим самим позитивну економічну динаміку в довгостроковій перспективі. Саме в межах маркетингової стратегії реалізується одне з основних завдань менеджменту туристичних організацій – забезпечення відповідності різноманіття споживчих цінностей у сфері туризму різноманіттю споживчих переваг сучасних мандрівників та відпочивальників.

Конкурентна стратегія у сфері туризму може розроблятися з використанням п'яти концептуальних підходів маркетингу до роботи з ринком:

1) виробнича концепція – коли основна увага акцентується на способах здешевлення туристичних продуктів за рахунок удосконалення процесу надання послуг, що входять до їх складу; використовується за доволі низької платоспроможності споживачів на цільових сегментах ринку (конкурентна стратегія «лідерства за витратами»);

2) продуктова концепція – увага зосереджується на підвищенні споживчої цінності турпродукту за рахунок поліпшення якісних характеристик його складових; може стати основою конкурентної стратегії «диференціювання»;

3) комерційна концепція – основним акцентом у роботі з ринком стають засоби стимулювання збуту (реклама, знижки, презентаційні тури для турагентів, що займатимуться пропагуванням і збутом нових турів тощо); також може стати основою конкурентної стратегії «диференціювання»;

4) концепція індивідуального маркетингу – орієнтує на виявлення і задоволення індивідуальних потреб туриста, відмінних від потреб масового споживача (унікальний екстрем);

5) концепція соціального маркетингу – враховує розвиток турів перспективного характеру, пов'язаних з охороною довкілля, волонтерством у сфері охорони здоров'я тощо.

Загалом, якої б концепції не дотримувались менеджери туристичної компанії при виборі конкурентної стратегії, очевидно, що

одним з ключових завдань стратегічного маркетингу в туризмі є визначення можливостей формування нових чи вдосконалення існуючих туристичних продуктів.

Функція маркетингу в туризмі виконує ключову роль не тільки при взаємодії з безпосередніми споживачами туристичних продуктів. Вона є основним інструментом формування мережі партнерів, яка забезпечує надання необхідних у процесі туристичної подорожі послуг. Маркетингові дослідження ресурсних можливостей потенційних партнерів суттєво зменшують ризики майбутнього партнерства при формуванні конкурентних стратегій, що показано в таблиці 5.1.

**Таблиця 5.1 – Завдання маркетингу в розрізі конкурентних стратегій туристичного підприємства**

Функціональні складові стратегії, що мають враховувати ризики партнерської взаємодії	Завдання маркетингу у мінімізації ризиків партнерської взаємодії
<b>Конкурентна стратегія «Лідерство за витратами»</b>	
<i>Аналітична функція</i> – в процесі проектування нової споживчої цінності і оптимізації її структури. <i>Функція комунікації з бізнес-середовищем</i> – в процесі узгодження умов взаємодії партнерів у ланцюжках створення споживчої цінності	Активна взаємодія з клієнтами і партнерами для виявлення надлишкових складових споживчої цінності у продуктах і відповідне коригування процесів надання туристичних послуг учасниками партнерської мережі
<b>Конкурентна стратегія «Диференціювання»</b>	
<i>Проектувально-збутова функція</i> – в процесі диференціювання структури споживчої цінності на різних сегментах туристичного ринку та коригування бізнес-процесів під створення індивідуалізованих туристичних продуктів для різних цільових груп споживачів. <i>Функція комунікації з бізнес-середовищем</i> – в процесі позиціонування продуктових інновацій на виділених сегментах ринку	Активна взаємодія із фокус-групами, які виступають кваліфікованими споживачами – активними співучасниками процесу розвитку туристичних продуктів і ринків. Аналіз ресурсних можливостей потенційних партнерів та їх вимог до партнерської взаємодії в процесі планування розвитку нових видів продукції для прогресивних споживачів туристичних послуг, які прагнуть нового
<b>Конкурентна стратегія «Фокусування»</b>	
<i>Інформаційне забезпечення процесу обміну знаннями</i> – в процесі виявлення нових потреб у цільових групах споживачів. <i>Проектувально-збутова і комунікативна функції</i> – в процесі матеріалізації нових знань у нову цінність для існуючого кола споживачів	Аналіз бізнес-середовища з метою залучення важливого клієнта (як правило, відомого туроператора) до взаємодії для взаємного розвитку за рахунок обміну знаннями

Використовуючи інструменти й технології маркетингу, можна усебічно дослідити стиль роботи на ринку потенційних партнерів, оцінити їх ресурсний потенціал – щоб у процесі обговорення умов співпраці вести перемовини зі знанням справи і розумінням результатів майбутньої співпраці. Це може слугувати додатковим аргументом для прийняття рішень про партнерство при розробленні стратегії розвитку туристичної фірми.

Ефективна маркетингова взаємодія дає змогу разом працювати над посиленням спільних конкурентних переваг – як шляхом урізноманітнення, індивідуалізації туристичних продуктів, так і засобами диференціювання їх за стандартами обслуговування (а значить – за ціною). Наприклад, розміщення туристів у готелях різної «зірковості», з різним комплексом додаткових послуг або ж надання транспортних послуг з використанням різних засобів пересування – від звичайних автобусів до спеціалізованого транспорту підвищеної прохідності і т.п. Чинників урізноманітнення послуг може бути багато.

Акцентування уваги на чинниках різноманітності у ресурсах туристичного призначення, процесах створення споживчої цінності і споживчих перевагах різних цільових груп клієнтів дасть змогу урізноманітнювати туристичні продукти, пропонуючи додаткові можливості для задоволення відпочинкових чи пізнавальних потреб клієнтів і залучаючи у цей процес ресурсні можливості нових партнерів по ланцюжку створення споживчої цінності та розробляючи разом із ними конкурентні стратегії.

### **Запитання та завдання**

1. В чому полягає сутність функції планування у системі менеджменту туристичної організації і які її завдання?
2. Опишіть види внутріфірмового планування і вкажіть взаємозв'язок між ними.
3. За якими етапами здійснюється стратегічне планування діяльності організації?
4. Що необхідно враховувати при формулюванні місії туристичної організації?
5. Якими можуть бути цілі туристичного підприємства?
6. Як здійснюється аналіз загроз та можливостей, що очікуються у зовнішньому середовищі туристичної фірми протягом періоду планування?
7. Які сфери діяльності досліджуються у процесі управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін організації, що

працює в індустрії туризму? Виділіть найважливіші з них для: тур-оператора; закладів розміщення; закладів харчування; транспортної компанії; екскурсійного бюро.

8. Опишіть сутність і послідовність SWOT-аналізу. З якою метою він здійснюється?

9. Які загальні стратегії може обирати туристичне підприємство: а) велике; б) мале? Які фактори зумовлюють вибір стратегії?

10. Охарактеризуйте основні завдання функціональних стратегій підприємств індустрії туризму. Конкретизуйте їх для основних учасників туристичної бізнес-системи.

11. Які концептуальні підходи маркетингу доцільно використовувати для вибору конкурентних стратегій?

12. Якими можуть бути конкурентні стратегії учасників туристичної індустрії? Виділіть ключові сфери формування конкурентних переваг для туроператорів, тур агентів, закладів розміщення, закладів харчування, транспортних фірм, екскурсійного бюро.

13. Якими є завдання маркетингової стратегії у туристичній мережевій бізнес-системі?

14. Які концептуальні підходи маркетингу до роботи з ринком можуть бути використані для розроблення конкурентної стратегії у сфері туризму? За яких умов доцільно обирати кожен з них?

## **Розділ 6.**

### **Організаційні процеси в індустрії туризму**

---

*Функція менеджменту «організовування» спрямована на структурування управлінських відносин у системі менеджменту підприємства і формування управлінської ієрархії. В процесі організаційного проектування визначається кількість та функціональне призначення підрозділів, посадові обов'язки працівників, формується система зв'язків для ефективної взаємодії організаційних елементів. Організаційні процеси об'єктивуються у формі організаційних структур управління, які можуть бути різних типів – залежно від специфіки і масштабів діяльності підприємства та багатьох інших чинників. Правильно побудована організаційна структура каналізує інформаційні потоки і забезпечує оперативний обмін інформацією в процесах створення, реалізації і споживання туристичних продуктів і послуг. Організаційні процеси в індустрії туризму здійснюються не тільки в межах однієї фірми, а й охоплюють взаємодію з партнерами – в ході побудови стабільної або динамічної мережевої бізнес-системи, здатної гнучко реагувати на ринкові запити і ефективно функціонувати.*

#### **6.1. Сутність організаційних процесів у менеджменті.**

##### **Організаційна структура**

У сфері туризму працює багато різних підприємств і організацій, починаючи з тих, що створюють і реалізують туристичні продукти і надають специфічні для туристичної індустрії послуги – і завершуючи організаційно виокремленими структурними елементами органів державного і регіонального управління, які формують програми і правила розвитку туристичного ринку в країні і регулюють та координують ці процеси на рівні регіонів і туристичних об'єктів меншого масштабу – дестинацій. В кожній із таких інституцій працює певна кількість людей, уповноважених приймати рішення у сфері своєї від-

повідальності. Водночас вони змушені узгоджувати свої рішення з іншими працівниками – для підтримання обраного напрямку спільної діяльності і досягнення запланованих результатів найбільш ефективним способом.

Координування спільних дій потребує певного організаційного втілення – обґрунтованого розподілу управлінської діяльності за сферами відповідальності, їх закріплення за певними структурними елементами і встановлення між ними сукупності зв'язків та відносин для координування спільних дій. Завдяки цьому створюються умови для ефективної співпраці усіх учасників такої діяльності.

***Організування в туризмі** – це процес виділення необхідних для управління туристичним бізнесом структурних елементів, закріплення за ними відповідних функцій і встановлення між ними таких зв'язків і відносин, які забезпечують ефективне координування спільної діяльності в процесах визначення і досягнення спільних цілей.*

Від того, наскільки професійно виконується функція менеджменту «організування» значною мірою залежить ефективність управління туристичними підприємствами. Це має особливе значення для організацій, що працюють на комерційних засадах (економічних організацій, підприємств). У теорії менеджменту вони відносяться до економічних систем. Згідно системного підходу в менеджменті кожне підприємство (економічна організація) розглядається як певна цілісність, система, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких виконує свою роль у бізнесі, забезпечуючи життєздатність системи та можливість її поступального розвитку. Отже, економічна організація як відкрита система може ефективно функціонувати за умов такого поєднання її складових, яке забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для виживання в умовах конкуренції за ресурси і ринки.

Економічні організації можуть мати різну будову – адже працюють на різних ринках і з різним продуктом. Звичайно, це впливає на зміст виконуваних процесів, рівень розподілу завдань між виконавцями, способи координування спільної діяльності та форми взаємодії з організаційним оточенням тощо. Тобто, на все те, що формує архітектуру відносин у системі менеджменту підприємств і втілюється у їх організаційних структурах управління.

Організаційна структура управління візуалізує просторове розташування структурних елементів системи менеджменту, взаємозв'язки між ними і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень.

*Організаційна структура управління підприємством – це впорядкована сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, що відображають взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей у такій конфігурації, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських і оперативних завдань і досягнення цілей організації.*

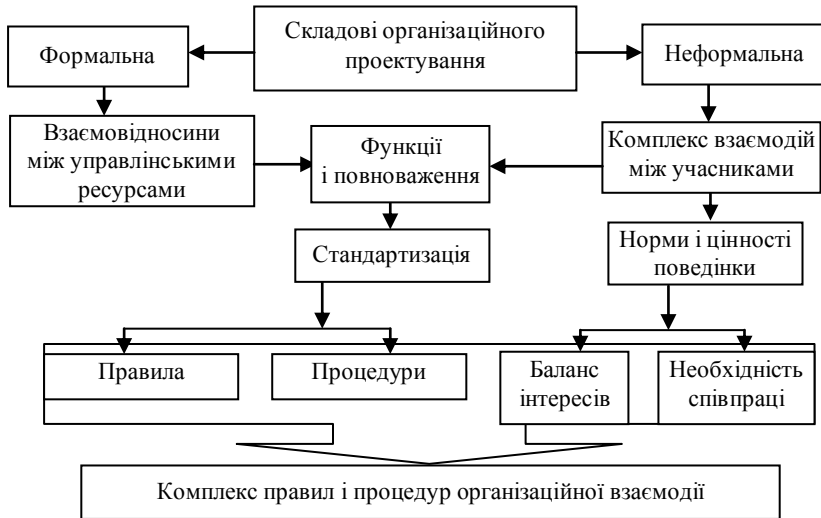
Організаційна структура управління може визначатися також як форма розподілу і кооперування управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, націленими на вирішення встановлених завдань і досягнення намічених цілей. Між складовими організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, в чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Обґрунтована сукупність структурних елементів і взаємозв'язків між ними формує основу ефективного управління, оскільки забезпечує швидке проходження інформаційних потоків до осіб, уповноважених приймати рішення. Тому структурне проектування організації можна визначити як пошук найбільш раціонального поєднання її елементів, що дає змогу побудувати таку систему взаємовідносин між ними, яка створюватиме належні умови для оперативного обміну інформацією в процесі виконання планів і реалізації стратегії діяльності, тобто, забезпечуватиме можливість ефективного управління.

*Організаційно-структурне проектування – це процес обґрунтування найбільш раціонального розподілу функцій і видів діяльності в організації, їх виокремлення у вигляді сукупності структурних ланок і встановлення між ними взаємозв'язків для оперативного обміну інформацією і координування рішень і дій учасників спільної діяльності.*

Організаційно-структурне проектування стосується найперше **формального аспекту** взаємодії учасників організації – коли потрібно чітко розподілити функції і обов'язки між структурними елементами (управлінськими ресурсами). Проте воно не може забезпечити оптимального результату у визначенні кількості структурних елементів і взаємодії між ними, тому що стосується організації людської взаємодії. І на ці процеси впливає філософія ведення бізнесу, політика керівництва щодо визначення обсягу повноважень та рівнями управління ієрархії, ставлення керівництва до методів та форм впливу на поведінку людей, тобто – того, що не вписується у параметри стандартизації. **Неформальний аспект** організаційного проектування проявляється у комплексі неформальних відносин, які виникають між людьми в процесі спільної діяльності. Ці відносини встановлюються на основі

індивідуальних норм, цінностей і соціальних зв'язків. Останні можуть виходити за межі виділених формальних елементів і перешкоджати (або навпаки, поліпшувати) формальну організаційну взаємодію. Співвідношення між ними показано на рис. 6.1.



**Рис. 6.1 – Співвідношення формальної і неформальної складових організаційного проектування**

Поведінка людей визначає ефективність функціонування організаційної структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Тому організаційну структуру будь-якого суб'єкта економічної діяльності слід розглядати з різних позицій і з врахуванням різних критеріїв, в тому числі – поведінкових (наскільки можна буде мінімізувати ризики опортуністичної поведінки менеджерів чи ризики порушення балансу інтересів у бізнес-системі). І в процесі організаційного проектування йдеться лише про наближення до оптимальної будови економічної організації, до вибору найбільш раціонального варіанта структури управління нею. Такого варіанта, який би забезпечував ефективне прийняття управлінських рішень – адже процес прийняття рішень пронизує усю систему менеджменту.

Ключовими поняттями організаційного проектування є структурні елементи, зв'язки (скалярні ланцюги), рівні та повноваження. Елементами організаційної структури можуть бути як окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або відділи

апарату управління, в яких зайнята певна кількість фахівців, що виконують відповідні функціональні обов'язки.

Відносини між елементами організаційної структури підтримуються через зв'язки, які можуть бути вертикальними й горизонтальними. Перші формуються за результатами вертикального розподілу управлінської праці, вони пов'язують рівні управлінської ієрархії і встановлюють відносини підпорядкованості, завдяки яким реалізуються владні повноваження керівників.

Вертикальні зв'язки між структурними елементами організації вказуються при графічному відображенні організаційної будови, яка подається у вигляді піраміди – в ній учасники, що займають вищі рівні, наділяються ширшими повноваженнями, більшою владою і відповідальністю, ніж ті, що стоять нижче. І саме вертикальні зв'язки показують напрями проходження основних інформаційних потоків, які супроводжують поточну діяльність туристичної організації – перетворення проектів у турпродукти.

Горизонтальні зв'язки є однорівневими і мають характер узгодження. Вони здебільшого пов'язують специфічні функції менеджменту (що є наслідком горизонтального розподілу управлінської праці), коли виникає потреба узгодити цілі чи завдання різних функціональних відділів при вирішенні загальних організаційних завдань (розробленні стратегії чи тактики діяльності). Горизонтальні зв'язки більш характерні для децентралізованого управління, забезпечуючи ширше поле для пошуку шляхів рекомбінації ресурсів і процесів при формуванні загальної стратегії діяльності та/чи інноваційному оновленні частини бізнесу.

Зважаючи на специфіку сфери туризму, важливо в процесі організаційного проектування туристичних бізнес-систем надати перевагу формуванню горизонтальних зв'язків між менеджерами територіально відокремлених структурних ланок, оскільки це забезпечує їх більшу гнучкість у комбінуванні ресурсів і процесів під час створення і реалізації туристичних продуктів, дає змогу швидше знаходити прийнятне рішення у разі форс-мажорних обставин.

Результатом горизонтального і вертикального поділу праці є повноваження різного характеру, що відрізняються ступенем усталеності їх змісту й обсягу відповідальності. Так, повноваження лінійних керівників є найбільш усталеними; вони наділяють правом вирішувати усі питання розвитку підпорядкованих їм організацій та/чи їх підрозділів, видавати розпорядження, обов'язкові для виконання підлеглими. Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим

членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо ж працівнику функціонального відділу управлінського апарату надається право приймати рішення і здійснювати дії, які зазвичай виконуються лінійними менеджерами, він отримує так звані функціональні повноваження.

Усі складові організаційної структури управління (елементи, зв'язки, рівні і повноваження) перебувають у взаємозалежності та взаємообумовленості: зміни в одній із них (скажімо, числа елементів і рівнів чи кількості і характеру зв'язків і повноважень працівників) викликають необхідність перегляду всіх останніх. Це слід враховувати при здійсненні організаційних перетворень.

При побудові організаційної структури управління необхідно дотримуватися певних принципів, які стосуються розподілу управлінських функцій і механізмів координації людської діяльності. Виділяючи основні акценти організаційного проектування, ці принципи підкреслюють необхідність забезпечення максимального наближення векторів, змісту і оперативності надходження інформаційних потоків до осіб, уповноважених приймати рішення, втілюючи на практиці найважливіші висновки М. Вебера (одного із провідних теоретиків менеджменту) про співвіднесення рівня розподілу управлінської праці з чітким визначенням обсягу повноважень і відповідальності. Їх можна сформулювати так:

- структура управління має бути підпорядкованою потребам бізнесу, а значить – відображати цілі і завдання організації у розрізі структурних ланок, що забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень;

- при формуванні структури слід передбачати оптимальний розподіл праці між виконавцями окремих функцій; це забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації;

- формування структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника, поєднуючи сфери відповідальності різних структурних ланок встановленням між ними вертикальних і горизонтальних зв'язків;

- між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю, з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої спричиняє дисфункцію структури управління в цілому;

- структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю діяльності;

Перші чотири принципи відображають формальний бік організаційного проектування – коли потрібно чітко розподілити функції і обов'язки між структурними елементами. Однак важливо досягти й узгодженості у неформальній частині організаційної взаємодії – про що говориться у п'ятому принципі.

З цих позицій організаційна структура розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку і форм взаємодій між структурними ланками управління, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють. Тому на ефективність організаційної структури впливають:

- існуючі взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи. Це знаходить відображення у схемах організаційних структур і посадових обов'язках;

- філософія та політика керівництва і домінуючі методи впливу керівників на поведінку підлеглих;

- повноваження і функції працівників організації на різних рівнях управління.

Отже, побудувати структуру управління організацією – означає поділити її на певні частини і делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень та відповідальності, визначивши координаційні механізми взаємодії виділених структурних ланок. Для туристичних організацій, діяльність яких характеризуються значною різноманітністю за ресурсами і процесами, організаційне проектування значно ускладнюється, оскільки, з одного боку, необхідно мінімізувати дублювання функцій при управлінні різними процесами, а з іншого – врахувати ті особливі відмінності в управлінні ними, які потребують спеціальних навичок і мають бути обов'язково виокремлені з наділенням їх виконавцям відповідних повноважень (штабних чи функціональних).

Результатом проектування організаційної структури є:

- формування складу структурних підрозділів та визначення схеми взаємозв'язків між ними, що забезпечують бажаний рівень централізації чи децентралізації;

- регламентування управлінських функцій, визначення кола повноважень та обов'язків посадових осіб;

- затвердження положень про роботу відділів та посадових інструкцій;

- формування штату працівників.

Процес побудови організаційної структури є поетапним: від задуму майбутньої організації – до визначення завдань поточного адміністрування у розрізі виділених структурних ланок (табл. 6.1).

**Таблиця 6.1 – Фази організаційного процесу**

Фаза організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
<b>Фаза почину (ініціювання)</b> – від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	– визначення завдань організації; – визначення способів їх вирішення; – проектування системи комунікацій
<b>Фаза облаштування (координації)</b> – від початку формування до визначення завдань поточної діяльності	– визначення необхідних видів діяльності; – визначення складу виконавців; – створення системи мотивації виконавців
<b>Фаза розпорядча (адміністрування)</b> – здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне управління діяльністю	– делегування повноважень та обов’язків; – визначення змісту розпоряджень; – забезпечення виконання розпоряджень

Управлінські ситуації і проблеми, що вимагають рішень, зазвичай є багатоаспектними і не замикаються в межах регламентованих функцій того чи іншого структурного підрозділу. Це означає, що організаційна структура управління має вибудовуватись у формі, яка створюватиме належні умови для оперативного обміну інформацією, що необхідна для прийняття рішень і їх реалізації. Виходячи із цього, організаційну структуру можна визначати як форму розподілу права на прийняття рішень і, водночас – як сукупність органів, що забезпечують їх реалізацію.


Сучасні організаційні структури відрізняються значною різноманітністю, що зумовлено багатьма об’єктивними чинниками. Серед них масштаби і галузевий профіль, сфера діяльності, рівень централізації (децентралізації) управління, способи й форми інтегрування ресурсів та багато іншого. У організацій, що динамічно розвиваються і кількісно зростають, бізнес-контекст постійно оновлюється і урізноманітнюється, адже в процесі розвитку залучаються нові ресурси, удосконалюються і набувають нового формату бізнес-процеси, формуються нові інтеграційні зв’язки. В багатьох випадках це супроводжується збільшенням кількості елементів та рівнів в організаційній структурі та неминуче веде до багатократного зростання числа і складності зв’язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього процес прийняття управлінських рішень уповільнюється, що в сучасних умовах тотально погіршенню якості та ефективності управління. Тому в процесі розвитку організації перманентно виникають і вирішуються завдання чергового впорядкування зв’язків

між елементами, зміни їх просторового розміщення, надання нових властивостей тощо. Тобто, організаційні структури розвиваються і видозмінюються – відповідно це супроводжується перерозподілом управлінських функцій.

## 6.2. Централізація і децентралізація в побудові туристичної організації

З огляду на високу динамічність середовища господарювання, мінливість споживчих потреб туристів, способів і технологій їх задоволення, структура і розподіл управлінських функцій туристичних організацій також змінюються. За сприятливої кон'юнктури ринку зростають масштаби діяльності, бізнес перетинає національні кордони, розвивається в інших напрямках, які можуть доповнювати існуючий чи навіть бути абсолютно відмінними, проте перспективними, економічно привабливими.

Конкуренція за споживача примушує туристичні організації постійно вдосконалюватись, в тому числі – оптимізуючи розподіл праці у сфері управління для підвищення рівня керованості бізнес-процесами (процесами створення споживчої цінності). При цьому надзвичайно важливо забезпечити оптимальне співвідношення між повноваженнями менеджерів різних рівнів управління та їх фізичною спроможністю виконувати необхідний обсяг робіт. Це досягається раціоналізацією поділу видів діяльності і їх закріплення за певними організаційними підрозділами, тобто – у процесі *структурування* діяльності організації, її департаментизації.

 **Департаментизація** (фр. *departir* – ділити) – поділ організації на підрозділи за ознакою спільності змісту чи місця діяльності, завдяки чому зменшується рівень гетерогенності організації і поліпшується її керованість.

Найчастіше зустрічається *функціональна департаментизація*, яка передбачає об'єднання працівників у підрозділи відповідно до виконуваних ними спеціальних функцій управління (управління розробленням туристичних продуктів, управління маркетинговими комунікаціями, управління персоналом та ін.). Це забезпечує кваліфіковане обґрунтування й управління реалізацією управлінських рішень, які стосуються відповідних специфічних функцій.

Тим самим створюються умови для ефективного вирішення більшості завдань, що здійснюються в організації. Однак в туризмі такого роду департаментизація застосовується лише для великих тур-

операторів, що здійснюють свою діяльність у значних масштабах і постійно працюють над розвитком бізнесу – у вигляді стратегій виходу на нові ринки чи створення продуктів для нової категорії споживачів (наприклад, освітній туризм, екстремальний туризм та ін.).

Найбільш поширеною у туризмі є **територіальна департаментизація** – особливо для туроператорів, що здійснюють свою діяльність у різних регіонах, внаслідок чого координація робіт ускладнюється. Вона передбачає структурування організації за територіальним підходом з наданням територіально відокремленим підрозділам значної оперативно-господарської самостійності.

Підрозділи створюються для обслуговування певної території, при цьому їх керівник несе повну відповідальність за роботу фірми в даному регіоні, що дозволяє йому враховувати регіональні особливості ресурсного забезпечення і переваг споживачів, набуваючи навичок топ-менеджера та готуючи себе до подальшого кар'єрного просування. Недоліком такого підходу є те, що керівники таких підрозділів, за умови успішного управління ними протягом певного часу, можуть претендувати на самостійне ведення бізнесу – аж до юридичного відокремлення дочірньої компанії. І це може породжувати конфлікти та організаційні кризи.

На формування підрозділів великою мірою впливають умови функціонування підприємства. Обираючи ту чи іншу схему департаментизації, необхідно перш за все зрозуміти, за якою з них менеджери найкраще реагуватимуть на зміни зовнішнього середовища, яка з них найкраще забезпечить ефективність управління учасниками і процесами.

Важливим кроком при формуванні організаційної структури є встановлення її кількісних характеристик, тобто визначення того, скільки і які підрозділи повинні входити до її складу. Це здійснюється за такою схемою:

1. Визначення для кожного підрозділу необхідної кількості робочих місць. Зазвичай вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (найчастіше за рік). Однак для туристичних підприємств, праця в яких носить творчий та індивідуальний характер, ці методи непридатні, тому за основу розрахунків беруть практичний досвід аналогічних фірм.

2. Далі необхідно встановити кількість та підпорядкованість працівників, які будуть керувати сформованими підрозділами. Надміру велика кількість підлеглих ускладнює роботу керівника, оскільки вимагає додаткових зусиль для створення ефективної системи контролю і призводить до інформаційного перевантаження, що в кінцевому під-

сумку зменшує своєчасність прийняття рішень. Якщо ж кількість підлеглих невелика, то це спричиняє зростання ієрархічності в управлінні, посилює його централізацію, збільшує витрати на утримання управлінського персоналу. Тому завдання полягає в тому, щоб оптимізувати співвідношення керівників і підлеглих. Для цього використовують норми керованості.

**Норма керованості** – це допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівнику. Звичайно, кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятися навіть у межах однієї фірми. Зазвичай при визначенні оптимальної кількості підлеглих береться до уваги такий перелік чинників:

- рівень компетентності керівника та підлеглих;
- інтенсивність взаємодії між групами та окремими підлеглими;
- потреби в часі на контакти з іншими людьми та організаційними одиницями;
- подібність чи відмінності у діяльності підлеглих;
- поширеність стандартизованих процедур у межах організації.

З врахуванням цього розроблені наступні рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня складає 3–6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7–15 осіб; для нижчого рівня – 20–35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню вказаних норм. У цьому випадку доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що якщо з об'єктивних причин навантаження керівника у 1,5 рази вище рекомендованої норми, то ефективність його праці підвищиться із введенням посади заступника і передачі йому частини повноважень та відповідальності.

Важливим завданням департаментизації є вибір ефективного способу розподілу повноважень та відповідальності в межах однойменної функціональної діяльності.



**Повноваження** – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання поставлених перед ними завдань.



**Відповідальність** – обов'язок посадової особи відповідати перед суб'єктом управління вищого рівня за свої рішення та дії в процесі виконання поставлених завдань.

Повноваження у менеджменті завжди покладають відповідальність на особу, якій вони делегуються. Однак є різниця між постійними і тимчасовими повноваженнями – постійні повноваження делегують відповідній посаді, а не особі, яка її обіймає. А тимчасові –

навпаки. Через делегування встановлюються формальні відносини між працівниками організації

*Делегування повноважень* – це передавання прав на прийняття рішень з вищого рівня менеджменту до нижчого. Залежно від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані та децентралізовані організації (системи менеджменту).

За *централізованої організації* всі повноваження та відповідальність зосереджені в руках її керівника і є лише його прерогативою. Це сприяє:

- поліпшенню процесів контролювання й координування виконання різних управлінських функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень стратегічного й тактичного характеру;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів організації.

Однак централізація управлінських функцій ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Зі зростанням масштабів діяльності розширюється коло комунікаційних зв'язків на вищих рівнях управління, збільшуються обсяги інформації про перебіг процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Високий рівень централізації погіршує можливість оперативного координування дій працівників, зменшуючи гнучкість організації, зумовлюючи її інерційність.

Закономірно, що зі збільшенням рівня мінливості зовнішнього середовища, зростанням масштабів діяльності туристичної організації, урізноманітненням її напрямів розвитку, об'єктивно необхідним стає перехід до децентралізації в менеджменті. Цьому сприяє і значне поширення інформаційних технологій в управлінні; це алгоритмізує рутинні завдання, тим самим зменшуючи необґрунтованість і помилковість у прийнятті управлінських рішень.

Водночас висока динамічність і різноплановість бізнес-контексту в умовах гострої конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг потребує підвищення ролі стратегічних і маркетингових функцій в управлінні. Тому в децентралізованих організаціях відбувається перерозподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджери середнього і нижчого рівня – на поточних, оперативних.

Отже, децентралізована організація передбачає делегування відповідальності за прийняття й реалізацію значного числа ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

– рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

– зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими менеджерами середнього і нижчого рівнів управління.

Розширення автономності у децентралізованих туристичних фірмах підвищує відповідальність керівників філій за результати їх діяльності, сама фірма стає гнучкішою, швидше реагує на ринкову кон'юнктуру, що для туризму є визначальним у боротьбі за споживачів.

Делегування повноважень може:

– здійснюватися на тривалий термін (керівник доручає працівнику самостійне виконання завдань). У цьому разі перелік і зміст виконуваних завдань оформляється у вигляді посадових обов'язків;

– обмежуватися разовим дорученням (саме завдання залишається у функціональній сфері керівника).

Ефективне делегування має ряд переваг:

– збільшує можливості керівника, звільняючи його від рутинної роботи і допомагаючи йому економити час для вирішення важливих справ;

– стимулює розвиток ініціативи, самостійності та компетенцій підлеглих, сприяє застосуванню їх професійних знань і досвіду;

– підвищує оперативність прийняття та обґрунтованість управлінських рішень, оскільки їх приймають на тому рівні, де відомі подобиці виконуваної роботи;

– позитивно впливає на мотивацію підлеглих до ефективної роботи, на їх задоволення роботою.

Проте делегування повноважень підлеглі сприймають не завжди однозначно. Вони можуть сумніватись, чи не перекладає керівник на них виконання своєї роботи. Тому делегування можна здійснювати лише за умов усвідомлення підлеглими, що:

– у керівника надто багато роботи і він не може сам ефективно виконати її;

– завантаження керівника поточними справами перешкоджає вирішенню стратегічно важливих чи концептуальних завдань підприємства;

– керівник хоче дати підлеглому змогу розвивати свою професійну компетентність;

– керівник впевнений у здатності підлеглому виконати роботу належним чином і доручає йому її для набуття позитивного успішного досвіду, що може слугуватиме йому сходиною у кар'єрі.

Для успішного керівництва необхідне, з одного боку, розуміння підлеглими змісту і цілей доручених їм завдань, а з іншого – вміння і бажання керівника делегувати повноваження. На практиці багато керівників не бажають делегувати свої повноваження з причин:

- перебільшення власної значущості (за принципом «я це зроблю краще»);
- нездатності організувати роботу підлеглих;
- браку довіри до підлеглих і небажання ризикувати;
- відсутність вибіркового контролю для своєчасного виявлення наслідків неправильних дій підлеглих.

Небажання підлеглих брати на себе відповідальність пов'язане з:

- невпевненістю в здатності самостійно вирішувати проблему;
- панічним ставленням до можливої критики;
- браком необхідної інформації і ресурсів;
- перевантаженістю роботою;
- відсутністю додаткових стимулів.

Здатність керівника делегувати повноваження залежить від багатьох факторів. Це і вміння підібрати виконавця, який би успішно справився з виконанням роботи, і вміння подолати опір підлеглого, зацікавити його у виконанні дорученої роботи, вміння чітко визначити межі, в яких підлеглому можна приймати самостійні рішення, вміння проконтролювати виконання роботи. Провідні туристичні підприємства практикують делегування повноважень своїм працівникам у сфері розроблення нових туристичних продуктів – від ідеї нового туру і до його практичної реалізації. Популярність саме «авторських турів» досягається сукупністю професійних компетенцій їх авторів – адже вони виступають не тільки розробниками маршрутів, а й керівниками (гідами) туристичних груп, що подорожують цими маршрутами. А тут уже значну роль в успіхові туру відіграє комунікаційна компетентність гіда, його організаторські здібності, здатність забезпечити належний рівень якості специфічних туристичних послуг на маршруті тощо. Така персональна відповідальність розробника туру спонукає його продумувати маршрут до дрібниць, оцінювати можливі ризики і заздалегідь убезпечувати від них туристів, а також – формувати емоційну складову проходження маршруту, вносячи в неї авторське бачення цінності його складових і підкреслюючи не меншу їх цінність для туристів.

При делегуванні повноважень керівнику слід впевнитись у тому, чи розуміє підлеглий, що саме від нього вимагають:

- для чого цю роботу необхідно виконати;
- чому саме йому доручають її виконання;
- у які терміни робота мусить бути виконана;
- на які самостійні рішення він має право;
- на який попередній досвід він може спиратися;
- які звіти про роботу він зобов'язаний подати;
- на які засоби і яку допомогу він може розраховувати при виконанні роботи.

З огляду на це умови делегування бувають жорсткими і м'якими. За **жорстких умов** чітко визначається, що саме, у який спосіб і в які терміни має бути зроблено. Завдання у формі розпорядження оформляють письмово та контролюють результати й терміни виконання.

**М'які умови** передбачають окреслення результату в загальних параметрах і надання підлеглому можливості самому визначити спосіб його досягнення. Однак з підлеглим необхідно узгодити межі його повноважень, визначити, які рішення залишаються за керівником і вказати, яким чином перевірятиметься виконання роботи. Даючи доручення, керівнику слід поцікавитися, як саме підлеглий планує виконувати роботу, і висловити свою думку з цього приводу. Контроль за «м'яких» умов не передбачає постійного втручання у хід роботи, але при цьому керівник тримає її в полі зору.

Ефективне управління туристичними організаціями неможливе без делегування повноважень – адже в процесі надання туристичних послуг можуть виникнути непередбачені обставини, в яких необхідно швидко приймати рішення. Важливо також підтримувати ініціативу працівників в процесі проектування нових туристичних продуктів, делегуючи їм право обирати маршрути, транспортні засоби, місця розміщення і харчування тощо, але залишаючи за собою право контролювати фінансові аспекти організації подорожей і їх безпеку.

Організаційні структури проектуються і створюються для того, щоб забезпечити ефективне координування й контролювання діяльності співробітників організацій – в межах виділених підрозділів (де виконуються однотипні чи функціонально визначені й взаємопов'язані завдання) та у всьому організаційному просторі (де окремі функції переплітаються чи послідовно змінюють одна одну в здійснюваних бізнес-процесах). На результати організаційного проектування впливає значна кількість різних за природою і векторами чинників. Це зумовлює вибір різних типів організаційних структур управління, частина з яких отримала значне поширення в туристичному бізнесі.

### **6.3. Типи організаційних структур, їх поширення в туристичній індустрії**

Незалежно від того, проектується нова чи реформується існуюча організація, необхідно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління. Як вірно зазначено одним із класиків менеджменту, П. Друкером: «Хороша організаційна структура сама по собі не забезпечує високої ефективності... Але погана організаційна структура робить гарну роботу неможливою, незалежно від

того, наскільки гарним є кожен менеджер сам по собі». Рациональна структура – та, яка у даному бізнес-контексті найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Тому при побудові організаційної структури необхідно враховувати: рівень складності й мінливості зовнішнього середовища, галузеві особливості роботи фірми, обрану стратегію її поведінки на ринку, а також – стиль керівництва, який впливає на ступінь централізації управління.

**Зовнішнє середовище** впливає на структуру організації своєю складністю і мінливістю. Чим більша кількість чинників діє на фірму і чим частіше вони змінюються, тим гнучкішою має бути організаційна структура для того, щоб забезпечити високу оперативність прийняття управлінських рішень, а отже, кращі адаптаційні властивості фірми. Зовнішньому середовищу туристичних фірм властивий високий рівень динамізму і складності, тому організація діяльності має здійснюватися на засадах децентралізації управління. Крім того, провідну роль в управлінні бізнесом має відігравати функція маркетингу – для моніторингу стану туристичного ринку і оперативного виявлення нових трендів – сприятливих або загрозливих для бізнесу. А це означає, що у складі туристичної фірми має бути обов'язково відділ маркетингу, рекомендації якого окреслюватимуть вектори стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу, тактичних і оперативних рішень, спрямованих на поліпшення існуючих продуктів і процесів.

**Галузеві особливості діяльності фірми** впливають на розгалуженість організаційної структури. Наприклад, розвиток інформаційних технологій розширив комунікаційні можливості туристичних фірм і зменшив потребу у створенні територіально відокремлених філій. Значного поширення набули так звані віртуальні організаційні мережі, до яких можуть в будь-який момент приєднатися нові організаційні елементи, розширюючи ресурсні можливості усіх учасників туристичні мережі.

**Стратегія розвитку** – може змінювати організаційну будову, якщо поставлені цілі не можуть бути досягнуті в межах старої організаційної структури. Наприклад, перехід туристичної фірми від стратегії, орієнтованої на самостійну роботу на певному сегменті цільового ринку, до стратегії, націленої на інтеграційне зростання для більш повного задоволення потреб клієнтів у послугах стандартної якості, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Змінюється ідеологія управління – заохочуються ініціативність, роз-

виваються горизонтальні зв'язки, зростає рівень децентралізації управління, створюються тісніші зв'язки із партнерами тощо.

**Стиль керівництва** – за авторитарного стилю організаційна структура вибудовується на засадах централізації; усі інші стилі управління ґрунтуються на делегуванні повноважень (децентралізації).

Загалом, зважаючи на особливості множини бізнес-контекстів у організаціях, що працюють на різних типах ринків, з різними типами споживачів і різним рівнем мінливості їх переваг, управлінська практика налічує багато різних видів організаційних структур. Однак ключовою ознакою, яка дає змогу їх чіткіше систематизувати, є рівень централізації/децентралізації управління, який впливає на гнучкість підприємства, його адаптивні властивості. За цією ознакою виділяють два типи організаційних структур: механістичні та органічні. У таблиці 6.2 наведено відмінні риси організаційної структури обох типів.

**Таблиця 6.2 – Ознаки організаційних структур механістичного і органічного типів**

Механістичний тип	Органічний тип
Чітко визначена ієрархія	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) відповідно до завдань, що вирішуються в певному бізнес-контексті
Чітка система обов'язків та прав	Система норм та цінностей, яка формується в процесі обговорень та узгоджень
Розподіл кожного завдання на процедури	Процесний підхід до вирішення проблем
Знеособленість стосунків	Можливість саморозвитку, самовираження, які проявляються в результаті поєднання в процесах організаційної взаємодії формальної і неформальної складової людських відносин
Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

**Механістичні** структури (їх ще називають ієрархічними, формалізованими, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються чітким розподілом трудових функцій між працівниками і жорсткою ієрархією влади в компанії, централізованим прийняттям рішень, значною формалізацією правил і процедур організаційної поведінки, чітко визначеними критеріями відбору кадрів, їх просування по службі і винагороджування. Дотримуючись усталених правил, менеджери нижчих рівнів усі свої дії узгоджують з вищим керівництвом. Завдяки цьому організація функціонує як чітко злагоджений механізм.

У таких структурах отримують чітке організаційне закріплення найбільш важливі для діяльності організації функції (наприклад, виробництво, маркетинг чи фінанси). Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професійно виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції. При цьому взаємозв'язок специфічних управлінських функцій у апараті управління здійснюється не через горизонтальну взаємодію, а опосередковано – через вертикаль лінійного управління.

В туризмі організаційні структури механістичного типу існують лише на етапі створення бізнесу і нарощування діяльності. За цих умов найбільш придатними є лінійна і лінійно-функціональна організаційні структури.

**Лінійна організаційна структура.** У її межах, залежно від довжини ієрархічного ланцюга виділяють елементарну структуру та лінійну ієрархію. *Елементарна організаційна структура* – це найпростіша дворівнева структура, яка формується на невеликому туристичному підприємстві. Наявність незначної кількості виконавців і керівника, який здебільшого і є власником бізнесу і прямо зацікавлений у результаті, забезпечує простоту взаємозв'язків і злагодженість взаємодії між співробітниками, посилює їх відповідальність за виконання поставлених завдань (рис. 6.2).

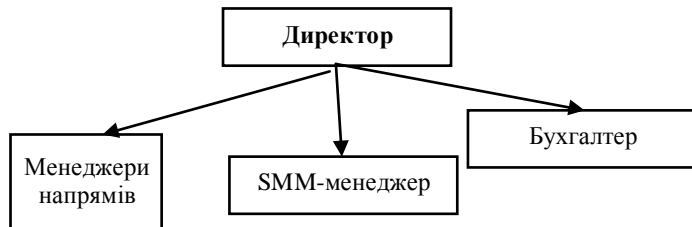


Рис. 6.2 – Елементарна лінійна організаційна структура турфірми

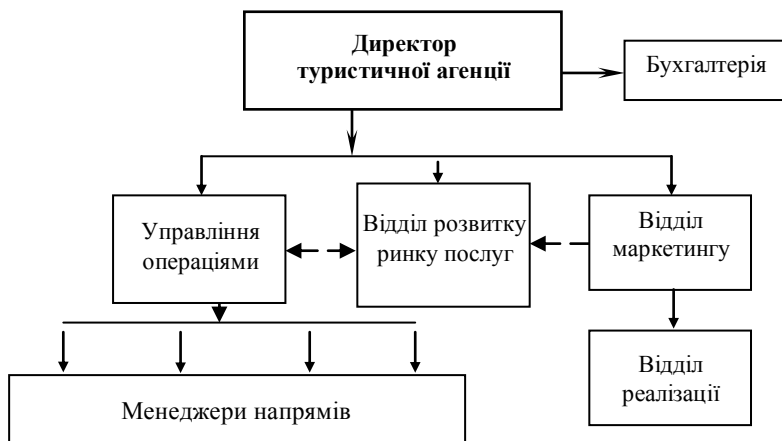
Елементарні організаційні структури забезпечують умови для швидкого прийняття рішень, дають змогу оперативного реагувати на зміни у зовнішньому оточенні і забезпечувати неформальний підхід до стимулювання й контролювання діяльності найманих працівників. Це дає фірмі певні переваги. Але така структура може ефективно працювати лише за незначних масштабів діяльності.

При зростанні ж підприємства формується *управлінська лінійна ієрархія*, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. У туристичному бізнесі такі структури не є поширеними, вони більш характерні для великих промислових підприємств з усталеними виробничими технологіями або силових структур (армія, поліція), де основні

завдання діяльності прописані у вигляді чітких процедур або точних регламентів.

Однак в туризмі виробнича функція не характеризується усталеністю процедур – навіть один і той же тур, але проведений в різні терміни, відрізнятиметься за умовами його споживання. А якщо брати до уваги й інші чинники, що зумовлюють специфіку туризму (мультифакторність ресурсів і процесів, динамічність ринків і споживчих потреб, відмінності у сприйнятті цінності туристичних послуг в період придбання туристичного продукту і його споживання тощо) то очевидно, що за жорсткої централізації менеджменту ефективне управління бізнесом стає неможливим. Тому в сфері туризму жорстка управлінська вертикаль може бути лише на етапі створення бізнесу, коли керівнику потрібно налагодити чіткі процедури, пов'язані з проектуванням туристичних продуктів і організацією процесів надання туристичних послуг.

**Лінійно-функціональна організаційна структура.** Є найбільш поширеною у середовищі підприємств туристичної індустрії на етапі їх поступового зростання, коли вони переходять з категорії малих до категорії середніх. Управління такими підприємствами вимагає більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається. Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – виконавчий директор (операційний менеджер) – менеджери за напрямками (в'їзний або виїзний туризм) або за продуктовими лініями (екзотичні тури, автобусні тури, продаж продуктів «трансфер-готель» тощо). При цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення. Це, зокрема, стосується розвитку продуктів чи ринків, тому має забезпечуватися тісна співпраця менеджерів з розвитку і маркетологів. Водночас важливо отримувати й пряму інформацію від операційних менеджерів – керівників туристичних груп з певних напрямів. Це дає змогу своєчасно виявити зміни споживчих уподобань туристів, з'ясувати ті елементи туру, які можуть бути введені до нових продуктів або ж навпаки, які доцільно вивести із базового набору послуг через втрату популярності. На рис. 6.3 наведено приблизну конфігурацію такої організаційної структури, в якій суцільні лінії вказують зв'язки лінійного підпорядкування, а пунктиром – зв'язки координування. Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, водночас сприяючи підвищенню ефективності роботи функціональних відділів – це дає змогу краще маневрувати ресурсами.



**Рис. 6.3 – Лінійно-функціональна організаційна структура**

За зростання масштабів діяльності та урізноманітнення туристичних продуктів в розрізі їх складу і географічного розкиду оперативність управління навіть у лінійно-функціональних структурах зменшується – адже зростання обсягу й кількості інформаційних потоків зосереджує увагу керівника організації на поточних справах, не даючи йому можливості приділяти належну увагу концептуальним питанням розвитку бізнесу. Тому така конфігурація організаційної структури стає малоєфективною – розвиток бізнесу у туризмі потребує ініціативності, самостійності й творчого характеру роботи усіх працівників і не може бути прерогативою лише топ-менеджменту. Більшу ефективність управління в туризмі забезпечують організаційні структури органічного типу.

**Органічні** (адаптивні) структури мають більш розмиті межі функцій управління, невелику кількість рівнів управління, їм властиві слабка чи помірна формалізація правил і процедур, децентралізація прийняття рішень, амбіційна відповідальність менеджерів усіх рівнів, неформальні міжособистісні стосунки. Із існуючого різноманіття таких структур в економічних організаціях в галузі туризму набули поширення дивізійні, мережеві і тому подібні організації, що відрізняються великою гнучкістю у взаємодії із середовищем господарювання.

**Дивізійна структура** – ефективна у великих туристично-рекреаційних комплексах, що обслуговують відпочивальників за багатьма складовими туристичного продукту. У ній виділяють відносно відокремлені і наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи (рис. 6.4).

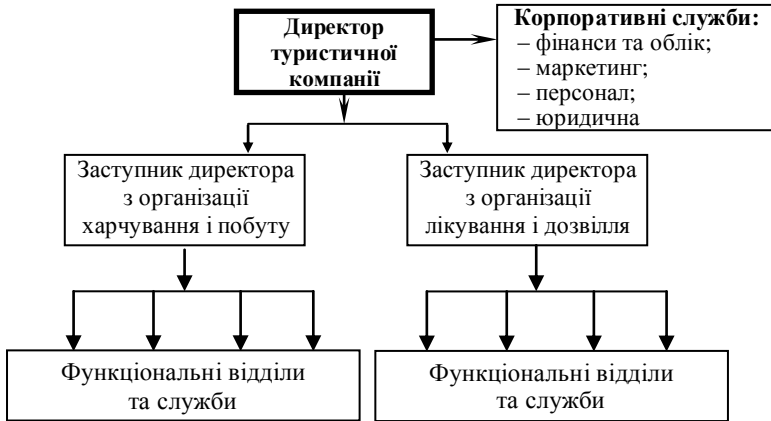


Рис. 6.4 – Дивізійна організаційна структура

Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за розробкою і реалізацією загальнокорпоративної стратегії, дослідженнями ринку, вкладанням інвестицій тощо. Тому цей тип структури відносять до змішаного, який поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним (операційна децентралізація при збереженні в центрі функцій контролювання і координування).

Позитивним у функціонуванні цих організаційних структур є таке: зростає гнучкість фірми і її адаптивні можливості; відповідальність за отримання прибутку делегується на нижчі управлінські рівні; вище керівництво зосереджується на стратегічних завданнях. Недоліками такої будови є труднощі розподілу загальних організаційних ресурсів між відносно автономними структурними підрозділами компанії.

Виділення основних напрямів структурування діяльності в таких структурах може здійснюватися за територіальною, продуктовою ознаками чи за відмінностями у цільових групах споживачів (споживчими перевагами). Різні види дивізійної структури мають одну мету – забезпечити ефективнішу реакцію організації на той чи інший фактор оточення. Так, *продуктова структура* у туризмі забезпечує ефективне управління організацією надання різних видів туристичних послуг (як на рис. 6.4). *Територіальна структура* формується у разі територіального розширення діяльності туристичної компанії і об'єктивується у сукупності регіональних філій. Наприклад, в Україні туроператори формують свою мережу на основі договорів франчайзингу. Так, бренд TUI, який виник після реорганізації у 2010 р. мережі туристичних агентств «Галопом по Європах», нині має 46 філій по всій Україні. Мережа агентств «Гарячі тури» (заснована у 2003 р.), налічує 135 офісів. Мережа «Гарячі путівки» (заснована у 1998 р.), включає

177 офісів. Мережа «Поїхали з нами» – 85 офісів (заснована у 2005 р.). Мережа агенцій «Соната» налічує 16 офісів, «Феєрія мандрів» має 32 власних агентства, «JOIN UP» – 35 власних офісів, агентство «Coral Travel» – 112 офісів). Сформувалися і дві віртуальні мережі – мережа незалежних агентств «Смайл-тур» та мережа віртуальних агентств IT-tour.

**Структура, що орієнтована на споживача**, дає змогу більш повно виявити і врахувати запити різних цільових груп споживачів. Результатом такого структурування може бути виділення підрозділів, що працюють для задоволення специфічних потреб туристів – освітній, лікувальний туризм та ін. Отже, вибір способу дивізійного структурування має ґрунтуватися на визначенні найважливішого з позицій забезпечення реалізації стратегічних планів організації фактору зовнішнього середовища, який формує потреби споживачів.

Очевидно, що для туристичних організацій ефективними можуть бути лише адаптивні організаційні структури. Адже, зважаючи на високу динамічність характеристик сучасного туристичного ринку, менеджмент цих підприємств мусить забезпечувати їх високу здатність до рекомбінації ресурсів. І це може бути досягнуто завдяки децентралізації, широкому делегуванню повноважень в межах виділеної зони відповідальності. Саме це забезпечує туристичним організаціям постійну можливість оновлення і формує основу їх конкурентоспроможності. Таким характеристикам відповідають сучасні організаційні структури мережевого типу. Їх поділяють на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

**Мережеві організаційні структури** об'єднують фірми, що надають специфічні послуги (харчування, транспортування, екскурсії тощо) у єдину мережу для обслуговування туриста. Ця мережа може бути стабільною або динамічною. В першому випадку склад учасників залишається постійним впродовж тривалого часу (часу життєвого циклу туристичного продукту), в другому – змінюється.

В мережевих структурах головна компанія (туроператор) виступає ядром або «системним інтегратором» мережі. Вона залучає зовнішніх незалежних надавачів окремих складових туристичної послуги. Конкурентні переваги досягаються за рахунок спеціалізації та гнучкості. Інтегратор може змінювати учасників мережі за недостатньої якості їх послуг або при зміні складу туристичного продукту.


Інтеграція дає змогу краще використовувати ресурсний потенціал фірм-учасниць, в тому числі – з урахуванням доцільності і можливості поширення бізнесу в інші стратегічні зони господарювання (які можуть не обмежуватися територією однієї країни).

Отже, організаційне проектування охоплює процеси розподілу функцій, їх закріплення за структурними підрозділами і в формування системи взаємозв'язків між ними з метою координування діяльності

усіх учасників організації. Результатами організаційного проектування є організаційні структури різних типів, координаційні механізми яких формуються під впливом різних чинників. В кожному разі організаційна взаємодія між учасниками спільної діяльності має бути ефективною і вигідною, що дає змогу перетворити її на успішну бізнес-систему.

## 6.4. Бізнес-системи туристичних організацій

Глобальна системна функція будь-якого бізнесу полягає у перетворенні деякої сукупності обмежених ресурсних можливостей суспільства в конкретні (з урахуванням спеціалізації бізнесу) способи й форми задоволення суспільних потреб. Ця функція має як внутрішні обмеження, зумовлені ресурсними можливостями окремого суб'єкта економічної діяльності, так і зовнішні обмеження, які накладаються бізнес-оточенням і впливають різновекторно, до того ж – постійно змінюючись. Усе це ускладнює ведення бізнесу, порушує його ритмічність і зменшує ефективність. Тому стратегічне завдання менеджменту кожної підприємницької структури полягає у обґрунтуванні і побудові оптимальної (з погляду стратегічних цілей бізнесу) моделі ведення бізнесу, функціонально-просторова будова якої має вигляд бізнес-системи. Доволі часто для побудови такої бізнес-системи доводиться об'єднувати зусилля кількох підприємств. Бізнес-система по суті з'єднує всі елементи глобальної системної функції конкретного бізнесу, які можуть знаходитись не лише у внутрішньому середовищі однієї організації (підприємства).

 **Туристична бізнес-система** – це організаційна форма взаємодії учасників туристичної індустрії в процесі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, яка інтегрує їх ресурси для мінімізації витрат і максимізації вигоди усіх учасників.

Сучасна економічна спільнота поступово відходить від моделі конкурентного виживання і все більше звертає увагу на взаємовигідну роботу і співпрацю, яка набагато швидше дозволяє залучити нових покупців і клієнтів. Високий рівень диференціювання споживчих переваг туристів (як за змістом і функціональною спрямованістю туристичного продукту, так і за його ціною) спонукає суб'єктів туристичної індустрії до побудови партнерських мереж із іншими учасниками індустрії гостинності – готелями, закладами харчування, транспортними фірмами, екскурсійними бюро та ін., які можуть урізноманітнювати свої послуги відповідно до потреб споживачів туристичного продукту. Об'єднуючи різні за функціональним призначенням у структурі туристичного продукту підприємства у стратегічне партнерство,

бізнес-система збільшує не тільки загальний ресурсний потенціал її учасників, а й потенціал ринковий. Тобто, на ринок може бути виведено більшу кількість туристичних продуктів.

Для підприємницьких структур туристичної індустрії важливим завданням стратегічного характеру є побудова бізнес-системи, яку можна було б назвати оптимальною з позицій здатності урізноманітнювати склад і форму подання туристичної послуги. І це дає підстави стверджувати, що ключова роль у формуванні бізнес-систем туристичного підприємництва має належати маркетингу взаємодії – як одній з управлінських технологій, що здатна найбільшою мірою впливати на вибір стратегії партнерства. І не лише з метою максимізації споживчої цінності туристичних продуктів і послуг, а й для зменшення ризиків порушення вигідності партнерства, що важливо для стратегічного розвитку партнерської мережі з урахуванням перспективних технологій роботи з клієнтами і вдосконалення процесів ведення бізнесу – бізнес-процесів.

Отже, бізнес-система як функціонально-структурна модель бізнесу є сукупністю структурних одиниць, об'єднаних системою економічних відносин з метою виготовлення і реалізації на певному сегменті ринку конкурентоспроможного і рентабельного продукту; вона може включати як ланки одного підприємства, так і кількох, інтегруючи їх ресурси для мінімізації витрат і максимізації вигоди (доходу).

Важливе місце у проектуванні бізнес-системи займає обґрунтування складу учасників та особливостей інфраструктурного забезпечення бізнесу. Інфраструктура для просування продукту або послуги на ринок має бути такою, щоб це було просто і зручно для покупця, і водночас забезпечувало прибуток для фірми. Наприклад, у межах індустрії туризму, яка охоплює набагато більшу кількість учасників, ніж у будь-якій іншій сфері економічної діяльності, ця інфраструктура є доволі складною. Це означає потребу в постійному партнерстві – з виділенням того складу учасників, які мають необхідну для створення споживчої цінності спеціалізацію і можуть виконувати необхідну роботу із належним рівнем якості.

Справжнє партнерство – це не разове співробітництво, а співпраця з метою загального зростання й розвитку, для чого й плануються спільні дії. Власне, від здатності сформувати гнучку і адекватну вимогам стандартів якості послуг партнерську мережу значною мірою залежить і структура туристичних продуктів, їх просторова і часова дискретність, а значить – і споживча цінність.

У процесі проектування бізнес-системи важливо чітко виділити головні структурні одиниці, які виконуватимуть ключові для успіху бізнес-моделі функції. На рис. 6.5 відображена структурна модель туристичної бізнес-системи, де виділено інтегруючу роль функції маркетингу.

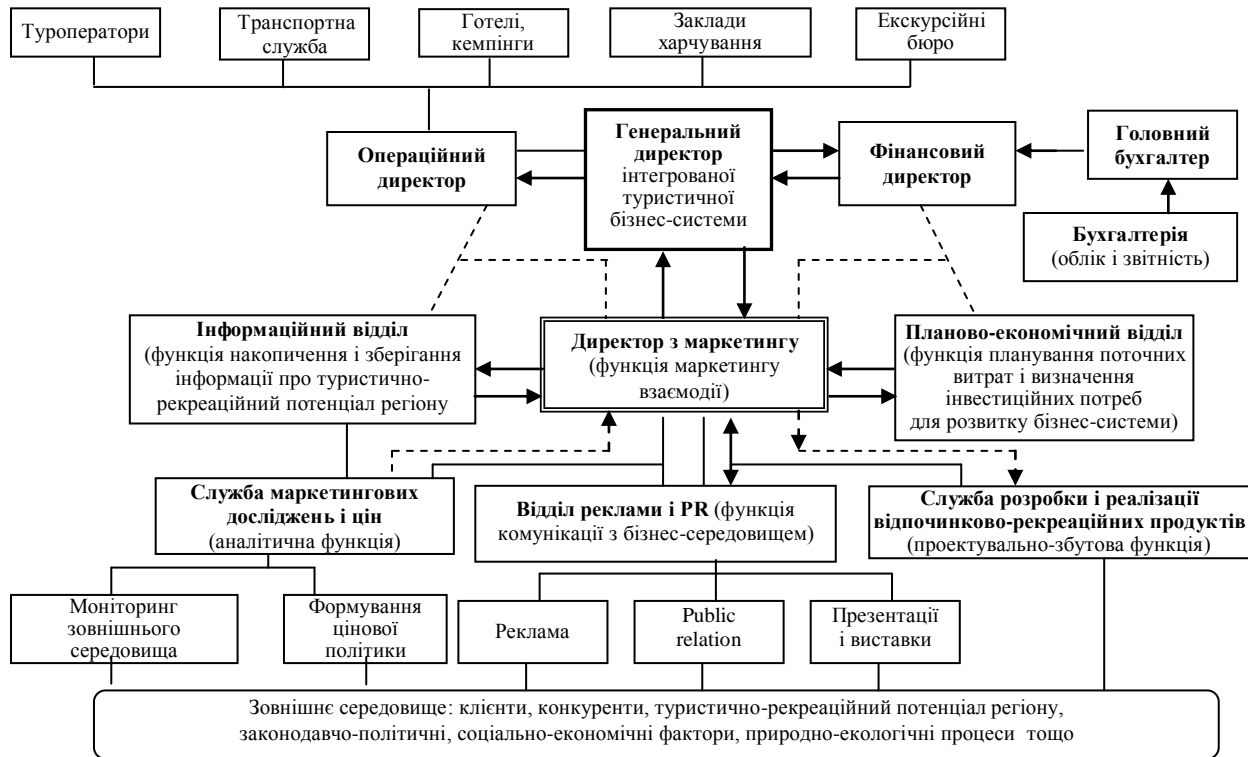


Рис. 6.5 – Структура і функції бізнес-системи туристичної організації

Саме маркетинг забезпечує ефективну взаємодію учасників в процесі створення й реалізації туристичних продуктів і послуг – через рекомбінування ресурсних можливостей чинних партнерів або залучення нових власників специфічних (чи унікальних) туристичних ресурсів. І цьому є логічне пояснення, адже від того, наскільки вірно буде побудовано технологію роботи із споживачами, залежатиме їх лояльність до туристичної компанії і розширення їх кола. Крім того, саме за допомогою функції маркетингу відбувається індивідуалізація потреб споживачів, їх диференціювання за певними однорідними групами, визначення тенденції розвитку споживчого попиту на тому чи іншому напрямі діяльності. Завдяки цьому забезпечується пошук «своїх» клієнтів; аналіз їхніх запитів; синтез маркетингово-операційних рішень, що відповідають вимогам запитів, організація процесу створення туристичного продукту та надання його клієнтам.

Маркетингові інструменти можна використовувати і для вивчення можливостей поліпшення співпраці з партнерами по створенню і реалізації туристичних продуктів, які хотіли б посилити рівень інтеграції між собою (наприклад, для реалізації стратегії інтеграційного зростання). Причому для ефективності бізнесу важливо налагодити процеси надходження (залучення) ресурсів від тих учасників, які можуть забезпечити їх максимальну відповідність запитам споживачів.

Організація діє найефективніше, коли вона може встановити взаємовигідні зв'язки з партнерами, що ґрунтуються на довірі, обміні знаннями та доцільній глибині інтеграції. Подібні партнерські стосунки можуть встановлюватися не тільки з постачальниками ресурсів, а й з освітніми та науковими закладами, громадськими організаціями та органами державної влади. Таке співробітництво може набувати різних організаційних форм: залучення партнерів до розробки стратегії та планів підприємства, створення спільних робочих груп, обмін інформацією та досвідом, фінансова та матеріальна взаємодопомога. Проте важливо розуміти, що інтеграція власників різних ресурсів не тільки збільшує ресурсні можливості бізнес-системи, а й спричиняє виникнення нових ризиків, зокрема, коли:

- колишні учасники втрачають свою значущість (а тим самим і економічну вигоду) від входження у бізнес-систему нових членів і тому можуть опиратися її розширенню;

- внаслідок нечіткості розподілу повноважень і відповідальності між учасниками у бізнес-системі можуть виникнути структурні конфлікти, які погіршать загальну ефективність співпраці.

Обидва типи ризиків можуть бути названі ризиками неефективної взаємодії партнерів. Вони здебільшого зумовлюються поведін-

кою тих партнерів, що переслідують передусім власні цілі, прагнучи отримати більшу вигоду за рахунок інших партнерів і приховуючи на етапі входження у систему свої справжні наміри. За ринкової взаємодії від такого «партнерства» можна відмовитись, однак у бізнес-системі це не завжди можливо, оскільки пошук нового партнера у форс-мажорних обставинах є доволі витратним процесом.

Очевидно, що стійкість партнерської бізнес-мережі може зменшитися і під впливом зовнішніх чинників. При створенні коаліції власників ресурсів укладання договорів між ними, природно, відбувається за обопільної протидії, оскільки кожен власник відстоює власні інтереси. З розвитком партнерських відносин, особливо у довгостроковому періоді, розвивається надмірна залежність одних учасників від інших – тих, що мають більш специфічні або рідкісніше ресурси, і подальша співпраця уже генеруватиме меншу вигідність для одного із партнерів, тобто здійснюватиметься на нееквівалентній основі. Це може породжувати конфлікти і відмову під співпраці і спричиняти організаційні кризи. Тому урівноваження інтересів власників ключових ресурсів для недопущення організаційних криз слід здійснювати систематично, з урахуванням змін у віддачі від їх використання.

Дуже важливо для бізнес-системи туристичного підприємництва (де конфлікт інтересів учасників може бути доволі значним через відмінності у сприйнятті ними усіх тих складових туристичних продуктів, що пропонуються клієнтам в межах чинної моделі бізнесу) своєчасно ідентифікувати зміну позицій учасників щодо їх внеску у створення споживчої цінності. А відтак – для зменшення ризиків втрати вигідного партнерства скоригувати розподіл кінцевого результату. І релевантне використання маркетингових інструментів може найкращим чином забезпечувати розвиток партнерських відносин, що показано у таблиці 6.3.

**Таблиця 6.3 – Інструменти маркетингу для розвитку партнерських відносин на ринку туристичних послуг**

Інструмент маркетингу	Визначення
Політика комунікацій	Встановлення і підтримка відносин з усіма учасниками партнерами і клієнтами, рекламні кампанії, PR
Персонал	Взаємодія з клієнтом, розвиток компетентності, навчальні програми
Цінова політика	Бонусні програми з партнерами, ціноутворення
Політика послуг	Диверсифікація продуктів і послуг, оновлення асортименту, сервісні пропозиції
Процес комунікації	Вивчення поведінкових особливостей, клієнтські бази із зазначенням переваг за категоріями споживачів

При цьому, в ході маркетингової взаємодії із партнерами, важливо виявити ті складові їх діяльності, які розширюють ринкові можливості бізнес-системи в цілому, посилюють здатність утверджувати себе на ринку туристичних послуг як цілісне інтеграційне утворення. Тому при входженні у партнерську бізнес-систему слід вірно визначити вихідні позиції кожного із потенційних учасників і зрозуміти, що може кожен отримати від такої участі і наскільки це йому вигідно в контексті його стратегічних цілей. Для цього має бути забезпечено необхідний рівень інформаційної відкритості потенційних партнерів щодо їх ресурсних можливостей і стратегічних цілей.

Ключову роль у формуванні партнерських відносин відіграє проблема довіри, в основі якої – економічна ефективність взаємодії та невпевненість в сумлінності своїх партнерів. Кожне туристичне підприємство має потребу в ефективних партнерських зв'язках – це є головною умовою його здатності формувати конкурентоспроможний туристичний продукт. Взаємовигідне партнерство дає змогу усім учасникам зберігати й посилювати свої конкурентні переваги. Для цього партнерські відносини мають опиратися на систематичний і (за потреби) оперативний обмін структурованою і систематизованою маркетинговою інформацією, яка стосується усіх аспектів спільних бізнес-процесів створення споживчої цінності – у вигляді туристичних продуктів або послуг. До того ж, для ефективних міжфірмових відносин важливий постійний обмін знаннями і досвідом, що даватиме змогу проектувати спільні конкурентні бізнес-стратегії в майбутньому.

Інформаційна прозорість має бути неодмінним атрибутом партнерських відносин учасників бізнес-мережі, що даватиме змогу уникати неефективних рішень у процесі розробки стратегії і тактики роботи з ринком. Для вирішення цього завдання необхідно використовувати усі можливості інформаційних технологій – і не тільки в частині отримання достовірної і повної інформації про потенційного партнера, а й щоб посилити переговорні позиції при визначенні умов співпраці.

Очевидно, що це потребує відповідного інформаційного забезпечення, яке повинно надавати усебічну інформацію про специфіку роботи на відповідних ринках. Тому в процесі налагодження стратегічного партнерства необхідно попередньо узгодити коло питань, що має бути предметом обговорень для оцінки вигідності партнерства у формі інтегрованої бізнес-системи. І саме специфічні технології і ресурси маркетингу можуть забезпечити більшу інформативність і результативність переговорного процесу – як на етапі проектування бізнес-системи, так і на етапах її розбудови за різними конкурентними стратегіями.

Розвиток туристичної індустрії опирається на рекреаційні й пізнавальні можливості територій і тісну співпрацю суб'єктів, що формують ресурсні й ринкові можливості туристичних продуктів. При цьому збільшується можливість рекомбінації ресурсів і процесів, що позитивно впливає на адаптивні властивості усіх організацій, що входять до бізнес-системи. При її проектуванні важливо ґрунтовно дослідити відмінності у запитах майбутніх споживачів, розуміти їх вимоги до якості обслуговування, а також вірно позиціювати свої можливості на ринку туристичних послуг, щоб зацікавити не лише споживачів, а й потенційних партнерів. Це може значно розширити горизонти співпраці у розвитку туристичного бізнесу, а значить – забезпечити можливість його зростання.

### **Запитання та завдання**

1. Розкрийте сутність функції менеджменту «організування».
2. В чому полягають основні завдання організаційного проектування і яких принципів слід дотримуватися при побудові організацій? Які з них найважливіші для туристичних організацій?
3. Що є практичним результатом проектування організаційної структури?
4. Охарактеризуйте ключові поняття організаційної структури.
5. Які види департаментизації можуть використовуватися при формуванні організаційних структур туристичних підприємств?
6. Розкрийте причини і зміст процесу делегування повноважень при побудові організацій. Яких правил треба дотримуватись при цьому? Наведіть приклади постійних та тимчасових повноважень на туристичному підприємстві.
7. Охарактеризуйте організаційні структури механістичного та органічного типів. Які з них більше підходять для туристичних організацій? Відповідь обґрунтуйте.
8. Опишіть особливості лінійної і лінійно-функціональної організаційних структур та вкажіть їх переваги і недоліки.
9. Які різновиди дивізійних організаційних структур управління можуть використовуватись у туризмі? В чому їх переваги?
10. Поясніть залежність типу організаційної структури підприємства від етапів його життєвого циклу.
11. Що означає терміні «бізнес-система»? Для чого створюється бізнес-система у туризмі? Які чинники служать підставою для вибору учасників бізнес-системи?

12. Що таке мережева організація і за якими принципами вона функціонує у сфері туризму?

13. Охарактеризуйте бізнес-систему туристичної організації. Які аспекти її діяльності дають підстави для віднесення її до гетерогенних організацій?

14. Охарактеризуйте особливості віртуальних туристичних бізнес-систем і оцініть перспективи їх розвитку в Україні.

15. Які інструменти маркетингу можна використовувати для розвитку партнерських відносин на ринку туристичних послуг? Конкретизуйте їх призначення і обговоріть у групі, за яких умов ці інструменти можуть бути результативними.

16. Інтеграція власників різних ресурсів спричиняє виникнення нових ризиків господарської діяльності. Що це за ризики, наскільки вони є значущими для стійкості партнерства у сфері туризму? Яким чином їх можна уникнути?

17. Поясніть сутність терміна «інформаційна прозорість» у контексті партнерства на ринку туристичних послуг.

18. Завдяки чому у динамічних бізнес-системах туристичної індустрії формуються і підтримуються конкурентні переваги? Обговоріть у групі позитивні сторони й слабкі місця у стабільних і динамічних партнерських мережах сфери туризму.

## **Розділ 7.**

# **Мотиваційні процеси в середовищі туристичної діяльності**


---

*Важливим завданням менеджменту є створення механізму координування спільної діяльності, заохочення працівників до ефективного виконання заданих функцій згідно визначених цілей і завдань. Основою такого механізму, його рушійною силою є обґрунтована з позицій дієвості і адекватності умовам застосування система мотивацій. Закладені в неї інструменти і методи мають бути збалансованими за цінністю і відчутністю для виконавців в координатах «заохочення-покарання». Це забезпечує необхідний рівень результативності їх роботи згідно поставлених завдань. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу менеджерам створити «режим найбільшого сприяння» для тих працівників, хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності організації загалом.*


### **7.1. Сутність і складові мотиваційних процесів у менеджменті**

Здійснюючи функції планування та організування, менеджери визначають, що конкретно, ким і в який спосіб має бути зроблено для того, щоб забезпечити успішне функціонування підприємства. Однак цього недостатньо для успіху. Необхідно, щоб працівники підприємства були безпосередньо зацікавлені у виконанні поставлених перед ними завдань, у сумлінному і якісному виконанні дорученої роботи. Тому менеджерам необхідно приділяти особливу увагу формуванню в колективі дієвого мотиваційного середовища, яке б спонукало і підтверджувало конкретно винагородою зусилля працівників у пошуку напрямів і способів удосконалення своєї діяльності чи діяльності підприємства.

Вперше термін «мотивація» вжив німецький філософ Артур Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей.

 **Мотивація** – це результат впливу на індивідів внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які визначають межі трудової діяльності, задають її форми і спрямовують цю діяльність на досягнення встановлених цілей.

У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою їх мотивування.


 **Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукування себе та інших працівників організації до певних дій для досягнення визначених цілей.

Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Ефективна мотивація має задовольняти потреби обох сторін, які беруть участь у цьому процесі. З одного боку – задоволення індивідуальних потреб виконавців, а з іншого – досягнення загальних організаційних цілей в процесі реалізації управлінських рішень. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

 **Мотив** – це спонукальна причина дій і вчинків людей.

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотив формується «всередині» людини і зумовлений багатьма чинниками. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричинити неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинитися різними мотивами. Існує притча про мудреця, що вирішив з'ясувати, як люди розуміють сенс своєї праці. Він став на узбіччі дороги, якою возили каміння на будівництво собору, і першого-ліпшого візника запитав: «Що ти робиш, добрий чоловіче?». «Хіба не бачиш? – відповів той. –

Везу каміння». «А ти?» – запитав мудрець іншого. «Заробляю на хліб собі і дітям». Третій візник сказав: «Будую собор, мудрий старче». Отже, всі троє виконували одну й ту саму роботу – возили каміння, за що отримували гроші, проте сенс у своїх діях вбачали різний.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Мотиви визначаються потребами і цілями індивідів, умовами їх діяльності.



**Потреба** – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються з його розвитком, що, відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби.

Потреби можуть мати різну гостроту прояви, яка залежить від суб'єктивного сприйняття і суб'єктивної оцінки повноти їх задоволення. Це відображається в структурі мотивацій кожної людини, її мотиваційних перевагах.



**Мотиваційна структура** – співвідношення різних мотивів, що визначають поведінку людини в певній ситуації.

У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. За одних обставин домінуючими є одні мотиви, а за інших – протилежні. Переважання одних мотивів над іншими формує мотиваційні переваги.



**Мотиваційні переваги** – ті мотиви конкретної особи у загальній сукупності спонукальних чинників, що формують реакцію на ситуацію людей, які найбільшою мірою визначають поведінку цієї особи в певній ситуації.

Мотиваційні переваги формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, впливають на визначення його цілей і шляхів їх досягнення. Тому важливо побачити можливість посилення мотиваційного впливу на людей через розширення й урізноманітнення складу мотиваційних чинників.

На сьогоднішній день сформувалося узагальнююче бачення сутності мотивування як важливої складової управлінської діяльності, що забезпечує ефективну реалізацію рішень і завдань, які виникають в ході реалізації бізнес-процесів, встановлення і досягнення часткових і загальних цілей організації. Для ефективного спонукування до діяльності

мотивування має опиратися на мотиваційні переваги людей, підкріплюючи їх відповідними стимулами.



**Стимули** – спонукання до дії, викликані зовнішніми чинниками.

Коли робота є цікавою, захопливою для людини, коли людина прямо вбачає у її виконанні спосіб досягнення власних цілей, мотиви не потребують підкріплення стимулами. Однак, коли людина виконує певну роботу лише для того, щоб отримати засоби для існування, необхідно підкріплювати її зусилля стимулами, які суб'єкт управління може змінювати з метою посилення керівного впливу на підлеглого у разі, якщо попередні стимули втратили свою силу.

Стимулами виступають винагороди, які можуть мати різний зміст, форму і величину – залежно від змісту й цінності для підприємства роботи, яку виконує працівник і отриманих результатів, а також – залежно від особи виконавця, його сприйняття цінності для себе певної винагороди.



**Винагорода** – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Винагороди поділяють на: матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо) і моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

У практиці менеджменту використовують і «антистимули», що сприймаються як покарання. Щоб припинити небажану поведінку індивіда, вони мають бути відчутними для нього. Проте у мотиваційному процесі перевагу слід надавати винагородам, оскільки вони спонукають до покращання роботи, а не до уникнення покарання.

Використання протягом тривалого часу сукупності стимулів, їх періодична зміна та часткове оновлення формують у підлеглих ті стереотипи поведінки, які потрібні організації для нормального функціонування і досягнення поставлених цілей. За умов, що такі норми поведінки позитивно сприймаються соціумом, до якого належать дані працівники, актуалізують їх потреби вищого порядку (потреби у визнанні, успіху, самоствердженні), вони можуть формувати у працівників відповідні мотиви. Тим самим здійснюється мотиваційний процес.

**Мотиваційний процес** – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, які формують у об'єкта управління мотиви досягнення поставлених перед ним цілей.

Стимули (у вигляді різного роду винагород) мають свою вартість (формують додаткові витрати підприємства), тому їх величина

має бути обґрунтованою і не перевищувати рівня, за яким втрачається економічна доцільність мотиваційного процесу. Він буде ефективним (а значить, доцільним, дієвим), якщо результати роботи працівників, яких стимулюють, перевищуватимуть обсяги виплаченої винагороди. Тому необхідне систематичне оцінювання ефективності мотиваційного процесу, результати якого впливатимуть на рішення щодо структури винагород (форми стимулювання) у наступному періоді трудової діяльності. Найпростіша схема мотивування трудової діяльності за складовими мотиваційного процесу подана на рис. 7.1.



Рис. 7.1 – Спрощена схема мотиваційного процесу

**Перша стадія мотиваційного процесу** – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення. **Друга стадія** – спонування до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, здійснювати, вживати певних заходів. На цій стадії відбувається усвідомлення індивідом чотирьох моментів: що він матиме після задоволення потреби; що він мусить зробити, щоб досягти бажаного; наскільки досягне те, чого він бажає; наскільки те, що він може реально отримати, задовольнить потребу. **Третя стадія** – виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладє зусиль для досягнення поставлених цілей. **Четверта стадія** – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, проте мінімізуватиме зусилля в разі отримання такої винагороди, яка не даватиме змогу ці потреби задовольнити. Тобто можна говорити про формування певного механізму мотивації або мотиваційного механізму. Рушійною силою мотиваційного механізму є очікувана винагорода, що виступає у вигляді стимулу і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, що визначають силу та тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль і отриманої винагороди.

У туристичній організації такий механізм повинен націлювати усіх працівників на систематичний і цілеспрямований пошук напрямів

розвитку туристичних продуктів, поліпшення способів надання туристичних послуг, можливостей досягнення ресурсної і ринкової синергії за рахунок співпраці із власниками специфічних туристичних ресурсів тощо. Ефективним мотиваційний механізм буде лише тоді, коли в його основі лежатимуть не засоби адміністративного впливу, а економічні важелі, завдяки чому керуючий вплив здійснюється у режимі саморегуляції. Тим самим в організації заохочується постійний творчий процес, ініціативність у поведінці працівників.

## 7.2. Типи мотиваційних теорій

У сучасній теорії менеджменту виокремлюють два основних типи мотиваційних теорій: змістові й процесні.

**Змістові мотиваційні теорії.** Згідно з ними мотивація є сукупністю доказів і мотивів для обґрунтування певної поведінки чи дій. Вона зумовлена потребами і цілями індивіда, діяльністю, світоглядом, переконаннями, рівнем амбіцій та ідеалами. Отже, мотивація, на думку прибічників змістових теорій, – це певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати певну роботу. До змістових мотиваційних теорій належать класифікація потреб М. Туган-Барановського, теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда.

**Класифікація потреб М. Туган-Барановського** є однією з перших класифікацій потреб людини, яка була наведена ним у статті «Психологічні фактори суспільного розвитку». У ній виокремлено п'ять груп потреб: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні; потреби, що мають на меті практичні інтереси. Як видно із наведеного переліку, у ньому більшою мірою відображено проблему виживання людини; серед виділених не було потреб, що характеризують прагнення людини до інтелектуального розвитку й реалізації своїх здібностей. Саме потреби виживання домінували в більшості країн на початку ХХ ст., тому основним мотиваційним чинником найманого працівника був розмір заробітної плати.

**Теорія ієрархії потреб А. Маслоу** (40-ві роки ХХ ст.). Це найпоширеніша класифікація потреб людини, яка охоплює п'ять їх рівнів:

- фізіологічні (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо);
- потреби (прагнення до стабільності, бажання почуватися захищеним від хвороб, невдач). Люди, що відчувають такі потреби, намагаються уникати гострих ситуацій, люблять порядок і чіткі правила. Вони оцінюють свою працю передусім з погляду забезпечення

стабільного існування в майбутньому. Для людини, яка перебуває під впливом цих потреб, важливі гарантії роботи, пенсійне забезпечення, справи, не пов'язані з ризиком і змінами;

– причетності, або соціальні потреби (причетність до певної спільноти, участь у спільних діях, дружба з близькими по духу);

– визнання і самоствердження (потреба бути авторитетними, сильними, здібними, впевненими в собі, що приносить визнання і повагу оточуючих);

– самореалізації (прагнення до найповнішого використання власних знань, здібностей, умінь і навичок). До цієї групи потреб Маслоу відносив і потреби у пізнанні, в т. ч. пізнанні прекрасного (естетичні потреби). Ці потреби більшою мірою, ніж інші, мають індивідуальний відтінок і в пересічних особистостей, як правило, виявляються рідше.

Маслоу наголошував, що люди постійно відчують якісь потреби, але потреби існують за певною ієрархією. Потреби вищого рівня активізуються після задоволення потреб нижчого рівня. Якщо ж потреба задоволена, то вона перестає мотивувати людину, і натомість з'являється інша, незадоволена потреба.

Концепція Маслоу істотно вплинула на розвиток теорії і практики управління. Однак вона має слабкі місця. Оскільки потреби по-різному виявляються залежно від багатьох чинників, у т. ч. і від індивідуальних рис людини, то не завжди існує жорстка послідовність в ієрархії потреб, як це подано в «піраміді» Маслоу та її проекції на мотиви, якими керуються в роботі працівники (рис. 7.2).

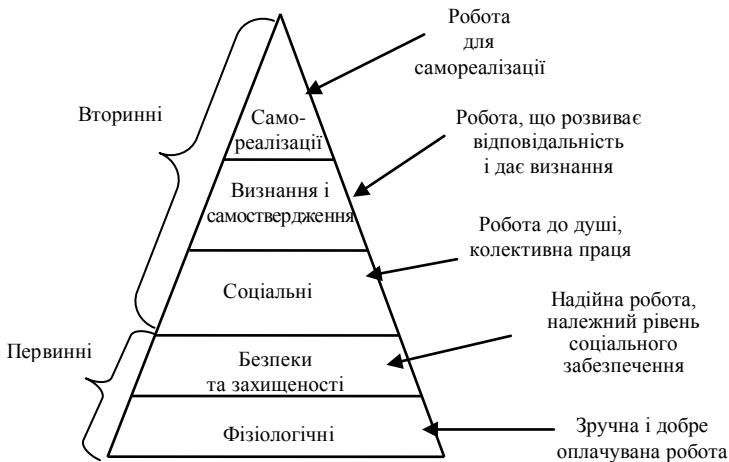


Рис. 7.2 – «Піраміда» потреб А. Маслоу

З розвитком суспільств і економік життя людей видозмінюється, набувають іншого змісту питання існування і життєзабезпечення, все більше місце в житті людини займають потреби визнання і поваги, самоідентифікації в соціумі, розвитку і самореалізації тощо. Як видно із рисунка, серед мотивів, якими керується людина у трудовій діяльності, Маслоу виділив не тільки утилітарні, що забезпечують існування працівника і його сім'ї, а й ті, що задовольняють потребу людини в самореалізації, суспільному визнанні і повазі з боку інших. Ці мотиви нині називають динамічними, що вказує на їх мінливість в процесі соціалізації особистості в кожному організаційному контексті. І це логічно, адже способи сприйняття навколишнього світу, життєвих ситуацій, способи мислення, розуміння сутності того, що відбувається залежить від характеру взаємодії людей в соціумі.

Чим вищим є становище людини в організації, тим гострішою є потреба у визнанні. Для молодих працівників, наприклад, потреби самоактуалізації, успіху, визнання є домінуючими і можуть бути значно гострішими, ніж проблеми безпеки, внаслідок чого такі працівники здатні до ризикованих дій. Водночас багато індивідів потребують захищеності, опіки, тому навіть у скрутному матеріальному становищі вони не зважуються почати власну справу, піти шляхом вільного підприємництва тощо.

**Теорія К. Альдерфера.** У 70-ті роки ХХ ст. Альдерфер модифікував теорію Маслоу. Він виділив три групи потреб: 1) існування; 2) зв'язків, спрямованих на підтримання контактів, визнання, самоствердження, підтримки, групової безпеки; 3) особистісного зростання, які проявляються в прагненні людини до визнання і самоствердження.

Як і Маслоу, Альдерфер розглядає потреби в межах ієрархії, але вважає можливим перехід їх від одного рівня до іншого в різних напрямках за принципом «фрустрація-регресія». Процес просування вгору за рівнями потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а вниз – процесом фрустрації, тобто поразки у прагненні задовольнити потребу. Отже, за неможливості задовольнити потреби вищого рівня працівник знову повертається до нижчого й активізує свою діяльність тут.

Наявність двох напрямів руху в задоволенні потреб створює додаткові можливості для мотивування працівників у організації. Так, людина, якій не вдається досягти особистісного зростання, захоче спрямувати свої зусилля на збільшення доходів, для чого організація може запропонувати їй змінити вид діяльності. Працівник може також переключитися на потребу зв'язків, чим повинна скористатися організація, доручивши йому виконувати громадську роботу. Отже, ця теорія відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотиву-

вання, які можуть задовольнити нижчі рівні потреб, якщо організація не має змоги задовольнити потреби вищого рівня.

**Двофакторна теорія Ф. Герцберга.** На основі опитування працівників різних фірм вчений з'ясував, коли вони відчують найбільше бажання працювати, і навпаки, коли працювати їм зовсім не хочеться. Герцберг дійшов висновку, що ставлення до праці формується під впливом двох різних груп факторів – гігієнічних і мотивуючих.

**Гігієнічні фактори** – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), соціальний статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими. Відсутність, наприклад, чітких правил виконання роботи або надмірний контроль за поведінкою працівників викликає у них невдоволеність. Водночас фактори цієї групи не обов'язково зумовлюють стан задоволеності. Наприклад, підвищений рівень шуму на робочому місці спричиняє почуття невдоволеності працівників, але його усунення не мотивує їх працювати краще. Тобто ці фактори не є мотивуючими; вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Одним із найпарадоксальніших висновків Герцберга є той, що заробітна плата не є мотивуючим фактором. Однак вона ним стає, якщо працівник відчуває прямий зв'язок між рівнем заробітної плати і результатами своєї праці.

**Мотивуючі фактори (мотиватори)** впливають на задоволення потреб працівника вищого порядку. Це: прагнення досягнення успіху і визнання, в т. ч. через додаткову матеріальну винагороду, наділення додатковими повноваженнями та відповідальністю, просування по службі, отримання можливості особистісного зростання тощо. Герцберг вважав, що за відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї праці нейтрально. За появи мотиваторів у неї виникає бажання працювати краще, що позитивно впливає на результати роботи.

На основі концепції двох факторів Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівників невдоволеності менеджер повинен зважати передусім на фактори, які її спричиняють, і робити все для усунення цієї невдоволеності. А відтак слід сконцентрувати увагу на введених в дію мотивуючих факторів, завдяки яким відбудеться підвищення трудової активності працівників.

**Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда.** Згідно з цією теорією певні типи людських потреб формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання та досвіду. До них він відніс потребу досягнення успіху, потребу у співучасті та потребу у владі.

**Потреба досягнення успіху** проявляється як прагнення людини виконати складні завдання, досягти високих стандартів якості

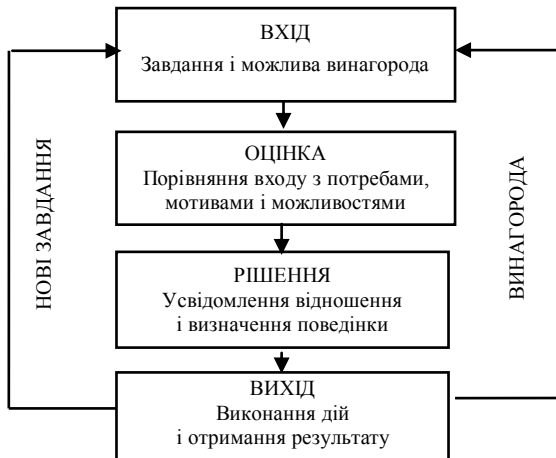
роботи, перевершити інших. Такі цілі більшість людей ставить самостійно. Для них важливо постійно отримувати результат. Наявність таких потреб впливає на активність і результативність працівників. Тому доцільно з'ясувати актуальність потреб людини у досягненні успіху ще при входженні в організацію або при їх просуванні по службі. Для підвищення мотивації осіб з розвинутою потребою успіху слід регулярно використовувати зворотний зв'язок і схвально відгукуватись про їх досягнення. Але прагнення до успіху може призвести до того, що індивід ставитиме перед собою лише нескладні завдання й уникатиме ризикованих рішень. Такі люди (особливо якщо працюють у вищому ешелоні управління) створюватимуть багато проблем і для себе, і для оточуючих. Тому їм слід ставити завдання з огляду на реальні, а не занижені можливості.

**Потреба у співучасті** реалізується через пошук шляхів і встановлення хороших стосунків з оточуючими, їх підтримки, уникання конфліктів. Люди з розвинутими потребами співучасті є гарними «інтеграторами», успішно координують діяльність різних підрозділів фірми, вміють налагоджувати нормальні стосунки в колективі, уникати конфліктів з клієнтами.

**Потреба у владі** проявляється у бажанні індивіда контролювати ресурси і процеси. Він намагається впливати на поведінку інших, охоче бере на себе відповідальність за їх дії. Ті, у кого є ця потреба, мають більше шансів зробити кар'єру. Саме цю форму потреб Мак-Клелланд вважав основною для менеджера. Він зазначав: «Тих людей, у яких найвищою є потреба влади і відсутня схильність до авантюризму і тиранії, потрібно заздалегідь готувати до вищих керівних посад. Особистий вплив може бути основою лідерства тільки в невеликих групах. Якщо ж людина хоче стати лідером, їй необхідно використовувати тонші й соціалізованіші форми впливу... Позитивний, або соціалізований, образ лідера має проявлятися в його зацікавленості у цілях всього колективу, визначенні таких цілей, які зніцінують людей на їх виконання, у прийнятті на себе ініціативи для забезпечення членів керованого колективу способами і засобами досягнення цілей, у формуванні впевненості у власних силах і компетентності, що дасть змогу їм ефективно працювати». Тому надзвичайно важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість йому задовольняти цю потребу, а з іншого – розвивати її.

Отже, теорії змісту мотивації, вивчаючи потреби людини, виділяли ті, що мотивують людину до певного типу поведінки. Спираючись на ці теорії, менеджери повинні вибудовувати свою роботу так, щоб вона задовольняла потреби працівників, а значить, найефективніше стимулювала їхню поведінку.

**Процесні мотиваційні теорії.** Вони розглядають мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, як процес, механізм. Відповідно до них мотивація є процесом спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених особистих чи загальноорганізаційних цілей. Ці теорії концентрують увагу на процесах мислення працівників, що обирають способи отримання винагороди. Схему мотивації за цією концепцією подано на рис. 7.3.



**Рис. 7.3 – Схема мотивування працівників за процесним підходом**

Людина, отримавши інформацію про завдання та можливу винагороду, зіставляє цю інформацію зі своїми потребами, мотиваційною структурою і можливостями, усвідомлює своє ставлення до роботи за таких умов, налаштовує себе на відповідну поведінку і виконує дії, які дають конкретний результат, що характеризується певними якісними та кількісними показниками. Ця схема загальна, оскільки не розкриває деталей механізму мотивації. На її основі виникли теорії, що розкривають сутність винагороди, особливості її сприйняття індивідом і визначення під впливом цього своїх дій. До них належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, комплексна модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера, теорія визначення цілей і концепція партисипативного управління.

**Теорія очікувань В. Врума.** Ґрунтується на тому, що існування потреби є не єдиною умовою мотивації людини для досягнення певної мети. Людина повинна також мати надію на те, що обраний нею тип поведінки справді сприятиме задоволенню і досягненню бажаного. Очікування можна розглядати як оцінювання індивідом вірогідності пев-

ної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікувань наголошує на важливості трьох взаємозв'язків: витрати праці–результати; результати–винагорода; валентність.

**Очікування щодо «витрат праці–результатів»** – це зіставлення витрачених зусиль і здобутих результатів (продавець може очікувати, що в разі підвищення якості обслуговування покупців зросте продаж товарів; студент, готуючись до іспиту наполегливіше, ніж завжди, сподівається, що його знання будуть міцнішими). Якщо ж люди не простежують прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутим рівнем виконання, а значить, і результатами, то мотивація до підвищення трудових зусиль зникає.

**Очікування щодо «результатів–винагороди»** – це очікування певної винагороди або заохочення згідно з досягнутим рівнем результатів (при збільшенні обсягів продажу на 20 % продавець може очікувати 10 % премії; студент, продемонструвавши хороші знання, сподівається отримати оцінку «відмінно» тощо). Якщо ж рівень винагороди залишатиметься однаковим незалежно від досягнутих результатів, мотивація до поліпшення трудової діяльності слабшатиме.

**Валентність або цінність заохочення чи винагороди.** Оскільки в різних людей потреби і сприйняття винагороди різні, то конкретна винагорода матиме для них різну цінність. За низької валентності мотивація буде недостатньою для ефективної роботи (якщо студент усвідомлює, що хороші оцінки у заліковій книжці не вплинуть на його можливості отримати цікаву і високооплачувану роботу в майбутньому, то мотивація до навчання буде незначною). Тому керівники організацій мають зіставляти запропоновані винагороди з потребами працівників і узгоджувати їх.

Схему мотиваційного процесу згідно з теорією Врума наведено на рис. 7.4. Вона ілюструє, що мотивація наявна тоді, коли людина впевнена, що всі її очікування здійсняться.

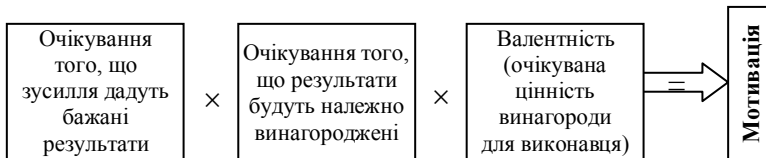


Рис. 7.4 – Модель мотивації за В. Врумом

Принципи теорії очікувань можуть бути використані менеджерами для розроблення стимулюючих систем оплати праці, які спонукатимуть працівників до результатів, необхідних організації. З цією метою слід установити чітку відповідність досягнутих результатів і

винагороди, визначити високі, але реальні результати і переконати працівників, що їх можна досягти, доклавши певних зусиль. При цьому делеговані працівникам повноваження, їхні професійні навички мають відповідати поставленим завданням.

**Теорія справедливості (рівності) Дж. Адамса.** За цією теорією, працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, а відтак порівнюють його з винагородою інших людей за аналогічну роботу. Якщо порівняння, на думку працівника, засвідчує несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії. Тільки отримуючи справедливу винагороду, людина працюватиме з повною віддачею. Якщо різниця у винагороді зумовлена різною ефективністю праці, то керівник має пояснити це працівникам.

З огляду на суб'єктивність оцінювання індивідом результатів праці й винагороди необхідні чіткі критерії винагороди. Крім того, позитивну роль відіграє можливість обговорювати спірні питання щодо винагороди, виключаючи будь-які таємниці щодо її величини.

Отже, працівник прагне, щоб ним керували справедливо. Справедливість – це баланс між внеском працівника в роботу й тим результатом, який він отримує від роботи. Внесок постійно зіставляється з цим результатом (табл. 7.1).

**Таблиця 7.1 – Складові «балансу справедливості»**

Внесок у роботу	Результат роботи
1. Досвід	1. Оплата
2. Освіта	2. Пільги
3. Спеціальні вміння	3. Визнання
4. Витрачені зусилля й час	4. Інші заохочення

Елементи справедливості можуть бути виділені на трьох рівнях: внутрішньому, зовнішньому та індивідуальному.

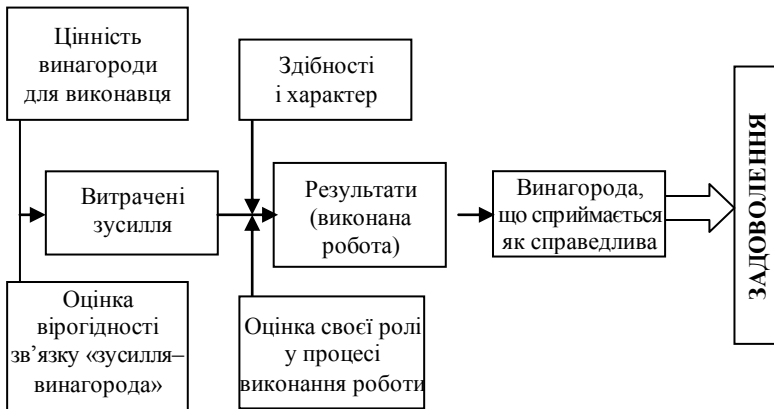
**«Внутрішня справедливість»** стосується відносин працівників різних категорій та посад на одному підприємстві. Винагорода повинна відповідати рівню знань, умінь та досвіду, необхідному для успішного виконання роботи. Працівники усвідомлюють, що директор фірми зароблятиме більше, ніж його заступник.

**«Зовнішня справедливість»** – це порівняння заробітку за однакові роботи в різних організаціях. Так, директор потужного підприємства отримує більше, ніж директор малого, і це визнається справедливим.

**«Індивідуальна справедливість»** полягає у порівнянні оплати однакових посад на одному підприємстві. Основна мета – визначити відносну цінність роботи певного індивіда всередині організації, що

відображається на структурі його заробітної плати та в ієрархії роботи. Чим більше користі приносить працівник організації, тим більшою у його заробітку є частка додаткової зарплати, або ж йому доручають лише відповідальну роботу, не завантажуючи рутинною.

**Комплексна модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера.** Згідно з нею досягнуті кожним працівником результати залежать від його здібностей, характеру, усвідомлення власної ролі в організації і зусиль, які він докладає для виконання роботи. Зусилля ж, у свою чергу, обумовлені цінністю винагороди, її зіставленням з результатами і вірогідністю того, що винагорода справді буде (рис. 7.5).



**Рис. 7.5 – Модель мотивації за Л. Портером і Е. Лоулером**

Модель передбачає: якщо винагорода, отримана працівником за виконану роботу, відповідає його уявленням про справедливість, то працівник буде задоволений. Отже, проектуючи систему мотивування в організації, менеджери мусять врахувати, що її елементи мають сприйматися працівниками організації як справедливі для всіх.

Модель Портера і Лоулера засвідчила, що мотивація не є простим елементом у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, а залежить від багатьох чинників, зацентрувала на важливості об'єднання таких понять, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в межах єдиної взаємопов'язаної системи.

**Теорія визначення цілей.** За цією теорією, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від роботи. Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим вищих результатів досягає людина в процесі їх реалізації; в іншому разі цілі перестають бути засобом мотивування. Тому цілі мають бути чіткими, визначеними і конкретними. Чим прийнятніші вони

для працівника, тим більше він прагнучиме їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди. Істотно впливає на мотивацію індивіда і отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець задоволений собою і його мотивація підвищується, в іншому разі все буде навпаки.

**Концепція партисипативного (спільного) управління.** Вона ґрунтується на залученні усіх працівників до процесу управління. Очікується, що коли працівник з цікавістю бере участь у різних формах діяльності, то він отримує задоволення від цього і тому працює не тільки з підвищеною ефективністю, а й максимально розкриває свої здібності та можливості. Партисипативне управління дає можливість рядовим працівникам фірми самостійно приймати рішення щодо засобів і методів виконання роботи, залучає до раціоналізаторства, винахідництва, дає їм змогу самостійно контролювати свою роботу.

Ідеї партисипативного управління співвідносяться з теоріями мотивації, що вивчають потреби людини. Участь у прийнятті рішень, у визначенні цілей та їх реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення, потреб самореалізації та самоствердження. Задоволення таких потреб підвищує самооцінку людини і зумовлює зростання її творчого потенціалу.

**Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.** Її авторами є американські вчені Р. Дафт, Р. Стирс, Р. Скінер. Ця теорія пояснює вплив винагороди на поведінку людини. Так, на думку Скінера, поведінка, результатом якої є винагорода, переважно повторюватиметься, а поведінка, наслідком якої буде покарання, повторюватиметься з меншою ймовірністю.

Поведінку працівників у організації можливо регулювати. З цією метою менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.

**Позитивна підтримка** полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення більших успіхів тощо).

**Негативна підтримка** («відмова від повчань») означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень керівника).

**Покарання** застосовується для припинення вкрай небажаної поведінки працівника (покаравши підлеглого за невиконання завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).


**Ігнорування** передбачає відмову керівника від застосування позитивної підтримки, винагороди (ігнорування недоречних жартів співробітника, які постійно відволікають інших від роботи, сприяє відмові його від такої поведінки).

Комплексне застосування названих методів регулювання поведінки дає змогу менеджерам досягти позитивних результатів. При цьому важливо регулюючі заходи обирати з огляду на особистість підлеглого, його психотип, вік, риси характеру. Однак існує думка, що ефективність позитивної підтримки значно вища, ніж, наприклад, покарання. Застосування теорії підтримки поведінки слід починати з визначення менеджерами того типу поведінки, який необхідно підтримувати чи послаблювати.

### 7.3. Мотиваційна основа розвитку потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства

Описані теорії забезпечують ґрунтовне тлумачення мотивації, однак у процесі мотивування доводиться враховувати різні, як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, що впливають на поведінку людей, тому менеджери повинні вміти використовувати ті чи інші теорії на практиці. У більшості мотиваційних теорій підкреслюється важливість суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність проведення додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники конкретного підприємства, а відтак – «прив'язати» їх до цілей і завдань, які стоять перед підприємством у плановому періоді.

Для туристичних підприємств, які працюють на високо конкурентних ринках, цілі і завдання формуються в контексті підтримання і розвитку конкурентних переваг – як основи їх конкурентоспроможності.

 **Конкурентна перевага** – це концентрований прояв перевищення рівня компетентності економічної організації (підприємства) над конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо).

Ключові слова у визначенні сутності конкурентної переваги – це рівень **компетентності** у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, **спрямованих на задоволення потреб споживачів**. Компетентність є комплексним поняттям, вона охоплює і стандартні професійні знання у різних функціональних сферах менеджменту, і унікальні спеціфічні знання, які накопичили працівники у процесі особистісного розвитку і використовують в інтересах організації. Саме такі знання


можна вважати складовими ключових компетенцій, які дають змогу сформувати підприємству конкурентні переваги.

**Ключові компетенції** – комплекс знань і вмінь організації, який є сполучною ланкою між її ресурсними можливостями і вимогами споживачів до способів задоволення їх потреб; вони формують ту комбінацію ресурсів при створенні й реалізації продуктів (послуг), яка високо оцінюється споживачами.

Компетентними працівниками є ті, хто задовольняє очікуванням відносно показників праці. Вони здатні використовувати свої знання й навички не тільки для досягнення встановлених цілей, але й для визначення їх, що стосується передусім представників вищого менеджменту, які здійснюють стратегічне управління. Це вищий рівень фахової компетентності менеджменту підприємств, адже належним чином обґрунтований і правильний вибір стратегічних цілей є запорукою їх здійснимості.

Для ефективної діяльності туристичного підприємства важливо створити сприятливі умови для нагромадження специфічних знань, їх поширення й ефективного використання у процесі генерування нових ідей для розвитку туристичних продуктів і створення нових цільових сегментів ринків туристичних послуг. Адже в умовах інформаційного «буму» лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні засвоювати знання найшвидше і на їх основі генерувати нові знання, спроможні виживати та перегравати своїх конкурентів. Іншими словами, туристичні підприємства мусять бути «інтелектуальними», залучаючи до складу своїх працівників тих, хто є носіями нових знань, спроможних генерувати оригінальні підходи до вирішення поточних завдань і формування стратегічних цілей.


У застосуванні терміна «інтелектуальний капітал» до оцінки сукупності знань організації як людської спільноти важливо, що створені в організації знання стають надбанням усіх її учасників, що дозволяє використовувати їх в майбутньому для досягнення організаційних цілей. Сучасні дослідники схильні говорити про капіталізацію інтелектуального потенціалу організації – як певної сукупності людей. При цьому береться до уваги фактор обміну знаннями всередині цієї сукупності, що забезпечує основу для зростання інтелектуального потенціалу організації. Тим самим інтелектуальний капітал організації не розглядається як просте підсумовування інтелекту його працівників, він створюється і розвивається в ході їх взаємодії, сприяє створенню організаційного знання, яке потім формує зразки організаційної поведінки (рутини).

 **Інтелектуальний капітал** – це сукупність знань, навичок, умінь учасника ринкових відносин, завдяки чому він здатен створювати додану вартість.

Отже, інтелектуальний капітал організації – це накопичені її працівниками в процесі професійного становлення знання, навички, здібності, фізичні спроможності, які формують необхідну для реалізації організаційних цілей сукупність професійних компетенцій і які працівники вмотивовані ефективно використовувати в процесі трудової діяльності, вступаючи у організаційну взаємодію і забезпечуючи її якість і результативність. Очевидно, що для зростання інтелектуального капіталу організації необхідно розвивати ті управлінські компетенції, які сприяють, по-перше, нарощуванню людського капіталу, по-друге – поліпшенню співпраці усіх носіїв знань та вмінь, що працюють в організації (зокрема, через побудову ефективного координаційного механізму), по-третє – формуванню взаємовигідних відносин між учасниками як у сфері внутрішньої, так і зовнішньої економічної взаємодії. Усі складові інтелектуального капіталу цінні для туристичного підприємства, даючи змогу ефективно використовувати решту ресурсів, створюючи і реалізуючи конкурентні переваги на основі інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів.

Для туристичних організацій важливо вміти сформувати ту сукупність компетенцій, яка забезпечуватиме ефект синергії у процесі вирішення завдань поточної діяльності, збільшуватиме творчий потенціал працівників і поліпшуватиме результативність спільної діяльності. Важливо також узгодити відмінності у мотиваційних перевагах працівників туристичного підприємства та його партнерів, адже саме в мотиваційному полі криються перешкоди на шляху до ефективної організаційної взаємодії, яка необхідна для невпинного нарощування конкурентоспроможності туристичної бізнес-системи – у всій багатогранності її складових.

Ефективна організаційна взаємодія забезпечується створенням координаційних механізмів спільної діяльності в рамках організаційно-структурної оболонки всередині бізнес-системи, а також за її межами – в динамічних партнерських відносинах з іншими учасниками ринку туристичних послуг. Для цього важливо створити сприятливе мотиваційне середовище.

 **Мотиваційне середовище** – це результат дії генерованої суб'єктами управління сукупності важелів стимулюючого і регулятивного характеру на об'єкти управління з метою засвоєння (закріплення) ними такого типу організаційної поведінки, який відповідатиме стратегічним цілям управління.

Слід зазначити, що в Україні такі мотиви до праці, як розуміння її суспільної значущості, бажання принести більше користі людям, прагнення працювати з повною віддачею та піклування про справи колективу – тобто, всі ті мотиваційні чинники, які формуються в результаті розвитку організаційних відносин, майже зовсім втратили своє значення. А це негативно відбивається на діяльності суб'єктів господарювання, їх економічних результатах, здатності до розвитку.

Ці організаційні цінності самі по собі не формуються і не можуть бути визнані складовою кожного трудового колективу. Вони розвиваються в результаті цілеспрямованих зусиль керівників різних рівнів управління, в тому числі – в процесі реалізації програм розвитку персоналу – як професійного, так і соціального. І ті керівники підприємств, які прагнуть активно використовувати потенціал знань людей для розвитку своїх конкурентних переваг, повинні формувати для цього відповідні організаційно-економічні умови.

Німецькі фахівці в галузі управління В. Зігерт та Л. Ланг виділили ряд чинників, що сприятливо впливають на формування мотиваційного середовища ефективної діяльності сучасних працівників:

- більшість людей отримує від роботи задоволення і усвідомлює відповідальність за неї за умови, що реалізована їх потреба в причетності до загального результату; люди хочуть, щоб їх діяльність була корисною;

- кожен працівник прагне визнання важливості своєї роботи, бажає брати участь у вирішенні питань, що входять до кола його компетенцій;

- майже кожен працівник має власну думку про шляхи поліпшення своєї діяльності, прагне реалізувати свою мету, не боїться санкцій, розраховуючи на розуміння з боку керівництва; гостро переживає в разі покарання за ініціативу;

- кожен працівник прагне успіху і докладає для цього значних зусиль; невизнання успіху розчаровує;

- люди зазвичай незадоволені, якщо рішення про зміни в їх роботі (навіть позитивні) приймаються без їх відомої;

- кожен працівник хоче знати оцінку своєї роботи і критерії, які для цього використовуються;

- зовнішній контроль неприємний людині, тому важливо робити його об'єктивним і покладатися на самоконтроль;

- більшість людей прагне отримувати нові знання для свого професійного зростання;

- якщо підлеглим надана свобода вибору, вони працюють з повною віддачею.

Беручи до уваги ці фактори, можна створити мотиваційне середовище, яке сприятиме прояву ініціативності працівників, що є найважливішою складовою менеджменту туристичних підприємств.

Для створення мотиваційного середовища ефективної діяльності необхідно комбінувати різні методи стимулювання – матеріальні та нематеріальні, прямого і непрямого впливу (табл. 7.2).

**Таблиця 7.2 – Форми і методи стимулювання ефективної діяльності в сучасних організаціях**

Прямі дії	Непрямі дії
<p><b>Матеріальні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розмір зарплати;</li> <li>– надбавки;</li> <li>– премії;</li> <li>– разові винагороди;</li> <li>– пільги;</li> <li>– страхування.</li> </ul> <p><b>Нематеріальні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від результатів реалізації нових пропозицій;</li> <li>– розвиток кар'єри</li> </ul>	<p><b>Матеріальні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оплата участі в наукових конференціях;</li> <li>– оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях.</li> </ul> <p><b>Нематеріальні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства;</li> <li>– залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації;</li> <li>– заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими;</li> <li>– культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу</li> </ul>

При цьому дієвість мотиваційного середовища залежить від збалансованості економічних стимулів і неекономічних чинників мотивації – незважаючи на важливість останніх для працівників з високим рівнем інтелектуального розвитку, відсутність адекватних економічних стимулів не сприяє повноцінному розкриттю їх інтелектуальних здібностей.

Мотивація до пошуку нових рішень у бізнесі зростає, коли активно «включається» економічний інтерес і власників бізнесу, підкріплений рішеннями державних інституцій. Це втілюється у більш валентних винагородах ініціаторам інноваційних ідей, що підвищує інтерес до інноваційного пошуку працівників будь-якого підприємства, в тому числі – туристичного (рис. 7.6).



**Рис. 7.6 – Формування мотиваційного середовища інноваційної діяльності**

В цілому ж, завдяки продуманому співвідношенню методів стимулювання ініціативності працівників туристичного підприємства стосовно інновацій у проектуванні і реалізації туристичних продуктів у його організаційному просторі створюється *загальне мотиваційне середовище* – внутрішньо організаційна конкуренція за можливість використання загальних організаційних ресурсів для інноваційного пошуку – навіть такого, який поки «не вписується» в діючу структуру бізнес-процесів і може бути досить ризикованим. Така організація відмовляється від переважно адаптивного сценарію поведінки на ринку і переходить до проактивного, націленого на формування нових ринкових ніш – завдяки продукуванню нових знань, створенню нових продуктів, технологій, що розвивають суспільні потреби (табл. 7.3).

**Таблиця 7.3 – Вплив мотиваційного середовища на поведінку працівників і конкурентоспроможність туристичного підприємства**

Особливості мотиваційного середовища	Домінуюча поведінка працівників	Наслідки для підприємства
Відсутність в системі стимулювання винагороди за інноваційну діяльність	<b>Пасивна:</b> дотримання вказівок і правил, формальне ставлення до посадових обов'язків, опортунізм по відношенню до організаційних змін	Втрата конкурентоздатності
Недостатньо диференційовані стимули до інноваційної діяльності	<b>Реактивна:</b> пошук і реалізація поліпшувальних інновацій у відповідь на зміни бізнес-середовища	Розвиток «навздогін», нездатність поліпшити конкурентні позиції, відсутність підприємницького прибутку
Переважають премії за участь в проєктах трансферу інновацій	<b>Імітація:</b> копіювання чужих ідей	
Стимулювання інноваційної діяльності засноване на диференціюванні вкладу кожного працівника в досягненні кінцевих результатів	<b>Проактивна:</b> розробка та реалізація інновацій, які формують нові споживчі потреби	Розвиток нових напрямків бізнесу, розширення частки ринку

Конкуренція за право на автономію, самостійність у прийнятті та реалізації рішень розвиває ділові якості співробітників, робить їх більш відповідальними у виборі найкращого варіанта вирішення проблем. Внаслідок цього підвищується здатність туристичної організації ефективно використовувати фактори різноманітності туристичних ресурсів та ринку послуг для створення нового.

Будь-яка організація, інтенсивно розвиваючись, періодично вступає в зони невідомості, що вимагають альтернативних рішень. Це дає підстави для зіткнення думок. Однак в умовах єдності цілей і узгодженості мотиваційних переваг членів управлінської команди ці конфлікти функціональні, вони містять значний потенціал вдосконалення діяльності. В ході конфліктів такого роду конфліктуючі сторони наводять розгорнуту аргументацію, відбувається обмін знаннями, підвищення компетентності всіх учасників конфлікту, що позитивно позначається на їх роботі. Але це можливо на ґрунті толерантності

міжособистісних відносин, психологічної мобільності індивідів і інших їх особистісних якостей, які формують певний рівень психологічної сумісності в організації, її психологічний клімат, що забезпечує згуртованість трудового колективу – навіть в складні періоди функціонування.

Як правило, несприятливий психологічний клімат виникає в тих організаціях, де інтереси і мотиви учасників істотно відрізняються, що обумовлює недовіру у відносинах між ними. Однак це може статися і в організації, яка динамічно розвивається, коли зростання масштабів і складності робіт вимагає перерозподілу функцій, введення нових учасників, що змінює статусні диспозиції членів колишньої управлінської команди. У цих умовах активізується функція контролю (самоконтроль, взаємний контроль, дублювання функцій з метою визначення тотожності одержуваних результатів і т.п.), що не завжди сприяє розвитку довіри в робочих групах і досягненню консенсусу. У такій організації наростають конфлікти дисфункціонального характеру, що не несуть позитивних наслідків ні для організації, ні для конфліктуючих сторін. При наростанні рівня конфліктності вище допустимого в організації настає криза управління, вона стає нездатною своєчасно і адекватно реагувати на зовнішні виклики. Тому в процесі організаційного розвитку необхідно підтримувати прийнятний для більшості рівень узгодження індивідуальних мотиваційних переваг, що знизить рівень недовіри в робочих групах і підвищить оперативність управління процесами і операціями, а значить – забезпечить необхідний рівень ефективності управління організацією. Це особливо важливо для туристичних організацій, в яких дедалі більша різноманітність ресурсів, процесів і мотиваційних переваг посилює причини, що породжують кризу недовіри. Однак в туризмі чинники різноманітності важливо розглядати не тільки як причину організаційних криз, а й як нові можливості в розвитку, які необхідно своєчасно розпізнати і реалізувати.

Отже, для підвищення ефективності організаційної взаємодії, необхідно обов'язково враховувати мотиваційні переваги ключових для реалізації стратегії працівників. Враховуючи психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна в значній мірі включати соціально-психологічні форми стимулювання, що орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня. Крім того, необхідно, щоб застосовувані методи збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців. Тільки за цих умов залишатиметься високою мотивація працівників до пошуку нових комбінацій використання туристичних ресурсів і процесів, до виявлення нових споживчих переваг і розробки способів їх задоволення, випереджаючи у цьому пошуку конкурентів.

Водночас висока ініціативність персоналу може забезпечуватися не лише прямими методами стимулюючого впливу, а й культивуванням відповідних стереотипів поведінки персоналу через організаційну культуру. В туристичних організаціях її мотиваційні можливості мають особливе значення, оскільки вони працюють в мультикультурному середовищі і працівникам необхідно вміти згладжувати негативні прояви зіткнення різних культур. Тому в туризмі розвитку організаційної культури приділяється особлива увага.

#### **7.4. Мотиваційні можливості організаційної культури в управлінні персоналом туристичних підприємств**

У своїй діяльності кожна організація пов'язує себе певними принципами, обіцяючи (в явній або неявній формі) керуватися ними як у звичайних, так і за непередбачених обставин. Ці принципи і стають основою формування організаційної (корпоративної) культури, яка утворює внутрішній інституційний простір організації і виконує функції згладжування мотиваційних розбіжностей її учасників (що необхідно для недопущення або мінімізації негативних наслідків організаційних конфліктів).



***Організаційна культура** – це сукупність деяких правил і норм, цінностей і традицій, що зазвичай не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу і є ціннісно-орієнтаційною основою аналізу і прийняття рішень, а також вибору співробітниками прийнятого способу дій.*

Організаційній культурі туристичних організацій належить особливо важлива роль в узгодженні цільових установок і мотиваційних переваг персоналу. Структурування чинників формування організаційної культури за роллю, яку вони виконують в туристичних організаціях, згладжуючи розбіжності у стилях і методах управління і створюючи цілісний організаційний простір, подано у таблиці 7.4.

Індивідуальне сприйняття, погляди, відчуття створюють у суспільстві нескінченно складну різноманітність, яка може бути як джерелом ідей, нового бачення, так і джерелом конфліктів. Усвідомлення своєї індивідуальності в цій різноманітності суттєво впливає на поведінку окремої людини в робочій обстановці, на пріоритетність її рішень в умовах вибору, а значить – значно ускладнює управлінську діяльність, вимагаючи від менеджерів оволодіння більш тонкими методами впливу на працівників для спонукання їх до ефективної роботи.

**Таблиця 7.4 – Чинники формування організаційної культури**

Назва чинника	Роль у формуванні організаційної культури
<b><i>Первинні чинники</i></b>	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності і формує чіткі критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає найбільш прийнятні способи вирішення проблем, згладжуючи мультикультурні розбіжності у стилях і методах управління
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в даній організації і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
<b><i>Вторинні чинники</i></b>	
Організаційна структура	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури опрацювання первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формують у працівників почуття приналежності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації	Формує уявлення про непереможний «дух» організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення встановлених принципів

Свідоме використання менеджментом туристичного підприємства наведених чинників дозволяє сформувати у ньому організаційний простір, який сприятиме нарощуванню його людського капіталу.

*Людський капітал туристичного підприємства – це сукупність різнорідних і взаємодоповнюваних когнітивних, функціональних, особистісних і етичних компетенцій його працівників, яка сформована шляхом взаємоузгодження їх мотиваційних переваг в процесі функціонування і розвитку підприємства і ефективно використовується для створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, що мають споживчу цінність.*

Отже, найголовнішим завданням менеджменту підприємства при формуванні організаційної культури є формування сприятливого мотиваційного середовища для розвитку людського капіталу – і це забезпечуватиме нарощування потенціалу знань і потенціалу інноваційної активності – для втілення нових знань у нові продукти й послуги. Водночас важливою функцією організаційної культури є функція згуртовування працівників, підтримання їх лояльності – через матеріальні елементи, що підтверджують належність працівника до цього підприємства і проявляються у артефактах (символіка, одяг, дизайн приміщень тощо).

Залишаючи поза увагою ці елементи організаційної культури, які складають її видиму частину розглянемо ті складові, що інституують (вводять у певні межі, унормовують, алгоритмізують) поведінку працівника і можуть розглядатися як **постійні** мотиватори, створюючи у сукупності із прийнятою системою стимулювання певне мотиваційне середовище. До них відносять:

- філософію фірми, яка задає сенс її існування і формує ставлення працівників до клієнтів, завдяки яким організація існує;
- домінуючі цінності, що впливають на вибір способів досягнення спільних цілей;
- поведінкові норми, що позитивно сприймаються працівниками підприємства і визначають основні принципи організаційних відносин (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);
- статусне і роліве позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в соціальній ієрархії підприємства;
- психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між працівниками (колегами) та при їх контактах із зовнішнім середовищем (туристами, партнерами та ін.);
- поведінкові ритуали (проведення певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій в житті фірми).

Сукупний вплив елементів організаційної культури має культивувати в межах підприємства той тип поведінки, який даватиме змогу досягати спільних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів. Все це дуже важливо для згладжування мотива-

ційних переваг працівників підприємства, зменшення числа розбіжностей і дисфункціональних конфліктів – як структурного, так і міжособистісного характеру.

**Дисфункціональний конфлікт** – це агресивне протистояння конфлікуючих сторін у відстоюванні своїх позицій, що не дає змоги їм дійти консенсусу у вирішенні проблеми; його наслідком є порушення балансу інтересів учасників, ослаблення стимулів до співпраці і зниження ефективності організаційної взаємодії.

Традиційно вважається, що конфлікти в організації небажані, оскільки спричиняють антагонізм, сварки, протистояння і розрив стосунків. Однак сучасний менеджмент стверджує, що конфлікт є корисним за умови ефективного управління ним. Намагаючись довести свою правоту, сторони вишукуватимуть кращі аргументи, активніше діятимуть, що підвищить вірогідність прийняття вірного рішення. Отже, позитивними наслідками конфлікту є досягнення консенсусу в спірному питанні; поява нових ідей, альтернатив вирішення проблеми тощо; готовність до співробітництва, поліпшення стосунків між працівниками.

Якщо ж з розвитком конфлікту не вдається справитись, то стосунки між конфлікуючими сторонами набувають форми «війни», яка завжди шкодить загальній справі, спричиняє дисфункцію менеджменту. Дисфункціональні наслідки конфлікту полягають в погіршенні взаємин між працівниками і ослабленні бажання співробітничати; непродуктивній конкуренції зі спірних питань з іншими групами чи працівниками; зниженні продуктивності праці; зростанні плінності кадрів.

Усунення причин, що зумовлюють дисфункціональні наслідки конфліктів, досягається як кваліфікованим прийняттям рішень, що дає змогу зменшити гостроту конфліктів з так званих структурних причин (розподілу ресурсів, взаємозалежності завдань, різного розуміння ситуації та цінностей, відмінностей в манерах, поведінці, життєвому досвіді, через незадовільні комунікації тощо), так і створенням сприятливого середовища організаційної взаємодії, що забезпечує зменшення проявів міжособистісних конфліктів, викликаних суперництвом або упередженістю у стосунках окремих людей).

І хоча бажані зразки поведінки формуються на основі практичного досвіду, під впливом бізнес-середовища і національних особливостей, та все ж значною мірою вони залежать від системи цінностей лідера, його стилю управління, його системи пріоритетів та світосприйняття. Для успіху сучасного підприємства важливе лідерство, яке ґрунтується на цінностях розвитку людського потенціалу, розвитку потреб і мотивів, що відповідають сучасним запитам суспільства. В структурі складових організаційної культури лідерам необхідно розвивати ті, що сприяють лояльності працівників до підпри-

емства, досягненню організаційного консенсусу і плідної спільної діяльності. Це забезпечуватиме гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізуватиме їх ініціативу, поліпшуватиме комунікаційні процеси і психологічний клімат підприємства.


Лідер кожної організації виконує функцію мотивації, причому у мотиваційний процес включає насамперед потреби вищого рівня, які є набагато сильнішими для людей, оскільки відображають їх соціальний статус. Тому вони більшою мірою «пробуджують» (активізують) послідовників, ніж потреби фізіологічні чи безпеки. Це наприклад, видно, якщо подивитись через призму функції мотивації на п'ять базових здібностей лідера (моделювання шляху для досягнення мети; надихання послідовників; сприйняття кожної нової мети як виклику; надання послідовникам можливості досягати більшого; підбадьорення послідовників), що була розроблена американськими дослідниками Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером.

У таблиці 7.5 виділено цю мотиваційну складову, опираючись на тлумачення цих базових характеристик авторами.

**Таблиця 7.5 – Мотиваційна складова базових характеристик лідера**

Тлумачення характеристики	Мотиваційна складова характеристики
<b><i>Здатність до моделювання шляху</i></b>	
Готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для розробки найкращого сценарію	Залучення членів групи до прийняття рішень
<b><i>Здатність надихати послідовників</i></b>	
Вміння зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників	Мотивація послідовників до самореалізації в ході досягнення значущих цілей
<b><i>Здатність сприймати кожну мету як виклик</i></b>	
Лідер весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди	Мотивація послідовників до вирішення завдань, з якими інші не могли впоратись
<b><i>Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого</i></b>	
Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості	Мотивація до розвитку і самовдосконалення
<b><i>Здатність підбадьорювати інших</i></b>	
Вміння підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників	Мотивація досягнення цілей через впевненість у власних силах

Беручи до уваги цінність мотиваційної складової у базових характеристиках лідера, у менеджменті необхідно повноцінно використовувати мотиваційний потенціал лідера.

 **Мотиваційний потенціал лідера** – це здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення поставлених цілей.

Лідери відіграють ключову роль у визначенні як самої мети спільної діяльності, так і ролі (а значить – і цінності) кожного учасника у її досягненні і зазвичай є суб'єктами (ініціаторами і мотиваторами) інноваційних змін. Лідери ініціюють зміни і досягають результатів завдяки вмінню викликати ентузіазм у членів свого соціуму. Ентузіазм є результуючим вектором структури мотивацій індивіда і груп людей, які можна віднести до тих, що спрямовані на задоволення потреб вищого порядку. Ця структура опирається на ціннісні орієнтири, закладені в організаційній культурі, вона відображає бачення лідера того найголовнішого, що згуртовує працівників підприємства, мотивує їх розвивати свої здібності, розширювати компетенції – робити усе необхідне, щоб підтримувати і нарощувати конкурентні переваги підприємства і його конкурентоспроможність.

Розуміння важливості ефективного використання знанневих ресурсів у сучасному світі для підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання знайшло своє відображення у певних змінах в роботі служб управління персоналом провідних компаній, які на сьогодні набули характеру стійких тенденцій і проявляються в такому:

1. Розширення меж інноваційного підходу у роботі з працівниками – більша увага відводиться управлінню змінами. Як правило, здатність до змін пов'язана з більш високим рівнем освіти і кваліфікації персоналу, здатністю людей перенавчатися, рівнем творчості й ініціативності їх роботи; ці якості передусім враховуються при наборі й переміщенні персоналу.

2. Зміна стилю керівництва – від домінуючого авторитарного до консультативно-демократичного. Це сприяє розширенню й поглибленню соціального партнерства, розвитку більш толерантних трудових відносин в трудовому колективі.

3. Зміна акцентів у мотиваційних процесах, принципах і системах мотивації. Система мотивації еволюціонує від принципів егалітаризму (оплата за посаду) до принципу оплати за результат.

4. Розвиток трудового потенціалу працівника стає важливим завданням менеджменту. Акценти зміщуються від підвищення кваліфікації працівників до розвитку персоналу.

В цілому, ефективне управління розвитком організаційної культури туристичних підприємств сприяє зростанню віддачі від використання інтелектуальних здібностей усіх працівників. Це збільшує здатність формувати і накопичувати конкурентні переваги, реалізуючи переваги і потенціал різноманітності ресурсів і процесів.

### Запитання та завдання

1. Охарактеризуйте механізм мотивування.
2. Вкажіть відмінності між поняттями мотиви і стимули.
3. В чому суть мотиваційної структури людини? Чи може вона змінюватися під впливом організаційного оточення?
4. Покажіть відмінності між мотиваційними теоріями Маслоу і МакКлеланда. В чому полягають недоліки теорії Маслоу? Чому теорія МакКлеланда називається теорією «надбаних потреб»?
5. Розкрийте сутність двофакторної теорії Герцберга.
6. Опишіть теорію справедливості і наведіть приклади її використання у мотиваційному процесі.
7. Дайте характеристику теорії очікувань. Коли її застосування буде неефективним?
8. В чому полягають основні переваги концепції партисипативного управління для туристичного підприємства?
9. Розкрийте сутність теорії підтримки бажаної поведінки.
10. Охарактеризуйте форми і методи стимулювання ефективної діяльності в туристичних організаціях.
11. В чому проявляється вплив мотиваційного середовища на поведінку працівників туристичного підприємства?
12. Якими можуть бути інновації в туристичному бізнесі? Охарактеризуйте складові процесу формування мотиваційного середовища інноваційної діяльності на підприємстві.
13. Що таке організаційна культура, які її складові та рівні?
14. Які характеристики лідера формують його мотиваційний потенціал?
15. Які чинники впливають на формування організаційної культури?
16. Що таке дисфункціональний конфлікт і які його прояви в туристичній організації?
17. Які підходи в роботі служб управління персоналом, що нині набули характеру стійких тенденцій, можуть забезпечити краще використання потенціалу різноманітності в гетерогенних організаціях?
18. Наведіть перелік організаційних цінностей, якими мають керуватись працівники з позицій управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.

## **Розділ 8.**

### **Комунікації**

#### **в системі менеджменту туризму**

---

*Висока динамічність процесів, що відбуваються у глобальному ринковому просторі вимагає від керівників підприємств оперативного реагування на їх виклики. Управління буде ефективним лише за чітко налагодженого інформаційного забезпечення, яке здійснюється в процесі комунікацій. Засоби і технології комунікацій є важливим чинником ефективності діяльності і підприємств сфери туризму. Вони використовуються як для внутрішніх потреб (координування спільної діяльності), так і для роботи із зовнішнім середовищем (участь у процесах, що відбуваються на ринку). Серед останніх провідне місце належить маркетинговим комунікаціям. У туризмі вони дають змогу підприємствам формувати партнерські мережі, підтримувати постійний зв'язок із споживачем, відстежувати його пріоритети, розробляти нові пропозиції туристичних продуктів і послуг і позиціонувати їх на ринку. Важливо професійно використовувати можливості цих технологій, гнучко влітаючи їх у загальну систему інформаційного забезпечення менеджменту підприємства.*

#### **8.1. Комунікація як засіб інформаційного забезпечення процесу управління**

Найважливішим ресурсом туристичних підприємств, який дає змогу їм успішно функціонувати і розвиватися, є інформація. Без неї керівник не зможе вірно оцінити ситуацію, яка склалась на ринку чи всередині фірми, своєчасно виявити проблеми, підготувати і прийняти вірне рішення, проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

В обсязі робіт менеджера робота з інформацією займає 50–90 %. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями.

**Комунікація** (лат. *communicatio* – зв'язок, повідомлення; спілкування) – двосторонній обмін інформацією з метою осмислення її суті та реагування на певну ситуацію, що стала об'єктом спільного інтересу.

У менеджменті комунікації мають цілеспрямований характер і підпорядковуються функціональним завданням менеджерів згідно сфер їх відповідальності та служать цілям координування спільної діяльності в розрізі загальних і специфічних функцій та визначених на відповідний період планів. Тому комунікаціями пронизана вся система менеджменту (рис. 8.1).

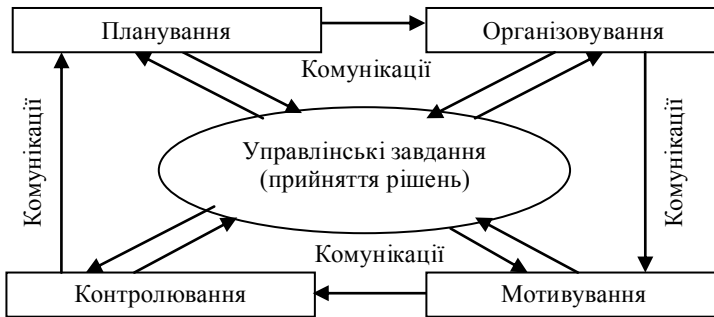


Рис. 8.1 – Комунікації в процесі управління

Комунікації служать для передавання інформації, яка стає підставою для прийняття рішення. При цьому інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління). Її користувачі мають бути впевнені в тому, що інформація дасть змогу вірно ідентифікувати ситуацію, і прийняти правильне рішення. А відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще.


**Інформація** (фр. *information* від лат. *informo* – надаю форму, створюю уявлення про щось) – повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при визначенні цілей велике значення мають обсяг інформації, її новизна, релевантність. Для розпізнавання ситуації важлива структура інформації, що дає змогу використати системний і причинно-наслідковий підходи для аналізу динаміки перебігу й з'ясування причин, що зумовили ситуацію. При обґрунтуванні й прийнятті управлінських рішень – її своєчасність, повнота, достовірність тощо.

Однак у всіх випадках інформація має бути достовірною, і своєчасною, а її обсяг – достатнім для розпізнавання проблеми.

Інколи інформація при передаванні спотворюється, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Для ефективності комунікацій необхідно обрати правильний спосіб її доведення до адресата.

Завдяки комунікаціям менеджери своєчасно отримують інформацію про стан об'єкта управління і можуть оперативно втрутитись у розвиток подій, скеровуючи їх у потрібне русло. З огляду на те, що вони стосуються роботи організації, їх називають організаційними комунікаціями.

 **Організаційні комунікації в туризмі** – комунікації, які виникають у організаційному просторі діяльності підприємств – учасників бізнес-процесів зі створення, реалізації й надання туристичних продуктів і послуг, а також усіма групами стейкхолдерів, що можуть впливати на перебіг цих процесів і їх ефективність

Організаційні комунікації з'єднують структурні елементи туристичних бізнес-систем в єдине ціле, даючи змогу узгоджувати важливі рішення і координувати спільну діяльність, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, ставити нові завдання; вони з'єднують підприємство із зовнішнім макро- та галузевим середовищем, даючи змогу отримувати інформацію про стан ринку туристичних послуг та поведінку на ньому інших суб'єктів господарювання, повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на поведінку останніх засобами рекламування та прямого маркетингу.

У менеджменті туризму організаційні комунікації поділяють на декілька видів залежно від визначених завдань, правил і процедур їх здійснення – зовнішні і внутрішні.

**Зовнішні комунікації.** Вони мають бути підпорядковані передусім цілям і завданням маркетингу і спрямовані на:

- отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, соціальні мережі тощо;

- повідомлення споживачів, партнерів та інших зацікавлених осіб (наприклад, органи місцевої влади, населення дестинацій тощо) про діяльність підприємства – для формування його позитивного іміджу (засоби public relations, цілеспрямованої реклами, публікації щорічних звітів) або для залучення до співпраці (участь в обговоренні регіональних програм розвитку територій тощо).

В обох випадках, залежно від обставин, можна використовувати різні методи комунікації – як письмові, так і усні. Офіційна інформація, що надходить із зовнішніх джерел, є здебільшого письмовою. Це проекти або урядові рішення щодо змін у законодавстві, рішення територіальних органів управління, інформація органів статистики, податкової служби тощо.

**Внутрішні комунікації.** Відбуваються між підрозділами та працівниками організації, можуть бути формальними і неформальними.

**Формальні комунікації** – це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою та управлінською ієрархією підприємства: вертикальними та горизонтальними.

**Вертикальні комунікації** здійснюються згідно встановленого управлінською ієрархією скалярного ланцюга – від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні).

**Низхідні комунікації** здебільшого мають форму наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, завданнями та політикою фірми, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт тощо.

**Висхідні комунікації** служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (фінансова, бухгалтерська інформація). Інколи виникає в них потреба за нестандартної ситуації, коли необхідно отримати певні вказівки керівництва або запропонувати власний варіант вирішення проблеми.

Використання вертикальних комунікацій дає змогу вищому менеджменту своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих, кого вона безпосередньо стосується.

**Горизонтальні комунікації** виникають між працівниками одного управлінського рівня (один підрозділ або суміжні). Обмін думками різних фахівців, які працюють над однією і тією ж проблемою, сприяє всебічному вивченню її, прийняттю обґрунтованого рішення і узгодженню дій, необхідних для його реалізації. Такі консультації підвищують впевненість працівників у правильності прийнятих рішень. Вони також можуть виникати між різними управлінськими рівнями – коли один з функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції проектного менеджменту. Однак такі комунікації не застосовуються для прямого підпорядкування, а з метою узгодження дій керівників інших підрозділів, які прямо не задіяні в проекті.

Кожен керівник мусить заохочувати інформаційні потоки в усіх напрямках. Це збільшує кількість залучених до участі в управлінні, поліпшує організаційний клімат, усуває перешкоди в доступі до необхідної інформації. За умови, коли туристичне підприємство розвивається – впроваджує нові бізнес-процеси, виходить на нові цільові ринки і розширюється територіально, особливо важливими є висхідні та горизонтальні комунікації, які дають змогу чітко структурувати роботу усіх учасників проєктів розвитку. Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, повинні нести відповідальність за її повноту і достовірність.

**Неформальні комунікації** – це обмін інформацією каналами, не передбаченими організаційною структурою. Вони можуть бути спонтанними, а можуть провокуватися з метою пересвідчитись у достовірності офіційної інформації або визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбуваються чи плануються в організації, щоб за необхідності розробити заходи для подолання опору цим змінам.

Неформальним комунікаціям не притаманна усталеність, вони виникають спорадично, час від часу і з випадковими особами. Хоча у разі родинних чи дружніх зв'язків можуть бути тривалими і плідними. Їх особливість полягає в тому, що на них важко впливати і неможливо їх контролювати. Тому керівникам варто вживати запобіжних заходів щодо витоку конфіденційної інформації.

Отримана неформальними каналами інформація є також цінною для керівників, оскільки надходить значно швидше і доповнює ту, що надіслана формальними каналами. Вона є важливим засобом зворотного зв'язку, даючи змогу скласти більш повне уявлення про стан справ у організації. Однак не можна допускати її домінування у відносинах між керівниками та підлеглими, бо це може спричинити атмосферу «стукацтва» та недовіри.

На формування комунікацій в організації великою мірою впливає стиль керівництва (табл. 8.1).

**Таблиця 8.1 – Вплив стилю керівництва на систему організаційних комунікацій**

Характеристика комунікацій	Стиль керівництва	
	демократичний	бюрократичний
Загальносистемна	Неформальна, багатоканальна система комунікацій	Централізована сукупність скалярних ланцюгів за управлінською ієрархією
Напрями комунікацій	Заохочуються комунікації в усіх напрямках	Переважно зверху вниз
Обсяги комунікацій	Необмежена кількість інформаційних контактів	Обмежене коло інформаційних контактів
Якість комунікацій	Відповідає вимогам повноти, своєчасності і достовірності завдяки багатоканальності	Потребує додаткових зв'язків для уточнення

Зважаючи на призначення комунікацій, очевидно, що у сфері туризму не може бути ефективним бюрократичний стиль керівництва, а значить – система комунікацій має бути багатоканальною, здатною забезпечити оперативне надходження інформації, яка потенційно може вплинути на бізнес. Тому, формуючи організаційні комунікації, менеджери туристичних підприємств мають забезпечувати їх різноманітність і комплексність, дбати про активне залучення до них усіх працівників. Завдяки своєчасному отриманню важливої інформації збільшаться шанси її використання для вдосконалення бізнесу, формування нових конкурентних переваг у сферах управління ресурсами і процесами, а значить – менеджери можуть краще виконувати закріплені за ними управлінські функції.

## **8.2. Організація комунікаційного процесу: елементи та етапи**

Злагоджену роботу працівників підприємства забезпечує чітко організований комунікаційний процес. В туризмі цей процес націлений на те, щоб його учасники обмінялись інформацією про події чи явища, які прямо або опосередковано стосуються зони їх відповідальності – за перебіг уже проданих турів, динаміки продажу пропонуваного на ринку турів та поведінки споживачів щодо їх придбання, діяльності конкурентів, природних явищ чи соціально-політичних подій, що можуть вплинути на вибір споживачів і потребують швидкого реагування на них. Ця інформація має бути осмислена і правильно інтерпретована, що забезпечує прийняття менеджером відповідного рівня правильного рішення і його наступної реалізації. Наприклад, несподіваний спалах коронавірусу у Китаї на початку 2020 р. який спричинив смерть кількох сотень жителів міста Ухань (осередку виникнення) буквально за місяць, став загрозою для поїздок туристів на святкування Нового року за східним календарем; деякі туристичні агенції зіткнулися із відмовою туристів від путівок в напрямі Китай–В'єтнам–Гонконг–Сінгапур. Інформація оновлювалась буквально щогодини, туристичним агенціям для збереження лояльності туристів потрібно було пропонувати альтернативу або вживати додаткових заходів безпеки. Це потребувало швидких і адекватних рішень з урахуванням багатьох факторів, тому комунікаційний процес між туроператорами активізувався за усіма його складовими, починаючи від етапу зародження ідеї (які варіанти виходу із ситуації?) і завершуючи ухваленням кращої із знайдених альтернатив.

Комунікаційний процес в менеджменті починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею іншій людині. Ця

інформація, на думку відправника, є важливою – він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята адресатом і дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише тоді, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію (рис. 8.2).

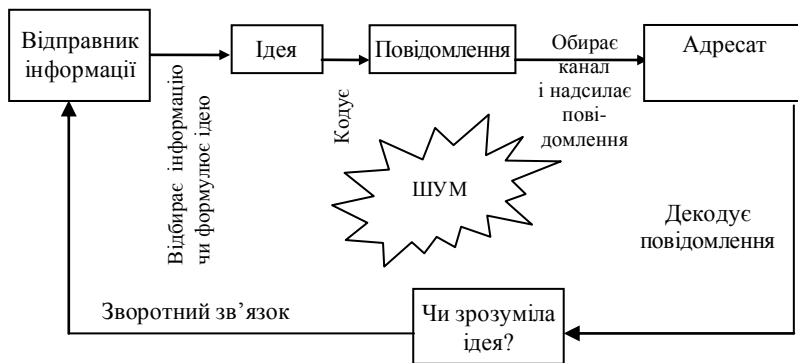


Рис. 8.2 – Модель комунікаційного процесу

У цьому випадку **комунікаційний процес** розглядається як взаємодія його учасників щодо інформації, якою вони обмінюються. Його вважають завершеним, коли адресат підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Однак на сприйняття інформації адресатом впливає багато чинників, які залежать від його особистісних характеристик (вік, рівень знань, емоційно-психологічний стан) і від стану середовища передавання інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправник мусить впевнитись у тому, що повідомлення сприйнято й осмислено адресатом саме так, як передбачалося. Для цього й потрібен зворотний зв'язок, за якого відправник інформації та її адресат міняються комунікативними ролями. Зворотний зв'язок мінімізує спотворення інформації «шумом» (неуважність співрозмовника, наявність інших джерел інформації, поганий технічний стан каналів зв'язку, специфіка стосунків «керівник-підлеглий» тощо).

Отже, комунікаційний процес в менеджменті має забезпечувати оперативне надходження достовірної і повної інформації до особи, що приймає рішення та їх реалізовує. З цих позицій і слід розглядати складові (елементи) комунікаційного процесу. Кожен з елементів має

чітке призначення у інформаційному забезпеченні менеджменту і для його ефективності має відповідати певним вимогам (табл. 8.2).

**Таблиця 8.2 – Елементи комунікаційного процесу: призначення і вимоги**

Елемент	Призначення	Вимоги
Відправник інформації	Генерує і формулює ідею, відбирає і передає інформацію	Вміння аргументувати важливість ідеї, щодо якої передається інформація
Повідомлення	Осмислена ідея, закодована певним чином для адресата	Чіткість і лаконічність формулювання ідеї у символах, доступних для розуміння адресату
Канал	Засіб передавання інформації	Найкращий з погляду оперативності і точності доведення ідеї до адресата
Адресат (отримувач інформації)	Особа, група осіб, яким призначена інформація	Здатність сприймати і розуміти суть повідомлення
Зворотний зв'язок	Реакція отримувача на повідомлення, яка підтверджує розуміння його змісту	Має здійснюватись у формі, що здатна підтвердити відправнику правильність інтерпретації отримувачем його послання

Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації; її мета – розуміння адресатом суті явища, що описується в повідомленні, і спонукання його до певних дій. Тому в організації комунікаційного процесу важливо на кожному його етапі зробити правильний вибір – способу кодування інформації (мова, символ, форма систематизації, звуки, образи тощо), каналу та способу передавання інформації, форми і способів зворотного зв'язку.

Комунікації в менеджменті можуть відбуватися різними способами – письмово, усно, невербально. Кожен із них має свої переваги і недоліки, що і зумовлює сфери їх використання.

**Письмові й візуалізовані комунікації.** Це передавання інформації на паперових, магнітних, лазерних носіях. Використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію точно. Найчастіше вдаються до них під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, інформаційні бюлетені, прес-релізи тощо). Їх перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привнести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладу, повнота, ко-

ректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають суттєві вади: потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладену інформацію адресат сприймав однозначно, саме так, як того хотів відправник; зворотний зв'язок за таких комунікацій уповільнений (якщо в листі є незрозуміла інформація чи помилка, для її з'ясування необхідно кілька днів).

У сфері туризму в зовнішніх комунікаціях поширення набули друковані засоби, де письмова форма лаконічного викладення матеріалу доповнюється привабливою візуалізацією місць відпочинку (маршруту). У вигляді рекламних буклетів чи іншого типу інформаційних повідомлень (календарі, плакати, інформація у спеціалізованих журналах та ін.) такі повідомлення мають нести деякий головний меседж, привертаючи увагу потенційних споживачів.

Не менш популярними в туризмі є й електронні засоби комунікації з потенційними споживачами, побудованих за такою є схемою, але у вигляді різного роду повідомлень (як словесних, так і візуалізованих у роликах рекламного характеру), які розміщуються у мережі Інтернет. Вони призначені для зовнішнього використання, і готуються професійними рекламними агенціями на замовлення власників туристичних ресурсів (менеджерів дестинацій, готелів та ін.).

**Усні комунікації.** Вони передбачають спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда зі співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Їх перевагою є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням.

**Інтонація** служить індикатором психологічного стану того, хто говорить. Якщо вона повчальна, то в співрозмовника виникає внутрішній протест щодо неї; якщо довірлива – співрозмовник відчуває власну винятковість, що налаштовує його на сприйняття інформації та довіру до неї.

**Гучність** голосу впливає на увагу слухача. Зокрема, особливий наголос на певному слові означає важливість його для осмислення подальшої інформації.

**Емоційне забарвлення** голосу свідчить про обурення чи невдоволення людини тим, що відбувається. До цього засобу нерідко вдаються керівники, вказуючи підлеглим на допущені помилки. Однак іноді це спричиняє протилежний бажаному ефект. У деяких випадках підвищення голосу негативно впливає на слухача, погіршуючи взаєморозуміння.

Усні комунікації в менеджменті найбільш доцільні за необхідності швидкого прийняття рішень. Вони забезпечують оперативний зворотний зв'язок. Це зумовлено не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок на зрозумілі сигнали, а й тим, що в та-

кій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли йдеться про обмін думок з колегами, які добре знають манеру розмови одне одного. У такому разі існує «розуміння з півслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами.

Усні комунікації в туризмі використовуються не тільки для обміну управлінською інформацією – в ході виконання професійних обов'язків працівників, для координування й регулювання діяльності. Специфіка туризму передбачає безпосередній контакт працівників компаній із споживачами їх послуг (туристами) – як в ході придбання турів, так і при споживанні туристичного продукту безпосередньо на маршруті. І тут усні комунікації виходять на перший план, оскільки саме вони несуть емоційне забарвлення у сукупності вражень від подорожі і визначально впливають на загальну оцінку туристами професіоналізму керівника групи (гіда, організатора). Тим більше, що вони доповнюються невербальними сигналами, які є невід'ємною складовою усних комунікацій.

**Невербальні (несловесні) комунікації.** Це комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо – вони свідчать про ставлення співрозмовників одне до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38 % – через інтонації голосу і лише 7 % – через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо. Отже, знання «мови тіла» необхідне для успішних усних комунікацій.

Особливе значення невербальні сигнали мають у процесах перемовин, коли немає чіткого розуміння позиції другої сторони і необхідно будувати перемовини так, щоб досягти прийнятної рівня вигідності майбутньої угоди. Саме невербальні сигнали можуть вказувати на слабкість позиції співрозмовника або, навпаки, засвідчувати його силу, здатність додати більш потужні аргументи до тих, що вже оприлюднені – і це може схилити чашу терезів у перемовинах на його користь. Так, якщо людина, з якою ви ведете переговори, відхилилась назад, це означає, що рішення її не на вашу користь. Слід терміново задіяти інші аргументи, які підвищили б зацікавленість партнера в позитивному вирішенні питання. Якщо в розмові виникла пауза і співрозмовник кинув погляд на вас – він чекає вашої відповіді. Якщо ж після своєї паузи співрозмовник відвів погляд у бік – це прохання не

перебивати його. Доторки до частин обличчя – свідчення напруженого обмірковування отриманої інформації. Тому так важливо в перемовинах вміти «зберігати обличчя» незворушним.

Отже, комунікаційний процес буде успішним, якщо його ініціатор (відправник інформації) обере адекватний ситуації спосіб комунікацій. Водночас кожен спосіб комунікації потребує такого каналу передавання інформації, який доставить її адресату з необхідною швидкістю і в повному обсязі, тобто, матиме достатню пропускну спроможність.

**Пропускна спроможність комунікаційного каналу** – це обсяг інформації, який може бути переданий через нього за одну комунікативну сесію (тобто, за один прийом).

На неї найбільше впливають такі чинники як здатність опрацювати декілька сигналів одночасно та можливість здійснення швидкого двостороннього зворотного зв'язку. За цими ознаками обирають персональне (усне) спілкування, інтерактивні канали і знеособлені комунікаційні канали передавання візуалізованої друкованої інформації.

**Персональні комунікації (фізична присутність учасників)** – пряма взаємодія співрозмовників, що гарантує передавання багатьох інформаційних сигналів і миттєвий зворотний зв'язок. Тому переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню під час ділових зустрічей, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибшому і точнішому осмисленню ситуації.

**Інтерактивні канали** – це спілкування за допомогою електронних засобів зв'язку. Характеризується прискореним обміном інформацією і в туризмі використовується для комунікацій з клієнтами або партнерами.

**Знеособлені комунікаційні канали передавання візуалізованої друкованої інформації.** Вони мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку, тому їх використовують тільки для подання головного меседжу (реклама) або основної інформації (звіти, накази, розпорядження).

Кожен комунікаційний канал має свої переваги й недоліки і, залежно від обставин, може бути ефективним або ні. Тому, обираючи спосіб і канали комунікацій, слід зважати на:

– здатність співрозмовника сприймати символи, якими кодується інформація (людина без знання місцевого діалекту не зрозуміє співрозмовника, якщо він на цьому діалекті з нею розмовлятиме – про це важливо нагадувати туристам, якщо вони виходять на прогулянку у вільний час без супроводу гіда);

– встановлені вимоги до точності відтворення і неоднозначності розуміння інформації (закони, інструкції, правила, накази слід направляти в письмовій формі);

– ступінь нагальності ситуації, яка потребує обміну інформацією (якщо інформація потрібна негайно, краще її подавати усно, але не обов'язково персоналізовано);

– здатність вибраного способу у визначений час надати інформацію потрібній кількості адресатів. На п'ятихвилинках, наприклад, керівник усно повідомляє підлеглим, що саме їм потрібно зробити. Якщо йдеться про віддаленість адресатів, доцільно інформацію надіслати письмово (наприклад, повідомлення групі туристів про місце і час збору для початку подорожі);

– забезпечення доступності інформації для її сприйняття (доповідь, насичена цифрами, краще сприймається, якщо підсилена допоміжним матеріалом у вигляді графіків, таблиць, плакатів);

– дотримання вимог щодо мінімізації витрат на обмін інформацією (якщо всі розпорядження і вказівки будуть оформлені письмово, це спричинить зростання паперових потоків).

Правильний вибір способів комунікації і їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний — ускладнює спілкування, призводить до непорозумінь, які навіть можуть спричинити конфліктну ситуацію.

### 8.3. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання

Усі міжособистісні комунікації залежать від особистісних характеристик учасників комунікаційного процесу. Люди, обмінюючись інформацією, висловлюють власні думки, спираючись на досвід, своє світосприйняття, мотивації, очікування тощо. Співрозмовник, декодуючи отримане повідомлення, використовує свій стиль мислення, пропускає інформацію через «сито» своїх понять і суджень. Так виникають комунікаційні перешкоди (бар'єри).



**Комунікаційні перешкоди** – спотворення інформації, яке ускладнює її сприйняття, спричиняє часткову чи повну її втрату.

Комунікаційні перешкоди зумовлені різними причинами – починаючи з організаційних помилок при побудові організаційної структури (уповільнення проходження інформації за високої централізації управління, надмірне фільтрування інформації при її проходженні управлінськими рівнями тощо) й технологічними характеристиками (обмеженнями) засобів комунікації – і завершуючи індивідуальними психо-

фізіологічними і когнітивними рисами безпосередніх учасників комунікаційного процесу.

**Організаційні причини** неефективного комунікаційного процесу зумовлюють такі недоліки інформаційного забезпечення менеджменту:

- розпливчастість або надлишок інформації через погане формулювання відправниками повідомлень (їх некомпетентність);
- недостовірність даних і інформації, яка їх трактує;
- невідповідність способу передачі даних цілям комунікації;
- невідповідність інформації завданням і специфіці роботи менеджерів різних підрозділах, що зумовлює проблему адресності повідомлень;
- використання застарілої інформації, неоднозначність повідомлень;
- недосконалість системи кодування інформації і відсутність роз'яснень для її розпізнавання;
- надмірна кількість рівнів управління і слабкість горизонтальних комунікацій;
- неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань, який зумовлює нерівномірність розподілу повноважень, перевантаження керівників і значний час їх реакції на повідомлення, а також конкуренцію між повідомленнями

Для усунення цих недоліків у системі менеджменту мають бути вжиті заходи організаційного характеру, які формуватимуть необхідні інформаційні потоки. Залежно від того, які відомості є ключовими для менеджера, як часто і з яких джерел вони йому надходитимуть, а також від того, кому надсилатиметься опрацьована інформація, створюється відповідна комунікаційна мережа.



**Комунікаційна мережа** – сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Учасниками комунікаційної мережі є: особа, яка приймає рішення, та виконавці, які беруть участь у його підготовці (обґрунтуванні) та реалізації, надають інформацію про хід реалізації та чинники, що впливають на рішення. Оскільки всі ці дії потребують постійних контактів, тобто «командної роботи», то такі мережі ще називають «командними комунікаціями». Структура такої мережі оптимізується передусім з урахуванням потреб осіб, що приймають рішення. Вони зацікавлені в надходженні усієї інформації, потрібної для прийняття правильного рішення. Знаючи можливі недоліки організаційного характеру, керівники підприємства мають уникати їх для того, щоб інформаційні потоки відповідали завданням менеджерів усіх рівнів; при цьому важливо уникати їх дублювання.

Комунікаційні мережі можуть бути централізованими і децентралізованими, вузькоспеціалізованими або інтегрованими, зорієнтованими на обмежену кількість джерел надходження або такими, що здатні аналізувати широкий інформаційний контент, відтак систематизувати його і відбирати релевантну інформацію, систематизуючи її за цільовим призначенням. Але в кожному разі вони мусять бути технологічно достатніми для належного інформаційного забезпечення прийняття рішень.

Недоліками *технологічного характеру* у комунікаційних процесах, які перешкоджають ефективному обміну інформаціями можуть бути:

- переважаність каналів зв'язку;
- недосконалість програмного забезпечення;
- недостатній рівень технічного оснащення підприємства;
- невідповідність апаратного забезпечення необхідним пропускним потужностям комунікаційних мереж;
- погана робота технічних служб;
- слабкість внутрішньої локальної мережі;
- низький рівень технічної освіченості персоналу.

Для туристичних підприємств переважна більшість комунікацій із зовнішнім середовищем має здійснюватися за допомогою сучасних інформаційних технологій, тому вказані вище причини не мають бути присутніми в діяльності цих підприємств, якщо їх менеджмент прагне успішного бізнесу. Для цього потрібно відбирати персонал з високим рівнем технічної освіченості, знанням сучасних способів електронних комунікацій і володінням засобами їх використання. Водночас відповідні технічні засоби мають бути на балансі фірми і своєчасно оновлюватись.

Деструктивний вплив перешкод організаційно-технічного характеру може бути підсилений перешкодами, зумовленими причинами індивідуального характеру – тими, що знаходяться у емоційно-когнітивній сфері. До основних комунікаційних перешкод, які зумовлені *емоційно-когнітивними характеристиками* співрозмовників належать: вибіркоче сприйняття; семантичні перешкоди; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; слабкий зворотний зв'язок.

*Вибіркове сприйняття* виникає майже завжди при передаванні інформації, а особливо при комунікаціях між індивідом і групою. Це зумовлено тим, що з усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їх увагу. Тому ефективними вважають ті комунікації, в яких не менше 30 % інформації вже відомо адресату, перебуває у сфері їх компетенції і сформувало у них певні стереотипи сприйняття.

Люди можуть трактувати одну і ту ж інформацію по-різному, залежно від власного досвіду. Зокрема, досвідчений гід знає, як вирі-

шувати проблеми на маршруті у разі нештатної ситуації, і може чітко пояснити туристам, що слід робити для виходу із неї. Новачку ж доведеться докласти значно більше зусиль і часу для осмислення ситуації, прийняття правильного рішення і донесення туристам способу його реалізації, тим більше, якщо група гетерогенна.

У будь-якій комунікації слід пам'ятати, що невідповідність кодування і розпізнавання інформації залежить від досвіду, внаслідок чого і передавання, і сприйняття інформації будуть суб'єктивними. Це означає, що:

- комунікації сприймаються й оцінюються через потреби людини і її досвід;
- інформація, яка поза досвідом отримувача, буде сприйматися повільніше, ніж та, що є в його досвіді;
- у невідомій ситуації працівник майже автоматично включає ту частину свого досвіду, яка пов'язана з подібною ситуацією;
- інформація, що суперечить досвіду, або цілком не сприймається, або деформується відповідно до цього досвіду.

Отже, індивід, уникаючи інформаційного перевантаження, зацікавиться передусім тією інформацією, яка може бути йому потрібною, стосується кола його інтересів. Тому відправник інформації мусить ввести мотиваційні елементи у своє повідомлення, які б привернули увагу адресата, зацікавили його і змусили зосередитись. Це можуть бути фрази: «Мені здається, що лише Ви здатні мене зрозуміти», «Це дуже важливо для Вашої роботи», «Я покладаюсь на те, що ця розмова залишиться між нами» та ін.

Вибірковість сприйняття значною мірою залежить від соціального статусу співрозмовників. Як правило, до слів начальника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого.

Чинником, який зумовлює вибіркоче сприйняття, є й емоційний стан одержувача інформації. Емоційне збудження перешкоджає нормальному сприйняттю інформації: людина чує лише себе, перебуває в полоні власних відчуттів та переживань. Зокрема, гнів викликає упередження, тому, перш ніж зайти до шефа, дізнаються, в якому той настрої. Будь-яке повідомлення у такому стані сприймається неадекватно. Коли така ситуація повторюється часто, стосунки між керівником і підлеглими набувають негативного відтінку, формується атмосфера недовіри та антагонізму і потоки інформації зменшуються – нікому не хочеться потрапляти «під гарячу руку». І навпаки, коли керівники привітно ставляться до своїх підлеглих, заохочують їх ініціативу, в підлеглих з'являється мотивація до частих інформаційних контактів.

**Семантичні перешкоди** зумовлені варіативністю (багатозначністю) слів, що інколи призводить до неправильного розуміння інфор-

мації. Це передусім стосується професійних висловів чи слів іноземного походження. Однак у туризмі семантичні перешкоди найчастіше мають місце у контакті із місцевими жителями, які не завжди послуговуються літературною мовою у спілкуванні. Незнання гідом ідіом (усталених мовних конструкцій, що мають метафоричний відтінок) може спричинити конфліктну ситуацію у турах подійного чи краєзнавчого характеру. Тому в будь-якому спілкуванні необхідно пристосовувати повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати слова і конструкцію фраз.

Однак найбільше непорозуміння спричиняє неточність формулювання повідомлення, нехтування особливостями перекладу «внутрішньої» мови. «Внутрішня» мова у кожного своя. Вона перекодовує почуті людиною слова в думки або навпаки — думки у слова. Але кожен засвоює систему слів і оперує ними по-своєму. Наприклад, повідомлення «Напиши листа, коли в тебе з'явиться вільна хвилина» можна трактувати так: «Напишу листа одразу ж після закінчення цієї роботи» або «Справа не горить, напишу наступного тижня». Інший приклад ілюструє відмінність побудови фрази «внутрішньої» і «зовнішньої» мови. Вам телефонують, що треба прийти на нараду о 9<sup>30</sup>. Ви знаєте, що на цю годину у вас призначена ділова зустріч, яку неможливо відкласти. Ця ситуація осмислюється так: «Я не піду сьогодні на нараду, бо на той самий час маю ділову зустріч. Нехай замість мене піде П.». Вголос ви кажете П.: «Підеш сьогодні замість мене на нараду о 9<sup>30</sup>». В даному разі може скластися враження, що ви просто перекладаєте свої обов'язки на іншого. Отже, при комунікаціях слід розгортати думку, пояснювати своє рішення і переконатися, що вас зрозуміли.

**Соціокультурні відмінності** відправника та одержувача повідомлення виявляються при спілкуванні людей різних соціальних прошарків, націй і віросповідань, коли різне значення можуть мати не лише слова (у разі недосконалого перекладу або застосування жаргону), а й жести, тон, ритуали, тобто – невербальні символи, неправильне трактування яких зумовлює невербальні перешкоди. Наприклад, у Японії кожна ділова бесіда супроводжується чайною церемонією (триває не менше години), і лише після неї приступають до справи. Американці ж, які звикли цінувати кожну хвилину, починають обговорення одразу. Японці це можуть розцінити як неповагу до них, що відповідно вплине на прийняття рішення. До того ж, мові народів Сходу властиві паузи – це свідчить про вваженість слів.

Відмінності існують і в трактуванні одного й того самого жесту. Так, у США та багатьох інших країнах знак «нуль» (коло, утворене великим та вказівним пальцями) сприймають як «усе нормально» (ОК). У Японії це означає, що людина хоче дати чи отримати гроші. У Португалії такий знак сприймається як непристойний та образливий.

Отже, плануючи комунікації, необхідно враховувати соціокультурні особливості співрозмовника, оскільки від цього великою мірою залежить успіх ділової чи світської розмови, знаходження консенсусу у дискусії тощо.

**Слабкий зворотний зв'язок** часто спричиняє неправильне розуміння інформації. Тому обов'язково слід встановити зворотний зв'язок. Він може здійснюватися через прямі запитання щодо розуміння суті справи. Доцільно ставити навідні запитання: «І з чого, на Вашу думку, слід починати, щоб справа пішла успішно?». Відповідь співрозмовника засвідчить його розуміння отриманої інформації. Якщо підлеглі звикнуть до такого стилю комунікацій свого керівника, то завжди будуть його уважно слухати.

Зворотний зв'язок може здійснюватись і невербально: кивок головою, уважний, спокійний погляд свідчать про розуміння; напружений вираз обличчя, легке роздратування сигналізують про те, що співрозмовник не зовсім розуміє завдання або не згідний з ним, тому слід ще раз пояснити суть справи.

У налагодженні зворотного зв'язку важливе значення має вміння слухати, тобто уважно приймати повідомлення, чітко виділяти в ньому істотне, правильно інтерпретувати почуте. Слухання має бути активним. Воно передбачає контакт очима, активну міміку і жести, запитання, перефразування сказаного, концентрацію на головному, терпимість до огріхів мови і поведінки співрозмовника, дискусії лише після цілковитого усвідомлення позиції іншої сторони.

Усунути комунікативні перешкоди можливо шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися послідовності здійснення комунікацій.

**1. Привернення уваги адресата.** Приймаючи рішення про передавання інформації, слід впевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел. Це надзвичайно важливо при спілкуванні з начальником, особливо якщо він тяжіє до авторитарного стилю управління.

**2. Формулювання повідомлення.** Фахівці у сфері психології управління радять, формулюючи повідомлення, дотримуватись певної його структури. Вона містить чотири обов'язкових компоненти: опис ситуації, її сприйняття, ставлення до адресата і заклик до дії (рис. 8.3).

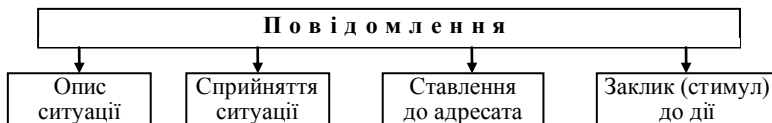


Рис. 8.3 – Раціональна структура повідомлення

Спершу слід переконливо описати ситуацію, яка потребує втручання; далі показати своє ставлення до неї (стурбованість, здивування тощо); відтак пояснити, яким чином ця ситуація стосується співрозмовника і чому саме йому передають інформацію («Я впевнений, що лише Вам під силу вирішити цю проблему») і лише тоді вказати, яких дій ви очікуєте від нього. Насамкінець важливо зазначити, як ці дії вплинуть на можливість фірми задовольнити певні його потреби. Важливо пам'ятати, що при усних комунікаціях (розмова віч-на-віч чи виступ перед аудиторією – диспути, конференції, наради тощо) істотне значення має якість мовної «продукції» відправника інформації. «Люди втрачають повагу до тих, хто не може говорити як слід, і часто поважають тих, хто маніпулює словами із надзвичайною легкістю», – зазначав відомий американський психолог Т. Шибутані.

**1. Доведення повідомлення до адресата.** Ефективність комунікації значною мірою залежить від правильності вибору каналу передавання інформації. Він повинен бути сумісним із типом символів, вибраних для кодування (усне повідомлення чи письмове, графічне зображення, засоби електронного зв'язку тощо). Канал має відповідати ідеї відправника інформації, в іншому разі комунікація погіршиться й ідея може бути сприйнята неправильно. Так, систематизовані звітні дані краще подавати в письмовому вигляді; до наказу чи розпорядження ставитимуться відповідальніше, якщо вони викладені в письмовій формі. Інколи виникає необхідність скористатися кількома каналами (наприклад, повідомлення на нараді про плановані зміни в діяльності, а відтак – доведення остаточного варіанта прийнятого учасниками наради рішення до конкретних осіб, яких воно стосується).

**2. Забезпечення розуміння повідомлення адресатом.** Жодна людина в ролі адресата не відчуває і не сприймає змісту повідомлення точно так, як його задумав відправник. Через систему зворотного зв'язку слід переконатися, що співрозмовник сприйняв інформацію саме так, як її передавали. Зворотний зв'язок може бути вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками) і невербальним (міміка, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіри до нього і згоди з ним, а отже, знижує ризик прийняття ним неправильних рішень щодо наступних дій.

**3. Визнання адресатом важливості інформації.** Отримувач інформації має засвідчити свою готовність відреагувати на неї так, як це потрібно відправнику (менеджеру). Бажання або небажання виконувати певні дії залежатиме не тільки від того, наскільки зрозумілою за змістом є отримана адресатом інформація, а й від його психологічного стану, від стосунків між ним і відправником. Тому при спілкуванні слід налагодити хороший контакт зі співрозмовником, передбачити

його реакцію на отриману інформацію, вибрати спосіб її подачі, щоб спонукати співрозмовника до дій, необхідних для усунення проблеми. Золоте правило комунікацій: «Якщо Вам не вдалося встановити хороші стосунки з людиною, не гайте марно часу, намагаючись переконати її, оскільки нікого не можна переконати лише логічними аргументами».

**4. Виконання дій.** Комунікацію вважають ефективною, якщо адресат виконує ті дії, заради яких і відбувався обмін інформацією.

Отже, комунікації у менеджменті мають бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно обирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод. Одним із способів мінімізації комунікаційних перешкод є вибір достовірних джерел надходження інформації і формування комунікаційних мереж. Тільки за цієї умови менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

Збереження й нарощування конкурентних переваг туристичного підприємства, його стабільне функціонування потребує постійних та інтенсивних комунікацій з усіма учасниками процесів створення й споживання туристичних продуктів – для оперативного обміну інформацією про перебіг цих процесів. Специфічний характер такої інформації дає підстави позиціонувати її як маркетингову, а способи отримання такої інформації віднести до маркетингових комунікацій.

## 8.4. Маркетингові комунікації в туризмі

Маркетингові комунікації – це будь-яка форма повідомлень, які підприємство використовує для інформування чи нагадування громадськості про свої товари та громадську діяльність або для впливу на цю громадськість.

Основні завдання маркетингових комунікацій туристичної організації можна охарактеризувати так:

- створення образу престижності організації;
- створення умов для інформування потенційних покупців про новий туристичний продукт, низькі (або, за необхідності, високі) ціни, особливості туристичного продукту;
- інформування про певні переваги пропонованих туристичних продуктів над продуктами його конкурентів (щоправда, цей прийом балансує на межі дозволеного законом, а тому до нього треба вдаватися тільки у виняткових випадках і діяти дуже обережно, щоб не стати причиною судової справи про недобросовісну конкуренцію);
- проведення дослідження ринку та визначення стану купівельної спроможності можливих покупців цього продукту;

- пропонування від імені виробника нових продуктів (послуг);
- утримання популярності товарів, які довго (або відносно довго) існують на цільовому ринку і вже почали втрачати свої позиції;
- надання покупцям або посередникам інформації про умови стимулювання, придбання туристичних продуктів;
- обґрунтування низьких, високих або стабільних цін;
- розроблення таких заходів маркетингових комунікацій, які б переконали споживачів купувати тури тільки даної організації;
- забезпечення зворотного зв'язку із покупцем тур продуктів для визначення ставлення до фірми.

Розглядаючи особливості маркетингової політики комунікацій в туризмі, можна побачити, що вона обслуговує три основні складові маркетингової діяльності: роботу з продуктом-товаром, цінову політику та канали розподілу цих товарів. Між ними немає чіткої межі. Товар, його якість, специфічні характеристики, зовнішнє оформлення, дизайн, а також рівень цін, компетентність і доброзичливість персоналу (свого або посередника), якість обслуговування клієнта – усе це несе потужний інформаційний та емоційний сигнал, який будь-яка організація подає своїм споживачам за допомогою засобів маркетингової політики комунікацій. Такі елементи маркетингових комунікацій, як реклама на місці продажу, виставки, ярмарки, теж пов'язані з інформацією. І для привернення уваги різних категорій споживачів доцільно їх сегментувати, підкреслюючи основні відмінності у інформаційному полі.

Так, санаторій «Imperial» (Карлові Вари) розробив кілька пропозицій розміщення клієнтів, кожен з яких зорієнтований на певну цільову групу: «Senior Living Services» – для літніх людей, «Conference Centers» – для бізнес-туристів і конгресменів, «Detox» – для тих, хто хоче скинути вагу тощо. Такі повідомлення є на сайті готелю і в них описуються переваги кожного типу пакетних пропозицій.

Підготовлені туроператорами продукти реалізуються турагенствами, але для їх успішного продажу необхідно сформувати відповідне інформаційне поле – надати інформацію потенційним споживачам про зміст і структуру туристичного продукту, його ціну, варіабельність умов реалізації і споживання. Усе це забезпечується засобами маркетингових комунікацій, які здійснюються з метою позиціонування продукту на ринку (його рекламування з урахуванням запитів і вимог цільових груп споживачів) і стимулювання продажу.

Так, завданням рекламування є створення комерційного інформаційного звернення, за яке рекламодавець платить гроші та за допомогою якого він не особисто агітує за купівлю того, що пропонує. Стимулювання продажу в системі маркетингових комунікацій передбачає використання численних засобів стимулюючого впливу, що має

на меті прискорити чи посилити реакцію ринку у відповідь. Якщо розглядати стимулювання продажу як двоєдиний процес, що складається передусім з інформування покупців про товари, послуги або ідеї, а вже потім зі стимулювання потенційних покупців (індивідуальних або колективних) преміями у вигляді значно дешевших, а то й зовсім безкоштовних товарів чи послуг, тоді можна визнати, що стимулювання продажу іноді на 100 % складається з надання потенційним покупцям інформації про товари, послуги або ідеї. Тобто, стимулювання продажу також має своїм головним завданням поширення інформації про продукти й послуги туристичної фірми (підприємства).

І саме маркетингові комунікації стають ключовим інструментом активізації попиту на у сфері туризму. Цьому все більше сприяє інформатизація суспільства, яка проявляється насамперед у збільшенню кількості присутніх в соціальних мережах. Соціальні мережі (модель SoLoMo) є новим форматом онлайн-комунікацій, трендом технологічного розвитку сучасного бізнесу, що дозволяє перетворити соціальні медіа в ефективний інструмент збільшення офлайн-продажів. Адже, за даними Асоціації готельного маркетингу, соціальні мережі охоплюють нині 77 % відсотків онлайн-населення, і мільйони людей використовують сайти соціальних мереж, такі як Twitter, Instagram і Facebook. Туристичні підприємства мають повною мірою використовувати бажання людини як соціальної істоти поділитись своїми враженнями від подорожі, адже найбільша цінність для туристів – це емоційний відгук про мандрівку у спогадах.

Маркетингові комунікації в соціальних мережах – це безперервний процес, і для успіху туристичного бізнесу надзвичайно важливо постійно відстежувати у мережах відгуки споживачів, доброзичливо реагувати на них, і навіть заохочувати туристів ділитися своїми враженнями через невеличкі бонуси (подарунки, знижки на майбутні подорожі тощо). У таблиці 8.3 наведено й інші способи маркетингових комунікацій туристичних фірм із потенційними споживачами для рекламування діяльності своїх послуг.

Соціальні медіа використовуються у прямих продажах: додавання кнопок «купити» в Facebook або Twitter, платформи Like2Buy в Instagram. Стимулювання є передусім одним із прийомів збільшення продажу за рахунок підвищення поінформованості покупця, а вже потім – за рахунок матеріального заохочення.

Інша форма маркетингових комунікацій – персональний продаж, тобто спеціально організований особистий контакт продавця та покупця, коли покупець отримує не тільки належну інформацію, а й можливість висловити свою думку.

**Таблиця 8.3 – Інструменти та способи маркетингових комунікацій туристичних підприємств**

Інструмент цифрових маркетингових комунікацій	Комунікативний канал	Спосіб використання у комунікативних сесіях
Соціальні медіа-канали	Facebook, Twitter, Instagram, TripAdvisor, YouTube	Кампанії, конкурси, обмін відео та фотографіями
Блоги	Blogger.com, YouTube та інші блог-сайти	Запросіть відомих блогерів у туристичну подорож і попросіть його розповісти про неї на своєму каналі, щоб зацікавити більше споживачів
Листівки, ваучери, плакати	Туристичні бюро, агенції, аеропорти, освітні установи тощо	Поширення маркетингових матеріалів у публічних місцях
Системи онлайн-бронювання	Booking.com, hotels.com, Agoda.com, expedia.com, bookyogaretreats.com, trivago.com	Підбір мереж, приєднання до TripAdvisor та інших пошукових систем
Виставки, ярмарки, фестивалі	Туристичні виставки та фестивалі	Брати участь і відкривати нові можливості для залучення споживачів

Продавці, які беруть участь у персональному продажу, обов'язково повинні володіти певною комерційною інформацією про підприємство та його товари й мати навички спеціального повідомлення інформації споживачеві. У процесі персонального продажу вміння продавця (крім його особистої привабливості) у відповідний спосіб повідомити наявну в нього інформацію має примусити потенційного покупця пройти під час бесіди всі фази процесу купівлі: увага, інтерес, бажання придбати товар, рішення придбати та укладення угоди. Зasadничою основою особистого продажу є вміння продавця подати інформацію про все, що продається, аж до рекламування самого себе (це психологічно виправдано: коли продавець бездоганний, то й товар має бути найвищого гатунку).

Зважаючи на специфіку туристичного продукту, споживча цінність якого більшою мірою формується у емоційному полі, необхідно в процесі маркетингових комунікацій з ринком апелювати саме до вражень, які може отримати (або отримав) споживач. Для цього найбільш прогресивні учасники туристичного ринку використовують новітні підходи в маркетингових комунікаціях, ґрунтуючись на вивченні тривалості вражень людей. Так, за дослідженнями Інституту відчуття запахів (Sense of Smell Institute) встановлено, що через рік лю-

дина може згадати запахи з точністю до 65 %. На цій властивості деякі готельні мережі стали використовувати *сенсорний маркетинг*, який виробляє у людини певну рефлекс-асоціацію – чітке зіставлення мелодій, кольорів, звуків, запахів, текстур з певним брендом. Найбільш популярним видом такого маркетингу є *аромамаркетинг* – ароматизація в громадських місцях готелів, яка відповідає маркетинговим завданням і спрямована на створення комфортної атмосфери для гостя (готельна мережа Omni – зелений чай та лимонна вербена, мережа Western Hotels – аромат білого чаю, Mercury – мінімалістичний акорд білого лотоса, магнолії, цитрусових, шавлії та імбиру).

Останній за списком (але не за значенням) елемент маркетингових комунікацій – це робота з громадськістю (public relations). Усі прийоми public relations пов'язані з інформацією. Словник Вебстера так визначає цей термін: «Public relations – це сприяння утворенню взаєморозуміння та доброзичливості між особою, організацією та іншими людьми, групами людей або суспільством у цілому за допомогою поширення роз'яснювального матеріалу, обміну інформацією та оцінки суспільної реакції». Сучасне трактування public relations можна сформулювати як вміння досягати гармонії на засадах взаєморозуміння, що базується на правдивій та повній інформації.

Підприємство може пояснювати свою позицію з того чи того питання, давати інформацію про товар-новинку, що незабаром з'явиться на ринку, про нове застосування вже відомих на ринку товарів, про стимулювання покупок тощо. Усе це можна робити за допомогою фірмових та торгових марок, рекламних звернень у засобах масової інформації, через упаковку, вітрини магазинів, виставки, прями поштові відправлення, персональний продаж, лотереї, ігри тощо. Щоб усунути все випадкове у взаємозв'язках із покупцями, виробники товарів у економічно розвинених країнах доручають спеціальним рекламним агенціям опрацювання найважливіших рекламних звернень і проведення важливих рекламних кампаній, утримують у штаті висококваліфікованих фахівців з public relations для формування відповідного образу виробника та його товару, а також фахівців зі стимулювання продажу товарів, що уможливорює своєчасне реагування на зміни попиту та пропонування. Вони також мають поширену мережу дистриб'юторів, які, діючи у рамках багаторівневого маркетингу, збільшують обсяги продажу товарів і забезпечують додаткові прибутки виробнику.

Цілям public relations слугують і такі специфічні маркетингові комунікаційні технології, які призначені для продажу продуктів, але сам процес продажу підкріплюють різними спеціальними пропозиціями. Наприклад, санаторій «Imperial» Карлові Вари з цією метою застосовує SMM-маркетинг; контурне пакетування санаторно-курортної послуги; депозитно-авансова система оплати медичних послуг –

внесення клієнтами передоплати, з якої потім списуються суми за надані медичні послуги, а залишок повертається при виїзді клієнта, або зберігається за ним до його наступного візиту в санаторій; управління преїскурантом, який виконує функції повноцінного меню-послуг, що дозволяє їх ефективно продавати; реклама санаторію серед лікарів; багаторівневі програми лояльності; впровадження систем управління номерним фондом та розподілу медичних, оздоровчих процедур; співпраця з туристичними сайтами-посередниками.

Методи *public relations* є важливою частиною зовнішніх комунікацій в туризмі. Вони мають привертати увагу до цієї сфери діяльності, генеруючи позитивні меседжі про туристичну привабливість DESTINAЦІЙ. І промоцію мають здійснювати не лише туроператори як окремі суб'єкти туристичного ринку, а й державні та регіональні органи влади. В країнах, де сфера туризму добре розвинена, вона може генерувати до 10 % ВВП, а в Україні – заледве 1 %. Вітчизняні туристи прагнуть виїхати за кордон, вважаючи такий відпочинок більш престижним, ніж на теренах України. Однак зростання внеску галузі у генерування доходів до державного й місцевого бюджетів можливе насамперед за рахунок в'їзного туризму.

Тому Україна орієнтується на діяльність ООН і підтримала проєкт, заснований Генеральною асамблеєю цієї міжнародної організації, про прийняття 2017 року Міжнародним роком сталою розвитку туризму. Державна підтримка та бажання показати Україну привабливою і перспективною створили підґрунтя для започаткування медіа-проєктів та грантових програм для розвитку туризму.

Наприклад, *Ukrainer* – масштабний медіа-проєкт, який має на меті шляхом ґрунтовних досліджень 16 історичних земель зібрати матеріали про унікальні та цікаві куточки України, відкрити її нову та різну і розвинути внутрішній туризм. Сайт проєкту, розроблений київською агенцією цифрового маркетингу «Yedynka», ведеться у вигляді блогу із зручним та зрозумілим інтерфейсом для відвідувача, водночас пропонуючи для продажу товари, дохід від яких спрямований на розвиток волонтерського проєкту.

Намір Асоціації індустрії гостинності України покращити якість туристичних послуг та поширити інформацію про її туристичний потенціал втілюється в оригінальних проєктах у межах грантової програми «Підтримка розвитку внутрішнього туризму в Україні». Житомирщина презентувала незвичайний тур «Підготовка до участі в місії «Житомир – Mars 2020». Гостям пропонують відвідування унікального Музею космонавтики імені Корольова, участь в битві марсоходів, політ на літаку, повітряній кулі та вертольоті. Харків був представлений як туристичний центр європейського рівня, що може запропонувати

своїм гостям «Український Діснейленд» – парк культури і відпочинку імені Горького. У Львові встановили 15 інформаційних таблиць з QR-кодами, за допомогою яких турист зможе отримати необхідну інформацію про локації міста різними мовами. Маршрут складено за книгою Ілька Лемківа «Львів понад усе» із помітним символом інноваційного туристичного маршруту у вигляді лева та номером локації. Існує ідея розробки додатків з доповненою реальністю для дуба-патріарха в Запоріжжі, який продовжує поступово засихати. Завдяки комп'ютерним технологіям туристи зможуть побачити не тільки дерево таким, яким воно було раніше, а й запорізьких козаків, які писали листа турецькому султану саме під цим дубом.

Полтавська область має кулінарну спадщину, що формує традиції української кухні та має певні відмінності. Департамент інфраструктури і туризму Полтавської облдержадміністрації створює умови розвитку гастрономічного туризму в регіоні. В районах і містах області проводяться свята полтавської галушки, сала, меду тощо.

Завдяки реалізації проекту «Управління транскордонними дестинаціями в Закарпатській області та Саболч–Сатмар–Березькому регіоні Угорщини», що впроваджувався Центром українсько-угорського регіонального розвитку в рамках Програми прикордонного співробітництва ЄІСП Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна 2007–2013 і співфінансувався ЄС через інструмент сусідства і партнерства створена мережа туристичних інформаційних центрів Закарпаття та сувенірних магазинів «Скарби Закарпаття». І таких прикладів є багато.

Отже, система маркетингових комунікацій служить засобом інтеграції туристичного підприємства в зовнішнє середовище. Від ефективності таких комунікацій значною мірою залежить здатність підприємства завойовувати прихильність споживачів і успішно працювати на ринку туристичних послуг. Для туристичних агентств найбільш суттєвими з маркетингових заходів є ті, що стимулюють продажі. І провідна роль у цьому стимулюванні в умовах розвитку інформаційного суспільства належить Інтернету.

## **8.5. Цифрові маркетингові комунікації в туристичному бізнесі**

Індустрія туризму за останні роки істотно змінилася у зв'язку з розвитком і поширенням комп'ютерних технологій. Сучасні умови ведення туристичного бізнесу вимагають від його суб'єктів швидкого реагування на процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і це забезпечує всесвітня інформаційна мережа. Специфічні характеристики глобальної мережі Інтернет, її здатність майже миттєво надати

необхідну інформацію зумовила стійку тенденцію використання цифрових технологій і в маркетинговій діяльності туристичних підприємств.

Однією з визначальних для ефективного маркетингу характеристик середовища Інтернет є його гіпермедійна природа, яка забезпечує високу оперативність у поданні та засвоєнні інформації, що значно підвищує можливості туристичних фірм налагоджувати й підтримувати комунікацію з підприємствами-партнерами і споживачами (туристами). За даними Semantrum в Україні користуються Інтернетом 21,6 млн користувачів, охоплення Інтернетом на початок 2019 р. склало майже 70 %. Дослідження виявило три категорії українців, серед яких абсолютно всі користуються Інтернетом: це школярі та студенти; власники або директори великого та середнього бізнесу та військовослужбовці. Тобто, це найбільш активні у пізнавальному аспекті категорії потенційних туристів. Вони можуть самостійно формувати туристичні продукти для себе і свої сім'ї, використовуючи інформацію у Інтернет-мережах, в тому числі – соціальних. І тут активну інформаційну підтримку своїм послугам (і розробленню нових продуктів) мусять забезпечувати туристичні фірми.

На ринку маркетингових комунікацій, які охоплюють сукупність відносин, пов'язаних з процесами створення, купівлі-продажу та використання інструментів маркетингових комунікацій, зазвичай застосовують наступні: ТБ-реклама, реклама в пресі, зовнішня щитова реклама, транспортна і Indoог-реклама, радіореклама, ринок Інтернет-реклами [3]. Та в умовах інформатизації суспільства Інтернет та інші цифрові канали стають поштовхом до появи цифрового маркетингу, який змінює форми і методи маркетингової діяльності (рис. 8.4).



**Рис. 8.4 – Методи цифрового маркетингу, що використовуються у туризмі**

Коротка характеристика існуючих методів цифрового маркетингу показує, що цифровий маркетинг використовує найновіші технології роботи з ринком. Використовуючи можливості цифрових технологій, туристичні компанії можуть отримувати дані про переваги потенційних споживачів – і це має використовуватися ними для сегментування покупців, для оцінки місткості різних сегментів ринку – що може стати вирішальним аргументом прийняття рішень при розробленні нових продуктів.

Донедавна пошуковий маркетинг, дослідження в Інтернеті та реклама через організацію розсилання на e-mail, мобільний маркетинг вважалися унікальними засобами підтримання конкурентоспроможності підприємств. Проте звіт компанії Gartner (працює на консалтинговому ринку США з 1979 р.) з досліджень інформаційних технологій отримав назву «Цифровий маркетинг стає повнолітнім» показав: в розвинутих країнах спостерігається злиття цифрового та фізичного світів, тому перестали відокремлювати онлайн- та офлайн-заходи маркетингу. Процес переходу на нові комунікаційні канали зумовлений необхідністю комплексного використання засобів цифрового маркетингу. Зростає інтерес до автоматизації соціальних медіа, до створення динамічного контенту та підвищення значущості відеоконтенту. І загалом, використання цифрових технологій дає суттєві переваги туристичним компаніям у роботі з маркетинговою інформацією порівняно з традиційними технологіями маркетингу:

- відсутність просторової локалізації, можливість здійснювати діяльність поза прив'язкою до конкретної території;
- забезпечення можливостей скорочення часу на пошук партнерів, здійснення операцій, розробку нового турпродукту і т.п.;
- зниження асиметрії інформації;
- зниження трансакційних витрат;
- зниження ризику, пов'язаного з невизначеністю;
- зниження витрат на роботу з продуктом за рахунок вибору оптимального асортиментного ряду туристичних продуктів, скорочення часу на розробку й впровадження нового турпродукту, обґрунтованої політики ціноутворення, зниження кількості посередників і витрат на просування й продаж туристичних продуктів і т. п.

Комунікації зі споживачами здійснюються через фізичний та цифровий світи шляхом створення взаємодії між брендами і споживачами, для визначення та задоволення потреб і переваг людини, включаючи соціальні та особистісні відносини. Нині цифровізація торкнулась всіх бізнес-процесів підприємств і організацій, що мають відношення до сфери туризму, включаючи процеси:

**1) бізнес-бізнес (B2B)**, у яких компанією-постачальником послуг (наприклад, туроператором, авіакомпанією, круїзною компанією

або готельною мережею) видаються персональні коди компанії-партнеру (наприклад, іншому туроператору або агенту). Остання авторизується на сайті введенням пароля й логіна і потрапляє в систему онлайн бронювання. Прикладом такої моделі цифрової комунікації в туризмі є глобальні дистрибутивні системи (GDS) та системи бронювання туроператорів;

**2) *бізнес-споживач* (B2C)** – модель, за якою майбутній турист може самостійно і напряму купити окремі послуги або тури на сайті постачальників;

**3) *бізнес-бізнес-споживач* (B2B2C)** – формат, що дозволяє організувати комунікацію з потенційними споживачами на одному сервері відразу декільком юридичним особам (наприклад, туроператорам, готелям тощо). Для цього вони мають зареєструватись на Booking.com, Agoda, Expedia – і будь-який індивідуальний користувач може зайти на цей майданчик, забронювати та сплатити послугу. Існують також єдині портали бронювання, що акумулюють пропозиції постачальників інших послуг і тури туроператорів. Сюди можна віднести і купонні сервіси, де споживачі можуть придбати туристичні продукти та послуги зі знижкою;

**4) *бізнес-бізнес-бізнес-споживач* (B2B2B2C)** – модель, що реалізується у туризмі альтернативними дистрибутивними системами – ADS, у тому числі – метапошуковими системами. В цьому разі пропозиції постачальників послуг генеруються самостійно, або через інших брокерів на спеціальних порталах. Роблячи пошуковий запит, споживач бачить у пошуковій видачі сайту всі можливі варіанти реалізації свого пошуку з ціною. Наприклад, у разі пошуку авіаквитка – це варіанти як самої авіакомпанії, так і посередників.

Незважаючи на те, що такі майданчики для *е-комерції* часто є виключно комерційними проектами, національні туристичні портали багатьох країн їх підтримують, щоб збільшити продаж туристичних послуг і турів. Зокрема, такі можливості надають національні туристичні портали germany-tourism.de (Німеччина); visitsweden.com (Швеція), myswitzerland.com (Швейцарія), pot.gov.pl (Польща), visitbelgium.com (Бельгія), visitsfinland.com (Фінляндія), holland.com (Нідерланди), franceguide.com (Франція), czechtourism.com (Чехія) і багато інших. Специфічним об'єктом продажу на таких сайтах є й суто маркетингова інформація, наприклад, звіти про проведення маркетингових досліджень, аналітичні дані статистичних служб тощо, які можуть використовуватись відповідними зацікавленими особами для обґрунтування різних бізнес-рішень.

Поява в 2016 р. у соціальних мережах Facebook та Instagram на бізнес-сторінках та особистих профілях нового виду публікацій, у маркетинговій діяльності цінна перспективою проведення онлайн-

відеотрансляції з мобільних пристроїв для усіх «підписників» та друзів у реальному часі. Друзі отримують сповіщення про початок трансляції і можуть коментувати, «лайкати», ділитись публікацією з прямого ефіру. Це чудовий спосіб підвищити залучення на бізнес-сторінці, зібравши багато коментарів за час сповіщення. Перевагою онлайн-відеотрансляції є найбільше охоплення аудиторії порівняно з іншими видами публікацій. У туристичному бізнесі використання цього інструменту допомагає будувати лояльні відносини зі споживачами на основі співпричетності до подій (табл. 8.4).

**Таблиця 8.4 – Онлайн-відеотрансляції на підприємствах сфери туризму**

Спосіб застосування	Використання у сфері туризму
Важливі новини	Розповідати у ефірах, яких успіхів досягла фірма, про зміни у вашій сфері діяльності, новинки для клієнтів
Відповіді на питання	Дозволяють будувати довірливі відносини, адже підписники отримують відповіді на часті запитання безпосередньо від представника туристичної фірми
Навчальні відео	У туристичному бізнесі їх можна дещо видозмінити. Наприклад, транслювати спуск по канатній дорозі чи захоплюючу силу найкрасивіших водоспадів
Розіграш	В прямому ефірі можна зробити розіграш з визначенням переможця конкурсу. В такому випадку підписники будуть впевненими у чесності результатів
Демонстрація нового продукту, оновлень	Презентація новинок навіть на стадії розроблення. Наприклад, можна показати оновлену версію сайту фірми, назвати її переваги й одночасно показати їх застосування
Реклама спонсорського продукту у трансляціях	Туристичні фірми співпрацюють з транспортними, готельно-ресторанними підприємствами, тому можна в прямих ефірах використовувати предмети з їх логотипами або рекламувати сторонні компанії (наприклад, на столі стоятиме чашка кави з логотипом торгової марки цього напою)

Цифрові технології комунікацій з кожним роком знаходять все ширше застосування в діяльності туристичних підприємств. Повноцінне використання їх можливостей дає змогу персоналізувати туристичний продукт, збільшити відповідність його структури і й умов споживання запитам різних категорій споживачів. Суб'єкти туристичної діяльності мають змогу отримувати необхідну інформацію швидше і з більшою точністю, а також поширювати створений туристичний продукт через сайти, соціальні мережі, електронну пошту, контекстну рекламу для Інтернет-аудиторії. Використання мобільних додатків для

створення віртуальної реальності та формування маршруту за QR-кодами, за умови їх цільового використання, підвищують інтерес до розроблених туристичних продуктів, насичують їх змістом, що відповідає запитам цільових аудиторій. Все це позитивно впливає на формування туристичного потенціалу України, просування на світовому туристичному ринку туристичних продуктів з її різних регіонів.

## Запитання та завдання

1. Яка роль комунікацій у системі менеджменту туристичного підприємства? Яку комунікацію вважають ефективною і чому?

2. Охарактеризуйте елементи і етапи комунікаційного процесу. На яких його етапах можуть виникнути проблеми і чому? Наведіть приклади таких проблем і вкажіть, як їх можна уникнути.

3. Які психологічні аспекти комунікаційного процесу можуть зробити його неефективним? Відповідь обґрунтуйте і підкріпіть прикладами.

4. Які відмінності між вертикальними та горизонтальними комунікаціями в організації і якого роду комунікаційні перешкоди виникають у них найчастіше? Як їх можна подолати?

5. Якою має бути структура повідомлення, щоб комунікації були ефективними?

6. Обґрунтуйте методи комунікацій, їх переваги та недоліки.

7. В яких ситуаціях працівникам туристичних підприємств доцільно використовувати усні комунікації?

8. Яким чином впливає стиль керівництва на систему організаційних комунікацій?

9. Які види зовнішніх комунікацій туристичної фірми можна віднести до маркетингових?

10. Якими є основні завдання маркетингових комунікацій туристичного підприємства – туроператора і турагента? Наведіть приклади таких комунікацій із практики діяльності діючих підприємств.

11. Які методи public relations можуть принести найбільшу користь в розвитку туризму: на державному рівні; на регіональному рівні і рівні окремих дестинацій; для окремих туристичних фірм; для інших суб'єктів туристичної інфраструктури.

12. Які можливості відкривають перед фірмою електронні засоби комунікацій?

13. Які види цифрових маркетингових комунікацій і для вирішення яких завдань використовуються у діяльності туристичних фірм?

14. Для яких цілей можуть використовуватися відео-трансляції в туристичному бізнесі?

## **Розділ 9.**


# **Процеси контролювання і ефективність системи менеджменту туристичного підприємства**

---

*Забезпечення ефективності організації є основним завданням і сферою компетенції менеджерів. Залежно від стратегічних намірів вищого керівництва її оцінюють різними методами і за різними критеріями. Досягнення ефективності забезпечується реалізацією функції контролювання, яка дає змогу менеджерам регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, а відтак – приймати рішення, спрямовані на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню. Ефективність туристичного підприємства є результатом величюю, яка складається із ефективності використання усіх ресурсів і швидкості реагування на ринкові процеси у галузі – через асортиментну політику і тактику роботи із партнерами. Висока ефективність діяльності досягається постійним вдосконаленням усіх процесів і методів, що складають сутність системи менеджменту.*

### **9.1. Контролювання й оцінка результатів діяльності в туризмі**

Контролювання завершує цикл управління. Суть його полягає у своєчасному виявленні відхилень у роботі, зумовлених або низькою виконавчою дисципліною персоналу, або впливом чинників зовнішнього середовища, та внесенні необхідних коректив у діяльність підприємства, завдяки чому забезпечується реалізація намічених планів і цілей. У туризмі, з огляду на його специфіку, контролювання поширюється і на процес споживання туристичного продукту – передусім, за показниками якості обслуговування клієнтів. Без цього неможливо отримати повне уявлення про те, наскільки прихильність споживачів до конкретної туристичної фірми визначається складом туристичного продукту чи якістю надання усього комплексу послуг при його придбанні і споживанні.

 **Контролювання** – функція менеджменту, метою якої є забезпечення досягнення визначених суб'єктом менеджменту цілей шляхом оцінки та аналізу результатів діяльності об'єктів управління і коригування дій (рішень) у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Ефективне контролювання в діяльності туристичного підприємства уможливорює роботу усіх його структурних елементів за розробленими на відповідний період планами і програмами, оскільки передбачає систематичне оцінювання результатів їх діяльності, а відтак – виявлення й аналіз чинників, які перешкоджають досягненню запланованих результатів. Завдяки цьому підприємство може адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них, запобігати накопиченню помилок і їх виникненню у майбутньому, мінімізуючи тим самим операційні та інші витрати, пов'язані із процесами створення й реалізації туристичних продуктів і послуг.

Водночас контролюванню підлягають не тільки процеси, а й поведінка персоналу – вона зумовлюється як об'єктивними обставинами, так і суб'єктивними, зокрема тими, що лежать у площині мотивації, де значну роль у виконанні поставлених перед працівником завдань відіграє співвідношення «справедливість/несправедливість» відносно змісту й обсягів виконаної роботи і винагороди за неї. І функція контролювання забезпечує врахування конкретного внеску кожного працівника і структурної ланки у забезпечення кінцевого результату, а також – формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу (партнерів по бізнес-системі). Усе це також дає змогу мінімізувати витрати, пов'язані із свідомим нехтуванням деякими працівниками частини їх обов'язків через відчуття несправедливості у розподілі винагороди (доходів).

Отже, контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших трьох управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Адже навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. І ефективність організаційної будови забезпечується координаційними механізмами, які приводяться в дію за результатами контролю перебігу процесів, за які відповідає кожній структурній ланці. Нарешті, мотивування забезпечуватиметься лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого їх необхідно оцінити.

Модель процесу контролювання за його елементами подана на рис. 9.1 вона відображає не лише зміст і послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність: усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють, та підкріплення досягнутого успіху.

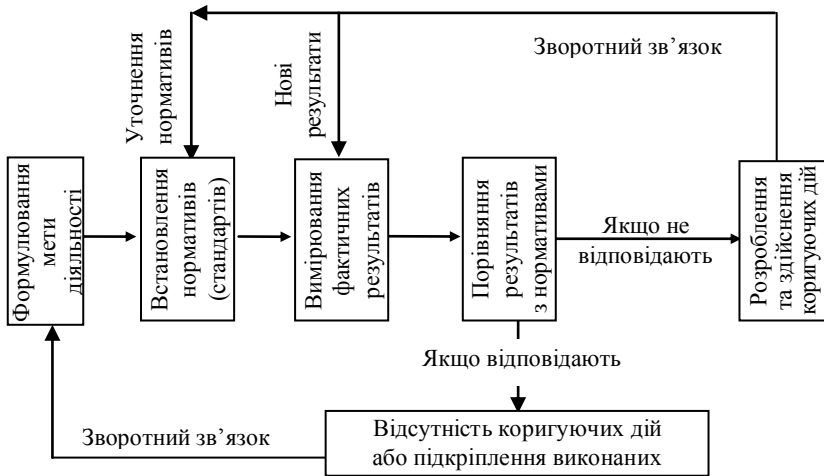


Рис. 9.1 – Модель процесу контролювання

Відправним пунктом процесу контролювання є визначення мети діяльності, яка має бути чітко визначена – у кількісному, часовому, просторовому вимірі. Процес досягнення мети у динамічних системах (а саме такими є підприємства, що працюють на конкурентних ринках) і стає об'єктом контролювання.

**Об'єктом контролю** в туризмі може бути подія, процес, явище, поведінка та ін., тобто те, що має відповідати за своїм змістом чи характеристиками певним стандартам або планам. У системі менеджменту туризму об'єктами контролю є галузь в цілому та в регіональному розрізі (динаміка туристичних потоків, обсяги надходжень у відповідні бюджети від туристичної діяльності, структура туристичних послуг та ін.); об'єкти інфраструктури гостинності, інтегровані бізнес-системи (кластери) та окремі підприємства. У внутрішньому середовищі туристичного підприємства об'єктами контролю є всі складові бізнес-процесів, починаючи від процесів маркетингового дослідження туристичного ринку і завершуючи аналізом фінансових витрат керівника туристичного маршруту після його завершення. Контролю підлягають процеси обслуговування туристів на маршрутах – як за відповідністю встановленим стандартам (рівень комфортності готельних номерів, безпечності транспортних засобів тощо), так і за здатністю відповідати суб'єктивним очікуванням туристів якості обслуговування на маршруті (наприклад, рівень обізнаності гід-екскурсовода, його харизматичність позитивно впливають на загальну оцінку подорожі).

**Суб'єктом контролю** може бути окрема людина (власник бізнесу) або група людей (менеджери). Або ж організація, що не здійснює безпосередньо економічну діяльність, але наділена повноваженнями адміністративної дії. У туризмі такими організаціями є регіональні Управління туризму і курортів, які формують плани (стратегії) розвитку туризму у зоні свого впливу і здійснюють регулятивні дії у разі виникнення труднощів при їх виконанні.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства, що працює у сфері туризму, контроль мусить охоплювати усі сфери його діяльності. Здебільшого сфери контролю визначаються за основними видами ресурсів, які використовуються для створення продуктів і послуг – матеріальні, людські, фінансові, інформаційні. Зважаючи на специфіку туризму, де суб'єктами надання послуг є не лише туроператори й турагенти, які переважно працюють у віртуальному режимі при створенні туристичних продуктів і їх реалізації, а й суб'єкти інфраструктури (готелі, заклади харчування, транспортні компанії), послуги яких носять матеріальний характер, доцільно розглядати процеси контролювання в галузі за усіма складовими ресурсної бази.

Контролювання використання матеріальних ресурсів дає змогу ефективно керувати запасами матеріалів, забезпечувати високу якість продукції і послуг, підбирати технологічне устаткування з потрібними характеристиками і підтримувати його роботу у необхідному режимі.

Контролювання інформаційних ресурсів має забезпечувати достовірність даних і їх достатній обсяг для оцінки процесів, що відбуваються у середовищі господарювання – від стану й динаміки розвитку ринкової кон'юнктури, виявлення змін у інституційному середовищі для з'ясування вектору їх впливу на діяльність підприємства (закони, в тому числі економічні, норми та нормативні акти тощо) і до оцінки відповідності внутрішніх процесів встановленим технологічним чи іншим регламентам. Велика увага приділяється не тільки аналізу якості інформації, що надходить ззовні, а й тієї, що спрямована у зовнішнє середовище – реклама, інші маркетингові заходи, зв'язки з громадськістю.

Контролювання використання фінансових ресурсів передбачає систематичну оцінку платоспроможності та ліквідності фірми, моніторинг її грошових потоків, обслуговування боргів з метою утримання у допустимих межах тощо.

Контролювання людських ресурсів – це не тільки оцінка ефективності їх використання й визначення внеску окремих працівників у загальному результаті, а й оцінка професійної компетентності працівників в межах процедури набору персоналу та просування по службі. Ця сфера контролю, на відміну від попередніх, найбільше характе-

ризується суб'єктивністю результатів і є найбільш складною для забезпечення її ефективності. Це пояснюється особливостями поведінки людей – у різних організаційних умовах поведінка одних і тих же індивідів відрізнятиметься.

Зокрема, у децентралізованій організації, де працівники усвідомлюють свою відповідальність за доручену їм ділянку роботи, де існує сприятливий психологічний мікроклімат суб'єктами контролю часто є самі виконавці (самоконтроль) і контроль більше має характер внутрішнього; у централізованій організації, за умов авторитарного керівництва, навпаки, контрольні функції зосереджуються на вищих рівнях управління. Має значення також характер виконуваної працівником роботи. Якщо її результати можуть бути чітко визначеними і працівник несе за них персональну відповідальність, якщо від цього залежить розмір його винагороди, то зручніше і доцільніше застосовувати зовнішній контроль, якщо ні – внутрішній. Найчастіше ж внутрішній і зовнішній контроль при створенні системи контролю поєднуються у певному співвідношенні, яке і дає можливість зробити її ефективною.



**Система контролю** – комплекс елементів та відносин, що забезпечують здійснення контролювання стану й діяльності об'єкта менеджменту.

Кожну систему контролю слід проектувати у такий спосіб, щоб вона виконувала не лише інформаційно-вимірювальні функції, а й аналітико-коригуючі.

Проектування системи контролю передбачає:

- визначення завдання контролю (досягнення цілей через моніторинг стану об'єкта управління);
- визначення об'єкта і предмета контролю (який будуть контролювати і за якими параметрами);
- визначення суб'єкта контролю (хто контролює і які повноваження він має для прийняття коригуючих дій);
- вибір типу контролю (лінійний, функціональний, операційний);
- вибір засобів контролю (яким чином оцінюють стан об'єкта контролю і як інформують про це суб'єкта контролю);
- визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;
- визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів (особливо якщо система контролю автоматизована).

Ефективна система контролю дає змогу успішно керувати фірмою і регулювати її діяльність. Характеристиками ефективною системи контролю є точність і достовірність; своєчасність; економічність; гнуч-

кість; обґрунтованість критеріїв і їх множинність; об'єктивність; стратегічна спрямованість; зв'язок із винагородою; орієнтованість на людський фактор.

**Достовірність і точність інформації.** Часто менеджери приймають рішення, що ґрунтуються на недостовірній або неточній інформації, яка здебільшого надходить від підлеглих і є способом приховування недоліків власної роботи й уникнення покарань. Таке явище має місце за відсутності взаєморозуміння між керівником та підлеглими. Ефективна система контролю має запобігати надходженню недостовірної інформації, використовуючи для цього як систему покарань, так і альтернативні інформаційні канали. Однак найкращим способом усунення цієї проблеми є формування відповідної організаційної культури.

**Своєчасність** контролю. За своєчасного виявлення недоліків у роботі проблему можна ліквідувати, не допустивши кризових ситуацій. Але своєчасність не означає поспішність. Залежно від характеру проблем контроль можна успішно здійснювати і на основі інформації, яка надходить із встановленою періодичністю. Важливо тільки визначити, які інтервали часу є допустимими для забезпечення керованості процесу. Необхідно заздалегідь визначити проміжні точки, які підлягають контролюванню. Протяжність у часі між цими точками доцільно обирається з таким розрахунком, щоб виявити можливі відхилення від руху до поставленої мети на ранній стадії. Для менеджерів нижчого рівня цей інтервал є меншим, для вищого – більшим. Але в разі різких відхилень інформацію слід миттєво передавати особі, уповноваженій приймати рішення про коригування процесу.

**Економічність** контролю означає, що витрати на створення та запровадження системи контролю мають бути меншими, ніж вигода від її застосування. Значні витрати на придбання технічних засобів контролю, збільшення кількості осіб, яким доручено контролювати і числа перевірок, що ними здійснюються, ще не є гарантією того, що ефективність контролю зросте. Більше того, служби контролю, справно повідомляючи про результати перевірок всякий раз після їх проведення, відволікатимуть керівника від дійсно нагальних завдань і навіть можуть мати зворотний ефект – сформувати у працівників фірми думку, що їм не довіряють і викликати у них протидію, що зменшить можливість менеджера, а отже, і ефективність управління.

**Гнучкість** системи контролю передбачає її здатність швидко адаптуватися до змін і внести у систему контролюючих дій корективи.

**Обґрунтованість критеріїв** контролю. Сутність її у чіткому роз'ясненні виконавцям змісту поставленого завдання. Досягнення мети фіксується за певними кількісними чи якісними критеріями. Якщо критерії необґрунтовані, існує ймовірність того, що у виконавців ви-

никатимуть сумніви щодо доцільності їхньої роботи. Це зумовить приховування дійсного стану речей від керівника. При цьому кількість критеріїв, за якими контролюється стан об'єкта управління, має бути такою, щоб дати цілісну його картину. Тому ефективний контроль має передбачати множинність критеріїв.

**Об'єктивність** контролю. Результати контролю мають якомога точніше відображати ситуацію, особливо, коли незначні відступи від параметрів можуть суттєво вплинути на кінцевий результат, провокуючи ефект «снігової кулі». Об'єктивність контролю полягає також у тому, що його результати мусять мати однакові наслідки (як позитивні, так і негативні) для всіх тих, чия робота перевірялась, незалежно від їхнього статусу в організації.

**Стратегічна спрямованість** контролю. Означає, що система контролю не може бути занадто зосередженою на кількісних показниках. Вона має функціонувати таким чином, щоб створювати в організації сприятливі умови для реалізації її головних, стратегічних завдань. Тому показники мають відображати загальну тенденцію руху до намічених цілей, мати динамічний характер.

**Зв'язок із винагородою.** Інструменти контролю мають бути не лише адміністративним важелем у руках керівника, а й підкріплюватися системою мотивацій. Особливо це важливо для підсумкового контролю. Тоді зменшуватиметься опір контролю, пропаде намагання прикрасити дійсність.

**Орієнтованість на людський фактор.** Ефективна система контролю має враховувати індивідуальність виконавців – особисті якості, статус в організації, зв'язки у колективі. Вона мусить бути не лише об'єктивною, але і доброзичливою, не перетворюватися у систему тотального стеження за усіма, не погіршувати морально-психологічний клімат у колективі. Надмірний контроль матиме дисфункціональні наслідки для фірми, тому що формуватиме у ній атмосферу недовіри; під впливом контролю можуть виникати небажані типи поведінки людей:

– поведінка, зорієнтована на контроль (працівники найкраще працюватимуть над тим, що є предметом контролю). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагатимуться за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а відтак не виявлятимуть особливої трудової активності;

– поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи (надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи);

– поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації (наприклад, при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищувати витрати і занижувати доходи).

Такі типи поведінки називають опортуністичними; вони є прихованим опором контролю. Ймовірність виникнення такої поведінки тим вища, чим менш довірливі стосунки між керівниками і підлеглими. Тому багато сучасних менеджерів, створюючи систему контролю, прагнуть вводити у неї якомога більше елементів самоконтролю. Зокрема, якщо відхилення у роботі об'єкта управління незначні, то підлеглі можуть самостійно виправити становище, не повідомляючи про це керівника. Така позиція менеджера дозволить йому не відволікатись на дрібниці, скоротити число рішень, які він мусить приймати і дасть можливість підлеглим проявити свої здібності. З іншого боку, тривала відсутність контролю може погіршити ситуацію, оскільки свідчитиме про байдуже ставлення керівника до фірми і підлеглих. Слід мати на увазі, що можливість зайвий раз поговорити із людьми сприяє налагодженню тісніших зв'язків у колективі.

Дуже часто результати контролю стають початком ділового спілкування з підлеглим, що розвиває взаємну довіру, а значить, і партнерську взаємодію. Тому менеджерів слід уважно спостерігати за діями підлеглих і, за необхідності, коригувати їх.

Усі види контролю слугують для підтримання обраної траєкторії діяльності підприємства. Вони дають змогу виявити помилкові рішення і своєчасно їх усунути. Проте вони лише показують окремі фрагменти результатів діяльності, а їх остаточна оцінка здійснюється шляхом спеціального комплексу процедур, які й дають змогу з'ясувати, наскільки ефективним було підприємство у плановому періоді, а значить – оцінити ефективність його системи менеджменту.

## 9.2. Підходи до визначення ефективності діяльності туристичного підприємства

Одним з найголовніших завдань менеджменту туристичного підприємства є забезпечення загальної ефективності його діяльності.

**Ефективність діяльності підприємства** – це його здатність існувати і досягати намічених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання на конкурентному ринку. Зокрема, класична школа менеджменту зосереджувалася на формуванні теорії наукового управління ресурсами, оскільки на початку ХХ ст. ефективність вимірювалася здатністю економічної організації виготовляти продукцію з найменшими витратами. Тому серед принципів ефективного управ-

ління домінували раціональний розподіл праці, ієрархія, єдиновладдя, централізм. На зміну школі наукового управління прийшла гуманістична школа, яка вбачала підвищення ефективності у поліпшенні умов для реалізації працівниками фірми своїх здібностей та можливостей (середина ХХ ст.) Останніми роками чи не найважливішим чинником підвищення ефективності діяльності вважають інформаційні технології. Для туристичних підприємств цей чинник є особливо важливим. Поза тим, не менша увага має приділятися і роботі з персоналом та питанням фінансової стійкості і платоспроможності. Проте уся сукупність вказаних чинників може бути врахована, якщо за основу оцінювання ефективності обрати цільовий підхід.

**Цільовий підхід** до визначення ефективності ґрунтується на здатності менеджменту підприємства забезпечити досягнення заздалегідь поставлених цілей. При цьому компетентний менеджер має обрати такий варіант використання наданих у його розпорядження ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами. Цей підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти.

Кожна комерційна структура починає свою діяльність із встановлення у якості цілей певних економічних показників; зусилля менеджменту спрямовуються на забезпечення досягнення визначених економічних результатів. Але один і той же результат може бути досягнутий різними способами, з меншими чи більшими зусиллями, на що впливає багато чинників, серед яких не останнє місце займають інституційні умови господарювання (як формальні – закони, нормативні акти, укази, які регламентують діяльність економічних агентів, вводять їх у чітко окреслене правове поле, так і неформальні – традиції, усталені практики діяльності, менталітет тощо, які вносять свої поправки у дію формальних інституцій). Зокрема, якщо чинна система законів створює сприятливі умови для одного виду діяльності (чи однієї фірми, наприклад, через систему пільг), то вона досягне бажаних результатів (наприклад, рівня рентабельності чи частки ринку) з меншими зусиллями, ніж інші, що знаходяться у гірших умовах (хоча управління ними може здійснюватися за всіма правилами і рекомендаціями теорії і практики менеджменту). Це означає, що при виборі цілей вищий менеджмент економічних організацій мусить враховувати умови їхньої діяльності.

Цільовий підхід виділяє наступні чинники, що впливають на ефективність діяльності:

1) якість встановлення цілей, тобто відповідність намічених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу;

2) сила і спрямованість мотивацій, що спонукують членів організації до досягнення цілей;

- 3) адекватність обраних стратегій поставленим цілям;
- 4) обсяг і якість ресурсів, що використовуються для досягнення запланованих цілей.

Перші три чинники характеризують стратегічні аспекти ефективності діяльності, а останній — тактичні.

Цільовий підхід до визначення ефективності діяльності останнім часом став найбільш поширеним інструментом стратегічного управління, пов'язуючи в одну систему цілі і винагороду за їх досягнення. Керівники підприємства визначають специфічні для конкретного етапу його розвитку цілі для усіх менеджерів згідно закріплених за ними сфер відповідальності. Для цього формується система показників (критеріїв діяльності), сукупність яких окреслює цільові орієнтири для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію поставлених стратегічних управлінських завдань (виписаних в зазначених цільових орієнтирах). Фактично досягнуті показники відображають результативність діяльності менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери. Зазвичай це сфера фінансова, роботи з клієнтами, персоналом, організація внутрішніх процесів. У сукупності показників є як фінансові, так і не фінансові, однак неодмінною умовою їх застосування має бути можливість їх виміряти (щоб встановити рівень досягнення).

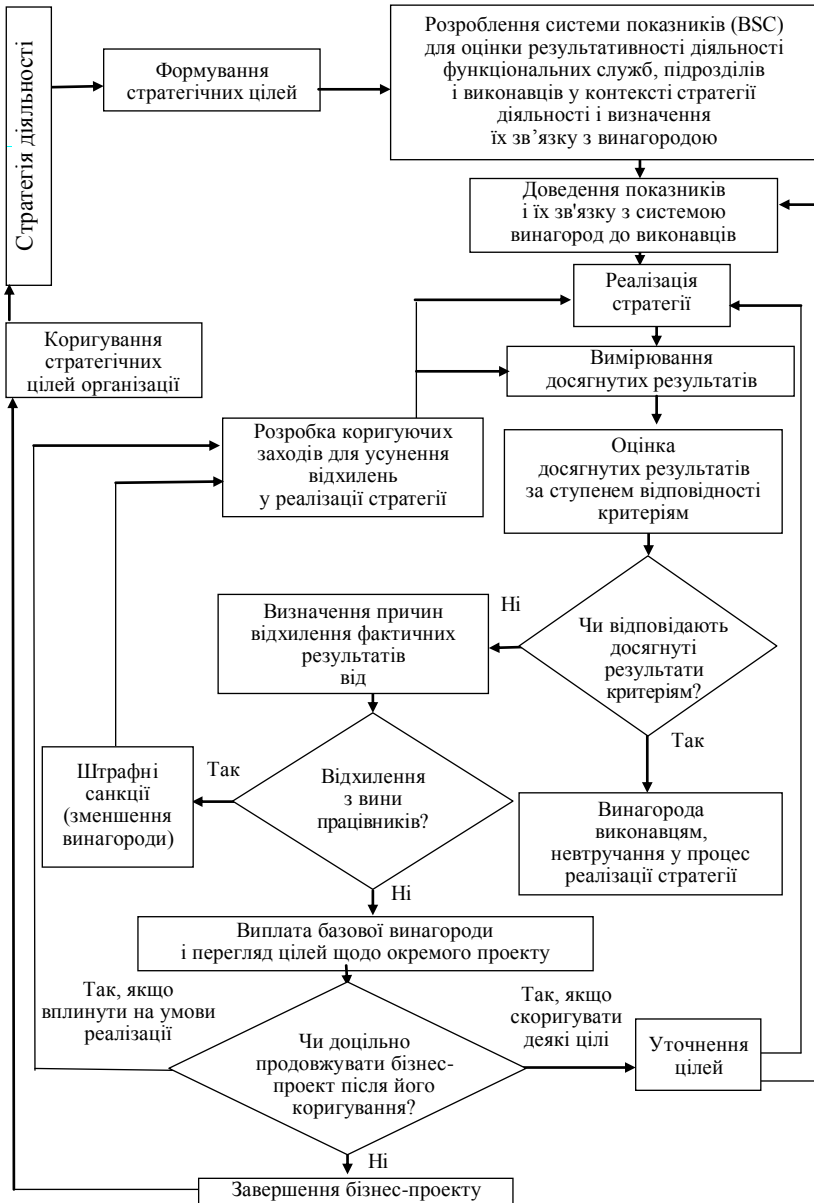
Через систему показників оцінки роботи менеджерів має бути відображено зв'язок між базовою стратегією розвитку компанії і їх внеском у її реалізацію у відповідному плановому періоді. Оцінка ступеня досягнення встановлених критеріїв дає змогу оцінити ефективність роботи менеджменту підприємства. За досягнення планованого рівня показника він має бути підставою для преміювання.

Розподіл преміального фонду ( $ПФ$ ) має здійснюватися між працівниками функціональних служб з урахуванням ролі відповідної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей і завдань і розвитку компанії на певному етапі життєвого циклу:

$$Пфв_i = ПФ \cdot \alpha_i, \quad (9.1)$$

де  $Пфв_i$  – премія, що нараховується  $i$ -му функціональному відділу за результатами звітного періоду;  $\alpha_i$  – вагомість внеску  $i$ -го функціонального відділу у загальні результати, яка змінюється відповідно до ролі даної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей компанії на даному етапі її життєвого циклу.

Такий підхід лежить в основі побудови регулятивного механізму менеджменту, в якому пов'язані системою контролювання і зворотного зв'язку процеси планування (визначення цілей), виконання роботи і мотивування виконавців (рис. 9.2).



**Рис. 9.2 – Цілеорієнтований підхід до управління ефективністю діяльності працівників підприємства в контексті обраної стратегії**

Вносячи корективи у числові значення показників відповідно до бажаної динаміки економічного зростання, закладеної у стратегії, можна забезпечувати контроль за їх досягненням, змінювати силу стимулюючих заходів відповідно до нових завдань. Тим самим, через поєднання функцій контролювання, оцінювання і стимулювання виконавців за досягнуті результати залежно від ступеня досягнення поставлених цілей, забезпечуватиметься ефективність діяльності у довгостроковому періоді.

Встановлення цілей та розроблення критеріїв, за якими буде оцінюватися робота кожного менеджера туристичної компанії, має починатися з рівня вищого менеджменту і завершується на рівні менеджерів нижчих структурних ланок. «Каскадування» показників здійснюється таким чином, щоб реалізація сукупності цілей нижчого рівня давала змогу реалізувати цілі вищого рівня. Якщо цього не відбувається, то ланцюжок цілей досліджується – аж до виявлення причини, що зумовила відхилення

Завдяки чіткому розумінню взаємозв'язку між цілями та діями, що забезпечують їх досягнення (які виражені через сукупність критеріїв) створюються умови для обґрунтованого прийняття і оперативної реалізації ефективних рішень на усіх рівнях менеджменту.

Зокрема, усвідомлення керівництвом туристичного підприємства, що працівники є ключовим ресурсом для його конкурентоспроможності, оскільки лише компетентні і творчі працівники здатні створювати нові продукти і вдосконалювати бізнес-процеси, має проявлятися у заохоченні розвитку їх творчих здібностей, у наданні можливості отримання нових знань за рахунок компанії, у залученні їх до участі в обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень тощо. Отже, відповідні дії працівників для реалізації завдань контролю мають бути оцінені певними показниками. Це можуть бути такі показники як участь у програмах підвищення кваліфікації, ініціювання і розроблення нових туристичних продуктів, ініціативи щодо вдосконалення бізнес-процесів тощо.

**Системний підхід** до визначення ефективності діяльності підприємства надає перевагу системним критеріям ефективності, тобто критеріям, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання підприємства як відкритої системи у складному й мінливому середовищі господарювання. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках підприємства і апелює швидше до засобів підтримки відносин між його учасниками, ніж до цілей – внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, введення в дію правил взаємодії учасників займають тут центральне місце, а оцінка витрат відступає на другий план (не те, щоб їй не приділялось

зовсім уваги, але швидше йдеться про не перевищення певного рівня витрат). Однак такий підхід більш придатний для оцінки ефективності так званих бюджетних організацій, що надають соціальні послуги або зайняті у системі життєзабезпечення держави (органи державного управління, заклади освіти чи охорони здоров'я тощо). Для туристичних підприємств, які працюють на комерційних засадах, такий підхід деформує уявлення менеджменту про те, на чому потрібно зосереджувати увагу, щоб бути успішним на ринку. Він має доповнюватися ресурсним підходом, за якого критерій мінімізації витрат також є важливим.

**3. Підхід на основі вибору «стратегічних складових»** використовує для оцінки ефективності критерії, що є стратегічними для конкурентоспроможності підприємства. Беручи за основу гіпотезу задоволення (satisficing), запропоновану Г. Саймоном, цей підхід підкреслює той факт, що менеджмент надає перевагу **критеріям, що дозволяють забезпечувати мінімальний рівень задоволення** для тих стратегічно важливих учасників прийняття рішень (так званих стейкхолдерів), чії мотиви діяльності і цілі відрізняються. Якщо цей рівень не досягнутий, напруженість і конфлікти паралізують спільну діяльність, роблять її неефективною. Стратегічними складовими можуть бути як працівники підприємства (співробітники, менеджери, акціонери), так і зовнішніми (бізнес-партнери, уряд чи місцеві органи влади або інші зацікавлені у діяльності фірми інституції, а також споживачі). Важливо, щоб керівництво підприємства чітко визначало, які із груп зацікавлених осіб можуть справляти найбільший вплив на прийняття рішень у кожній господарській ситуації (тобто, є стратегічними стейкхолдерами). Відповідно, задоволенню їх інтересів слід приділяти належну увагу, узгоджуючи їх (у вигляді певних показників – критеріїв) з інтересами інших стейкхолдерів. Такі критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, але і на досягнення загальних цілей підприємства як суб'єкта господарювання.

Труднощі у використанні цього підходу полягають в тому, що знайдений компроміс у балансуванні інтересів за одних умов може бути порушений, коли ці умови і, відповідно, організаційне оточення зміниться. Наприклад, у туризмі це може бути консолідований вплив місцевого населення, яке опирається зростанню туристичних потоків на території його проживання. Треба знаходити компромісне рішення, приклади якого уже наводились в попередніх розділах. До найвпливовіших чинників у туризмі можна віднести і позиції бізнес-партнерів, оскільки саме їх зміна часто порушує досягнуту раніше рівновагу і зміщення економічного балансу на користь інших.

Отже, кожен з підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства чи його структурних частин має певні переваги та недоліки, які проявляються за тих чи інших умов. Тому менеджери мають проявляти гнучкість у виборі якогось із них. Найкращим є збалансоване поєднання усіх підходів, коли недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

### 9.3. Види і критерії ефективності суб'єкта туристичної діяльності

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька видів ефективності діяльності: внутрішню, зовнішню, загальну, цільову, ринкову, стратегічну, операційну та ефективність інноваційного проекту, який реалізується суб'єктом господарювання.

**Внутрішня ефективність підприємства.** Ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

**Зовнішня ефективність підприємства.** Це ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

**Загальна ефективність підприємства.** Це сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Загальну ефективність організації визначають за формулою:

$$E_3 = E_1 \cdot E_2, \quad (9.2)$$

де  $E_3$  – рівень загальної ефективності;  $E_1$  – рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);  $E_2$  – рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Отже, загальна ефективність досягається у результаті комбінації двох її складових. Очевидним є те, що високий рівень складової  $E_1$  забезпечує підвищення ефективності  $E_3$  загалом. Однак навіть за високого рівня внутрішньої ефективності  $E_2$  підприємство не матиме високого рівня загальної ефективності  $E_3$ , якщо не буде забезпечена його ефективність з точки зору використання ринкових можливостей ( $E_1$ ).

Звідси висновок: для отримання туристичним підприємством максимально високих результатів необхідно, з одного боку, найповніше реалізувати його ринкові можливості, а з іншого – забезпечити максимально високий рівень внутрішньої ефективності.

З іншого боку, високий рівень внутрішньої ефективності діяльності підприємства не застраховує його від низьких результатів і навіть банкрутства, якщо вивчення ринкової ситуації, розроблення і впровадження нових видів туристичних продуктів, проведення рекламних кампаній тощо здійснюються некваліфіковано або ж коли існуючі економічні закони створюють нерівні умови для діяльності різних суб'єктів ринку (наприклад, через систему непродуманих податкових чи кредитних пільг).

Глибокі кризові явища на рівні макроекономіки теж здатні звести нанівець усі зусилля менеджменту підприємства щодо підвищення внутрішньої ефективності. Однак низька внутрішня ефективність значно ускладнює можливість переборювати зовнішні труднощі. З формули загальної ефективності видно: якщо обидві складові  $E_1$  і  $E_2$  нижчі від максимально можливого рівня, то загальна ефективність організації знижується в геометричній прогресії (приміром,  $0,5 \cdot 0,5 = 0,25$ ).

Внутрішньо ефективне підприємство завжди випереджатиме своїх конкурентів у боротьбі за ринки. З огляду на це важливим завданням менеджменту є виявлення причин, що перешкоджають підвищенню внутрішньої ефективності, і знаходження способів їх усунення.

**Ринкова ефективність** – показує, наскільки повно конкретне підприємство задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення. Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка економічна діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Невміння підприємства пристосуватись до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери туристичних підприємств мають спрямувати свої зусилля на використання ефективніших інструментів маркетингових інструментів роботи з ринком – дослідження запитів споживачів чи впливу на їх вибір, розроблення іншої концепції бізнесу; вибір нової стратегії взаємодії із бізнес-партнерами тощо.

Щоб забезпечити стабільно високу ринкову ефективність, слід брати до уваги не стільки існуюче коло споживачів, скільки потенційних споживачів. Споживачі можуть, наприклад, вибрати запропонований конкурентом інший товар. Для того, щоб своєчасно виявити небезпеку, спричинену нестабільністю споживачьких переваг, організація мусить бути постійно готовою до змін. Цього досягти складно, оскільки ефективна робота протягом певного часу породжує інерцію, яка, в свою чергу, зумовлює опір будь-яким змінам.

Тривале перебування у такому стані спричиняє кризову ситуацію, для виходу з якої менеджмент підприємства мусить докласти значно більше зусиль, ніж для підтримання існуючої рівноваги. Менеджерам необхідно підтримувати бажання своїх працівників реалізувати власні здібності. Завдання менеджерів полягає, з одного боку, у вивільненні енергії людей, створенні сприятливих умов для їх розвитку і творчого зростання, а з іншого – у спрямуванні їхньої діяльності на досягнення загальних цілей підприємства. Орієнтація діяльності на споживача, а не на боротьбу з конкурентами сприятиме тому, що підприємство їх випереджатиме в своєму розвитку.

**Стратегічна (цільова) ефективність** – відображає здатність підприємства реалізувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників. Перша відображає стан попиту у формі потенційно можливих темпів його зростання; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи зростання обсягу продажу, прибутку, рентабельності вкладень тощо); третя – динаміку групових цілей (зростання заробітної плати, кількості робочих місць тощо).

**Операційна ефективність** – відображає економічність бізнес-процесів підприємства, його здатність працювати з мінімальними витратами власних ресурсів.

**Ефективність інноваційного проекту** – характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту.

Отже, ефективність діяльності туристичного підприємства може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання ефективності визначають її критерії. Однак єдиної і цілісної методології формування критеріальної бази економічної діяльності не створено і донині. Зокрема, тривалий час основним критерієм ефективності вважали показник прибутковості. Однак багато організацій не є прибутковими, але займають свою нішу на ринку. Значно ближчим до істини є цільовий підхід, згідно з яким кожна організація – цілеспрямована система, головною метою якої є досягнення заздалегідь визначених цілей. Тому для оцінювання ефективності конкретного підприємства формують сукупність показників ефективності, які, з одного боку, враховують специфіку його діяльності, а з іншого – відображати міру (ступінь) наближення до визначеного стратегією стану.

**Показники ефективності діяльності підприємства** – це найважливіші параметри його функціонування, що дають змогу оцінити його системну якість і здатність досягати поставлених цілей.

Вони вказують, наскільки реальний стан підприємства або його динаміка розвитку відповідає уявленню про те, якими вони мають бути у спроектованих умовах діяльності. Ці умови враховуються при формуванні стратегії діяльності і, залежно від її змісту можуть бути описані різними кількісними параметрами. Наприклад, показниками динаміки розвитку можуть бути темпи зростання чистого доходу від реалізації послуг, темпи зниження витрат на 1 грн чистого доходу або темпи зростання заробітної плати працівників. Показники, що описують стан підприємства – це рівень загальної рентабельності діяльності або ж коефіцієнт фінансової стійкості чи платоспроможності на певний період. Ті значення параметрів діяльності підприємства як економічної системи, які характеризують бажані властивості, тобто відповідають уявленню експертів про їх достатній рівень, який може бути прийнятим за стандарт, називають критеріями ефективності.



***Критерії ефективності діяльності підприємства*** – стандартизовані вимоги до певних показників його функціонування, які характеризують його здатність розвиватись із заданою динамікою і досягати поставлених цілей.

Формування критеріїв ефективності діяльності підприємства залежить від поставленої на відповідний період мети. Залежно від кількості параметрів оптимізації виокремлюють монокритеріальний і полікритеріальний підхід. За монокритеріального підходу оптимізують (максимізують чи мінімізують) один з параметрів ефективності (наприклад, прибуток). За полікритеріального – оптимізують декілька параметрів. Це передбачає, що деякі із визначених параметрів можуть бути на прийнятному рівні (не нижче певної величини), зате інші повинні прямувати до максимуму чи мінімуму (наприклад, максимально можлива частка ринку за наявних ресурсних можливостей підприємства і прийнятного рівня рентабельності його бізнес-процесів). Полікритеріальний підходом менеджерам слід керуватися для підтримання усіх підсистем організації на такому рівні, який би забезпечував її життєдіяльність. Проте застосування цього підходу вимагає від менеджерів вміння чітко розмежовувати головні і другорядні чинники, які впливають на перебіг (стан) бізнесу. Це необхідно для врахування важливості певного часткового критерію для забезпечення такого функціонування організації, яке б давало змогу досягти визначених цілей.

Полікритеріальний підхід може бути реалізованим через розрахунки різних комплексних критеріїв.

Адитивний критерій  $A$  визначають діленням на кількість показників ефективності  $n$  суми добутків окремих показників на коефіцієнти їх вагомості:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \beta_i}{n}, \quad (9.3)$$

де  $A$  – адитивний критерій ефективності;  $i = 1, 2, \dots, n$  – кількість часткових (окремих) показників ефективності;  $\alpha_i$  – вагомість  $i$ -го параметра ефективності, яка може змінюватись залежно від цілей організації та умов, в яких вона функціонує (сума їх дорівнює одиниці);  $\beta_i$  – експертна оцінка  $i$ -го параметра ефективності за бальною системою.

Мультиплікативний критерій  $M$  розраховують множенням суми добутків окремих показників на коефіцієнти вагомості відповідних параметрів:

$$\dot{I} = \prod_{s=1}^n \alpha_s \cdot \beta_s. \quad (9.4)$$

Недоліком критеріїв обох типів є те, що сам спосіб розрахунку передбачає можливість компенсувати низький рівень одних параметрів за рахунок надлишку інших. Загалом це неправильно, тому що різні характеристики системи не порівнюються між собою. На практиці такий підхід можна використовувати лише у деяких часткових розрахунках (наприклад, для оцінювання рейтингу менеджера (працівника) чи діяльності якогось підрозділу. Його застосування для опису стану всього підприємства є некоректним. Крім того, коефіцієнти вагомості визначаються, як правило, експертним шляхом, що знижує об'єктивність оцінки.

Інший підхід до формування критеріїв полягає в тому, що одну частину параметрів ефекту (які потрібно поліпшити) відносять до чисельника, а іншу частину параметрів (які треба зменшити) – до знаменника. Головним недоліком цього підходу є те, що, зменшуючи знаменник при незначній величині чисельника, можна забезпечити велике значення критерію. Тому такий критерій може бути застосований з використанням обмежень або на величину критерію, або на величину чисельника чи знаменника. Найвідомішим з критеріїв цього типу є критерій «ефект/витрати».

Успіхи економічної організації, яка працює на конкурентному ринку, завжди оцінюються за обсягами її діяльності, що залежить не лише від здатності фірми раціонально використовувати наявні ресурси, а й від її поведінки у зовнішньому середовищі. Ефективні менеджери спроможні змінювати його на свою користь (наприклад, через взаємовигідну співпрацю із партнерами або пряму взаємодію із цільовими групами споживачів). Це вказує на їх професіоналізм, високий

рівень фаховості у роботі з ринком. Водночас стійка позитивна динаміка розвитку засвідчує ефективність системи менеджменту загалом.

Показники ефективності системи менеджменту мають показувати, наскільки вона здатна оперативно реагувати на ситуації, спричинені змінами у середовищі господарювання. Тому до критеріїв оцінки ефективності системи менеджменту відносять ті, які становлять сутність самої системи управління і стосуються таких її аспектів: механізму внутрішньої координації; процедур стимулювання; системи інформаційного забезпечення; структури прийняття рішень.

Так, **внутрішня координація** здійснюється через механізм розподілу влади і делегування повноважень відповідно до сформованої структури управління, що забезпечує належну гнучкість фірми і її здатність координувати дії багатьох людей відповідно до встановлених цілей. Ефективні **процедури стимулювання** дають змогу ідентифікувати потреби та інтереси працівників і розробити такий механізм їх задоволення, який би спрямовував їх зусилля й дії на досягнення загальних цілей. **Система інформаційного забезпечення** має давати змогу менеджерам своєчасно розпізнавати проблему чи виявляти нові можливості, що з'явилися внаслідок зміни умов господарювання, а **структура прийняття рішень** мусить забезпечувати оперативне і кваліфіковане опрацювання інформації з метою розроблення й реалізації адекватного ситуації рішення.

Особливості діяльності підприємства (форма власності, сфера й масштаби діяльності тощо) визначають ступінь значущості кожного елемента. Так, для великих компаній важливо забезпечити механізм внутрішньої координації, тому система інформаційного забезпечення має надавати достатньо інформації про стан внутрішнього середовища фірми. Для малих фірм ці аспекти є мало значущими, оскільки невелика кількість працівників дає змогу контролювати їхні дії без особливих зусиль. Порушення відповідності між елементами системи управління спричиняє не лише втрату динаміки розвитку організації, а й зростання витрат на функціонування системи управління, а значить, і зниження її ефективності.

Отже, система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль.



**Ефективність системи менеджменту** – показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій.

Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління (табл. 9.1).

Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту організації.

**Таблиця 9.1 – Витрати на управління**

Група	Зміст витрат
1. Витрати на оплату праці	– заробітна плата керівників та спеціалістів; – заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу; – премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення
2. Витрати на техніку управління	– носії інформації та предмети управлінської праці; – засоби обробки інформації та оснащення процесів управління; – знання, умови праці тощо
3. Витрати на організацію і забезпечення управління	– науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці; – підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів; – заходи щодо вдосконалення управління
4. Накладні витрати	– службові відрядження і пересування; – поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські витрати; – інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо)

При цьому процес треба розглядати у динаміці і зважаючи, наприклад, на те, що витрати стрибкоподібно зростають у разі придбання сучасних засобів опрацювання інформації. Якщо у наступному після цього періоді істотно зросли обсяги доходів від продажу туристичних продуктів і послуг, збільшилася маса прибутку, то ефективність управління підвищилась.

Найбільш уживаним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$\hat{A}_o = \frac{D_e}{\hat{A}_o}, \quad (9.5)$$

де  $E_y$  – ефективність управління;  $P_k$  – кінцевий результат, отриманий підприємством;  $B_y$  – витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина приймається за узагальнений результат діяльності підприємства – обсяг виручки від реалізації продуктів і послуг (чистого доходу) чи сума прибутку.

Досить часто виникає потреба не лише у оцінці ефективності всієї системи управління, але й у оцінці ефективності роботи окремих

її працівників. Така оцінка дає змогу вищому керівництву визначити їх внесок у загальні результати роботи підприємства і зробити відповідні зміни у системі мотивації їхньої праці. Оцінювання має вестись з врахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо тих функцій, які він виконує згідно своїх посадових обов'язків. Так, для менеджера з маркетингу важливими показниками роботи будуть: відсоток просування на ринок нових видів туристичних послуг, впровадження ефективних форм обслуговування споживачів, збільшення частки ринку, ефективність рекламної кампанії (співвідношення витрат на рекламу з можливим збільшенням доходів від продажу продукції), розробка нових методів просування туристичних продуктів тощо.

Аналогічні показники можуть бути визначені для кожного працівника апарату управління, який має чітко окреслене коло обов'язків. Але менеджер має усвідомлювати, що різні показники можуть мати різну вагомість, яка визначається у контексті стратегічних чи тактичних цілей підприємства. Тому оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер має передбачати наступні кроки:

1. У контексті загальної стратегії організації визначаються цілі окремих підрозділів, які оформляються у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження.
2. Експертним шляхом встановлюється вагомість кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1).
3. По завершенні планового періоду вищим керівником визначається ступінь досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, робота якого оцінюється; він може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.
4. Оцінюється загальна ефективність роботи менеджера за формулою:

$$\hat{E}_m = \frac{\sum_j^l \alpha_j \beta_j}{n}, \quad (9.6)$$

де  $K_m$  – середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера;  $l$  – кількість оцінюваних видів діяльності менеджера;  $\alpha_j$  – вагомість  $j$ -го виду діяльності менеджера, яка може досить суттєво змінюватись залежно від умов, в яких доводиться йому працювати, і цілей підприємства в даному періоді;  $\beta_j$  – оцінка вищим керівником результатів  $j$ -го виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою;  $n$  – загальна максимальна кількість балів, яка може бути

набрана менеджером з врахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності і найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

Оцінка реального внеску кожного менеджера у загальні результати роботи системи менеджменту є найбільш важливою передумовою їх стимулювання. Тому в кожній організації мають бути розроблені ті критерії, за якими можна цю оцінку здійснити. В кінцевому підсумку це підвищуватиме ефективність і усієї організації.

Таким чином, ефективність управління може оцінюватися як для системи менеджменту загалом, так і для її окремих структурних ланок, що виконують конкретні управлінські функції. Необхідно лише визначити, яка саме множина показників достатньою мірою характеризуватиме ступінь досягнення намічених цілей.

### **Запитання та завдання**

1. В чому полягає зміст функції контролювання? Які особливості контролювання процесів у туризмі?
2. Якими є етапи процесу контролювання? Які рішення можуть приймати менеджери за результатами контролювання в туризмі?
3. Які характеристики системи контролювання забезпечують її ефективність?
4. В чому сутність ефективності діяльності суб'єкта економічної діяльності (підприємства) і як змінювалися уявлення про неї в процесі еволюції економічних систем?
5. Поясніть відмінності між цільовим та системним підходами до визначення ефективності діяльності підприємства. Відповідь обґрунтуйте з урахуванням специфіки діяльності туристичних підприємств.
6. У чому сутність ефективності діяльності підприємства з точки зору стратегічних складових? Які труднощі виникають при використанні цього підходу до оцінювання ефективності?
7. Дайте характеристику видів організаційної ефективності.
8. Поясніть, коли доцільно використовувати монокритеріальний підхід до оцінки ефективності туристичних підприємств, а в яких – полікритеріальний.
9. Наведіть приклади кількісних та якісних критеріїв ефективності туристичних підприємств та вкажіть спосіб їх розрахунку.
10. Якими узагальнюючими показниками оцінюється ефективність системи менеджменту підприємства?
11. Яким чином може бути визначена ефективність роботи менеджерів, що керують роботою функціональних підрозділів, зокрема, маркетингового?

## **Розділ 10.**

# **Маркетинг-менеджмент спеціальних форм туризму**

---

*Зростання рівня життя людей розширює зміст їх потреб, змінює їх структуру і підвищує їх прагнення до нових вражень. Це відповідає тим завданням, які ставить перед собою туризм як сфера людської взаємодії. Водночас, як сфера економічної діяльності, туризм прагне до підвищення доходності бізнесу. І це спонукає керівництво до розвитку продуктів і процесів, в тому числі у сферах, які є важливими лише для окремих категорій споживачів. Розуміння внутрішніх мотивів людей до вибору нових форм туристичних продуктів дає змогу менеджерам створити «режим найбільшого сприяння» для розвитку спеціальних форм туризму – від тих, що продиктовані необхідністю – і до тих, що зумовлені прагненням отримати абсолютно нові враження, які розбавлять буденну рутину. Ключову роль у організації таких видів туризму відіграє функція маркетингу, тому туристична фірма має діяти на ринку таких послуг за концепцією маркетинг-менеджменту.*

### **10.1. Концепція маркетинг-менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Відмітною особливістю маркетингового середовища в умовах постійного нарощування можливостей інформаційних технологій є висока мінливість процесів, що відбуваються в сфері обміну товарами і ресурсами. Поступальний і динамічний соціально-економічний розвиток людства формує нові потреби споживачів і розвиває способи їх задоволення. Це стосується і підприємств туристичної індустрії. Адже сучасний інформаційний простір і технології обробки інформації дають змогу суттєво зменшити інформаційну асиметрію в галузі, яка, зважаючи на інформаційну обмеженість більшості потенційних споживачів туристичних послуг, завжди була основною перевагою тур-

операторів, даючи їм можливість пропонувати ринку привабливі туристичні продукти для групового відпочинку.

Це вимагає від менеджменту туристичних підприємств постійного моніторингу середовища господарювання, його усебічного маркетингового аналізу – для пошуку нових можливостей і способів роботи з клієнтами і партнерами, завдяки чому можна було б формувати і розвивати конкурентні переваги і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у стратегічному періоді.

Як впливає із сутнісного наповнення терміна «конкурентоспроможність туристичної організації», для її досягнення маркетингова складова управлінської діяльності у сфері туризму має вирішувати два основних завдання:

- виявити і чітко ідентифікувати наявні потреби споживачів цільових ринків і передбачити їх розвиток у стратегічній перспективі (зокрема, в межах планового періоду); це дає змогу менеджменту вжити заходів для того, щоб не поступитися конкурентам у формуванні ринкових пропозицій власного продукту та навіть випередити їх, заклавши нові параметри розвитку бізнесу;

- відібрати серед сукупності пропозицій партнерства тих поставальників туристичних ресурсів, стандарти діяльності яких в обслуговуванні туристів і умови співпраці з ними в частині розподілу економічного результату є найбільш прийнятними для підприємства; це дає змогу забезпечити ефективність як окремих бізнес-процесів, так і бізнесу загалом.

З позицій вирішення цих завдань і доцільно аналізувати вплив маркетингового середовища туристичного підприємства – які з його складових впливають передусім на стан споживчого ринку і поведінку споживачів, а які з них виконують функції інституційного характеру, формуючи загальне правове поле економічної діяльності, що впливає на ринкову поведінку тих, хто надає послуги у сфері туризму.

Очевидно, що туристична організація, як економічна система, для максимізації своїх економічних результатів має своєчасно реагувати на зміну зовнішніх чинників господарювання, адаптуючи під них свої бізнес-процеси. Тому кожен із її працівників мусить володіти маркетинговим мисленням і використовувати відповідні поставленим завданням інструменти й технології для отримання необхідної і достовірної інформації про середовище перебування туристів – за усіма маршрутами і їх учасниками, які формують мікросередовище бізнес-процесів і впливають на їх ефективність.

Туристичні організації, використовуючи підходи маркетинг-менеджменту, мають змогу не лише реагувати на потреби, що вже виникли у споживачів відповідного сегменту ринку, а й виявляти ще

непомічені споживачами потреби в процесі споживання існуючих туристичних продуктів. Це може бути проста цікавість окремого туриста в якомусь об'єкті або розповідь про свої очікування від іншої подорожі тощо.

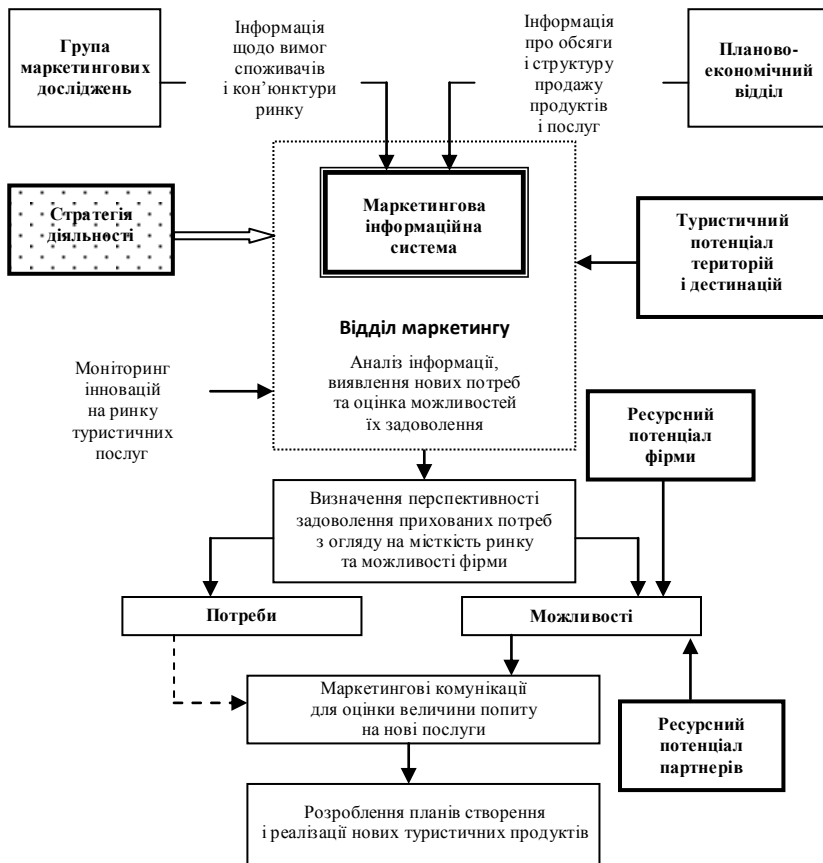
Уважне сприйняття такої інформації, побіжний аналіз думок інших туристів з цього приводу допоможе визначити перспективність розгортання нового сегменту бізнесу і, як результат, раніше конкурентів вийти на новий сегмент ринку.

Вивчення думок споживачів може допомогти залучити їх до розроблення технології їх надання – на яких умовах конкретний клієнт хотів би отримувати послугу, якою має бути ціна на неї, щоб він вважав її прийнятною тощо. Це полегшить виведення нової послуги на ринок, формуючи повноцінний попит на неї за рахунок попереднього ознайомлення, оскільки саме споживач визначає характеристики туристичного товару, необхідного для задоволення його потреби.

Дослідження цільового ринку споживачів туристичних послуг має певні особливості, пов'язані із специфікою послуги, яка, залежно від уподобань клієнта, зазвичай набуває індивідуалізованого характеру, навіть якщо запропонований до продажу туристичний продукт є стандартичним. Однак існують загальні методичні підходи до проведення таких досліджень. Зокрема, можна рекомендувати наступні з них: сегментація споживачів, вивчення мотивів попиту, оцінка способів надання нової послуги, визначення причин звернення за послугою саме до конкретної агенції, оцінка тенденцій і причин зміни потреб. Від ефективності стратегії сегментації багато в чому буде залежати стабільність попиту на послугу.

З метою виявлення умов, за яких задовольняється попит населення в туристичних послугах і з'являються передумови їх реалізації, проводяться маркетингові дослідження. За визначенням Філіппа Котлера, «маркетингові дослідження – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, що постає перед фірмою, їх збір, аналіз і звіт про результати». В сфері туризму маркетинговими дослідженнями самостійно займаються великі фірми, які мають спеціальні підрозділи. Менші туроператори зазвичай вдаються до послуг спеціалізованих компаній: рекламних агентств, служб соціологічних досліджень тощо.

Схематично процес формування туристичного продукту на основі маркетингових досліджень подано на рис. 8.3. Як видно, він опирається на результати опрацювання значної кількості різних за змістовим наповненням потоків інформації – для виявлення специфічних запитів споживачів і пошуку ресурсів для їх задоволення.



**Рис. 10.1 – Маркетинг-менеджмент у плануванні нових туристичних продуктів**

Результатом маркетингових досліджень є інформація, яка слугує підставою туристичним компаніям для прийняття рішень про формування напрямів подорожей у наступному сезоні – для виділення сегменту покупців, що скористаються певною пропозицією, для оцінки впливу поточної економічної ситуації на рівень купівельної спроможності населення, для вибору способів залучення покупців через формування туристичного продукту – комфортабельного і дорогого, або менш зручного та дешевшого.

Природно, що споживчі властивості туристичного продукту залежать від якості і вартості ресурсів, які залучаються у ланцюжок

його створення завдяки співпраці з партнерами. Серед великого розмаїття туристичних ресурсів (матеріальних, нематеріальних) і джерел їх залучення відбираються ті, що можуть забезпечити підприємству сильніші і більш тривалі конкурентні переваги. Чим унікальніші ресурси залучаються до процесу створення споживчих цінностей, тим більше шансів у підприємства випередити конкурентів у завоюванні уваги споживачів і формуванні важливих для них і стійких (з погляду майбутніх продажів на ринку нового товару) споживчих переваг. Унікальність ресурсів відкриває можливості для розвитку спеціальних форм туризму.

## 10.2. Сутність і види спеціалізованого туризму

Розвиток інформаційних технологій суттєво розширює горизонти пізнання людей, додає нових барв у рутину життя, посилює мотивацію до нових вражень, які можна отримати, вийшовши із зони звичного існування, а значить – змінює структуру потреб, вносить у неї нові елементи. Це концептуально вписується у місію туризму як середовища, в якому люди змінюють своє оточення і вступають на час подорожі у нові соціальні відносини, випробовують свою здатність вписатись у нову реальність.

Водночас розвиток науково-технічного прогресу впливає на життя людей багатогранно, втручаючись у всі аспекти життя і професійної діяльності. Це зумовлює потребу людей у систематичному оновленні знанневого ресурсу (щоб зберегти свою цінність як працівник). Її можна задовольнити, наблизившись до джерела знань, і ці можливості забезпечує туризм – у таких формах як діловий, освітній, науковий тощо. Унікальні знання формуються в різних сферах і є предметом підвищеного інтересу для тих, кому вони потрібні для роботи або самоосвіти, або ж – для відновлення здоров'я (медичні, косметологічні, реабілітаційно-психологічні та інші послуги подібного характеру, які відрізняються новими технологіями, унікальними методиками або ж більшою ціновою доступністю). Ці та інші унікальні ресурси різного характеру можуть бути основою проектування спеціальних туристичних продуктів, які з урахуванням їх специфічності як основної відмінної ознаки, відносяться до групи спеціалізованих видів туризму.



**Спеціалізований туризм** – вид туризму, який здійснюється зі спеціалізованою відносно загальноприйнятих видів метою для отримання туристом особистого досвіду у нових для себе умовах, які суттєво відрізняються від звичних.

Зважаючи на те, що різні люди прагнуть різного досвіду, спеціалізований туризм пропонує різні його види і багато способів його

отримання, що й виступає підставою для формування специфічних туристичних продуктів і їх класифікації.

Класифікація спеціалізованого туризму передбачає виділення окремих сегментів ринку туристичного продукту за метою подорожі, яка є глибше орієнтованою відносно широким сегментів. Серед широких (основних) сегментів зазвичай виділяють такі:

- 1) пізнавальний (головна мета – задоволення цікавості);
- 2) рекреаційний (головна мета – оздоровлення, відновлення сил);
- 3) діловий (головна мета – встановлення ділових контактів та обмін інформацією);
- 4) розважальний (головна мета – отримання певного виду задоволення);
- 5) пригодницький (головна мета – отримання адреналіну від унікальних, недоступних для більшості людей вражень);
- 6) природний (головна мета – відпочинок від урбанізації).

Ще на початку 2000-х років спеціалізація підприємства, скажімо, на діловому туризмі, у більшості країн надавала їм достатнього рівня унікальності. На деяких нерозвинених ринках така ситуація залишається і нині. Однак з розвитком ринку виникає попит на більш спеціалізовані види туризму. Кількість туристів продовжує зростати і стає можливим зосередити свою діяльність на задоволенні унікальних потреб окремого сегменту туристичного ринку. У зв'язку з цим, в межах наведеної класифікації стали виділяти підсегменти ринку спеціалізованих туристичних продуктів, які продовжують наповнюватися новими продуктами:

- 1) пізнавального туризму: історичний; замковий; культурний (оперний, концертний тощо); воєнний (мілітарітуризм); індустріальний; етнічний; музейний; подієвий (у т.ч. фестивальний, спортивний та ін.); ностальгійний; релігійний; гастрономічний (у т.ч. винний; пивний);
- 2) рекреаційного туризму: пляжний (морський, річковий, озерний тощо); оздоровчий (без лікування); лікувальний; медичний; стоматологічний; косметологічний; гірський стаціонарний тощо;
- 3) ділового туризму: ділові зустрічі та переговори; освітній; навчальний; корпоративний: виїзні наради, семінари, конференції; науковий (наукові семінари, круглі столи, конференції, захисти, участь у дослідженнях тощо); виставковий тощо;
- 4) розважального туризму: ігровий (азартні ігри); клубний (відвідування дискотек, нічних клубів); парковий (відвідування аквапарків, розважальних парків, таких як Діснейленди), шопінгтуризм; інші види;

5) пригодницького туризму: спортивний (водний; пішохідний; гірський; лижний; велосипедний); екстремальний (водний, повітряний, гірський, пішохідний, екзотичний); спелеотуризм; мисливство, сафари; спортивна риболовля; інші види;

б) природного туризму: екологічний; зелений; сільський; агро-туризм; промисловий (збиральництво, риболовля (неспортивна) тощо), інші види.

Підприємства, що працюють у сфері туризму, можуть самостійно спеціалізуватись на відповідних послугах, приєднуючись до глобальної інформаційної мережі із детальною інформацією про свою роботу (наприклад, медичні центри, SPA-готелі, розважальні парки, спортивні центри та ін.), а можуть передавати функцію інформаційної підтримки і рекламування туроператорам, які включають послуги відповідних центрів у спеціально розроблені туристичні маршрути. Перевагою для туристів другого варіанта є те, що туроператор організовує трансфер для місця отримання спеціалізованої послуги, в тому числі (за потреби), послуги харчування або додаткового ознайомлення з туристичними об'єктами в місцях проходження маршруту. Так, зокрема, працюють в останні роки в Україні деякі туристичні фірми, надаючи комплекс послуг із стажування за кордоном науково-педагогічним працівникам вітчизняних закладів вищої освіти, в програмі стажування яких не тільки відвідування провідних університетів європейських країн, а й додаткові екскурсії в містах знаходження цих університетів.

В кожному разі, оцінюючи свої плани щодо розроблення й надання спеціалізованих туристичних продуктів, туристичні підприємства мають здійснити усебічне обґрунтування змісту й структури кожного продукту з урахуванням його затребуваності ринком у розкиді можливих цінових діапазонів для цільових груп споживачів та з урахуванням його вигідності для себе. Для цього і мають використовуватись маркетингові дослідження ринку. Важливо також чітко розуміти основні вимоги цільових груп споживачів до організації таких турів, зважаючи на їх специфіку.

### **10.3. Особливості й різновиди ділового туризму**

У сукупності спеціалізованих видів туризму найбільш різноманітним за структурою і формами проведення є діловий туризм (Business Travel). Першими організованими подорожами ділового характеру в зарубіжні країни були поїздки на міжнародні ярмарки та виставки у 1970–80-х рр. З посиленням глобалізаційних процесів у світовій економіці та послабленням митних кордонів ділові поїздки

почастішали. На сьогодні діловий туризм є одним з найбільш прибуткових видів світової туріндустрії.

Досвід організації ділових поїздок формувался впродовж декількох десятиліть. У цьому сегменті туристичної діяльності з'явилися асоціації, наукові й освітні заклади, друковані видання, методичні посібники, сформувалась стійка організаційна структура на засадах професійного управління. У країнах з туристичним профілем розробили й активно впроваджують програму державної підтримки розвитку ділового туризму.

Діловий туризм приваблює людей, які подорожують зі службовою метою, чи у професійних цілях. Це можуть бути менеджери, лікарі, педагоги, що подорожують за спеціальними робочими програмами або знаходяться у відрядженні. Виконання професійних обов'язків цією категорією людей не передбачає отримання доходів за місцем призначення (там, куди прибуває учасник такої програми).

До ділового туризму відносять також поїздки для участі в з'їздах, дипломатичних зборах, наукових конгресах, конференціях, виробничих семінарах і нарадах, ярмарках, виставах, для встановлення установчих зв'язків. Також включають водіїв вантажівок, комерційних агентів, стюардес, тур гідів, що перебувають у роз'їздах та виконують свої професійні обов'язки за межами звичного середовища.

Особливостями ділового туризму є те, що:

- ділові поїздки здійснюються у робочий час;
- за рахунок організації роботодавця;
- рішення про такі поїздки приймає керівництво фірми.
- середня тривалість міжконтинентальної поїздки 12–13 днів, континентальної – 5–6 днів, у межах країни – 3–4 дні.

У діловому туризмі виокремлюють особливості організації конгресово-виставкового туризму, бізнес-подорожей, інсентив-туризму, рекламного й освітнього туризму.

**Конгресово-виставковий туризм.** Це діяльність, пов'язана з організацією конгресів, симпозіумів, нарад, семінарів, виставок, ярмарок, конференцій та інших подібних заходів. Розвивається найбільш динамічно серед ділових поїздок, оскільки у світі зростає інтерес до обміну науковою інформацією у режимі дискусії за безпосередньої участі носіїв оригінальних наукових ідей. Бізнесмени й вчені беруть участь у форумах і зустрічаються колегами, щоб поінформувати один одного про останні досягнення, обмінятися досвідом, провести переговори, відволіктися від буднів, долучившись до культурної програми.

**Конгресовий туризм** є різновидом виставкового туризму. Його виділення у окремий підвид пояснюється тим, що організація конгресових заходів, хоча й має багато спільного з організацією виставкової

діяльності, містить дещо інші вимоги до інфраструктури й організаторів. По-перше, організатором виступає зазвичай великий корпоративний замовник: уряд, окремі міністерства, великі корпорації й холдинги. По-друге, через масштабність заходів організатори мусять забезпечити його проведення на найвищому рівні, що ставить особливі вимоги до вибору місця проведення – у ньому має бути відповідна інфраструктура. Заручившись підтримкою урядових кіл до організації відповідних заходів, можна отримати й додаткове фінансування на поліпшення рівня інфраструктурного оснащення території. Тому території багатьох країн конкурують між собою за проведення такого роду міжнародних зустрічей, а їх кількість з кожним роком зростає.

Так, якщо в 30-ті роки ХХ ст. щорічно проводилося лише приблизно 200 міжнародних конференцій, то 90-ті роки кількість лише великих міжнародних конгресових заходів перевищила 9 тис. на рік. Більшість із них (близько 80 %), припадає на країни Західної Європи та Північної Америки. Перші чотири позиції за кількістю міжнародних симпозіумів і нарад високого рівня посідають США, Франція, Великобританія і Німеччина. Дещо менші за масштабами міжнародні наукові конференції, яких проводиться значно більше. У США, наприклад, щорічно проводиться 215 тис. конференцій та зборів, у яких бере участь понад 22 млн осіб і на які витрачається \$53,5 млрд.

Найбільшими центрами конгресово-виставкової діяльності у Європі та Америці є Амстердам, Барселона, Брюссель, Вашингтон, Женева. Конференції відбуваються в конгрес-центрах, готелях театрах, концертних залах. Останнім часом популярними стають будівлі, які мають історичне значення (замки, фортеці).

В організації інфраструктури ділового туризму провідну роль відіграють готелі та бізнес-центри. Ці заклади повинні бути здатними забезпечити ефективну, з усіма зручностями діяльність ділових туристів. У рекламі вітчизняних готелів, насамперед вищої категорії, зазначено про забезпечення ділових туристів повним комплексом необхідних умов для професійної роботи. Проте реальна ситуація зводиться лише до пропозиції окремими готелями високої категорії невеликого приміщення – «бізнес-центру» з обмеженими послугами. У вітчизняному готельному бізнесі бізнес-центр найчастіше асоціюється з офісом, у якому поєднано послуги користування Інтернетом, факсом, окремо функціонує конференц-зал. У спеціалізованих готелях за кордоном бізнес-центр – це організації, що пропонують комплекс послуг для будь-якої категорії ділових гостей у готелі та за його межами впродовж всього часу перебування клієнта в закладі.

З урахуванням актуальності й перспектив ділового туризму в Україні сьогодні необхідно сприяти розвитку інфраструктури цієї га-

лузі, створити інформаційну базу даних щодо пропозицій та споживачів послуг шляхом просування і розвитку світової концепції ділового туризму, освітньої діяльності. З позитивним іміджем туристичної інфраструктури в організації ділового туризму суттєво зросте роль міжнародних корпорацій в економіці держави.

**Бізнес-подорожі.** Найчастіше здійснюються одноосібно або невеликими групами. Типовий турист, що подорожує у ділових цілях – людина середнього віку з вищою освітою, кваліфікований керівник чи спеціаліст. Практично обов'язковою умовою такої подорожі є володіння туристом англійською мовою.

Щорічно у світі здійснюється понад 100 млн бізнес-поїздок. Територіально вони розподілені не рівномірно. Лідерами у західній півкулі є США, Канада, Мексика. У Південно-Східній Азії – Сінгапур, Тайвань, Гонконг. Значна частина туристичних потоків із службовою метою спрямована у Європу, хоча за темпами зростання ділових потоків вона відстає від інших регіонів.

Основним постачальником ділових туристів у Європі є Німеччина. Щорічно понад 5 млн німців їдуть у відрядження, з них 3 % – виїжджають за кордон, 21 % – подорожують за кордоном та у межах Німеччини, 76 % – здійснюють поїздки лише у Німеччині. Серед європейських країн приймають великі потоки ділових туристів і Великобританія, Франція, Нідерланди, Італія, Швеція, Бельгія.

**Ін센сив-туризм (заохочувальний туризм)** – це туристичні поїздки, що організуються суб'єктами господарювання для своїх співробітників чи партнерів як винагорода за високі показники в роботі. Інсенсив-туризм зародився у 1960-ті роки у США. Прогнозується, що у XXI столітті інсенсив-туризм перетвориться на основну форму заохочення найманих працівників.

Інсенсив-туризм відрізняється від масового туристичного продукту певною специфікою та екстравагантністю: прогулянка на повітряній кулі чи політ на бойовому винищувачі, пікнік на альпійській вершині чи виживання у джунглях, спуск у морські глибини чи навколо-світня подорож, дегустація екзотичних страв і спиртних напоїв, участь у поліцейській спецоперації та багато іншого.

На сьогодні існує три напрями розвитку інсенсив-туризму:

- 1) колективні поїздки на відпочинок, які поєднуються з діловими заходами;
- 2) виїзди колективів фірм, спрямовані на створення працездатних команд, так званих «team building» – формування команди;
- 3) заохочувальні туристичні поїздки.

Інсенсив-тури сприяють розвитку компанії, адже вони підкреслюють її успішність – не кожна компанія може дозволити собі ви-

тратити солідні кошти на організацію такого відпочинку. Такі тури виступають дієвим мотиватором ефективної діяльності працівників, оскільки керівництво компанії таким оригінальним способом нагадує, що воно цінує професіоналізм і надійність, віддячуючи за це своїм кращим співробітникам і заохочуючи інших до такої ж поведінки. Інформація про такі тури, яка надходить від співробітників у зовнішнє середовище, виступає частиною рекламної компанії для залучення кращих фахівців до роботи в такій компанії. Нарешті, для учасників туру це ще один спосіб встановити нові ділові контакти.

На інсентив-тури припадає лише 8 % ділового туризму. Інсентив-програми розробляються під конкретного корпоративного замовника. Вони зазвичай передбачають елітне розміщення та обслуговування на маршруті. І хоча в загальному туристичному потоці, наприклад в Іспанії або Франції, «преміювані» туристи складають усього 5–7 % від загальної їх кількості, частка інсентиву в доходах цих країн від туризму значно більша. Це пояснюється високою вартістю інсентив-програм порівняно зі звичайними турами. Серед постачальників премійованих туристів лідирують США (біля 60 %), Великобританія (20 %), Німеччина (11 %).

Найвідоміші інсентив-тури проходять у:

- Франції (слідами норманських завойовників);
- Шотландії (в пошуках Лох-Неського чудовиська);
- Туреччині (народження цивілізації);
- Нідерланди (смак Голландії);
- Італія (у вині істина).

**Рекламні тури (інфотур)** – різновид ділового туризму, що призначається тільки для працівників туристичних організацій і не призначений для передачі/продажу третім особам.

Туристичний ринок мінливий – з'являються нові напрями, нові курорти і нові готелі. Турагенції намагаються не відставати від тур-операторів і з появою нових пропозицій швидко забезпечити попит. Для цього потрібно детально ознайомитись із новим продуктом. Для підтримки престижу туристичної компанії важливо працювати з кожним клієнтом індивідуально, пропонуючи те, що йому дійсно підійде. Завданням представників туристичних організацій є отримання найбільш повної інформації про всі аспекти життя в конкретній країні, яка може стати в нагоді туристу. А для цього слід досконало знати особливості кожної країни, курорту, готелю. Все це допомагають зробити рекламні тури.

Тривалість стандартного рекламного туру – 8 днів. Найчастіше в одному турі відбувається ознайомлення з однією країною, її особливостями, пам'ятками, інфраструктурою. Але є й винятки – деякі

туроператори практикують організацію для менеджерів і директорів туристичних компаній рекламних поїздок, що охоплюють відразу декілька країн. Такі подорожі тривають більше тижня і характеризуються значною насиченістю екскурсійної програми. Відвідавши рекламний тур, можна скласти уявлення про країну та особливості розміщення туристів на курортах. А відтак – пропонувати їх туристам.

Базові ознаки рекламних турів:

- рекламний тур планується за кілька місяців до його старту;
- програма туру передбачає постійні переїзди і виключає тривалі зупинки в одному готелі;
- керівником групи є людина, яка добре знайома з країною та має яскраво виражені організаторські здібності;
- учасниками туру є лише представники турагенцій, що активно працюють на обраному напрямі поїздок, вони зобов'язані активно включатись у вивчення країни, її національних особливостей, огляд наявної інфраструктури готелів та багато іншого.

Ефективним способом підвищити віддачу від рекламних турів є подальші комунікації з його учасниками для виявлення обсягів продажу путівок на цей напрям.

**Освітній туризм.** Це подорожі з метою отримання спеціалізованої освіти за важливою для туриста освітньою програмою. Найбільшого поширення нині набули подорожі у високорозвинені європейські країни з метою удосконалення мовних навичок, отримання бізнес-освіти, вивчення спеціальних дисциплін.

До освітнього туризму слід відносити подорожі, головною метою або мотивацією яких є підвищення освітнього рівня та отримання нових знань з одночасним задоволенням інших пізнавальних потреб – через екскурсії та участь в інших краєзнавчих програмах, що дає можливість ознайомлення з культурно-історичним спадком території та особливостями її нинішнього культурного розвитку.

На ринку освітнього туризму найпоширенішими є такі тури: спортивно-навчальні; професійного навчання; мовні навчальні.

**Спортивно-навчальні тури** досить популярні у всьому світі. Серед них є тури з навчанням грі в гольф, теніс, кінному спорту, серфінгу, катанню на гірських лижах, греблі на каное, байдарках, парусному спорту тощо. Метою таких турів є надання можливості навчитись обраному виду спорту. Навчальні програми – це заняття обраним видом спорту за спеціальною освітньою програмою під керівництвом інструкторів.

**Тури професійного навчання** – навчання у сфері менеджменту, маркетингу, комп'ютерних технологій, туризму, дизайну, готельного господарства, банківської справи. Такі професійні тури та стажування

корисні тим, що під час подорожування можна не тільки отримати нові навички, знання та вміння, але й налагодити нові особисті ділові й наукові контакти з представниками різних країн.

**Мовні тури** – найбільш популярний вид освітніх подорожей, є найбільш ефективним для вивчення іноземних мов. Навчання здійснюється безпосередньо у середовищі носіїв мови, заняття будуються за персоналізованими комунікативними методиками. Ця методика передбачає імітацію ситуацій реального життя, які моделюються в аудиторії, формуючи у студентів максимальну мотивацію до спілкування на іноземній мові. Отриманні знання студенти майже одночасно мають змогу використовувати в реальному житті. Цільова аудиторія таких мовних навчальних турів досить широка та охоплює людей всіх вікових груп. Поєднання мовної підготовки з відпочинком та подорожами дає можливість отримати якісні знання та навички.

Досить широка пропозиція в Україні й так званих спеціальних мовних навчальних турів: іноземна мова для академічних цілей – для підготовки студентів, які збираються отримувати освіту в іноземних навчальних закладах; мовні програми для підготовки до складання іспитів на отримання мовних сертифікатів (FCE, CAE, IELTS, TOEFL, BULAT та інші); мовні програми для секретарів, юристів, менеджерів та інших спеціалістів. Для участі у таких спеціальних мовних програмах існують деякі обмеження за віком та рівнем мовної підготовки. Тобто, у відповідь на існуючий попит, збільшується обсяг та асортимент пропозицій, представлених на ринку освітнього туризму, розширюється географія ринку. В результаті у потенційних споживачів є можливість поєднувати подорожі з мовними курсами, заняттями спортом, розвитком професійних компетенцій тощо.

В Україні освітній туризм є достатньо новим видом подорожей. Найбільшу популярність мають тури для вивчення англійської мови. При цьому 40 % туристів віддають перевагу вивченню цієї мови у Великобританії, 20 % – на Мальті і 10 % у США.

Останнім часом все відчутніше проявляється тенденція до зміни переваг українських студентів стосовно вибору спеціальностей, за якими вони бажають навчатись, а також вибору країн-навчання. Популярним стає навчання в Чехії, яке є безкоштовним для тих студентів, що вільно володіють чеською мовою. Активно створюють пропозицію країни Прибалтики, які пропонують якісну освіту англійською мовою. Збільшується кількість бажаючих навчатись у Швейцарії, особливо в сфері готельного господарства. Результати річної програми міжнародних соціологічних досліджень «Студенти – образ майбутнього», проведеної Інститутом Горшеніна в Україні, Росії, Казахстані та Польщі, свідчать про те, 94,8% українських студентів воло-

діють російською мовою, 86 % – англійською, 23,7 % – німецькою, 13,4 % – польською та 11,9 % – французькою. Відповідаючи на запитання про те, в якій країні студенти бажали би навчатись, 45,9% українців вибрали Великобританію, 23,8 % – США, 15,5% – Україні.

Оператори ринку освітнього туризму в Україні зазначають, що кількість студентів, які звертаються в туристичні фірми за допомогою у вступі до іноземних навчальних закладів, за останні п'ять років збільшилась у 10 разів. В той же час, підвищується рівень підготовки українських студентів. Якщо раніше майже всі претенденти на навчання за кордоном потребували додаткової підготовки, то зараз портрет потенційних споживачів змінився. Більшість українських студентів мають міжнародні сертифікати, що підтверджують рівень володіння іноземними мовами, та необхідні рекомендаційні листи, що значно прискорює та спрощує процедуру вступу до навчальних закладів. Тобто, попит на послуги даного спеціалізованого ринку в Україні динамічно трансформується. А це приводить й до активного розвитку існуючої пропозиції.

Доволі активно в Україні розвивається і ринок внутрішнього освітнього туризму. Зараз існує велика кількість оздоровчо-освітніх таборів, де відбуваються тематичні заходи, які надають можливість повного занурення в яку-небудь галузь знань або історичну епоху. Організуються літні школи з вивчення точних наук, історії, культурології, мови. По закінченню деяких програм можна пройти процедуру атестації та отримати відповідний диплом чи сертифікат. До того ж, творення на території України мовних таборів, які стають альтернативою подорожей за кордон, забезпечує приток інвестицій у внутрішній туризм. І з кожним роком спектр послуг, що пропонується ринком освітнього туризму в Україні, значно розширюється та модифікується.

Розвиток різних видів ділового туризму надзвичайно сприятливо впливає на ділову активність у глобальному вимірі. Він забезпечує розширення й зміцнення культурних зв'язків між регіонами світу і всередині країни, поглиблює взаєморозуміння між народами і країнами. На відміну від інформації про інші країни, яку можна отримати за допомогою засобів масової інформації, міжнародні зв'язки, що здійснюються за допомогою ділового туризму, дають можливість краще зрозуміти спосіб життя мешканців інших країн. Це сприяє руйнуванню забобонів і стереотипів про інші суспільства. Взаємне пізнання й розуміння між народами обумовлюють *культурне значення* ділового туризму.

Надання різноманітного асортиментів послуг, необхідних для задоволення потреб сфери ділового туризму, веде до створення нових робочих місць, зростання доходів населення. Інтенсивний обмін інформацією і взаємодія між учасниками процесу споживання послуг сприяє

саморозвитку й самоідентифікації членів суспільства. У цьому полягає **соціальне значення** ділового туризму.

Ринок ділового туризму вимагає високого рівня кваліфікації та знань, що сприяє появі освітніх програм навчання молоді. Формування нових видів діяльності, стимулювання просування новітніх досягнень і розробок науки і техніки в практику зумовлюють **інноваційне значення** ділового туризму.

**Економічне значення** ділового туризму полягає в тому, що сфера ділового туризму є ефективним засобом перерозподілу доходів між країнами світу, що сприяє більш збалансованому розвитку світової економіки. Створення туристичної інфраструктури в індустріально слабо-розвинених регіонах сприяє вирівнюванню економічного розвитку окремих районів країни, скороченню відтоку місцевого населення, що зумовлено залученням в організацію процесу надання послуг безлічі суб'єктів господарювання. Усе це підвищує зайнятість і забезпечує значний приріст національного доходу.

#### **10.4. Ресурси і потенціал розвитку медичного туризму**

Не існує такої послуги, яка може бути реалізована на ринку, якщо вона не розроблена відповідно до споживчого попиту. Адресність послуги є запорукою її продажу. Розуміння мотивів потенційного споживача має величезне значення при плануванні, формуванні та організації процесу реалізації спеціалізованого туризму, це дає можливість виробляти і пропонувати на ринок таку послугу, яка найбільшою мірою відповідає споживчим очікуванням. Виявлення, знання і використання мотивів потенційних споживачів повинні стати найважливішою складовою туристичної індустрії, орієнтованої на визначення ринкових потреб і створення таких видів туристичного продукту, які відображають вимоги певних сегментів ринку.

Медичний туризм є досить новим поняттям і видом бізнесу. Ще 10 років тому поїздка за кордон задля операції була рідкісною розкішшю, яку могли собі дозволити одиниці. Сьогодні німецька домогосподарка за декілька годин може зібрати речі та відправитися до сусідньої Польщі, аби зробити пластичну операцію, чи відновити свій фронтальний зубний ряд.

**Медичним туризмом** називається поїздка за кордон, метою якої є отримання медичної допомоги. Підстав для такого кроку чимало, серед яких: висока якість лікування за кордоном; наявність найсучаснішої апаратури, що дозволяє ставити точні діагнози і проводити

ефективніше лікування; використання передових методів лікування, які ще не опановані вітчизняною медициною.

Розвиток медичного туризму є одним із багатьох наслідків глобалізації. Що характерно, цей феномен торкнувся не тільки країн, які розвиваються, а й високорозвинених західних держав. У перших люди часто не можуть отримати висококваліфіковану меддопомогу через брак обладнання та відповідних фахівців. У інших, де з обладнанням значно краще, іноді потрібно дуже довго чекати, поки лікарі візьмуться за пацієнта. Так, черги на операцію можуть сягати півроку, а в деяких випадках рік, два й навіть чотири. Особливо це актуально для Канади та Голландії.

З кожним роком медичний туризм набирає обертів і все більше й більше людей у всьому світі відкривають для себе нові можливості для лікування. Велика кількість жителів США, Європи і СНД користуються високопрофесійними медичними послугами за кордоном. За даними консалтингової фірми Deloitte Center for Health Solutions, в 2007 р. 750 тисяч американців виїздили за кордон вирішувати свої медичні проблеми. До 2010 р. цей показник досяг шести мільйонів, а в 2012 р. американська економіка не дорахувалася 162 мільярдів доларів – жителі США витратили їх на медичні послуги за кордоном. Аналогічна картина спостерігається й у Західній Європі, де пацієнти хочуть економити на медичному обслуговуванні, яке в них може бути дорожчим навіть удесятеро, ніж, наприклад, в Індії чи Таїланді. В Індії, яка є найбільшим гравцем на ринку медпослуг, ультрасучасні приватні лікарні утримують найкращих лікарів, які навчалися в Європі та Північній Америці та постійно вдосконалюють свою майстерність за допомогою Інтернету й новітніх технологій. А ціни там значно нижчі.

За кордон їдуть також із метою конфіденційності, здебільшого, коли пацієнт робить пластичну операцію. Інший випадок – бажання отримати нелегальний у своїй країні вид лікування. Китайська та південнокорейська медицина широко застосовують ембріональні стовбурові клітини, які є єдиною надією для паралізованих людей, а в Європі така терапія важкодоступна й часто заборонена.

В Україні також медичний туризм розвивається доволі швидкими темпами. Близько 100 млн дол., вважають експерти, українці щорічно витрачають на лікування за кордоном. В деяких країнах, наприклад, Росії, Білорусі або Німеччині, прийом пацієнтів з України поставлено на потік, навіть попри те, що лікування там для іноземців коштує набагато дорожче.

В країнах ЄС, скажімо, найдорожча операція обійдеться приблизно в 15 тисяч євро. Проте це не зупиняє багатьох, далеко не можливих, наших співгромадян, оскільки в нашій країні не виконується

ціла низка життєво важливих операцій (пластичних, нейроонкологічних, з реконструктивною ортопедією, кардіологічних тощо), не лікуються багато генетичних захворювань і патологій внутрішніх органів.

У Європі, де найпопулярнішими центрами медичного туризму можна назвати Німеччину, Швейцарію, Францію, Іспанію, Великобританію і Бельгію, пацієнти отримують лікування від кращих фахівців Західного миру, які також мають доступ до найсучаснішого устаткування. Окремо і багато можна розповідати і про євразійсько-європейський Ізраїль.

В Азії у сфері медичного туризму найбільш популярні Індія, Таїланд, Сінгапур, Малайзія. Багато тамтешніх фахівців здобули освіту на Заході і в США, і входять в медичну еліту миру. Приватні лікарні і шпиталі надають високий рівень обслуговування.

До цього списку постійно додаються нові учасники, такі як ОАЕ, Тайвань, Туреччина і Китай. Список цей можна продовжувати, але і так вже ясно, що ми стоїмо на порозі нової ери – ери глобалізації, яка не обійшла стороною і медицину. Кардіологія, неврологія і нейрохірургія, ортопедія, онкологія, гематологія – фахівці з цих і багатьох інших областей медицини успішно практикують в країнах – центрах медичного туризму.

Однією з галузей медичного туризму, що бурхливо розвиваються, є стоматологія. Стоматологічне лікування за кордоном дає можливість пройти будь-які потрібні процедури в обладнаних за останнім словом техніки стоматологічних кабінетах у прекрасних фахівців, заощадивши при цьому значні суми. Американці їздять на лікування до стоматологів Мексики, Коста-Ріки, Таїланду й Індії. Європейці їздять до Східної Європи (Польща, Угорщина) і також до Індії і Таїланду.

Крім стоматології, друга за популярністю у розвинених країнах галузь медичного туризму – пластична хірургія. Пластичні операції виконуються на високому рівні хірургами не тільки Європи, а й Азії. Щорічно десятки тисяч людей приїжджають до Індії і Таїланду, де якість висока, а ціна доступна. Така ж кількість людей, що їдуть і до Німеччини, яка славиться своїми хірургами, і до Франції, де пластична хірургія вважається кращою в світі.

Для країн, медичні послуги яких є популярні і конкурентоспроможні на світовому ринку, медичний туризм може нести і деякі ризики. Доволі відчутними вони стали у Таїланді. Незважаючи на те, що медичний туризм є джерелом чималих доходів для країни, він, як з'ясувалося, наносить державі й істотної шкоди. Міністерство охорони здоров'я Таїланду б'є на сполох: відбувається відтік фахівців з державних клінік в приватні, послугами яких користуються приїжджі іноземці. Наприклад, у 2008 р. до Таїланду приїздило лікуватися 8 млн.

іноземців і для їх обслуговування було використано близько 10 % всього медичного персоналу Таїланду.

Отже, куди спрямовують свої погляди медичні туристи?

**Німеччина.** Вартість послуг дуже висока, але завдяки найсучаснішому обладнанню пацієнти, від яких уже відмовились у своїй країні, можуть отримати тут другий шанс. Це стосується більшості найскладніших діагнозів.

**Австрія.** Сюди їдуть із захворюваннями серцево-судинної системи, опорно-рухового апарату. Якість висока, ціни відповідні.

**Центральна Європа.** Польщу, Угорщину та Словаччину часто відвідують західні європейці, які хочуть зекономити на лікуванні зубів або пластичних операціях. Для прикладу, збільшення грудей у Польщі коштує 3200 дол. США, у Німеччині – до 10000 дол. Операція зі зміни форми носа в Польщі обійдеться до 2500, у Німеччині – до 7500 дол. США.

**Таїланд** – один з лідерів медичного туризму, пропонує широкий спектр медпослуг – від стоматологічних до найскладніших операцій на серці чи руховому апараті. До тайських ескулапів приїзять мільйони пацієнтів щороку зі 189 країн світу. Крім дешевої медицини, їх приваблює хороший сервіс і нагода чудово відпочити.

**Індія.** Тут лікують практично від усього, особливо затребувані галузі – кардіологія, ортопедія, косметична хірургія. Високий рівень індійської медицини й одні з найнижчих цін на послуги зробили її лідером галузі. Багатомільйонні ватаги туристів приносять до бюджету країни понад мільярд доларів на рік, ця цифра постійно зростає.

**Ізраїль.** Клініки цієї країни пропонують кваліфіковану допомогу з кардіології, хірургії та онкології. Порівняно з європейськими, ціни тут в 1,5–2 рази нижчі (курс лікування пухлини головного мозку – 30000 євро, в Європі – 60000 євро).

**ОАЕ.** Гравець, який активно розвивається. 2010 року в Дубаї планують відкрити медичний центр світового рівня, що має шанси стати найбільшим і найпрестижнішим у всій Євразії.

**Малайзія.** В 2008 р. її відвідали 300000 пацієнтів, найпопулярніші галузі – стоматологія, косметологія, кардіохірургія.

**Сингапур.** Його систему охорони здоров'я вважають найкращою в Азії. Центр кардіології та судинної інженерії.

**Філіппіни, Тайвань, Гонконг.** Щороку завойовують усе більшу популярність і визнання, вдосконалюють рівень обслуговування.

**Центральна та Південна Америка, Мексика, Коста-Рика, Бразилія** приваблюють здебільшого медтуристів зі США, основні статті доходів – пластична хірургія та стоматологія. Для порівняння: підтяжка шкіри на обличчі: у США – 7000–10000 дол., у Бразилії – 2500–3500 дол. Кубинська медицина допомагає десяткам тисяч пацієнтів, здебільшого

з Європи та Латинської Америки, широким спектром доступних і якісних послуг.

Приїждять медичні туристи і в Україну. Здебільшого це мешканці країн СНД, а також представники нашої діаспори з Північної Америки. Вони користуються тут послугами стоматології, що дешевші в декілька разів. Взагалі у такі держави як Україна, Білорусія приїждять чимало людей з Канади, США, Німеччини, Франції, Великобританії з метою медичного туризму. Здебільшого в медичному туризмі їх цікавить стоматологія, адже різниця в 4–7 разів для них дуже суттєва.

Приїжджають на виконання пластичних операцій, санаторного лікування на мінеральних водах. В Білорусі й Україні дитяча кардіохірургія в деяких напрямках вже обігнала напрацювання і здобутки західних колег – як американських, так і західноєвропейських. Це пояснюється тим, що в державах колишнього СРСР правове поле м'якше порівняно з тим, яке існує, наприклад, у США, де надзорська регуляція цього напрямку і з боку страхових компаній, і з боку права.

Головними перевагами лікування в Україні є:

- наявність обладнання, що відповідає світовим стандартам;
- штат високопрофесійних лікарів та інших фахівців;
- низькі ціни на медичні послуги, які в десятки разів нижче, ніж у високорозвинутих країнах;
- наявність санаторіїв та курортів для лікування та рекреації;
- добре розвинена готельна та туристична інфраструктура;
- джерела з мінеральними водами та лікувальними грязями;
- цікаві історичні місця та місцева гостинність.

Найбільш потрібними медичними послугами, які іноземні громадяни можуть отримати в Україні, є репродуктивна медицина, стоматологія, офтальмологія, кардіологія, естетична медицина, косметологія, пластична хірургія, а також санаторно-курортне лікування, клітинна інженерія, можливість використання банку пуповинної крові та лікування безпліддя.

В Україні швидкими темпами розвивається не тільки міжнародний, але і внутрішній медичний туризм. Львівщина представлена лікувально-оздоровчими ресурсами, а саме: більше як 200-ма лікувальними джерелами мінеральних вод семи типів; лікувальними грязями; найбільшим в Україні родовищем озокериту, на базі яких розвиваються відомі курорти Трускавець, Моршин, Східниця, Немирів, Любінь Великий, Розлуч, Шкло.

В Карпатах розташовані чотири заповідних об'єкти: Карпатський біосферний заповідник, Національний природний парк «Синевир», Національний природний парк «Ужанський» і Національний природний парк «Зачарована долина». Унікальна природна екосистема

Карпатського біосферного заповідника віднесена до найцінніших екосистем Землі і з 1993 р. входить до міжнародної мережі біосферних заповідників, які знаходяться під захистом та егідою ЮНЕСКО. Закарпаття славиться великою кількістю джерел унікальних мінеральних та термальних вод. На території області виявлено понад 700 водопроявів мінеральних вод та розсолів в складі 67 основних родовищ мінеральних та термальних вод. В середині XIX ст. мінеральна вода «Поляна Квасова» була визнана найкращою в Європі за смаковими якостями та цілющими властивостями.

Вінниччина також багата якісними мінеральними та прісними підземними водами. Найбільш поширеним на території області є водонесний комплекс в тріщинуватій зоні кристалічних порід докембрію і продуктів їх вивітрювання. На території області розвідано та враховано державним балансом Хмільницьке родовище мінеральних лікувальних радонових вод (5 ділянок), родовище столових вод «Регіна» (4 джерела), 17 родовищ прісних вод (44 окремих ділянки). В розробці Немирівське родовище мінеральних радонових вод, Бронницьке мінеральної лікувально-столової води, декілька родовищ столових вод. Розвідані родовища столових вод, на п'яти із яких налагоджено розлив: «Регіна», «Княжна», «Шумилівська», «Подільська», «Росяна».

Київщина має прекрасний туристичний і рекреаційний потенціал та представлена 35-ма пам'ятками природи, має 8 парків – пам'яток садово-паркового мистецтва і 12 заповідних урочищ, близько 20 санаторіїв і профілакторіїв, будинків відпочинку, більше десяти таборів дозвілля і відпочинку, а також славиться сільським зеленим туризмом, джерелами мінеральних вод, які конкурують за своїми цілющими якостями з кращими мінеральними водами європейських країн.

Отже, потреби людей в отриманні якісних і прийнятних за ціною медичних послуг є визначальним аргументом для розвитку медичного туризму. Вивчення такого попиту має бути невід'ємною складовою маркетингових досліджень туристичного підприємства, якщо воно хоче увійти на цей сегмент ринку. При цьому важливий двоєдиний і взаємодоповнюючий підхід: з одного боку, ретельне, усебічне вивчення потреб і мотивів потенційних споживачів медичних послуг, а також можливостей інших країн у їх наданні у певному форматі, а з іншого – активний вплив на існуючі мотиви, їх формування. Вкрай складно задовольнити індивідуалізовані потреби в медичній послугі, так як у кожного із потенційних споживачів є свої проблеми зі здоров'ям. Однак це робити необхідно, оскільки від цього залежить здатність такі послуги реалізувати. Важливо також виявляти серед споживачів ті групи клієнтів, які дещо близькі за своїми потребами і установками щодо якості обслуговування – це сприятиме здешевленню туристичних продуктів за необхідного рівня їх якості.

## 10.5. Сільський зелений туризм: різновиди й форми організації

У професійному туристичному бізнесі сільський зелений туризм, як дуже дохідний вид діяльності, займає чітко визначену нішу і залучає доволі багато туристів. Зрозуміло, що змагатися з обсягами туристичних потоків на популярні морські курорти він не може, але проте за значущістю стає все більш важливим і дуже перспективним напрямом сучасного туризму.

**Сільський туризм** (rural tourism) – це відпочинковий вид туризму, сконцентрований на сільських територіях, тому його називають ще сільським зеленим туризмом. Визначення сільського туризму як «зеленого» підкреслює його проєкологічну орієнтацію. Він орієнтований насамперед на індивідуальний відпочинок туристів і, швидше за все, відпочинок сімейного типу. Сільський туризм може набувати різних форм організації відпочинку (залежно від основної мети туриста) – лише дозвілля або певні форми участі в побутовій чи підприємницькій діяльності тих, хто проживає на території відпочинку. За цією ознакою розрізняють екотуризм і агротуризм. Та в кожному разі він позитивно і багатогранно впливає як на туристів, так і на тих, хто приймає туристів в сільських оселях і фермерських господарствах (рис. 10.2).

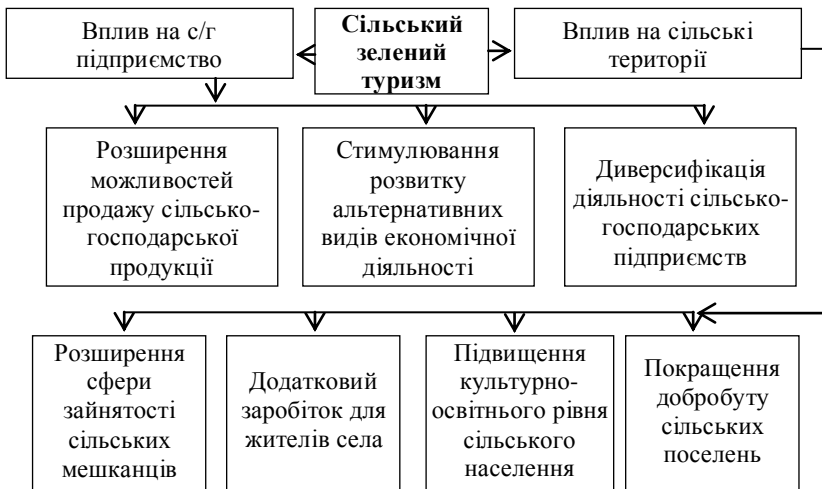


Рис. 10.2 – Вплив «зеленого» туризму на розвиток сільськогосподарського підприємства і сільської місцевості

«Зелений» сільський туризм – це багатокомпонентне поняття. Уже сама його назва свідчить про те, що він має багато спільного з екотуризмом. За підходами до організації бізнесу вони дотримуються однакових принципів, зокрема: збереження довкілля й підтримання та відтворення культурних традицій, підвищення добробуту місцевої громади, розвиток національних ремесел і постачання туристам продуктів харчування з місцевими особливостями й традиціями їх виробництва. В сільських місцевостях практикується і організація додаткових послуг, які включають екотуристичні програми: кінні та велосипедні прогулянки, природничі подорожі, маршрути стежками у національних і ландшафтних парках, збирання фруктів, ягід та грибів.

**Екологічний туризм** (ecological tourism) – це форма подорожі, сприятлива для навколишнього середовища. Базовою метою екотуризму виступає активне відкриття дикої природи, традицій і культури, їх глибоке пізнання й сприйняття. Екотуризм розвивається на територіях, що мають природничу цінність (національні та ландшафтні парки). Він спрямований на охорону природного й культурного середовища регіонів, які відвідуються туристами, тому передбачає, що учасниками цих подорожей є люди з високою екологічною свідомістю. Виділяються такі форми екологічного туризму – активний екотуризм (піший, велосипедний, водний, кінний, рибальство), фауністичні та флористичні поїздки (орнітологічні поїздки, полювання, тематичні поїздки), культурологічні й етнографічні поїздки.

Головною причиною виникнення екотуризму можна вважати зміни суспільного життя: концентрація людей у містах, зменшення фізичних навантажень, отримання більших можливостей подорожувати, зокрема, у віддалені райони Землі. Зміни суспільного життя торкнулися використання вільного часу, який раніше значною мірою використовували на відновлення організму від фізичних навантажень. Нині багато працюючих більшу частину свого часу проводять за комп'ютером, інколи днями не виходячи з дому. У зв'язку з цим людині просто не вистачає фізичної активності. Зрозумілим є бажання змінити обстановку із замкненого середовища на відкритий простір. У цьому разі переслідується мета зняти нервові та інтелектуальне напруження, поліпшити емоційний стан. Порівняно з іншими видами туризму екотуризм має кілька особливостей:

- перебування в місцях з відносно незайманою природою або в місцях, які в природному відношенні є цінними та рідкісними;
- мінімізація негативного впливу на природу;
- екологічні освіта та виховання;
- певна фізична активність;
- економічна підтримка заходів, спрямованих на збереження природи, зокрема у відвідуваних місцях.

Ці особливості зумовлюють певні правила для організації роботи з туристами. Насамперед, є обмеження щодо чисельності туристів, особливо якщо йдеться про відвідання екологічно чутливих об'єктів. Туристи мусять не залишати сміття у відвідуваних місцях. У багатьох випадках заборонено і куріння. Деяким вимогам мають відповідати і транспортні засоби: мінімум шуму і забруднення повітря. Певна фізична активність, яка необхідна в екотуризмі, впливає з того, що цікавинки природи зазвичай краще збереглися там, де немає хороших доріг. У будь-якому випадку спів птахів і пахощі квітів краще сприймати безпосередньо, а не через вікно автобуса.

Перелічені вимоги та обов'язки дещо обмежують коло людей, які беруть участь в екотурах. Водночас особливістю екотуризму є специфічний склад не лише учасників, а й організаторів. На них покладаються певні вимоги, а саме – володіння знаннями про природу. Звичайно, це знання, які спираються на любов до неї. Без цього діяльність гідів втрачає яскравість і ґрунтовність. Досить часто гідами і, власне, організаторами екотурів є біологи, краєзнавці.

Робота гідів з екотуристами цікавіша, ніж зі звичайними туристами. Тут наявний зворотний зв'язок і навіть взаємозбагачення знаннями та навичками. Досить тісні стосунки між гідами і туристами пояснюються порівняно невеликою кількістю туристів та екскурсантів, можливістю їх неформального спілкування під час проходження маршруту. Об'єднує учасників турів уже згадана спільність інтересів.

Сформульовані особливості екотуризму дають змогу побачити його відмінності з близькими за змістом видами туризму. Приміром, головною метою *природничного туризму* є перебування на природі – насамперед там, де вона мало змінена. Однак тут немає такої важливої складової екотуризму як розширення знань про природу. Немає і таких вимог до туристів як бережливого ставлення до природи.

Відповідно до цих особливостей існує спеціалізація в діяльності турсервісів. Багато з них організовують лише виїзди на природу. Про те, якою вона буде після, часто не думають. Ще більшими є відмінності від пригодницького туризму, де навіть згадки немає про бережливе ставлення до природи. Цей вид туризму передбачає досягнення результату за будь-яку ціну: можливість вирубування дерев, випалювання трави, знищення представників тваринного світу. Подібне стосується і спортивного туризму, зокрема гірськолижного.

Екотуризм можна поділити на внутрішній і міжнародний, на організований і неорганізований. Міжнародний екотуризм зазвичай організований, у внутрішньому домінує неорганізований. Останній, хоч і дає більше свободи, але має той недолік, що багато чого залишається поза увагою туристів. Крім того, у ньому проявляється ще одна вада – порівняно невелика природоохоронна складова.

В екотурах беруть участь представники всіх вікових груп. Разом з тим специфіка екотурів зумовлює певні особливості. Однією з них є те, що пізнавальна функція екотуризму пов'язана з освітою, яку насамперед здобувають молоді люди – школяри і студенти. Масовості цієї вікової групи додає і те, що комфорт в екотурах звичайно обмежений і молоді люди до нього не дуже вибагливі. Що ж до свідомої участі в екотурах, то вона здебільшого стосується людей середнього віку (35–55 років). Звичайно це люди з вищою освітою, представники творчих професій. Вони люблять активний відпочинок, але не схильні до авантюризму (подолання перешкод із ризиком для життя). Туристи беруть до уваги такі найважливіші фактори: унікальність району подорожі, супровід професійних гидів, можливість фізичної активності та неформального спілкування.

Крім екотуризму, «зелений» туризм у сільській місцевості може містити ще одну складову – агротуризм. На відміну від екотуризму, де туристичний продукт охоплює послуги з відпочинку у активно-пізнавальній формі, агротуризм збільшує у складі туристичного продукту пізнавальну складову, пов'язану із сільськогосподарським виробництвом.

**Агротуризм** (farm tourism) – відпочинковий туризм, що передбачає використання сільського (фермерського) господарства для розширення життєвого або просто пізнавального досвіду туриста.

Агротуризм – це форма проведення вільного часу у вигляді стаціонарного відпочинку з елементами сільськогосподарської діяльності. Різновидом агротуризму є таке суміщення роботи з відпочинком, коли в обмін за участь у сільськогосподарських роботах турист отримує частину послуг (житло і харчування) без платежів з боку приймаючої сторони. Такий тип взаємодії сільськогосподарських господарств і туристів здійснюється в багатьох країнах світу.

Досвід послуг гостинності у сільському зеленому туризмі є різноманітним і охоплює насамперед послуги розміщення. Це здійснюється шляхом:

- здачі в найм невеликих будиночків, квартир або кімнат у невеликих сільських готелях або котеджах, розташованих у мальовничих місцевостях;

- організації проживання відпочивальників у сільському будинку безпосередньо в сім'ї. Це дає змогу туристам безпосередньо зануритись в стиль сільського життя, познайомитися з новими людьми, пізнати цікаві звичаї, взяти посильну участь у сільськогосподарських роботах, харчуватися за одним столом тощо. Зрозуміло, це створює певні незручності й клопоти власникам, адже не завжди гості бувають комунікабельно комфортними. Але ця діяльність дає в сім'ю додаткові доходи і вносить певну розмаїтість у рутину сільського життя. Для

гостей спеціально виділяються кімнати, надаються постільна білизна і необхідні речі, харчування, нерідко навіть одяг і взуття.

Агротуризм як спосіб зміни на короткий час стилю життя популярний у багатьох країнах і здійснюється за кількома різновидами стандартної моделі розміщення гостей, яка отримала назву В&В (Bed&Breakfast). Цей термін зародився в післявоєнній Великобританії наприкінці 40-х років ХХ ст. Перші згадки про недорогі господарства В&В стосуються Лондону та інших великих англійських міст. Майже до 40-х років ХХ ст. подорожі і проживання в готелях були привілеєм заможних людей. Основною причиною розвитку В&В у Великобританії вважається процес відновлення зруйнованих війною інфраструктури та економіки країни, коли багато інженерних, технічних і будівельних фахівців і кваліфікованих робітників регулярно подорожували по службових відрядженнях. Англійський В&В післявоєнного часу дуже відрізняється від сучасного В&В, насамперед дешевими послугами.

Нині у світовій практиці В&В існують такі типи розміщення:

- В&В homestay (проживання в сільській сім'ї);
- В&В farmstay (проживання в фермерській сім'ї);
- В&В INNs (комерційний В&В);
- В&В farm vacation (відпустка в селі);
- В&В cottage (відпустка в котеджі);
- В&В apartment (проживання в квартирі).

Засоби розміщення В&В повинні обов'язково надавати гостям стандартний набір послуг, що складається із забезпечення гостей приміщенням для короткочасного проживання і харчування (звичайно сніданок). Однак подібний перелік послуг не обмежує сферу діяльності В&В. Домогосподарства, які утримують В&В, можуть значно розширити спектр додаткових платних послуг залежно від поточного попиту з боку клієнтів або ж з метою підвищення конкурентоздатності свого бізнесу. Наприклад, один із членів сім'ї (який володіє чи вивчає іноземну мову) за помірну плату може виконувати функції перекладача або гіда для іноземних туристів.

Як правило, засоби розміщення В&В, розташовані у великих містах і транспортно-транзитних вузлах, надають менш широкий спектр послуг. На відміну від «будиночка в селі» міський комерційний В&В більше орієнтований на обслуговування транзитних туристів і бізнесменів, які бажають отримати обслуговування досить високої якості за помірну ціну. Як правило, міські В&В розташовані в безпосередній близькості від транспортних вузлів, станцій метрополітену і залізниці, аеровокзалів і річкових портів. Це основна їхня перевага в боротьбі за клієнтів з традиційними готелями.

У засобах розміщення В&В типу homestay і farmstay проживання разом із сім'єю власника В&В в більшій частині є додатковим чинником привабливості для деяких туристів, які бажають цікавого спілкування в колі родини чи вивчити місцеві традиції і звичаї. Найчастіше такі туристи купують продукти підсобного господарства, такі як домашні консервовані овочі, варення, мед та ін. У цьому випадку В&В розширює спектр послуг до категорії «будиночок у селі». У багатьох штатах США популярні так звані «відпустки в селі» чи В&В farm vacation, куди міські жителі приїжджають сім'єю для того, щоб просто відпочити в сільських умовах.

У санаторних лікарнях і на курортах дуже поширені В&В cottage й apartments, де невеликі групи туристів (переважно це сім'ї) зупиняються на тривалій термін, наприклад, для санаторного чи амбулаторного лікування.

Господарство В&В може бути засноване на наданні послуги проживання гостям в одній і більше кімнатах. Як правило, в В&В число кімнат у середньому не перевищує 2–3 одно- чи двомісних. У певних випадках, коли дестинація регулярно залучає значну кількість туристів або ж місто є центром ділової активності, одне господарство В&В може утримувати 5–6 і більше кімнат для гостей. У деяких американських штатах, таких як Міссурі, Каліфорнія, Вашингтон та ін., багато фермерських сімей утримують навіть окремі будинки, спеціально відведені під послуги В&В.

Як правило, проживання в В&В вигідно відрізняється від проживання у звичайних готелях порівняно помірними цінами, оскільки готелі змушені утримувати персонал, витратити значні суми на утримання і амортизацію засобів виробництва, рекламу, сплачують корпоративні податки.

З часом зростаючий попит на послуги агроосель змінив і саму концепцію агротуризму – він поступово перетворюється для багатьох сільських жителів не в додатковий, а в основний вид діяльності з усіма необхідними для туристичного бізнесу атрибутами: рекламою, маркетингом, ціновою політикою, кваліфікованими кадрами і т. п. Об'єкти розміщення трансформувалися і почали вимагати значних інвестицій. Наприклад, сучасний агротуризм в Італії – це вже не скромні кімнати із 3–4-місним розміщенням у сільських будинках, а справжні міні-готелі рівня 3–4-х зірок з антикварними меблями, прекрасно обладнаними санвузлами, басейнами, тенісними кортами. Дуже часто під них реконструюються садиби XVI–XVIII ст. або невеликі старі монастирі.

Агротуристичні комплекси надають своїм клієнтам можливість займатися різними видами спорту, здійснювати кінні й пішіходні прогулянки, організують екскурсії для огляду місцевих визначних

пам'яток і навколишніх місць, де туристи із задоволенням відвідують сільські ярмарки і середньовічні костюмовані свята. І, нарешті, все важливішу роль починає відігравати кухня. Агротуризм надає можливість не тільки смачно й якісно поїсти, але й привезти із собою як сувеніри дорогі й рідкісні вина, особливі продукти: трюфелі, спеціальні сорти сиру і маслинової олії, що не надходять у міські магазини. Так, на даний час в Італії розроблено понад 70 винно-гастрономічних маршрутів, що значною мірою пов'язані з агротуризмом. Зрозуміло, велика розмаїтість послуг не могла не позначитися і на цінах в агротуризмі, які низькими назвати вже не можна: у середньому пристойна двомісна кімната зі сніданком коштує не менше \$60–80 на день. До них треба додати плату за додаткові послуги: харчування, спортивні площадки, екскурсії, а також оздоровчі й косметичні програми так званих *beauty-farm* – «ферм краси».

За офіційними статистичними даними в Італії нараховується нині близько 6 тисяч сільських відпочинкових комплексів, на кожний з яких припадає приблизно 10–12 спальних місць. Щорічно їх відвідують понад 400 тисяч туристів, що зупиняються на доволі тривалий термін – у середньому на шість ночівель. Офіційна статистика, цілком ймовірно, враховує далеко не все, тому що агротуризм слабо піддається точному контролю (насамперед ліцензійному і податковому). Агротуристичні об'єкти розміщення рідко бронюються через турагентства, а намагаються використовувати прямі контакти з клієнтами через мережу Інтернет, рекламні публікації і виставки й тому залишаються «тіньовим» сегментом туризму. Експерти *Confagricoltura* оцінюють річний оборот цієї сфери в \$400–500 млн.

Успішний розвиток агротуризму в Італії став можливим, насамперед, на основі вже існуючої добре розвинутої туристичної інфраструктури і розрекламованості цих територій. До цих двох факторів додаються краса пейзажів, наявність визначних культурно-історичних і природних пам'яток, гарні вина й якісна місцева кухня, що займають особливе місце в цій «формулі успіху». Основний вид транспорту, використовуваний у цій сфері туристами – це особистий автомобіль (або формула *fly and drive*), тому далеко не у всіх регіонах агротуризм може розвиватися настільки бурхливо й успішно.

В Іспанії сільський зелений туризм вважається одним із додаткових секторів туріндустрії, і в останні 20 років помітне його значне зростання. Найбільше число будинків відпочинку на природі розташовані в Каталонії – 684. Це ідеальний варіант для тих, хто хоче відпочити вдалині від людських натовпів на лоні природи.

Сільський туризм в Іспанії передбачає розміщення на фермах, у сільських будинках, невеликих сільських готелях. Власники таких бу-

динків об'єднані в асоціації, завдання яких полягає в тому, щоб категоризувати сільські туристичні об'єкти залежно від рівня надаваних послуг і контролювати їх відповідність вимогам асоціацій. Асоціації сільського туризму Іспанії пропонують такі основні типи розміщення:

1. Розміщення в номерах сільських готелів (*hotel rural*), спеціально обладнаних для прийому туристів.

2. Розміщення на фермах і в садибах в одному будинку на одній території з господарями, в окремих кімнатах, спеціально обладнаних для прийому туристів. Спокій і невтручання в особисте життя туристів гарантуються.

3. Розміщення в історичних будинках (замках, палацах, монастирях), розташованих у сільській місцевості або у невеликих містечках.

4. Оренда цілого будинку однією родиною чи групою туристів.

Усі типи будинків мають ліцензії на розміщення й обслуговування туристів, що гарантує відповідну якість послуг для відпочивальників.

В Угорщині сільський зелений туризм в останні роки також розвивається швидкими темпами. На заході Угорщини відкрито два нових готелі: *Kolping Hotel* у *Alsopahok* (округ Залу) і *Club Dombogomaj* у *Cserszegtomaj* (поруч із кордоном з Австрією). У комплексі *Kolping* усі вісім «натуральних» будинків обставлені натуральними сосновими меблями, у всіх будинках є *ketence* (Угорська глиняна піч у формі копиці сіна). Тільки ванна кімната має сучасне обладнання. Готель користується великою популярністю серед німецьких туристів. У планах будівництво ще чотирьох будинків, організація оздоровчих турів, велосипедних маршрутів, безкоштовного дитячого саду.

В Японії поширені традиційні додаткові засоби розміщення «рекан». Подібність рекан зі звичайним *В&В* полягає лише в тому, що вони управляються сімейним бізнесом, як правило, завжди переданим у спадщину від батька до сина, і розміщуються в житловому будинку, де проживає сім'я – власник. Японці, що зупиняються в рекан, є винятковими прихильниками своєї національної культури і традицій. Готелі рекан обов'язково оформляються й національному стилі, стінки між приміщеннями виготовлені з рисового паперу, гості сплять на циновках і харчуються винятково стравами традиційної кухні, а персонал готелю дотримується всіх національних і релігійних ритуалів і церемоніалів. Зрозуміло, що в таких готелях іноземці практично не зупиняються. Причому окремі рекан можуть прийняти нового гостя лише за наявності особливого рекомендаційного листа від свого постійного клієнта, який у такий спосіб ручається за нового постояльца.

На сьогодні в Україні є всі умови для успішного розвитку сільського зеленого туризму. Це і сприятливий клімат, і зручне розташу-

вання, природно-ресурсний потенціал, цікавий рельєф, об'єкти культурно-історичної спадщини, а головне – гостинний і працьовитий, щирий і доброзичливий, симпатичний і веселий народ, який завжди радий гостям.

Сільський зелений туризм України локалізований переважно в західній частині держави. Для цих областей характерними є певні спільні риси, які сприяють розвитку сільського зеленого туризму. До них відносять: цікаві природні ландшафти, історико-архітектурні пам'ятки, наявність сільської інфраструктури, наявність аграрного виробництва, наявність певних атракцій, які приваблюють туристів. Розвивається в цих місцевостях в основному екотуризм.

У центральних та південних областях України сільський туризм розвивається шляхом створення агрорекреаційних кластерів; з 2016 р. впроваджується програма розвитку таких кластерів. Згідно неї, кластери створюються у Миколаївській області – курорт «Коблево», Одеській – «Екопарк Формушівка», Полтавській – кластер «Диканька», Чернігівській – «Козацьке село», Київській – «Медведено», Херсонській – «Лазурне» та «Арабатська стрілка». В кожному із таких об'єднань завдяки туристичній наповненості території створено і продовжують створюватися нові робочі місця, поповнюється бюджет територіальних громад, розвивається інфраструктура.

Загалом, сільський зелений туризм вносить величезний вклад у формування чітких світоглядних позицій стосовно гармонізації відносин людини і природи, збереження довкілля для нащадків. До того ж, урізноманітнює способи пізнання світу і розширює можливості відпочинку. Розвиток такого туризму приносить і економічну вигоду для територіальних громад, тому вони мають працювати у тісному зв'язку з туроператорами, долучаючись до створення привабливих для багатьох категорій потенційних туристів пропозицій відпочинку в умовах, максимально комфортних для туриста і вигідних для власників агроосель.

Сільський зелений туризм доцільно поєднувати із гастрономічним туризмом, який саме в такому вигляді найбільшою мірою враховує специфіку національної кухні – з відтінками смаків, що можуть найбільш повно проявлятися саме в природному оточенні.

**Гастрономічний туризм** – різновид туризму, пов'язаний з ознайомленням і дегустацією національних кулінарних традицій країн світу.

**Сільські («зелені») гастрономічні тури** дають туристові можливість спробувати екологічно чисті продукти без добавок. «Зелені» гастрономічні тури – це збір дикорослих ягід, овочів і фруктів на фермах, охота на трюфелі або прогулянка по дорогах виноробства.

В деяких країнах формується попит і на **міські гастрономічні тури** з відвідуванням різних ресторанів, кондитерської фабрики, невеликого ковбасного цеху і т.п., але вони є мало затребуваними. Для

того, щоб викликати цікавість значної кількості гурманів, продукт має отримати світове визнання.

**Гастрономічний тур** – найприємніший відпочинок для гурманів, під час якого вони можуть посмакувати незвичні страви у їх природному середовищі, в контексті національної культури інших народів (регіонів). Їх різновидами можуть бути:

1. Екскурсійні тури як відпочинок для гурманів – тури з дегустацією страв і напоїв, під час яких туристам не лише розкажуть про особливості місцевої кухні, але і продемонструють технологію приготування страв і продуктів.

2. Спеціалізовані поїздки – гастрономічні навчальні тури з мистецтва дегустації або приготування особливих страв. Такі кулінарні подорожі супроводжують кухарі, які розповідають туристам про особливості приготування страв і навчають їх готувати.

3. Відвідування гастрономічних фестивалів – справжнє свято для гурмана, унікальна можливість покуштувати різноманіття продуктів в одному місці. Наприклад, у вересні можна відвідати устричний фестиваль в Ірландії, на початку жовтня цікавим є Октоберфест в Німеччині, свято Божоле Нуво у Франції і Сан Фермін в Іспанії в липні. В Україні теж проходить безліч гастрономічних фестивалів. Наприклад, у Львові щорічно проходять фестивалі кави і пива, в Києві – фестивалі гастрономічного мистецтва і ін.

4. Тури для гурманів, що знайомлять туристів з однією стравою в різних місцевостях. Наприклад, турагентства організують винні і сирні тури у Голландію, Швейцарію і Італію, пивні тури по Німеччині, Австрії, Чехії, Бельгії, суші-тури в Японію тощо.

Рушаючи на відпочинок, слід врахувати особливості місцевої кулінарії, щоб повернутися додому без зайвих кілограмів і проблем зі здоров'ям. Роками харчуючись в наших національних традиціях, ми звикли до певної кількості спецій, прянощів, жирів, солі, до певного балансу рідкої і твердої їжі, до наших напоїв і так далі. Потрапивши в незвичне кулінарне середовище, ми завдаємо нашому організму додаткових стресів. Наприклад, надлишок спецій може викликати розлад шлунку, велика кількість солі – зумовити підвищення артеріального тиску, а безконтрольне поглинання дуже жирної їжі швидко призведе до появи зайвих кілограмів.

Національні особливості харчування можна передбачити, а неприємності звести до мінімуму, для цього й існують організовані гастрономічні тури. Організація гастрономічних турів сприяє відродженню національних кулінарних традицій будь-якої країни. Але не потрібно забувати, що у світі є чимало смертельно небезпечних делікатесів. Відомий журнал Forbes опублікував підбірку найбільш небез-

печних делікатесів і попереджає: перш ніж покласти до рота шматок такої смакоти, добре подумайте про ймовірні наслідки для здоров'я.

**Тетродотоксин** – у сто разів потужніша отрута, аніж ціанід. У людському організмі він паралізує роботу внутрішніх органів, і через удушення може наступити смерть. Та ця небезпечна отрута міститься в одній з найбільш відомих страв японської кухні: фуґу.

**Фрукт акі** росте на Ямайці, його часто подають з солоною тріскою на сніданок. Та якщо цей фрукт з'їсти нестиглим, виникне нудота, а для дітей така трапеза може бути навіть смертельно небезпечною.

**Кам'яна червона** тріска, що плаває у водах поблизу Австралії та Нової Зеландії, – ще одна мета гурманів-екстремалів. Ця смачна риба накопичує отруту у 13 шипах. І вони не є її єдиною зброєю: гострі, як голки, плавники часом жалять. Лікарі можуть врятувати життя укушених цією рибою, але потенційно її отрута є смертельною.

**Овоч кассав** (росте у Африці, у басейні Карибського моря, Південній Америці) може бути небезпечним, якщо його правильно не помити і приготувати, та понад 500 мільйонів людей вживають рослину як інгредієнт для приготування хліба, супів і десертів. Навіть солодка кассав, яка містить половину кількості ціаніду, аніж своя кисла родичка, має достатньо отрути, щоб вбити корову.

**Сріблястого зайцеголового голкобрюха** (водиться у індо-західній частині Тихого океану) їсти можна (крім печінки, репродуктивних органів і шкіри). Якщо ж ви скуштували ці частини тіла, то можуть виникнути проблеми з диханням.

**«Жаба-бик»**, що водиться у Намібії, є великою, потворною і потенційно небезпечною. Африканський делікатес можна споживати, лише дотримуючись суворих правил. Любителі страв з цієї жаби мають чекати весняних дощів, коли тварини починають розмножуватись. Якщо ж використати у їжу жабу раніше, можна «заробити» ниркову недостатність.

**«Риба-камінь»** – є найбільш отруйною рибою в світі, вона плаває у водах Тихого та Індійського океану. Контакт людини з живою рибою-камінь може бути фатальним. Попри смертельну небезпеку, м'ясо цієї риби подають у вишуканій страві *окозе*. Рибу подають у шкірі, але вже без спинних плавців, які містять отруту. Їх обережно видаляють.

**Гриб гнойовик** чорнильний. Сам він не є дуже небезпечним, але його не можна вживати з алкоголем. Токсин, який міститься у цьому грибі, може спричинити серйозні захворювання при взаємодії зі спиртним. Згідно з деякими дослідженнями, достатньо лише пригубити алкоголь чи вдихнути парфуми і токсин почне діяти.

**Сир касу марцу**. Він є одним з кількох у світі нелегальних сирів. Касу марцу виглядає страшно і його споживання може призвести до катастрофічних проблем зі здоров'ям. Цей сардинський де-

лікатес готують з козячого молока, яке перетримали надто довго. У перекладі з сардинської назва «касу марцу» перекладається як «гнилий сир». Їдять його з личинками сирної мухи, які і перетворюють молоко на делікатес.

Сьогодні туризм гастрономічний добре організований у Чехії, Угорщині, Шотландії, Франції, Італії, Іспанії, де існує розвинена мережа турів національних ресторацій.

Гастрономічний туризм може здійснюватися з метою ознайомлення із культурою виноробства і споживання вина – у вигляді винного туризму.

**Винний туризм** – це спеціалізований вид туризму, пов'язаний з ознайомленням з історією, технологією та культурою споживання алкогольних напоїв у певному регіоні.

Винний туризм включає: відвідування плантацій виноградників, дегустація місцевих сортів винограду; ознайомлення з технологією виготовлення алкогольних напоїв безпосередньо на виробництві; ознайомлення з історією виноробства, пивоваріння, відвідування спеціалізованих музеїв та виставок; відвідування дегустаційних залів та підвалів, ресторанів, що пропонують послуги дегустації вина; участь у винних фестивалях та тематичних святах; відвідування та участь у спеціалізованих виставках, форумах, фестивалях, конференціях, конкурсах, аукціонах.

Цілі та форми організації винного туризму повною мірою відповідають соціально-гуманітарній місії туристичної діяльності як вагомого чинника «діалогу культур», поваги до загальнолюдських культурних цінностей, толерантності до способу життя, світогляду і традицій, оскільки національне виноробство виступає невід'ємною частиною культурної спадщини кожної нації, оригінальним надбанням будь-якого етносу. Пригощання національними стравами і напоями є основою гостинності, а відтак сприяє налагодженню культурних контактів, взаємопізнанню та взаєморозумінню, масштабному спілкуванню між громадянами різних країн.

Винний туризм, як окремих вид спеціалізованого туризму, зародився ще на початку минулого століття, але в останні роки спостерігається справжній бум на винні тури по Європі, Америці, Азії. Піонерами в генеруванні ідеї винних і гастрономічних турів вважаються італійці, які вміло поєднали розвиток торговельних і технологічних виробництв із залученням туристів для знайомства зі вишуканими напоями та смачною і здоровою їжею. На сьогодні у всіх виноробних регіонах світу вважають доцільним розвивати і підтримувати цей вид тематичного туризму, відповідно, рекламувати продукцію місцевих виробників алкогольних напоїв та просувати місцевий туристичний продукт, одержуючи додаткові економічні та соціальні вигоди від

туристів – шанувальників вина. Це стосується в першу чергу, відомих європейських виноробних регіонів – Італії, Франції, Іспанії, Португалії, Німеччини, а також країн «Нового Світу вина» таких як США, Австралія, Аргентина, Чилі, та ПАР, де винний туризм відіграє важливу роль в популяризації місцевої продукції виноробства.

В організації винного туризму важливо дотримуватися декількох фундаментальних принципів: автентичності, атрактивності, комплексності, культури споживання.

**Принцип автентичності** – полягає в тому, щоб пробувати вино лише в місцях його виробництва, оскільки найбільшою цінністю у виноробів користуються місцеві сорти винограду, а особливо ті, що є унікальними для цієї місцевості. Вино, вивезене від місця, де воно виростило і дозріло, втрачає неповторний смак і аромат, неповторну ауру, яке фахівці – винороби називають терруар.

**Принцип атрактивності** та сенсорної активності – передбачає таку організацію програми винних турів, щоб туристи отримали яскраві та оригінальні враження не тільки від споживання вина, але й технології виробництва, приміщення, інтер'єру, посуду, творів мистецтва, що пов'язані з виноробством. Усе це турист має побачити, почути, понюхати, відчутти на дотик. Цьому найкраще відповідають екскурсії на виноробні підприємства з дегустацією вин в дегустаційних залах, винні фестивалі та свята.

**Принцип культури** – споживання вина в першу чергу визначає дотримання міри у споживанні алкогольних напоїв, для того, щоб отримати максимальну насолоду та користь. Випити вина в міру – це значить випити стільки, щоб відчутти приплив нових сил, нової енергії, відчутти ясність думки, гостроту відчуття навколишнього світу. Єдиного еталону, єдиної міри у цьому випадку немає, вона залежить від індивідуальних особливостей, віку, статі, стану здоров'я тощо. Біблійна легенда говорить про те, що Ной, рятуючись від Всесвітнього потопу захопив з собою одне-єдине зернятко винограду. Досягнувши берега, він вирішив посадити зернятко у череп птаха, потім, коли воно виростило – пересадив виноградну рослину у череп лева, а коли і там кореням стало тісно – пересадив у череп віслюка. Від цього виноградного пагона пішли усі сучасні виноградники. А виноградне вино одержало дивовижну властивість: якщо людина вип'є небагато вина, вона хоче співати і літати, наче птах, якщо трохи більше – стає сміливою, наче лев, якщо більше – стане схожою на віслюка.

Споживання передбачає також вивчення та дотримання винного етикету – тобто правил споживання алкогольних напоїв, за умови дотримання яких смакові властивості, букет запаху, естетичні вимоги проявляються щонайкраще. Це способи подачі та дегустації напоїв, та коктейлів, правила еногастрономії тощо.

**Принцип комплексності** – визначає співпрацю підприємств різних напрямів діяльності для створення цілісного туристичного продукту, врахування політичних, соціальних, економічних, екологічних, технологічних, правових, культурологічних та етнічних особливостей місцевості при плануванні програм винного туризму, розробці маркетингових стратегій винних брендів, популяризації виноробних регіонів з метою покращення їх соціально-економічного розвитку, загального підвищення рівня життя.

Таким чином, розвиток винного туризму має широкі можливості для кількісного та якісного зростання, забезпечуючи стимулювання економічного розвитку виноробних регіонів, підвищення економічної ефективності діяльності виноробних підприємств, зростання соціально-культурного рівня суспільства.

У всьому світі активно розвиваються спеціалізовані види туризму. В їх основі – поєднання специфічних потреб людей із ресурсними можливостями дестинацій. Туристичним компаніям тільки важливо правильно організувати процес відпочинку (подорожі). І від того, наскільки вірно розпізнано потребу і оцінено потенціал ресурсів, залежить здатність менеджерів вивести фірму на ринок спеціальних форм туризму і забезпечити економічну ефективність відповідних турів.

## **Запитання та завдання**

1. У чому полягають особливості спеціальних форм туризму?
2. Які причини виникнення і розвитку спеціальних форм туризму?
3. У чому полягають відмінності екотуризму від інших видів туризму?
4. Якими є перспективи розвитку екотуризму в Україні та світі?
5. Які фактори сприяють розвитку медичного туризму?
6. Які фактори стримують розвиток екстремальних форм туризму?
7. Які завдання маркетингу в розвитку спеціальних форм туризму?
8. У чому полягає економічна функція спеціальних форм туризму?
9. Якою є виховна функція ділового туризму?
10. Які форми ділового туризму найбільш популярні в Україні і чому? У світі?
11. Чи може екотуризм відігравати природоохоронну роль?
12. Якими є складові пізнавальної функції освітнього туризму?
13. На конкретних прикладах покажіть можливості розвитку спеціалізованих форм туризму в Україні.

## Тестові завдання

---

### Розділ 1

#### **1. Яке із тверджень не відноситься до визначення туризму:**

- а) тимчасове переміщення людей;
- б) заняття оплачуваною діяльністю;
- в) подорож з метою відпочинку та рекреації;
- г) подорож тривалістю понад 24 год.

#### **2. Туристична індустрія – це:**

а) підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, фізичні особи, що зареєстровані в установленому чинним законодавством України порядку і мають ліцензію на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг;

б) різноманітність туристичних послуг;

в) сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів;

г) сукупність об'єктів туристичного показу і благ у формі природних і антропогенних умов та ресурсів, які задовольняють потреби іншого, психофізичного, характеру під час подорожі туриста і залишаються в його свідомості тривалий час після подорожі.

#### **3. Менеджмент туризму – це:**

а) вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників туристичної індустрії з метою координування їх дій задоволення потреб населення у туристичних послугах і розвитку туризму як елемента національної економіки;

б) вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей;

в) термін, що використовується для позначення туристів, які купують спеціалізований тур і виїжджають з метою вивчення специфічних

особливостей тієї чи іншої місцевості, для отримання особистого досвіду, виконання спортивних нормативів, активного відпочинку тощо;

г) діяльність, спрямована на узгодження й координування дій усіх учасників процесів проектування і реалізації туристичних продуктів, а також споживання їх у вигляді відповідних туристичних послуг.

**4. Туризм за напрямом спрямування туристичних потоків поділяють на:**

- а) внутрішній і зовнішній;
- в) міжнародний і зовнішній;
- б) внутрішній і міжнародний;
- г) регіональний і функціональний.

**5. Організація – це:**

а) соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети;

б) формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю;

в) сукупність людей, яка має хоча б одну спільну ціль;

г) усі відповіді правильні.

**6. Принципи менеджменту – це:**

а) основне, вихідне положення теорії, правило в будь-якій сфері діяльності або правило поведінки особистості;

б) способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення визначених менеджментом цілей;

в) основні правила, які розкривають дії об'єктивних законів, за якими має будуватися, функціонувати і розвиватися організація.

**7. Універсальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:**

а) відображати загальні положення, що властиві організаціям різних типів і видів;

б) відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;

в) об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;

г) бути керівною установкою, що визнається суспільством;

д) усі відповіді правильні;

е) правильні відповіді а) та в).

**8. Правильне визначення сутності адміністративних методів управління – це:**

а) сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що мають місце в них;

б) система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань;

в) система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою найбільш ефективного досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства і окремих працівників;

г) сукупність способів дій суб'єкта управління за допомогою правових норм, правових відносин та правових актів.

**9. Система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань складає сутність:**

- а) соціальних методів менеджменту;
- б) правових методів менеджменту;
- в) адміністративних методів менеджменту;
- г) економічних методів менеджменту.

**10. Неправильне трактування сутності правових методів управління – це:**

а) сукупність специфічних, законодавчо підкріплених способів дій на учасників економічних відносин з метою впливу на їх поведінку;

б) система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для координування діяльності об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань;

в) система законодавчо закріплених норм і правил, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти;

г) сукупність способів дій суб'єкта управління за допомогою законодавчо встановлених норм, правових відносин та правових актів.

**11. Принципи менеджменту визначають:**

- а) способи діяльності членів організації;
- б) правила взаємодії між членами організації;
- в) норми управлінської діяльності;
- г) стосунки, відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватись система управління;
- д) усі відповіді правильні;
- е) правильні відповіді лише а) та б).

**12. Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:**

а) відображати загальні положення, що властиві організаціям різних типів і видів;

б) відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;

в) об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;

г) бути керівною установкою, що визнається суспільством;

д) усі відповіді правильні;

е) правильна відповідь лише а).

**13. Працівник отримує розпорядження і звітує тільки перед одним безпосереднім керівником – це принцип:**

- а) єдиновладдя;
- в) підпорядкованості інтересів;
- б) єдності дій;
- г) скалярного ланцюга.

**14. Природний порядок в організації, що має керуючий центр – це принцип:**

- а) справедливості;
- в) підпорядкованості інтересів;
- б) централізації;
- г) корпоративного духу.

**15. Встановлених правил слід дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга – це принцип:**

- а) підпорядкованості інтересів;
- в) справедливості;
- б) скалярного ланцюга;
- г) централізації.

**16. Заохочення працівників до незалежних суджень в межах делегованих їм повноважень – це принцип:**

- а) справедливості;
- в) централізації;
- б) ініціативи;
- г) корпоративного духу.

**17. Способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства – це ... управління.**

- а) методи;
- б) принципи;
- в) функції;
- г) стилі.

**18. Реалізують інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин ... методи управління.**

- а) економічні;
- б) правові;
- в) соціально-психологічні.

**19. До економічних методів управління не відноситься:**

- а) преміювання;
- г) підвищення по службі;
- б) система податків;
- д) штрафні санкції.
- в) форми і системи оплати праці;

**20. До адміністративних методів управління помилково відносять:**

- а) посадові інструкції;
- г) накази;
- б) статут підприємства;
- д) протоколи нарад;
- в) розпорядження;
- е) присвоєння почесного звання.

**21. До соціально-психологічних методів управління помилково віднесено:**

- а) усні розпорядження;
- б) нагородження похвальною грамотою;
- в) почин і новаторство;

- г) обмін досвідом;
- д) управління ролевою поведінкою;
- е) використання різного роду систем відбору персоналу.

**22. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:**

- а) консенсусу;
- б) прибутку;
- в) ринкових позицій;
- г) конкурентних переваг;
- д) спільної мети.

**23. До основних характеристик туристичної організації не належить:**

- а) використання обмежених ресурсів;
- б) виробнича технологія;
- в) наявність процесу управління;
- г) розподіл праці;
- д) зв'язок із зовнішнім середовищем.

**24. Скеровувач дій і процесів, що відбуваються в організації в ході її функціонування і розвитку – це:**

- а) суб'єкт менеджменту;
- б) предмет менеджменту;
- в) суб'єкт управлінської діяльності;
- г) об'єкт менеджменту.

**25. Види управлінської діяльності, що націлені на вирішення певних завдань в різних сферах управління відповідно до горизонтального поділу управлінської праці – це:**

- а) специфічні функції менеджменту;
- б) специфічні методи менеджменту;
- в) посадові обов'язки менеджерів;
- г) структурні прояви відповідальності;
- д) ієрархія управлінської діяльності.

## **Розділ 2**

### **1. Правильний набір завдань інфраструктури туризму:**

а) підтримка малого підприємництва у туристичній сфері; розвиток міжнародної співпраці у галузі туризму; вдосконалення системи інформаційного забезпечення туристичної індустрії;

б) економічне стимулювання розвитку матеріальної бази, туристичної інфраструктури через залучення позабюджетних джерел, зокрема іноземних інвестицій для реконструкції і нового будівництва туристичних об'єктів;

в) створення краєвої інформаційно-довідкової системи туризму, проведення активної рекламної діяльності; вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації туристичних кадрів;

г) створення сприятливих умов для міжнародного в'їзного і виїзного туризму; істотне нарощування мережі туристичних об'єктів і інфраструктури;

д) створення сучасного ринку різноманітних туристичних послуг на основі здорової конкуренції; формування ефективної нормативно-правової бази розвитку туризму;

е) усі відповіді правильні;

ж) правильні усі відповіді, крім б).

**2. Інфраструктуру туристичної індустрії можна сформувати лише на засадах:**

а) кооперування туристичних підприємств;

б) ділового партнерства;

в) економічного розвитку;

г) розширення асортименту товарів послуг;

д) інформаційно-довідкової системи.

**3. Правильне визначення туристичного продукту – це:**

а) формування та реалізація туру або подорожі;

б) спосіб задоволення потреб споживачів і цілей виробників;

в) заздалегідь визначений комплекс об'єктів туристичного показу і благ у формі природних і антропогенних умов та ресурсів, які задовольняють потреби емоційного і фізичного характеру туриста під час подорожі;

г) сукупність структурних одиниць, об'єднаних системою організаційно-виробничих та економічних відносин з метою виготовлення і реалізації на ринку конкурентоспроможного і рентабельного продукту.

**4. Туристичний продукт містить:**

а) спеціально розроблений маршрут;

б) товари, які відносяться до туристичного обслуговування;

в) тур, що затверджений програмою обслуговування;

г) послуги, які надаються користувачам додатково;

д) правильні усі відповіді, крім а).

**5. Сукупність товарів і послуг туристичного призначення поділяють на:**

а) неспецифічні та специфічні;      г) загальні і проміжні;

б) супутні та характерні;

д) правильні відповіді а) та б).

в) основні та додаткові;

**6. Правильне визначення сутності терміна «туристична послуга»:**

а) план заходів, в якому зазначаються дата і час перебування у пунктах зупинки на маршруті, в готелі, відвідування місць туристичного зацікавлення з метою їх огляду (екскурсії), харчування, а також пере-

міщення на маршруті за допомогою визначених у програмі внутрішньо-маршрутних транспортних засобів;

б) результат діяльності туристичного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів;

в) цільові послуги, які неможливо отримати в будь-якому іншому місці світу;

г) послуги інфраструктурного комплексу, якими разом із місцевим населенням користуються й туристи;

д) окрема частина комплексу робіт, що виконуються суб'єктами туристичної індустрії за прямого контактування зі споживачем, яка дає змогу задовольнити специфічні потреби споживача під час туристичної поїздки/подорожі та при підготовці до неї.

**7. Обставини, за яких відповідальність щодо дотримання зобов'язань між довірливими сторонами знімається, у практиці туристичного бізнесу називаються:**

а) оптимальними;

в) форсмажорними;

б) екстремальними;

г) оригінальними.

**8. Суб'єкти туристичної діяльності – це:**

а) підприємства, установи, організації, фізичні особи, що зареєстровані в установленому чинним законодавством України порядку і здійснюють різні види діяльності у сфері туризму;

б) туристичні агенції та їх зовнішнє оточення;

в) скеровувачі дій своїх підлеглих;

г) система виробничих відносин, що формується в туристичній організації між працівниками керуючої та керованої систем у процесі створення туристичних продуктів і послуг, призначених для задоволення споживчих потреб.

**9. Що таке туристична дестинація?**

а) місце перебування туриста;

б) місце, через яке турист здійснює транзит;

в) територія, яка є привабливою для туристів завдяки наявності унікальних або специфічних туристично-рекреаційних ресурсів та відповідної інфраструктури, в межах якої туристичний продукт виробляється одним чи декількома закладами або організаціями;

г) фізичний простір, в якому відвідувач проводить не менше однієї доби;

е) правильні відповіді в) та г).

**10. Туристична фірма, що комплектує тури за договорами із постачальниками послуг називається:**

а) туроператором;

б) турагентством;

в) бюро екскурсій.

**11. Турагент – це посередник між:**

- а) туроператором і туристом;
- б) туроператором і постачальником послуг;
- в) туроператором і консульською установою.

**12. Яка з властивостей не притаманна туристичній послугі:**

- а) нематеріальний характер;
- б) мінливість якості;
- в) здатність до збереження;
- г) нерозривність виробництва та споживання.

**13. Набір послуг, надаваних туристам відповідно до їх потреб і тематики туру, заздалегідь оплачених і розподілених у часі, називається:**

- а) пакетом послуг;
- б) програмою обслуговування;
- в) туристичною інфраструктурою.
- г) туристичним маршрутом.

**14. Комплектований туроператором продукт, що складається з певного набору послуг (розміщення, перевезення, харчування, екскурсії та ін.), називається:**

- а) пакетом послуг;
- б) програмою обслуговування;
- в) програмою перебування;
- г) туристичним маршрутом.

**15. Який з документів не потрібен для діяльності сучасної туристичної фірми:**

- а) свідоцтво про державну реєстрацію;
- б) книга відгуків і пропозицій;
- в) туристичний ваучер;
- г) референт.

**16. Працівник туристичної фірми, в обов'язки якого входить супровід туристів під час туристичної подорожі і забезпечення виконання умов надання їм послуг, – це:**

- а) гід-екскурсовод;
- б) гід-перекладач;
- в) супроводжувач туру;
- г) менеджер по роботі з клієнтами.

**17. Який з елементів зовнішнього рекламно-інформаційного оформлення офісу туристичної фірми згідно нормативно-правових документів є обов'язковим:**

- а) вивіска;
- б) стрітлайн;
- в) рекламний щит;
- г) консоль.

**18. Відвідувач туристичної фірми стає туристом з моменту:**

- а) приходу в офіс туристичної фірми;
- б) підписання письмового договору між ним і фірмою;
- в) оплати вартості туристичної послуги;
- г) відправлення у туристичну подорож.

**19. При оплаті клієнтом вартості туру гроші приймає:**

- а) керівник туристичної фірми;
- б) касир або бухгалтер туристичної фірми;
- в) менеджер турфірми, який оформляє туристичну документацію;
- г) керівник відділу туристичної фірми.

**20. Українська туристична фірма веде журнал обліку іноземних туристів у випадках:**

- а) будь-яких;
- б) коли туристи прибули з країн Шенгенської угоди;
- в) коли туристи прибули з країн СНД;
- г) коли туристи прибули з країн Південно-Східної Азії;
- д) коли туристи обслуговуються за класом "VIP".

**21. Туристичний ваучер заповнюють у кількості примірників:**

- а) одному;
- б) двох;
- в) трьох;
- г) чотирьох.

### **Розділ 3**

**1. Сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні – це.**

- а) внутрішнє середовище підприємства;
- б) міжнародне середовище бізнесу;
- в) зовнішнє середовище господарювання;
- г) національне середовище економічної діяльності.

**2. Характеристиками зовнішнього середовища не є:**

- а) невизначеність;
- б) мінливість;
- в) складність;
- г) взаємозв'язок факторів;
- д) синергія.

**3. Сукупність господарських суб'єктів і сил, що діють у глобальному оточенні і впливають на можливості туристичної організації встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами і партнерами взаємовигідні відносини співробітництва – це:**

- а) маркетингове середовище туристичної організації;
- б) бізнес-система туристичної організації;
- в) організаційне середовище туризму;
- г) міжнародне середовище туристичної організації.

**4. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на:**

- а) середовище прямої та опосередкованої дії;
- б) мікро- та макросередовище;

- в) внутрішнє та зовнішнє середовища;
- г) міжнародне та внутрішнє середовища;
- д) правильні відповіді а) та б).

**5. До суб'єктів мікросередовища сфери туризму належать:**

- а) рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн;
- б) загальний стан економіки, платоспроможність контрагентів, оподаткування;
- в) рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка;
- г) постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи управління і органи місцевого самоврядування, «контактні аудиторії».

**6. Розвиток досвіду роботи з клієнтами, підтримання їх лояльності і закріплення клієнтської бази – це концепція:**

- а) маркетингового підходу до аналізу середовища господарювання;
- б) маркетингу взаємодії;
- в) соціально-етичного маркетингу;
- г) концепція інтенсифікації комерційних зусиль.

**7. Основні партнери туристичного підприємства, які утворюють його бізнес-систему:**

- а) організації, що надають рекреаційні й туристичні послуги;
- б) організації, що формують інфраструктуру відпочинку;
- в) організації, що виконують функції постачання рекреаційних ресурсів і розподілу туристичних послуг;
- г) усі відповіді правильні.

**8. Що впливає на конкуренцію в туристичному бізнесі:**

- а) ринкова влада постачальників;
- б) загроза вторгнення нових учасників;
- в) загроза появи продуктів-замінників;
- г) ринкова влада споживачів;
- д) усі відповіді правильні.

**9. До основних факторів макросередовища відносять:**

- а) соціокультурні, природно-екологічні;
- б) економічні, політичні;
- в) соціокультурні, науково-технічні;
- г) законодавчі, психологічні;
- д) правильні відповіді а)–в).

**10. До соціокультурних чинників маркетингового середовища туристичної діяльності не належать:**

- а) пріоритети у системі духовних цінностей суспільства;
- б) психологія споживання;

- в) орієнтація на особисте задоволення, зацікавленість альтернативною культурою, попит на зміну вражень;
- г) екологізація споживання;
- д) нетворкінг;
- е) лікувальні можливості дестинації.

**11. Модель формування вибору споживача в туризмі враховує особистісно-поведінкові чинники, до яких не відносять:**

- а) спосіб життя;
- б) психотип особистості;
- в) хобі;
- г) життєві цілі та пріоритети;
- д) рівень доходів;
- ж) особисті мотиви.

**12. До загальноекономічних чинників формування вибору споживача в туризмі не належать:**

- а) рівень добробуту масового споживача;
- б) співвідношення робочого і вільного часу трудового населення;
- в) особисті переваги способу проведення дозвілля;
- г) загальний рівень доходів населення.

**13. За моделлю конкурентних сил М. Портера, кількість чинників, які впливають на конкурентну боротьбу в галузі, становить:**

- а) 5; б) 4; в) 3; г) 6.

**14. Для складення профілю споживача туристичних послуг не потрібно враховувати такі параметри:**

- а) способи формування системи знижок для клієнтів;
- б) географічне місце розташування потенційного туриста;
- в) вік, стать, освіта, професія, сімейний стан, склад сім'ї;
- г) соціальний статус, система духовних цінностей, стиль життя, хобі, звички;
- д) рівень освіченості, мобільність, фізична та розумова активність на відпочинку.

**15. До складу «контактних аудиторій» сфери туризму не входять:**

- а) засоби масової інформації;
- б) державного управління;
- в) органи місцевого самоврядування;
- г) місцеве населення;
- д) податкова служба.

**16. Регулювання часу відвідування об'єктів туризму належить до сфери регулятивних дій органів:**

- а) громадського контролю;
- б) податкового контролю;
- в) державного управління;
- г) місцевого самоврядування.

**17. Модель маркетингового забезпечення функціонування туристичної організації у частині, що стосується аналізу споживчих ринків, не потребує інформації про:**

- а) природно-кліматичні умови, стан довкілля;
- б) науково-технологічні зміни;
- в) соціо-культурні чинники;
- г) демографічну статистику;
- д) DESTИНАЦІЙНІ зміни.

**19. Модель маркетингового забезпечення функціонування туристичної організації у частині, що стосується аналізу умов партнерства, не потребує інформації про:**

- а) політичні процеси і події міжнаціонального характеру;
- б) інституційне забезпечення економічних процесів в країні;
- в) стан економіки,
- г) демографічну статистику;
- д) стан інфраструктури DESTИНАЦІЙ.

**20. Конкурентоспроможність туристичної організації – це її здатність існувати і зростати в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів (послуг) з більшою, ніж у провідних туристичних фірм ...**

- а) функціональною цінністю;
- б) інституційною безпечністю;
- в) економічною привабливістю;
- г) споживчою цінністю.
- д) інфраструктурною підтримкою.

## **Розділ 4**

**1. До характерних ознак управлінських завдань відносять:**

- а) невизначеність чи суперечливість умов вирішення;
- б) обмеженість вирішення за часом;
- в) відсутність достатньої інформації про можливі способи вирішення;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильні відповіді а) та в).

**2. Управлінські завдання концептуального характеру вирішують на:**

- а) інституційному рівні управління;
- б) середньому рівні управління;
- в) нижчому рівні управління;
- г) із залученням усіх працівників організації.

**3. Завдання, пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування туристичного підприємства, не включають:**

- а) вибір технічних засобів пересування на маршруті;
- б) освоєння нової технології комунікації із споживачами;
- в) реконструкцію операційної діяльності в підрозділах;
- г) модернізацію засобів інформаційного забезпечення системи управління.

**4. Управлінське рішення – це:**

- а) розрив між бажаним станом (цілями) об'єкта управління і його фактичним станом.
- б) невідповідність між спроектованою ситуацією і фактичним перебігом подій.
- в) відхилення руху керованої системи від заданого напрямку під впливом зовнішніх та внутрішніх причин.
- г) усі відповіді правильні.
- д) правильна відповідь а).

**5. Прийняття управлінського рішення – це:**

- а) пошук способів вибору альтернативного варіанта вирішення управлінського завдання.
- б) процес вибору найдоцільнішого з погляду ситуаційних чинників варіанта дій, спрямованих на досягнення пріоритетних для суб'єкта управління цілей;
- в) реалізація об'єктом управління своєї можливості впливати на суб'єкт управління.
- г) усі відповіді правильні.
- д) правильна відповідь б).

**6. Рішення, що характеризуються значним ступенем новизни, неповнотою інформації щодо суті проблеми, неможливістю виділення з них стандартних елементів і для прийняття яких найбільш придатні евристичні методи, відносяться до класу:**

- а) неструктурованих;
- б) структурованих;
- в) запрограмованих;
- г) рутинних;
- д) слабоструктурованих.

**7. Прийняття рішення може відбуватися на основі:**

- а) інтуїтивного підходу;
- б) набутого життєвого досвіду;
- в) відчуття здорового глузду;
- г) раціонального підходу до вирішення проблеми;
- д) усі відповіді правильні;
- е) неправильна відповідь в).

**8. Вкажіть, який з етапів не охоплює раціональна технологія прийняття управлінського рішення:**

- а) діагностику проблеми;

- б) визначення критеріїв для оцінювання ефективності рішення;
- в) формування ресурсних обмежень реалізації рішення;
- г) розроблення проектів варіантів рішень;
- д) формування інституційних обмежень реалізації рішення;
- е) оцінку ефективності варіантів рішення;
- ж) вибір оптимального рішення;
- и) реалізацію рішення.

**9. Виберіть з наведених сукупностей вимог, що ставляться до управлінських рішень ті, перелік яких є правильним:**

- а) правоможність; несуперечливість; об'єктивність; законність; економічність; оперативність; справедливість; здатність до реалізації; підпорядкованість.
- б) правоможність; несуперечливість; об'єктивність; законність; економічність; наукова обґрунтованість; своєчасність; справедливість; здатність до реалізації; спадковність.
- в) несуперечливість; об'єктивність; законність; економічність; спадковність; досяжність; своєчасність; справедливість; здійснимість.

**10. До зовнішніх чинників, що зумовлюють проблемні ситуації в туризмі, не відносять:**

- а) зменшення платоспроможності споживачів;
- б) розвиток Інтернет-платформ;
- в) зміну чинного законодавства;
- г) хибні припущення при розробленні проектів рішень;
- д) інституційні обмеження реалізації рішення.

**11. До внутрішніх чинників, що зумовлюють проблемні ситуації в туризмі, не відносять:**

- а) відхилення від запланованих строків виконання робіт;
- б) поширення доступу туристів до Інтернет платформ з метою самостійного бронювання послуг;
- в) нечітке розмежування повноважень між туроператорами і турагентами у сфері комунікацій.
- г) хибну поведінку працівників у контактах із споживачами;
- д) порушення виконавської дисципліни.

**12. Класифікація управлінських рішень за функціональним призначенням виділяє такі групи рішень:**

- а) директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні;
- б) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- в) директивні, нормативні, методичні, активізуючі, контрольні;
- г) планові, методичні, рекомендаційні, дозвольні, активізуючі, контрольні.

**13. Управлінські рішення, які структурують ієрархічні відносини між менеджерами; визначають повноваження і відповідальність працівників та коло їх обов'язків, відносяться до:**

- а) організаційних;                      в) нормативних;                      д) дозвільних.
- б) регулюючих;                      г) контрольних;

**14. Управлінські рішення щодо встановлення ціни на туристичні продукти і послуги, визначення форм і систем оплати праці персоналу, використання прибутку, відносяться до:**

- а) соціальних;                      в) економічних;                      д) креативних.
- б) регулюючих;                      г) нормативних;

**15. Для розроблення проекту ексклюзивного туристичного продукту, маршрут якого проходить у країні, з якою досі працівники турфірми ще не працювали і не знайомі з елементами інфраструктури та умовами майбутньої співпраці, доцільно застосовувати метод:**

- а) елімінування;                      г) аналізу часових рядів;
- б) морфологічного аналізу;                      д) вільних асоціацій.
- в) номінальної групової техніки;

**16. Для оцінювання попиту на туристичні продукти й послуги, прогнозування потреби в кадрах, менеджерам туристичної фірми доцільно застосовувати метод:**

- а) елімінування;                      г) аналізу часових рядів;
- б) морфологічного аналізу;                      д) розумової атаки.
- в) номінальної групової техніки;

**17. Сукупність логічних прийомів пошуку рішення, основаних на реалізації творчого потенціалу особистості – це методи:**

- а) групового мислення;                      г) економічного аналізу;
- б) оцінювання думки журі;                      д) причинно-наслідкового аналізу.
- в) евристичні;

**18. Для структурування процесу збирання додаткової інформації щодо способів вирішення проблемної ситуації доцільно застосовувати метод**

- а) групової атаки;                      г) економічного аналізу;
- б) вільних асоціацій;                      д) казуального прогнозування.
- в) ключових запитань;

**19. Метод, що застосовується для дослідження взаємозв'язку та взаємозалежності різних економічних явищ, виявлення**

**найбільш суттєвих закономірностей і тенденцій, що властиві цим явищам, називається методом:**

- а) порівнянь;
- б) групувань;
- в) ключових запитань;
- г) середніх величин;
- д) абсолютних залежностей.

**20. Для прогнозування того, що відбудеться в подібних ситуаціях у майбутньому через встановлення статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними, найкраще застосовувати метод:**

- а) порівнянь;
- б) асоціативного мислення;
- в) ключових запитань;
- г) морфологічного аналізу;
- д) казуального прогнозування.

## **Розділ 5**

**1. Вкажіть правильне визначення: планування – це:**

- а) вміння окреслити цілі, вибрати виконавців для їх реалізації і визначити методи досягнення;
- б) вміння передбачити цілі організації, результати її діяльності і ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей;
- в) вміння передбачити майбутні результати і оцінити можливість їх здійснення за наявних ресурсів.

**2. Вкажіть, який з наведених принципів управління не стосується функції планування:**

- а) принцип єдності;
- б) принцип холізму;
- в) принцип синергізму;
- г) участі;
- д) безперервності;
- е) гнучкості;
- ж) точності.

**3. Вкажіть неправильне твердження: «Головна відмінність стратегічного планування від інших методів планування полягає у наступному:**

- а) планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;
- б) стратегічний план є детермінованим за ресурсами і термінами;
- в) у системі стратегічного планування є припущення про те, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

**4. Система планів підприємства може включати такі елементи:**

- а) стратегічний (генеральний) план;
- б) загальнофірмові тактичні плани;
- в) стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми;

- г) оперативні плани;
- д) проекти;
- е) усі відповіді правильні;
- ж) правильні відповіді а), в) та г).

**5. Середній рівень менеджменту не бере участь у розробленні:**

- а) ключових цілей організації;
- б) цілей виробничих одиниць і відділів;
- в) цілей підрозділів;
- г) індивідуальних цілей персоналу.

**6. Планування на перспективу, яке окреслює стратегічні зони господарювання підприємства, визначає основні цілі й пріоритети діяльності з урахуванням його взаємодії з партнерами за чинної інфраструктури індустрії гостинності – це:**

- а) тактичне планування;
- б) оперативне (поточне) планування;
- в) стратегічне планування.

**7. Визначення сукупності робіт на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани структурних підрозділів і служб підприємства (аж до окремих виконавців) і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, непередбачених тактичними планами – це планування:**

- а) тактичне;
- б) оперативне (поточне);
- в) стратегічне.

**8. Складання переліку робіт на середні проміжки часу, в межах яких реалізується конкретне управлінське рішення з визначенням обсягів необхідних для його реалізації ресурсів – це планування:**

- а) тактичне;
- б) оперативне (поточне);
- в) стратегічне.

**9. Методика аналізу зовнішніх загроз та можливостей фірми не включає із перерахованого:**

- а) виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність фірми;
- б) оцінку потенціалу фірми;
- в) виділення факторів, що можуть надати фірмі нові можливості;
- г) виділення факторів, що можуть загрожувати діяльності фірми;
- д) позиціонування загроз і можливостей за силою їх впливу на фірму.

**10. Як розшифровується метод SWOT:**

- а) сила, слабкість, прибуток, загрози;
- б) сила, слабкість, можливості, перспективи;
- в) сила, слабкість, можливості, загрози;
- г) сила, витрати, можливості, загрози.

**11. Місія підприємства формується з огляду на:**

- а) сферу діяльності підприємства;
- б) запити та вимоги споживачів;
- в) інтереси власників та інших членів організації;
- г) інтересів суспільства в цілому
- д) усі відповіді правильні;
- е) правильні відповіді б)–г).

**12. Аналіз внутрішнього потенціалу туристичного підприємства не включає оцінку:**

- а) маркетингових зусиль;
- б) фінансового становища;
- в) стану інформаційного забезпечення роботи з клієнтами;
- г) кадрового складу підприємства і ефективності мотиваційного середовища;
- д) напрямів використання прибутку;
- е) гудвілу фірми;
- ж) організаційної культури.

**13. Розрахунок якого показника не передбачає маркетинговий зріз внутрішнього середовища туристичного підприємства:**

- а) частка ринку, яку займає туристичне підприємство і його конкурентоспроможність;
- б) різноманітність і якість туристичних продуктів;
- в) ринкова демографічна статистика в розрізі цільових аудиторій;
- г) рівень рентабельності обслуговування туристів;
- д) ефективність збуту, реклами і просування туристичних продуктів чи послуг (відповідно до місця фірми у ланцюжку створення цінності); особлива увага інтерактивним інформаційним технологіям;
- е) прибутковість за видами продуктів (послуг) з урахуванням спеціалізації фірми в туристичній індустрії.

**14. Розрахунок якого показника не передбачає операційний зріз внутрішнього середовища туристичного підприємства:**

- а) прогресивності технологій роботи із клієнтами;
- б) ефективності співпраці партнерів по бізнес-системі;
- в) сезонних коливань попиту і структури туристичних продуктів;
- г) системи контролю якості обслуговування клієнтів;
- д) системи управління конкурентоспроможністю.

**15. Слабкою стороною туристичного підприємства є:**

- а) визначеність стратегічних цілей;
- б) традиційна технологія роботи із клієнтами;
- в) децентралізація управління;

- г) наявність ключових компетенцій працівників;
- д) система контролю якості обслуговування.

**16. Які аспекти не є предметом фінансового зрізу внутрішнього середовища туристичного підприємства?**

- а) забезпечення ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві;
- б) підтримання доцільності бізнесу;
- в) забезпечення прибутковості бізнесу;
- г) розвиток інвестиційних можливостей підприємства.

**17. Стратегія роботи з персоналом туристичного підприємства не спрямована на розробку заходів, що сприятимуть:**

- а) підвищенню рівня креативності працівників;
- б) узгодженню мотиваційних переваг працівників;
- в) розвитку ініціативності працівників у розробленні нових туристичних продуктів;
- г) посиленню рівня лояльності працівників;
- д) підвищенню рівня фінансової стійкості бізнесу.

**18. Який із концептуальних підходів маркетингу до роботи з ринком не слід використовувати при розробленні конкурентної стратегії у сфері туризму:**

- а) виробничий;
- б) продуктовий;
- в) комерційний;
- г) технологічний;
- д) індивідуальний;
- е) соціальний.

**19. В межах якої функціональної стратегії здійснюється обґрунтований вибір пріоритетів розвитку учасника ланцюжка створення споживчої цінності у сфері туризму?**

- а) інноваційної;
- б) фінансової;
- в) маркетингової;
- г) продуктової;
- д) когнітивної.

**20. Стратегії, що конкретизують зміст управлінських функцій на рівні структурних підрозділів організації, відносять до:**

- а) функціональних;
- б) новаторських;
- в) конкурентних;
- г) специфічних;
- д) кадрових.

## **Розділ 6**

**1. Змістом функції організування у туризмі є:**

- а) вміння поставити цілі, вибрати виконавців для їх реалізації і визначити методи і ресурси для досягнення поставлених цілей;
- б) процес виділення необхідних для управління туристичним бізнесом структурних елементів, закріплення за ними відповідних функцій і

встановлення між ними таких зв'язків і відносин, які забезпечують ефективне координування спільної діяльності в процесах визначення і досягнення спільних цілей;

в) об'єднання спільними цілями різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів.

## **2. Структура туристичної організації – це:**

а) підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, фізичні особи, що зареєстровані в установленому чинним законодавством України порядку і мають ліцензію на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг;

б) комплекс послуг (тур), які надаються одному споживачеві протягом певного проміжку часу і включають послуги розміщення, харчування, транспортування, культурні, спортивні, рекреаційні, екскурсійні послуги тощо;

в) впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

**3. Впорядкована сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, що відображають взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей у такій конфігурації, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських і оперативних завдань і досягнення цілей організації – це:**

а) форма розподілу праці;

б) система менеджменту підприємства;

в) організаційна структура управління;

г) управлінські відносини.

## **4. Ключовими поняттями організаційної структури є:**

а) елементи; зв'язки; рівні; повноваження;

б) підрозділи; комунікації; ієрархія; повноваження;

в) організаційні одиниці; механізми координації; повноваження;

г) рівні; елементи; зв'язки; субординація; повноваження;

**5. Повноваження якого персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження?**

а) штабного; б) лінійного; в) функціонального; г) проектного.

**6. Яка з характеристик не належить до бюрократичної системи управління?**

а) чіткий поділ праці;

б) ієрархічність рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підкоряється йому;

в) наявність тимчасових структур, що створюються для розв'язання конкретного завдання;

г) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координування їх діяльності;

д) здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

**7. Формалізація в організаційному проектуванні – це:**

а) чіткий поділ праці;

б) надміру педантичне виконання посадових обов'язків;

в) система узагальнених правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координацію різних задач;

г) здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

**8. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:**

а) більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

б) рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

в) зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

**9. На побудову організаційної структури туристичного підприємства впливають:**

а) зовнішнє середовище; технологія роботи зі споживачами; стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей; стиль управління;

б) рівень мінливості зовнішнього середовища; технологія; стратегія фірми; ставлення працівників до делегування повноважень; територіальне розміщення підрозділів фірми;

в) динамічність зовнішнього середовища; технологія, що використовується в організації для виготовлення продукції і обробки інформації; схильність керівництва фірми до делегування повноважень; стратегічні цілі фірми; стадія життєвого циклу фірми.

**10. На ефективність організаційної структури не впливають:**

а) існуючі взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи;

б) філософія та політика керівництва і домінуючі методи впливу керівників на поведінку підлеглих;

в) повноваження і функції працівників організації на різних рівнях управління;

г) методи проектного структурування.

**11. Поділ організації на підрозділи за ознакою спільності змісту чи місця діяльності, завдяки чому зменшується рівень гетерогенності організації і поліпшується її керованість – це:**

- а) вертикальний розподіл праці;
- б) реорганізація;
- в) дефрагментація;
- г) департаментизація;
- д) методи структурування керівниками поведінки підлеглих.

**12. Організаційна форма взаємодії учасників туристичної індустрії в процесі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, яка інтегрує їх ресурси для мінімізації витрат і максимізації вигоди усіх учасників – це:**

- а) туристичне підприємство;
- б) туристична бізнес-система;
- в) модель бізнес-адміністрування в туризмі;
- г) департаментизація організаційної структури;

**13. Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання поставлених перед ними завдань – це:**

- а) вертикальний розподіл праці;
- б) повноваження;
- в) відповідальність;
- г) департаментизація.
- д) результат структурування роботи підлеглих;

**14. Процес обґрунтування найбільш раціонального розподілу функцій і видів діяльності в організації, їх виокремлення у вигляді сукупності структурних ланок і встановлення між ними взаємозв'язків для оперативного обміну інформацією і координування рішень і дій учасників спільної діяльності – це:**

- а) вертикальний розподіл праці;
- б) структурування роботи підлеглих;
- в) бізнес-адміністрування;
- г) організаційно-структурне проектування.

**15. Виділення відносно самостійних організаційних підрозділів за територіальною ознакою – це характерна ознака організаційної структури:**

- а) дивізійної;
- б) лінійно-функціональної;
- в) адміністративно-територіальної;
- г) дестинаційної;
- д) регіональної.

**16. До позитивних результатів функціонування дивізійних організаційних структур туристичних компаній не відноситься:**

- а) гнучкість фірми;
- б) зосередження вищого керівництва на стратегічних завданнях;

в) простота розподілу загальних організаційних ресурсів між структурними підрозділами компанії.

**17. Ефективне застосування лінійних організаційних структур у туристичній діяльності можливе за таких умов:**

- а) великі масштаби діяльності;
- б) малі масштаби діяльності;
- в) робота тільки в межах дестинації;
- г) спеціалізація тільки на в'їзному туризмі.

**18. Нові властивості системи, відсутні у її елементах, завдяки чому досягається її вища ефективність порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин, – це:**

- а) організаційна синергія;
- б) організаційна синектика;
- в) організаційні відносини;
- г) організаційна взаємодія;
- д) організаційний гомеостаз.

**19. Як називають організаційні структури, що характеризуються чітким розподілом трудових функцій між працівниками і жорсткою ієрархією влади в компанії, централізованим прийняттям рішень, значною формалізацією правил і процедур організаційної поведінки, чітко визначеними критеріями відбору кадрів, їх просування по службі і винагороджування? (вкажіть неправильну відповідь)**

- а) ієрархічними;
- б) механістичними;
- в) традиційними;
- г) органічними;
- д) бюрократичними.

**20. До якого типу належать організаційні структури, що мають відносно розмиті межі функцій управління, помірну формалізацію правил і процедур і децентралізацію у прийнятті рішень?**

- а) ієрархічного;
- б) класичного;
- в) традиційного;
- г) органічного;
- д) механістичного.

## **Розділ 7**

**1. Мотиви – це:**

- а) спонукання людини до трудової діяльності;
- б) зовнішні спонукання робітника до конкретного виду трудової діяльності;
- в) внутрішні спонукання працівника, що базуються на його особистих інтересах та потребах.

**2. Стимули – це спонукання до дії, викликані факторами:**

- а) зовнішніми;
- б) внутрішніми;
- в) зовнішніми і внутрішніми.

**3. До ключових понять мотиваційного процесу не відносять:**

- а) майбутнє пенсійне забезпечення;
- б) премію;
- в) винагорода;
- г) стимули;
- д) мотиви;
- е) потреби.

**4. Автором теорії надбаних потреб є:**

- а) М. Туган-Барановський;
- б) А. Маслоу;
- в) В. Врум;
- г) Д. С. Мак-Клеланд;
- д) Ф. Герцберг.

**5. До змістових теорій не відносять:**

- а) теорію очікувань В. Врума;
- б) теорію ЖВЗ К. Альдерфера;
- в) двочинникову теорію Ф. Герцберга;
- г) ієрархію потреб А. Маслоу.

**6. Виберіть правильний перелік дослідників, які вважали, що основою мотиваційних процесів є потреби людини:**

- а) Дж. Адамс, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд;
- б) А. Маслоу, М. Туган-Барановський, Ф. Герцберг, К. Альдерфер;
- в) А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум.

**7. До процесуальних не відносять:**

- а) теорію очікувань В. Врума;
- б) теорію ЖВЗ К. Альдерфера;
- в) теорію Портера–Лоулера;
- г) теорію справедливості Дж. Адамса.

**8. Валентність у мотиваційному процесі – це:**

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;
- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені.

**9. Суб'єктивна оцінка індивідом співвідношення отриманої ним винагороди і витрачених зусиль і порівняння цього з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу – це основне положення теорії:**

- а) очікувань;
- б) справедливості;
- в) постановки цілей;
- г) надбаних потреб.

**10. Чинники, що найбільшою мірою визначають поведінку людини в певній ситуації, що може бути різного ступеня структурованості – це:**

- а) функціональні преференції;
- б) мотиваційні переваги;
- в) поведінкові ритуали;
- г) соціальні стереотипи;
- д) мотиваційні стереотипи.

**11. До мотивуючих чинників теорії Ф. Герцберга не відносять:**

- а) просування по службі;
- б) визнання керівником заслуг працівника;
- в) висока і стабільна заробітна плата;
- г) висока відповідальність;
- д) цікава робота.

**12. Теорія справедливості передбачає:**

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;
- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу.

**13. Теорія очікування В. Врума вводить поняття валентності щодо:**

- а) витрат на оплату праці;
- б) винагороди;
- в) рентабельності;
- г) ефективності роботи.

**14. Сукупність спонукальних мотивів індивіда, що мають для нього різну значущість – це:**

- а) мотиваційний тонус індивіда;
- б) структура мотивації індивіда;
- в) внутрішні спонукання людини до певних дій, що опираються на її особисті інтереси і потреби;
- г) управління поведінкою людей за допомогою системи стимулів.

**15. Здатність лідера правильно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для пробудження і підтримання їх активних дій в контексті визначених цілей, – це:**

- а) мотиваційні преференції лідера;
- б) мотиваційні преференції послідовників;
- в) мотиваційний потенціал лідера;
- г) мотиваційний потенціал послідовників;
- д) мотиваційний тонус лідера.

**16. Як називається група чинників, що має складати основу мотиваційного механізму менеджменту різноманітності і охоплювати потребу в самореалізації і визнання значущості в організації творчих особистостей, без яких немислима інноваційна діяльність?**

- а) динамічна група мотиваційних чинників;
- б) утилітарна група мотиваційних чинників;
- в) група стимулюючих чинників;
- г) група чинників, що відображають первинні потреби людини;
- д) група чинників, що відображають соціальні потреби людини.

**17. Сукупність правил і норм, цінностей і традицій, що часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу – це:**

- а) організаційне поле адміністрування;
- б) організаційна структура управління;
- в) методи управління;
- г) організаційна культура.

**18. До первинних чинників формування організаційної культури не відносять:**

- а) точки концентрації уваги вищого керівництва;
- б) структуру організації;
- в) ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;
- г) критеріальну базу заохочень співробітників;
- д) точки концентрації уваги вищого керівництва.

**19. Твердження, що бажана поведінка людини сприяє припиненню застосування до неї певних негативних дій – це основа:**

- а) методу позитивної підтримки бажаної поведінки;
- б) методу негативної підтримки бажаної поведінки;
- в) покарання;
- г) ігнорування.

**20. До числа стимулів зі знаком «мінус» не входять:**

- а) штрафні санкції у випадку поганого виконання роботи;
- б) зниження соціального статусу працівника;
- в) обструкція працівника з боку трудового колективу;
- г) направлення працівника на курси підвищення кваліфікації;
- д) звільнення працівника з роботи.

## **Розділ 8**

**1. Комунікація – це:**

- а) двосторонній обмін інформацією з метою осмислення її суті та реагування на певну ситуацію, що стала об'єктом спільного інтересу;
- б) спілкування;
- в) процес концентрації уваги підлеглих на важливості певної проблеми;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильні відповіді а) та б).

**2. Ефективними вважаються комунікації, коли:**

- а) учасники комунікаційного процесу дійшли взаємної згоди, йдучи на поступки один одному;
- б) отримувачі повідомлення декодують його;

- в) учасники комунікаційного процесу можуть обходитися без зворотного зв'язку;
- г) отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного.

### ***3. Організаційні комунікації в туризмі – це:***

- а) двосторонній обмін інформацією з метою осмислення її суті та реагування на певну ситуацію, що стала об'єктом спільного інтересу;
- б) комунікації, які виникають у організаційному просторі діяльності підприємств – учасників бізнес-процесів зі створення, реалізації й надання туристичних продуктів і послуг, а також усіма групами стейкхолдерів, що можуть впливати на перебіг цих процесів і їх ефективність;
- в) отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, соціальні мережі тощо.

### ***4. Інформація – це:***

- а) повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій;
- б) звітні дані, які надходять з нижчих рівнів управління вищим;
- в) неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої системи і зовнішнього середовища.

### ***5. Характеристиками інформації, що забезпечують її використання для прийняття вірних управлінських рішень є:***

- а) достовірність, своєчасність, повнота, релевантність, однозначність;
- б) достовірність, своєчасність, повнота, точність, одіозність;
- в) достовірність, повнота, доступність, оперативність, багатоплановість.

### ***6. Елементами комунікаційного процесу є:***

- а) ідея, відправник, повідомлення, отримувач, зворотний зв'язок.
- б) відправник, повідомлення, канал, адресат, зворотний зв'язок.
- в) генератор ідеї, повідомлення, канал, відправник, зворотний зв'язок.

### ***7. Зворотний зв'язок – це:***

- а) реакція отримувача на повідомлення, яка несе відправнику інформацію про те, наскільки вірно інтерпретовано його висхідне послання;
- б) відповідь отримувача, яку він дає відправнику, щоб повідомити того про одержання певного повідомлення;
- в) письмове підтвердження респондентом отриманої інформації;
- г) миттєва реакція отримувача на повідомлення, яка дає змогу відправнику зрозуміти, наскільки правильно було інтерпретовано його висхідне послання.

**8. До етапів комунікаційного процесу не належить:**

- а) зародження ідеї;
- б) передача ідеї;
- в) декодування ідеї;
- г) зворотний зв'язок;
- д) трансформування ідеї;
- е) кодування інформації і вибір каналу передачі.

**9. Невербальна комунікація – це:**

- а) надання відправником додаткової потаємної інформації одному із співрозмовників, яка свідчить про його справжнє ставлення до інформації, що є предметом обміну;
- б) надання певних сигналів за допомогою міміки, жестів, виразу очей тощо, які свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну;
- в) комунікація без використання незрозумілих співрозмовникові слів.

**10. Структура повідомлення включає:**

- а) опис ситуації;
- б) сприйняття ситуації;
- в) ставлення до адресата;
- г) заклик до дії;
- д) усі відповіді правильні;
- е) правильні відповіді а), в), г).

**11. Вибір каналу комунікації визначається:**

- а) природою повідомлення;
- б) обсягом повідомлення;
- в) складністю в розумінні повідомлення;
- г) стандартністю чи нестандартністю інформації;
- д) пропускнуою спроможністю каналу;
- е) усі відповіді правильні;
- ж) правильні відповіді а), в), г).

**12. Вибіркове сприйняття, соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення, інформаційні перевагання, поганий зворотний зв'язок – це:**

- а) комунікаційні бар'єри;
- б) комунікаційні елементи;
- в) чинники, що впливають на ефективність комунікацій;
- г) чинники, що впливають на вибір комунікаційного каналу;
- д) усі відповіді правильні;
- е) правильна відповідь а);
- ж) правильні відповіді а) та в).

**13. Викривлення інформації у процесі спілкування через варіативність (неоднозначність) слів – це:**

- а) семантичні перешкоди;
- б) невербальні перешкоди;
- в) перешкоди вибіркового сприйняття;
- г) інформаційні перевагання.

**14. Обмін інформацією поза каналами, передбаченими організаційною структурою – це комунікації:**

- а) неформальні;                      б) горизонтальні;                      в) вертикальні.

**15. Пропускна спроможність комунікаційного каналу – це:**

- а) обсяг інформації, який може бути переданий через нього за одну комунікативну сесію (тобто, за один прийом);  
б) здатність опрацювати декілька сигналів одночасно та можливість здійснення швидкого двостороннього зворотного зв'язку;  
в) пряма взаємодія співрозмовників, що гарантує передавання багатьох інформаційних сигналів і миттєвий зворотний зв'язок;  
г) дотримання вимог щодо мінімізації витрат на обмін інформацією.

**16. Модель цифрової маркетингової комунікації «бізнес-споживач (B2C)» – це така:**

- а) що реалізується у туризмі альтернативними дистрибутивними системами – ADS, у т.ч. – метапошуковими системами;  
б) що дозволяє організувати комунікацію з потенційними споживачами на одному сервері відразу декільком юридичним особам;  
в) за якою майбутній турист може самостійно і напряму купити окремі послуги або тури на сайті постачальників;  
г) за якої компанією-постачальником послуг (наприклад, туроператором, авіакомпанією, круїзною компанією або готельною мережею) видаються персональні коди компанії-партнеру (наприклад, іншому туроператору або агенту).

**17. Модель цифрової маркетингової комунікації (B2B2B2C) – це така:**

- а) що реалізується у туризмі альтернативними дистрибутивними системами – ADS, у тому числі – метапошуковими системами;  
б) що дозволяє організувати комунікацію з потенційними споживачами на одному сервері відразу декільком юридичним особам;  
в) за якою майбутній турист може самостійно і напряму купити окремі послуги або тури на сайті постачальників;  
г) за якої компанією-постачальником послуг (наприклад, туроператором, авіакомпанією, круїзною компанією або готельною мережею) видаються персональні коди компанії-партнеру (наприклад, іншому туроператору або агенту).

**18. Модель цифрової маркетингової комунікації бізнес-споживач (B2B) – це така:**

- а) що реалізується у туризмі альтернативними дистрибутивними системами – ADS, у т.ч. – метапошуковими системами;  
б) що дозволяє організувати комунікацію з потенційними споживачами на одному сервері відразу декільком юридичним особам;

в) за якою майбутній турист може самостійно і напряду купити окремі послуги або тури на сайті постачальників;

г) за якої компанією-постачальником послуг (наприклад, туроператором, авіакомпанією, круїзною компанією або готельною мережею) видаються персональні коди компанії-партнеру (наприклад, іншому туроператору або агенту).

**19. Основною метою методів *public relations* у туризмі є:**  
(вказіть неправильну відповідь)

- а) формування позитивного образу туристичної фірми у партнерів;
- б) пряма комунікація туристичної фірми з потенційними споживачами;
- в) формування позитивного образу дестинації;
- г) зацікавлення стейкхолдерів у співпраці.

**20. Різновид маркетингових комунікацій, який виробляє у людини певну рефлекс-асоціацію з мелодією, кольором, звуками або запахами з певним брендом, – це:**

- а) атрибутивні комунікації;
- б) сенсорний маркетинг;
- в) рефлексивне звернення;
- г) сенсібілітивні маркетингові комунікації.

## Розділ 9

**1. Ефективність підприємства – це його здатність реалізувати задумане, досягати поставленої мети. Це визначення характеризує ефективність туристичної фірми з точки зору підходу:**

- а) системного;
- б) цільового;
- в) вибіркового;
- г) на основі стратегічних складових;
- д) монокритеріального.

**2. Якщо туристична компанія ставить перед собою завдання залучення додаткового капіталу для реалізації цілей свого розвитку, то її головними стратегічними складовими будуть:**

- а) виробничі робітники;
- б) акціонери компанії;
- в) управлінський персонал;
- г) банківські структури;
- д) партнери по бізнесу.

**3. Які чинники впливу на ефективність туристичної організації не виділяє цільовий підхід?**

- а) якість постановки цілей;
- б) адекватність обраних стратегій поставленим цілям;
- в) інтенсивність керівних зусиль менеджменту організації;
- г) мотивацію членів організації на досягнення цілей;
- д) обсяг і якість ресурсів, що використовуються організацією для досягнення запланованих цілей.

**4. Якими чинниками характеризуються стратегічні аспекти ефективності туристичної організації?**

- а) якістю постановки цілей;
- б) адекватністю обраних стратегій поставленим цілям;
- в) обсягом і якістю ресурсів, що використовуються організацією для досягнення запланованих цілей.

**5. Витрати на управління не включають:**

- а) на оплату праці управлінського персоналу;
- б) на оргтехніку та засоби комунікацій;
- в) на службові відрядження;
- г) на підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- д) на утримання офісних приміщень.

**6. Підхід, що оцінює організаційну ефективність за критеріями, які здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі:**

- а) системний;
- б) цільовий;
- в) полікритеріальний;
- г) вибірковий;
- д) заснований на виділенні стратегічних складових.

**7. Економічність способів використання внутрішніх ресурсів у процесі діяльності підприємства відображає ефективність:**

- а) стратегічна;
- б) цільова;
- в) оперативна;
- г) ринкова;
- д) зовнішня.

**8. Наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення показує ефективність:**

- а) стратегічна;
- б) внутрішня;
- в) цільова;
- г) оперативна;
- д) ринкова;
- е) зовнішня.

**9. Функція менеджменту, метою якої є забезпечення досягнення визначених суб'єктом менеджменту цілей шляхом оцінки та аналізу результатів діяльності об'єктів управління і коригування дій (рішень) у разі відхилення фактичних результатів від запланованих – це:**

- а) елімінування;
- б) контролювання;
- в) регулювання;
- г) активування;
- д) коригування.

**10. Явище або процес, які мають відповідати за своїм змістом чи характеристиками певним стандартам або планам, є:**

- а) суб'єктом контролю;
- б) системою контролю;
- в) об'єктом контролю;
- г) критеріями контролю;
- д) стандартом якості.

**11. Забезпечення достовірності даних і достатності їх обсягу для оцінки процесів, що відбуваються у середовищі господарювання туристичної компанії здійснюється при контролюванні:**

- а) людських ресурсів;
- в) фінансових ресурсів;
- б) інформаційних ресурсів;
- г) загальної ефективності діяльності.

**12. Систематична оцінка платоспроможності та ліквідності туристичної фірми, моніторинг її грошових потоків, обслуговування боргів з метою утримання в допустимих межах, здійснюється в процесі контролювання:**

- а) фінансових потоків;
- в) фінансових ресурсів;
- б) фінансових боргів;
- г) товарно-грошових потоків.

**13. Комплекс елементів та відносин, що забезпечують здійснення контролювання як функції менеджменту, складають:**

- а) процес контролювання;
- в) об'єкти контролю;
- б) систему контролю;
- г) критерії контролю.

**14. Систематична оцінка платоспроможності та ліквідності туристичної фірми, моніторинг її грошових потоків, обслуговування боргів з метою утримання в допустимих межах, здійснюється в процесі контролювання:**

- а) фінансових потоків;
- в) фінансових ресурсів;
- б) фінансових боргів;
- г) товарно-грошових потоків.

**15. Ефективність системи управління забезпечується:**

- а) механізмами внутрішньої координації діяльності
- б) процедурами стимулювання;
- в) системою інформаційного забезпечення;
- г) структурою прийняття рішень;
- д) неперервністю товарно-грошових потоків;
- е) усі відповіді правильні;
- з) правильні відповіді а)–г).

**16. Дають змогу ідентифікувати потреби та інтереси працівників і розробити такий механізм їх задоволення, який би спрямовував їх зусилля й дії на досягнення загальних цілей:**

- а) механізми внутрішньої координації діяльності;
- б) процедури стимулювання;
- в) способи й методи внутрішньої координації діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

**17. Характеристиками ефективною системи контролю є:**

- а) точність і достовірність інформації;
- б) своєчасність надходження інформації;

- в) економічність і гнучкість;
- г) обґрунтованість критеріїв і їх об'єктивність;
- д) зв'язок із винагородою;
- е) усі відповіді правильні;
- з) правильні відповіді а)–г).

**18. Поведінка працівника, що спрямована на приховування необхідної для контролю інформації, називається:**

- а) антагоністичною;
- в) адаптивною;
- б) опортуністичною;
- г) рутинізованою.

**19. Поведінка підлеглого, спрямована на створення видимості активної роботи і надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи, називається:**

- а) егоїстичною;
- в) архетипною;
- б) адаптивною;
- г) опортуністичною.

**20. Найважливіші параметри діяльності підприємства, що дають змогу оцінити його системну якість і здатність досягати поставлених цілей – це:**

- а) критерії ефективної діяльності;
- б) показники ефективності діяльності;
- в) стандарти ефективної діяльності;
- г) параметри рентабельності.

## **Розділ 10**

### **1. Спеціалізований туризм – це:**

- а) вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників туристичної індустрії з метою координування їх дій задоволення потреб населення у туристичних послугах і розвитку туризму як елемента національної економіки;
- б) вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей;
- в) термін, що використовується для позначення туристів, які купують спеціалізований тур і виїжджають з метою вивчення специфічних особливостей тієї чи іншої місцевості, для отримання особистого досвіду, виконання спортивних нормативів, активного відпочинку тощо;
- г) туристичні організації та їх зовнішнє оточення.

### **2. Гастрономічний туризм – це:**

- а) найприємніший відпочинок для гурманів, під час якого вони можуть не лише потішити свої смакові рецептори, але і побачити культуру інших країн або регіонів;

- б) спеціалізований вид туризму, пов'язаний з ознайомленням з історією, технологією та культурою споживання їжі у певному регіоні;
- в) різновид туризму, пов'язаний з ознайомленням та дегустацією національних кулінарних традицій країн світу.

**3. Види гастрономічних турів:**

- а) сільські;
- б) міські;
- в) обласні;
- г) міжрегіональні;
- д) правильні відповіді а) та б).

**4. Екскурсійні тури як відпочинок для гурманів – це:**

- а) можливість покуштувати різноманіття продуктів в одному місці;
- б) гастрономічні тури по навчанню дегустації або приготуванню різних страв;
- в) тури з дегустацією страв і напоїв, під час яких Вам не лише розкажуть про особливості місцевої кухні, але і продемонструють технологію приготування страв і продуктів.

**5. У винному туризмі можна визначити декілька фундаментальних принципів:**

- а) автентичність, атрактивність;
- б) комплексність, культура споживання;
- в) гнучкість, цілісність;
- г) точність, безперервність;
- д) правильні відповіді а) та б).

**6. Різновид туризму, який передбачає подорож країнами та континентами для знайомства з особливостями місцевої кухні, кулінарними традиціями і дегустацією унікальних для приїжджого страв або продуктів, – це:**

- а) гастроентерологічний;
- б) гастрономічний;
- в) делікатесний;
- г) етнографічний;
- д) гурманний.

**7. Спеціалізований вид туризму, пов'язаний з ознайомленням з історією, технологією та культурою виробництва і споживання алкогольних напоїв у певному регіоні – це:**

- а) етнографічний;
- б) сомельсний;
- в) винний;
- г) алкогольний;
- д) зелений.

**8. Культурно-пізнавальний туризм – це:**

- а) унікальні тури, що поєднують в собі традиційний відпочинок та участь в найбільш видовищних заходах планети;
- б) різновид туризму, основна мета якого присвячена певній події;
- в) чудова атмосфера свята, індивідуальні умови відпочинку і незабутні враження;

г) подорожі з метою ознайомлення з культурою країн світу: пам'ятниками архітектури, історії, мистецтва, археології тощо.

**9. Особливостями ділового туризму є те, що:**

- а) ділові поїздки здійснюються у робочий час;
- б) за рахунок організації роботодавця;
- в) рішення про такі поїздки приймає керівництво фірми;
- г) усі відповіді правильні.

**10. Відпочинковий вид туризму, сконцентрований на сільських територіях – це:**

- а) екологічний туризм;
- б) агротуризм;
- в) сільський туризм.

**11. Відпочинковий туризм, що передбачає використання сільського (фермерського) господарства – це:**

- а) екологічний туризм;
- б) агротуризм;
- в) сільський туризм.

**12. Тип засобу розміщення «B&B homestay» – означає:**

- а) проживання в фермерській сім'ї;
- б) проживання в сільській сім'ї;
- в) відпустка в селі;
- г) відпустка в котеджі.

**13. Тип засобу розміщення «B&B farmstay» – означає:**

- а) проживання в фермерській сім'ї;
- б) проживання в сільській сім'ї;
- в) відпустка в селі;
- г) відпустка в котеджі.

**14. Тип засобу розміщення «B&B farm vacation» – означає:**

- а) проживання в фермерській сім'ї;
- б) проживання в сільській сім'ї;
- в) відпустка в селі;
- г) відпустка в котеджі.

**15. Екотуризм має такі особливості:**

- а) економічна підтримка заходів, спрямованих на збереження природи, зокрема у відвідуваних місцях;
- б) певна фізична активність; гуманізм;
- в) екологічна освіта та виховання;
- г) мінімізація негативного впливу на природу;
- д) перебування в місцях з відносно незайманою природою або в місцях, які в природному відношенні є цінними та рідкісними;
- е) усі відповіді правильні.

**16. Туризм, в якому найголовнішим є відпочинок на природі:**

- а) рекреаційний екотуризм;
- б) пізнавальний екотуризм;
- в) орнітологічний туризм;
- г) науковий екотуризм.

**17. Екотуризм можна поділити на:**

- а) внутрішній і міжнародний;
- б) організований, неорганізований;
- в) внутрішній, зовнішній;
- г) регіональний і міжнародний;
- д) правильні відповіді а) та б).

**18. Головною причиною виникнення екотуризму вважають:**

- а) високу концентрацію людей у містах;
- б) зменшення фізичних навантажень людей;
- в) отримання більших можливостей подорожувати;
- г) усі відповіді правильні.

**19. Які функції реалізує екотуризм?**

- а) оздоровча;
- б) пізнавальна;
- в) економічна;
- г) виховна;
- д) природоохоронна;
- е) усі відповіді правильні.

**20. Складовими агротуризму є:**

- а) турист;
- б) господар;
- в) селянське господарство;
- г) село;
- д) природне середовище;
- е) усі відповіді правильні.

## Практикум з дисципліни

---

Визначте свій потенціал менеджера. Уявіть себе у ролі менеджера і визначте твердження, яке найточніше відповідає Вашій реакції на наведені нижче ситуації.

**1. Якщо у службових справах виникає необхідність виконання неприємних доручень, то я:**

- а) зроблю це сам;
- б) доручу це як покарання тому, хто уникає роботи;
- в) довго вагатимусь, перш ніж попрошу підлеглого це зробити;
- г) попрошу без вагань кого-небудь із підлеглих зробити це.

**2. Якщо мій начальник буде мене критикувати, то я:**

- а) буду прикро вражений;
- б) доведу начальнику, що він неправий;
- в) спробую зробити висновки з критики;
- г) вибачусь за свій вчинок.

**3. Якщо працівник не справляється із службовими обов'язками, то я:**

- а) надам йому повну можливість припуститися помилки;
- б) перш ніж звільнити працівника, зроблю все можливе, щоб допомогти йому працювати нормально;
- в) буду зволікати зі звільненням цього працівника якомога довше;
- г) позбудусь цього працівника якомога швидше, оскільки він виявився нездарою.

**4. Якщо мені підвищили зарплату менше, ніж я очікував, то я:**

- а) відверто висловлю начальнику свою думку з цього приводу;
- б) промовчу;
- в) нічого не скажу, але знайду способи донести начальнику своє невдоволення;
- г) прямо запитаю начальника, чому надбавка менша, ніж я очікував.

**5. Якщо підлеглий продовжує ігнорувати мої вказівки після третього попередження, то я:**

- а) спробую доручити йому іншу роботу;
- б) буду наполягати на своєму доти, доки доручена робота не буде виконана повністю і правильно;
- в) скажу йому, що коли наступного разу робота не буде виконана своєчасно і правильно, то іншого разу вже не буде;
- г) спробую якимось іншим чином пояснити, чого я хочу.

**6. Якщо керівник відхилить мою доречну пропозицію, то я:**

- а) спитаю, чому він це робить;
- б) відійду, прикро вражений;
- в) спробую знову запропонувати її пізніше;
- д) подумаю, як змінити форму пропозиції, щоб досягти успіху.

**7. Якщо колега розкритикує мене, то я:**

- а) відповім йому подвійною дозою критики;
- б) буду уникати його в майбутньому;
- в) спробую зрозуміти, наскільки обґрунтованою була критика;
- г) буду переживати через те, що цей колега мене не любить.

**8. Якщо хтось пожартує так, що я не зрозумію жарту, то я:**

- а) розсміюся разом з усіма;
- б) скажу, що це був нерозумний жарт;
- в) скажу, що не зрозумів жарту;
- г) буду відчувати себе дурнем.

**9. Якщо хтось вказує на мої помилки, то я:**

- а) опротестовую зауваження;
- б) відчуваю себе винним;
- в) усвідомлюю, що всім людям властиво помилятися;
- г) починаю відчувати неприязнь до цієї людини.

**10. Якщо мій підлеглий «провалює» справу, то я:**

- а) закипаю;
- б) нізащо не скажу йому про це;
- в) обговорю з цією людиною, як правильно виконати це завдання і буду сподіватися, що наступного разу вона зробить все правильно;
- г) ніколи не доручу подібну роботу цій людині.

**11. Якщо б мені довелося розмовляти з найвищим керівництвом, то я:**

- а) говорив би з ним, потупивши очі;
- б) відчував би себе незручно;
- в) трохи б нервував;
- г) був би радий зустрічі.

**12. Якщо підлеглий просить зробити йому послугу, то я:**

- а) інколи виконаю його прохання, а інколи – ні;
- б) буду відчувати себе незручно, якщо відмовлю;
- в) ніколи не буду робити ніяких послуг, щоб не створювати прецедент;
- г) завжди піду назустріч.

Вас цікавить результат? Тоді, будь-ласка, поставте по одному балу за кожну правильну відповідь, які наводяться нижче.

1a	4d	7c	10c
2c	5d	8c	11d
3b	6a	9c	12a

Ваш потенціал менеджера вимірюється таким чином:

- 10 – 12 – відмінно;
- 8 – 9 – добре;
- 6 – 7 – задовільно;
- менше 6 – погано.

**Практичні завдання для самостійного виконання**

**Завдання 1.** Навички, що вимагаються від керівника, можна в цілому поділити на три види: технологічні, тобто навички, пов'язані з конкретною технічною професією; комунікативні, тобто навички, пов'язані з вмінням керувати людьми; концептуальні, тобто навички, пов'язані з вмінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем.

Яке з наведених суджень стосовно трьох видів навичок керівників Ви вважаєте правильним і чому?

а) важливість технологічних навичок знижується разом з тим, як підвищується ранг керівника і відповідно росте важливість концептуальних навичок;

б) чим вищим є ранг керівника, тим більше вимагається від нього комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу;

в) зі збільшенням жорсткості зовнішнього середовища підвищується важливість комунікативних навичок.

**Завдання 2.** У таблиці наводиться певна ієрархія навичок за їх вагомістю для керівників різних рівнів. Вкажіть, які з цих навичок вимагаються від керівників відповідно нижчої, середньої і вищої ланки. Обгрунтуйте свій вибір.

Ступінь вагомості	А	Б	В
1	Вміння згуртовувати	Технологічні навички	Вміння передбачувати
2	Вміння планувати	Вміння згуртовувати	Вміння згуртовувати
3	Технологічні навички	Вміння проявляти ініціативу	Вміння йти на компроміс
4	Вміння йти на компроміс	Вміння йти на компроміс	Вміння приваблювати до себе
5	Вміння передбачувати	Вміння планувати	Вміння планувати
6	Вміння творчо мислити	Вміння виховувати	Вміння швидко приймати рішення

**Завдання 3.** 1) створити віртуальне підприємство туристичної індустрії; 2) розробити логотип, слоган підприємства; 3) сформулювати основні напрямки діяльності підприємства, розробити структуру цілей; 4) визначити коло споживачів; 5) презентувати підприємство перед аудиторією.

**Завдання 4.** Використовуючи матеріали мережі Internet ([www.prenhall.com/robbinsmgt](http://www.prenhall.com/robbinsmgt)) визначте рішення, які були прийняті в Bugman Labs з приводу шести основних елементів організаційної структури і визначте, який тип організації характеризує компанію. З'ясуйте особливості формування організаційної структури управління компанії.

**Завдання 5.** Спроектувати організаційну структуру управління туристичного агентства, яке є дочірнім підприємством словацької туристичної фірми і діє під загальною назвою на автономних правах.

**Завдання 6.** Компанія «Тур-екстрим» з 2012 року працює на туристичному ринку міста Кривий Ріг. У числі перших її пропозицій були рибалка в Кенії, а також відпочинок в стилі мілітарі – з катанням на БТР, смугою перешкод і польовою кухнею. Але через кілька місяців стало зрозуміло, що екстрим-напрямок занадто дорогий для криворізьких туристів і себе не окупить. Поступово компанія почала відмовлятися від екстриму і пропонувати все більше стандартних турів: Туреччина, Єгипет, Кіпр, Арабські Емірати тощо. Цим зайнявся і другий офіс «Тур-екстриму», відкритий в Запоріжжі. Але турфірма в цих містах без-

ліч і здебільшого їх пропозиції однакові: всі вони продають одні й ті ж види турів.

Назва компанії з часом все менше відповідала початковим задумам. Деяких потенційних клієнтів це збивало з пантелику: питати в «Тур-екстрим» путівку в Анталію мало кому спадало на думку. Траплялося, що клієнти, замість того щоб дізнатися про компанію докладніше, йшли прямо до конкурентів. Однак змінити назву в тур-фірмі не наважилися, аргументуючи це звичкою людей мати справу зі знайомою вивіскою. Та й від ідеї рано чи пізно повернутися в напрям розваг і пригод «Тур-екстрим» поки не відмовляється.

Зараз, за словами виконавчого директора «Тур-екстриму», компанія працює за принципом «роби те, що замовлять». За тиждень укладається близько чотирьох–п'яти контрактів в кожному з двох офісів. 25–30 % замовлень складають заявки на сімейний і корпоративний замиський відпочинок. Вони ж приносять приблизно 60 % доходу. Власне екстрим забезпечує всього 2–8 % доходу. Останнім часом туристичні компанії зіткнулися зі збільшенням попиту на активний відпочинок на степовому півдні України (Херсонська й Одеська області), тому існує можливість розвивати цей напрям. З іншого боку, є ризик остаточно загубитися в нішах і послугах, однак «Тур-екстрим» хоче зберегти індивідуальність і розвивати напрям «розваги та пригоди». Чи має сенс розвивати подібні послуги у своєму регіоні і як компанія може формувати цей попит? Яку стратегію обрати регіональній туристичній фірмі?

**Завдання 7.** Туристична фірма «Супер тревел» діє на ринку м. Дніпро більше 5 років і займається в'їзним та виїзним туризмом. Показники фінансово-господарської діяльності з року в рік зростають, що дозволяє розвиватись фірмі на туристичному ринку. Біля неї відкрито філію відомої туристичної фірми «Сам», що працює понад 10 років на туристичному ринку України. Розробіть конкурентні стратегії діяльності турфірми «Супер трепел» з метою утримання позицій на ринку, використовуючи стратегічні методи:

- 1) розвиток діючого продукту за існуючими напрямками;
- 2) розширення географії поїздок за рахунок нових районів туристичного призначення;
- 3) впровадження зустрічних сфер туристичної діяльності (в т.ч. створення нових філій).

**Завдання 8.** Вибір виду реклами для просування туристських послуг.

Створення цікавого рекламного сайту коштує ~ 2 тис. дол. Можуть бути і дешевші варіанти, але оскільки сайт – це той же ре-

кламний буклет, тільки електронний, то не варто на цьому економити, бо сайт є своєрідним обличчям компанії. Існує варіант розміщення інформації на банері (прапор, вивіска) на чужому сайті. Його вартість коливається від 2,5 дол. за 1000 показів на нерозкрученому сайті – і до 15 дол. на відомих та сегментованих сайтах. Розміщення банера на заголовній частині екрану коштує 5 дол. за 1000 відвідувань, за значних оборотів може знизитися до 3,5 дол. Оберіть доцільний вид реклами для пропозиції зимового відпочинку в хостел-центрах у Карпатах. Обґрунтуйте свій вибір.

**Завдання 9.** Велика туристична фірма-туроператор запросила вас стати експертом-консультантом для аналізу роботи своєї служби маркетингу. Яким чином би ви організували її проведення?

**Завдання 10.** Представники однієї з великих туристичних фірм приходять у ваш учбовий заклад з метою відбору кандидатів на посаду фахівця з реклами. Презентуйте себе на цю посаду в резюме так, якби ви робили презентацію турпродукту. Які заперечення можуть виникнути проти вашої кандидатури? Що ви будете робити, щоб зняти ці заперечення в ході співбесіди? Які прийоми завершення співбесіди ви могли б використати, щоб отримати запрошення на роботу?

**Завдання 11.** Використовуючи Інтернет-джерела для отримання ширшої інформації, проаналізуйте наведену нижче ситуацію, яка спричинила втрату конкурентних переваг і крах відомої туристичної компанії і вкажіть, яких помилок припустились її менеджери з точки зору технологічних можливостей маркетингу у дослідженні зовнішнього середовища.

Компанія Thomas Cook Group, що була заснована ще в 1841 р. (178 років була на ринку, обслуговувала більше 22 млн клієнтів щорічно, спеціалізуючись на організації свят) у вересні 2019 р. припинила свою діяльність. Компанія мала власний авіапарк із 34 літаків (Thomas Cook Airlines), які зупинили польоти, 22 тис. співробітників Thomas Cook у 16 країнах залишилися без роботи.

Як вказують аналітики, основні макроекономічні чинники, що зумовили крах компанії, це: політичні хвилювання в Туреччині (попит на святкування у власних готелях компанії в Туреччині впав), клієнти, що відклали бронювання через Brexit, поява нових інформаційних технологій (тепер кожен може бути турагентом, мати доступ до всіх готелів і авіа, магазинів-онлайн). На фоні зростання конкуренції і зниження прибутків компанія заборгувала 1,7 млрд фунтів стерлінгів. Тільки за один рік ціна акцій компанії впала на 94 %. Більше 600 тис.

туристам по всьому світу 23 вересня 2019 р. відмовили у бронюванні квитків за турами компанії, серед них 150 тис. британців, які були за кордоном. Для їх повернення уряд Великобританії оголосив про «найбільшу логістичну операцію у мирний час», законтрактувавши 45 літаків, які полетіли по 64 маршрутах. Клієнти компанії з інших країн вирішували проблеми повернення самотужки.

**Завдання 12.** Проаналізуйте два «портрети туризму» на межі століть.

Складник	Старий туризм (масовий, негнучкий, стандартний)	Новий туризм (еластичний, екологічний, інтегрований, різноманітний)
Зовнішні умови	Повоєнний мир і економічна кон'юнктура, оплачувані відпустки, дешеве паливо, регулювання авіатранспорту, державне просування туризму, велике значення готельних мереж для економічного розвитку держав	Зарегульованість авіаліній (чартери), проблеми навколишнього середовища, активізація країн відвідування, відпустки у будь-яку пору року, зниження інтересу до країн відвідування, яке характеризується збалансованим співвідношенням «ціна–якість» масового туризму
Турист	Масовий споживач, орієнтований на «3S», недосвідчений	Споживач з іншими демографічними характеристиками, системою цінностей і стилем життя, більш досвідчений, еластичний, незалежний
Технологія	Обмежені системи резервування, реактивні літаки, автомобілі, комп'ютери, телефони, факси	Розвиток інформаційних технологічних систем, швидке поширення інформації
Управління	Уніфікація готелів, просування подорожей, масовий маркетинг, кредитні картки	Масові звички, ефективне управління, сегментація ринку, індивідуальний маркетинг, цінові інновації
Продукт	Готелі застарілої конструкції, чартерні авіарейси, туристичні пакети, авіакомпанії, міжнародні консорціуми готелів	Діагональне інтегрування, еластичний, сучасний (інновації), призначений для швидкого споживання

Обговоріть у групі вплив цих ознак на розвиток туризму. Які ще тенденції проявляються на сучасному ринку туристичних послуг?

**Завдання 13.** Чи згодні ви з твердженням, що явища і процеси, які відбуваються в туризмі, важко спрогнозувати? Обґрунтуйте свою думку.

**Завдання 14.** Туристичні підприємства діють в оточенні великої кількості зацікавлених сторін, клієнтів, організацій. Хто з них може сильно впливати на діяльність турфірм? Наведіть приклади такого впливу.

**Завдання 15.** Наведіть приклади різних видів туристичних продуктів (на прикладі окремих областей України). Хто їх формує і реалізує? Хто їх купує?

**Завдання 16.** Під впливом яких умов і факторів формується сезонність туристичних послуг? Які заходи для зниження сезонної нерівномірності попиту на туристичні послуги можна запропонувати? Обговоріть це з колегами.

**Завдання 17.** Місцева пам'ятка не користується популярністю серед туристів. Однак багато хто говорить, що із задоволенням відвідали б її за наявності досить розвиненої інфраструктури і різноманітності пропонованих послуг. Характеристика об'єкта туризму:

1. Пам'ятка розташована на території природно-охоронної зони з винятковим природним ландшафтом, рідкісними рослинами і тваринами, які потребують захисту.

2. Власником цієї місцевості є держава, проте в найближчій перспективі уряд не бачить реальної можливості для будівництва доїрґ, ресторанів і готелів на бюджетні кошти.

3. Найближче місто знаходиться досить далеко від цієї місцевості, а в безпосередній близькості немає можливості поїсти або заночувати.

Уточніть, яка додаткова інформація Вам необхідна для вирішення кожної проблемної ситуації. Виділіть ключові фактори вирішення поставлених проблем, запропонуйте механізми розвитку туризму в цьому регіоні.

**Завдання 18.** Виявіть основні специфічні ознаки туристичного ринку України. Продемонструйте на прикладах, як можна використовувати знання цих особливостей у практичній діяльності туристичних підприємств.

**Завдання 19.** Розробити стратегічні цілі розвитку туристичної дестинації Хотинська фортеця.

Хотинська фортеця (рум. Cetatea Hotinului) – фортеця XIII–XVIII ст. у місті Хотині на Дністрі, що у Чернівецькій області, Україна.

Сьогодні на території фортеці розташований Державний історико-архітектурний заповідник «Хотинська фортеця» – одне з семи чудес України. Ось як описав тоді місто саксонський принц Фрідріх Заальфельдський: Хотинська фортеця в формі чотирикутника, 1800 на 730, має четверо воріт. Ворота називались: Водяні, Стамбульські, Бендерські і Корохові. В середині замку знаходяться палац, мечеть, тур. баня, багато магазинів і 40 різних будинків, в яких могло би розміститись 800 чоловік. Місто розташоване вище фортеці і оточене грабовим палісадом до самої фортеці. Сьогодні на території Хотинської фортеці полюбують проводити свята козацької звитяги та знімати фільми. У 2010 та 2011 роках на території Хотинської фортеці проводився міжнародний фестиваль з історичного середньовічного бою «Битва націй». У 2012 р. організатори вирішили провести фестиваль у Варшаві.

**Завдання 20.** Розробити стратегічні цілі розвитку туристичної дестинації м. Біла Церква. Коротка інформація про місто:

Біла Церква – місто в Україні, значний економічний, культурний та освітній центр Київщини, розташований за 80 км на південь від Києва на річці Рось. Вперше назва «Біла Церква» згадується в Іпатівському літописі 1155 р. У літописі говориться, що через місто проходили торговельні шляхи на Київ, Вінницю, в Арабські країни, Індію, Угорщину. Дендропарк «Олександрія» – видатна пам'ятка садово-паркового мистецтва України, яка розташована в Білій Церкві, на лівому березі річки Росі, площа 297 га. Заснований наприкінці XVIII ст., як замська резиденція польських графів Браницьких. Автором генерального проекту парку став відомий французький архітектор-паркобудівник Мюффо. На території парку поєднуються природні пейзажі з численними архітектурними спорудами-альтанками, павільйонами, колонадами, містками, фонтанами з романтичними назвами (водоспад Руїни, Турецький будиночок, Китайський місток, Колона смутку, колонада «Луна» та ін.). У колекції заповідного парку зібрано понад 2130 видів рослинного світу. З 1933 р. у місті засновано Київський академічний обласний музично-драматичний театр імені Панаса Саксаганського. У ньому проводяться фестивалі різних рівнів: «Веселка над Россю», «Музичні відкриття в Білій Церкві», «Золота осінь», «Музичні зустрічі в Палаці Браницьких», «Гніздо», «Поетична зима», «Різдвяні зорі», «Всеукраїнський фестиваль молоді режисури імені Леся Курбаса».

**Завдання 21.** Менеджер має вміти спілкуватися з різними людьми. Навіть сором'язливі можуть виховати в собі вміння налагоджувати контакт з іншими. Для цього спробуйте щодня знайти привід і завести розмову (у транспорті, в магазині. На вулиці, в кафе тощо) із 4–5 незнайомими особами. Потім проаналізуйте свої відчуття. Чи змогли ви

бути невимушеним? Чи не здавалися Ви співрозмовнику нав'язливим (вою)? Як довго тривала бесіда і чи не була вона обтяжливою для Вас (а для співрозмовника)? Яких помилок з точки зору забезпечення ефективної комунікації Ви припустилися у розмові?

**Завдання 22.** Запропонувати наведений текст одному з учасників групи. Цю інформацію після прочитання він повинен передати іншому учаснику. Усі інші учасники групи повинні заходити по одному та ланцюжком отримувати інформацію один від одного. Наприкінці інформацію озвучує останній учасник, після чого перший зачитує її з листа з текстом. Починається обговорення, на якому встановлюються причини неякісної передачі інформації та пропонуються можливі варіанти вирішення. Текст такий: «Іван Петрович чекав Вас і не дочекався. Дуже засмутився й просив передати, що він зараз у головному будинку вирішує питання щодо устаткування, до речі, можливо, японського. Повинен повернутися до обіду, але якщо його не буде до 15 години, то нараду потрібно починати без нього. А найголовніше, оголосить, що всім керівникам середньої ланки необхідно пройти тестування в 20-й кімнаті в головній споруді, у будь-який зручний час, але до 20 лютого». Гру можна знімати на відео. Першого учасника краще не знімати, щоб він від розгубленості не забув весь текст. Можна записувати тільки звук. Потім перший запрошує другого, потім другий кличе третього і т. д.

**Завдання 23.** Турфірма «Рось» пропонує на ринку Черкащини нові види турпродукту. Для інтенсифікації м'якого просування нового продукту керівництво хоче прорекламувати свій товар, але фінансові можливості фірми дуже обмежені. Проаналізуйте, які засоби розповсюдження краще вибрати фірмі для реклами своєї продукції з урахуванням:

- а) специфіки послуг (товару);
- б) достатнього охоплення цільової аудиторії;
- в) обмежених коштів.

**Завдання 24.** Змоделювати ситуацію щодо розроблення анкети для особистого опитування у сфері надання туристських послуг. Проаналізуйте доцільність обрання відповідного стилю, методу написання і подання інформації.

**Завдання 25.** Змоделювати ситуацію щодо врахування ступеня обізнаності споживачів туристського продукту (готельних послуг) та можливості прийняття ним рішення щодо реалізації купівлі послуги (товару). Проаналізуйте переваги та недоліки застосованих методів. Зробіть висновки.

**Завдання 26.** «Оцініть своє вміння слухати». Нижче наведені запитання, відповівши на які Ви зможете оцінити своє вміння слухати інших. Уважно читайте питання і відзначайте варіант відповіді, який є для Вас найприйнятнішим. Намагайтеся бути самокритичним. Після відповіді на всі запитання з'єднайте позначки між собою. Таким чином ви отримали профіль, який характеризує ваше вміння слухати. Чим більше профіль зміщено праворуч, тим ефективніше Ви вмієте слухати.

Запитання	Ніколи	Рідко	Інколи	Часто	Завжди
Чи відчуваю я, слухаючи співрозмовника, його відношення до того, про що він розповідає, його сприйняття ситуації?					
Чи намагаюсь я «почути» те, що співрозмовник не договориює, вловити підтекст?					
Чи намагаюсь я не переривати співрозмовника?					
Як часто я дійсно слухаю, а не симулюю увагу?					
Припустимо, що людина мені не подобається, я з нею у чомусь не погоджуюсь або вважаю її нудною. Чи втримаюсь я від демонстрації свого ставлення?					
Чи намагаюсь я не відволікатись від суті бесіди, коли спостерігаю за співрозмовником?					
Чи завжди я впевнений, що статус людини не впливає на те, як я його слухаю?					
На мою поведінку може впливати те, яку інформацію я чую – приємну чи неприємну?					
Чи намагаюсь я вловлювати невербальні знаки співрозмовника (жести, пози, настрої)?					
Чи вмію я концентруватись на бесіді, не звертаючи уваги на зовнішні обставини (звуки, шум, рух)?					
Припустимо, що співрозмовник дуже повільний, важко висловлює свої думки. Чи завжди я намагаюсь його зрозуміти?					
Чи завжди я використовую як слухач невербальну комунікацію (посмішку), якою демонструю свою готовність слухати?					
Чи маю я тенденцію повторювати сказане людиною, щоб продемонструвати, що я його розумію?					
Припустимо, що я чогось не зрозумів. Чи зможу я щиро в цьому зізнатись?					
Мій співрозмовник ще говорить, а я вже подумки формулюю відповідь. Чи намагаюсь я боротися з цим?					

**Завдання 27.** Назвіть критерії, якими б ви оперували (професійна освіта, індивідуально-психологічні риси, знання мов, навички спілкування з людьми) при підборі працівників для новоствореної вами турфірми.

**Завдання 28.** Ваша турфірма пропонує іноземним туристам екскурсії у найцікавіші місця області. Зазначте 10 туристичних пунктів, які б ви обрали. Обґрунтуйте свою відповідь.

**Завдання 29.** «Перші кроки власника туристичного готелю». Ви – власник (ця) нового туристичного готелю у місті. Опишіть, якими будуть ваші перші кроки при розробленні рекламної кампанії вашого готелю.

**Завдання 30.** Проаналізуйте необхідність змін у політиці туристичної та готельної діяльності в рекреаційних зонах України: Карпатський і Кримський регіони. Обґрунтуйте ваші пропозиції.

**Завдання 31.** Змоделюйте ситуацію щодо організації кадрового агентства з набору фахівців на роботу в готельні підприємства (в Україні та за її межами). Визначте критерії відбору кадрів. Поясніть методику відбору та обґрунтуйте свій вибір.

## Короткий термінологічний словник

**Бізнес-процес** – це низка логічно взаємозалежних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій), результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації.

**Бізнес-система туристична** – організаційна форма взаємодії учасників туристичної індустрії в процесі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, яка інтегрує їх ресурси для мінімізації витрат і максимізації вигоди усіх учасників.

**Винагорода** – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

**Відповідальність** – обов'язок посадової особи відповідати перед суб'єктом управління вищого рівня за свої рішення та дії в процесі виконання поставлених завдань.

**Департаментизація** (фр. *departir* – ділити) – поділ організації на підрозділи за ознакою спільності змісту чи місця діяльності, завдяки чому зменшується рівень гетерогенності організації і поліпшується її керованість.

**Дестинація** (лат. *destino* – призначення, місцезнаходження) – це територія, яка є привабливою для туристів завдяки наявності унікальних або специфічних туристично-рекреаційних ресурсів та відповідної інфраструктури, в межах якої туристичний продукт виробляється одним чи декількома закладами або організаціями.

**Дисфункціональний конфлікт** – агресивне протистояння конфліктуючих сторін у відстоюванні своїх позицій, що не дає змоги їм дійти консенсусу у вирішенні проблеми; його наслідком є порушення балансу інтересів учасників, ослаблення стимулів до співпраці і зниження ефективності організаційної взаємодії.

**Зовнішнє середовище** – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждер-

жавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

**Індустрія гостинності** – галузь економічної діяльності, яка охоплює підприємства (організації), що забезпечують розміщення, харчування і організацію дозвілля гостей, створюючи різні за змістом і призначенням споживчі продукти (послуги) у сфері відпочинку і розваг.

**Інтелектуальний капітал** – сукупність знань, навичок, умінь учасника ринкових відносин, завдяки чому він здатен створювати додану вартість.

**Інформація** (фр. information від лат. informo – надаю форму, створюю уявлення про щось) – повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

**Інформент** – система взаємоузгоджених процедур контролю діяльності об'єктів управління та реалізації санкцій за допущені порушення, що дає змогу підтримувати таку поведінку об'єктів управління, яка сприяє реалізації поставлених суб'єктом управління цілей.

**Ключові компетенції** – комплекс знань і вмінь організації, який є сполучною ланкою між її ресурсними можливостями і вимогами споживачів до способів задоволення їх потреб; вони створюють ту комбінацію ресурсів при виготовленні й реалізації продукції, яка високо оцінюється споживачами.

**Комунікаційна мережа** – сукупність джерел та каналів надтодження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

**Комунікаційні перешкоди** – спотворення інформації, яке ускладнює її сприйняття, спричиняє часткову чи повну її втрату.

**Комунікація** (лат. communicatio – зв'язок, повідомлення; спілкування) – двосторонній обмін інформацією з метою осмислення її суті та реагування на певну ситуацію, що стала об'єктом спільного інтересу.

**Конкурентна перевага** – концентрований прояв перевищення рівня компетентності економічної організації (підприємства) над конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів, послуг тощо).

**Конкурентна стратегія** – комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання прихильності споживачів і задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами, утворення на ринку або зміцнення на ньому своїх позицій.

**Конкуентоспроможність туристичної організації** – її здатність існувати і зростати в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів (послуг) з більшою, ніж у провідних туристичних фірм споживчою цінністю.

**Контролювання** – функція менеджменту, метою якої є забезпечення досягнення визначених цілей шляхом оцінки та аналізу результатів діяльності об'єктів управління і коригування дій (рішень) у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

**Людський капітал туристичного підприємства** – це сукупність різномірних і взаємодоповнюваних когнітивних, функціональних, особистісних і етичних компетенцій його працівників, яка сформована шляхом взаємоузгодження їх мотиваційних переваг в процесі функціонування і розвитку підприємства і ефективно використовується для створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, що мають споживчу цінність.

**Маркетинг в туризмі** – система постійного узгодження послуг, що пропонуються туристичною фірмою, з послугами, що користуються попитом на ринку і які фірма здатна запропонувати споживачам з вигодою для себе і ефективніше за конкурентів.

**Маркетингове середовище туристичної організації** – сукупність господарських суб'єктів і сил, що діють у глобальному оточенні організації і впливають на її можливості встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами і партнерами взаємовигідні відносини співробітництва.

**Менеджер** – фахівець, що професійно займається управлінською діяльністю в певній області функціонування підприємства, вступаючи в управлінські відносини з іншими учасниками для координування спільної діяльності в межах своїх повноважень і відповідальності.

**Менеджмент** (англ. manage – керувати) – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед ними цілей.

**Менеджмент туризму** – діяльність, спрямована на узгодження й координування дій усіх учасників процесів проектування і реалізації туристичних продуктів, а також споживання їх у вигляді відповідних туристичних послуг.

**Місія** – це чітко окреслена головна мета, що визначає сенс існування організації, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації для забезпечення її існування і розвитку.

**Мотив** – це спонукальна причина дій і вчинків людей.

**Мотиваційна структура** – співвідношення різних мотивів, що визначають поведінку людини в певній ситуації.

**Мотиваційне середовище** – це результат дії генерованої суб'єктами управління сукупності важелів стимулюючого і регулятивного характеру на об'єкти управління з метою засвоєння (закріплення) ними такого типу організаційної поведінки, який відповідатиме стратегічним цілям управління.

**Мотиваційний потенціал лідера** – це здатність лідера вірно ідентифікувати спектр потреб і структуру мотивів членів свого соціуму (своїх послідовників) і використовувати ці знання для їх релевантної актуалізації в контексті пробудження і підтримання активних дій послідовників для досягнення поставлених цілей.

**Мотиваційний процес** – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, які формують у об'єкта управління мотиви досягнення поставлених перед ним цілей.

**Мотиваційні переваги** – ті мотиви конкретної особи у загальній сукупності спонукальних чинників, що формують реакцію на ситуацію (чи поведінкові стереотипи) людей, які найбільшою мірою визначають поведінку цієї особи в певній ситуації.

**Мотивація** – це результат впливу на індивідів внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які визначають межі трудової діяльності, задають її форми і спрямовують цю діяльність на досягнення встановлених цілей.

**Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до певних дій для досягнення визначених цілей.

**Мультифакторність економічних процесів в індустрії туризму** – це множинність способів (технологій) об'єднання різних видів ресурсів в процесі їх перетворення в різні продукти і послуги з метою задоволення різноманітних суспільних потреб з урахуванням особливостей їх сприйняття різними групами споживачів.

**Оперативне (поточне) планування** – це планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани структурних підрозділів і служб підприємства (аж до окремих виконавців) і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

**Організаційна культура** – сукупність деяких правил і норм, цінностей і традицій, що зазвичай не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу і є

ціннісно-орієнтаційною основою аналізу і прийняття рішень, а також вибору співробітниками прийнятного способу дій.

**Організаційна структура управління підприємством** – це впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних ієрархічними відносинами функціональних елементів, що забезпечують управління його функціонуванням і розвитком як єдиного цілого.

**Організаційні комунікації в туризмі** – комунікації, які виникають у організаційному просторі діяльності підприємств-учасників бізнес-процесів зі створення, реалізації й надання туристичних продуктів і послуг, а також усіма групами стейкхолдерів, що можуть впливати на перебіг цих процесів і їх ефективність.

**Організаційно-структурне проектування** – це процес обґрунтування найбільш раціонального розподілу функцій і видів діяльності в організації, їх виокремлення у вигляді сукупності структурних ланок і встановлення між ними взаємозв'язків для оперативного обміну інформацією і координування рішень і дій учасників спільної діяльності.

**Організація** – соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

**Організування в туризмі** – це процес виділення необхідних для управління туристичним бізнесом структурних елементів, закріплення за ними відповідних функцій і встановлення між ними таких зв'язків і відносин, які забезпечують ефективне координування спільної діяльності в процесах визначення і досягнення спільних цілей.

**Планування** – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

**Повноваження** – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання поставлених перед ними завдань.

**Потреба** – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

**Предмет менеджменту туризму** – система виробничих відносин, що формується в туристичній організації між працівниками керуючої та керованої систем у процесі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, призначених для задоволення споживчих потреб.

**Прийняття управлінського рішення** – це процес вибору найбільш доцільного з погляду ситуаційних чинників варіанта дій, спрямованих на досягнення пріоритетних для суб'єкта управління цілей.

**Принципи менеджменту** – основні правила, які розкривають дії об'єктивних законів, за якими має будуватися, функціонувати і розвиватися організація.

**Програма туристичної подорожі (перебування)** – це план заходів, в якому зазначаються дата і час перебування у пунктах зупинки на маршруті, в готелі, відвідування туристичних об'єктів (екскурсії), умови харчування і переміщення на маршруті із зазначенням відповідних транспортних засобів.

**Пропускна спроможність комунікаційного каналу** – це обсяг інформації, який може бути переданий через нього за одну комунікативну сесію (тобто, за один прийом).

**Система менеджменту туристичної організації (підприємства)** – структурована сукупність взаємопов'язаних управлінськими відносинами функціональних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем в процесах створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, забезпечуючи ефективність цих процесів і досягнення поставлених цілей.

**Споживча цінність туристичного продукту (послуги)** – таке співвідношення їх ціни та якісних характеристик (структури, змістового наповнення, параметрів обслуговування при споживанні), яке робить продукт привабливим для цільових груп споживачів і спонукає їх до його придбання.

**Стимули** – спонукання до дії, викликані зовнішніми чинниками.

**Стратегічне планування в туризмі** – це планування на перспективу, яке окреслює стратегічні зони господарювання підприємства, визначає основні цілі й пріоритети діяльності з урахуванням його взаємодії з партнерами за чинної інфраструктури індустрії гостинності.

**Стратегія суб'єкта туристичної діяльності** – комплексна програма заходів, спрямованих на створення унікальної вигідної позиції на ринку, що забезпечує здійснення місії і досягнення визначених на стратегічний період цілей.

**Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління)** – скеровувач дій і процесів, що відбуваються в організації в ході її функціонування і розвитку.

**Суб'єкт управлінської діяльності в туризмі** – особа, що в процесі реалізації закріплених за нею функцій вступає в управлінські відносини з іншими учасниками, узгоджуючи чи координуючи спільну діяльність зі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, призначених для задоволення споживчих потреб.

**Тактичне планування** – це планування на середні проміжки часу, в межах яких реалізується конкретне управлінське рішення з визначенням обсягів необхідних для його реалізації ресурсів.

**Туризм як соціально-економічна система** – сукупність відносин, зв'язків і явищ, які виникають під час переміщення й перебу-

вання людей в місцях, відмінних від їх постійного місця проживання і не пов'язаних з їх трудовою діяльністю.

**Туристична бізнес-система** – організаційна форма взаємодії учасників туристичної індустрії в процесі створення і реалізації туристичних продуктів і послуг, яка інтегрує їх ресурси для мінімізації витрат і максимізації вигоди усіх учасників.

**Туристична індустрія** – сукупність різних суб'єктів сфери послуг (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспортування, заклади культури, спорту, екскурсійні бюро тощо), які служать матеріально-технічною основою туристичної діяльності, забезпечуючи розміщення, обслуговування та перевезення туристів.

**Туристична послуга** – окрема частина комплексу робіт, що виконуються суб'єктами туристичної індустрії за прямого контактування зі споживачем, яка дає змогу задовольнити специфічні потреби споживача під час туристичної поїздки/подорожі та при підготовці до неї.

**Туристичні ресурси** – сукупність природно-кліматичних, оздоровчих, історико-культурних, пізнавальних та соціально-побутових ресурсів відповідної території, які задовольняють різноманітні потреби туриста.

**Туристичний ваучер** – це документ, що підтверджує статус особи або групи осіб як туристів, оплату послуг чи її гарантію.

**Туристичний продукт** – це заздалегідь визначений комплекс об'єктів туристичного показу і благ у формі природних і антропогенних умов та ресурсів, які задовольняють потреби емоційного і фізичного характеру туриста під час подорожі.

**Управлінське рішення** – це результат вибору суб'єктом управління одного із можливих способів дій для розв'язання проблемної (існуючої чи прогнозованої) ситуації в контексті поставлених цілей.

**Функції менеджменту** – види управлінської діяльності, націлені на вирішення певних завдань у межах управлінського циклу (загальні функції) або в різних сферах управління відповідно до горизонтального поділу управлінської праці (специфічні функції).

**Функціональні стратегії** – такі, що конкретизують зміст управлінських функцій на рівні структурних підрозділів організації, визначають відповідні дії для досягнення поставлених цілей в розрізі базової або конкурентної стратегій.

## Список використаних джерел

---

1. Абдуразакова Я. М. Современный международный туризм: тенденции и перспективы / Я. М. Абдуразакова // Вестник АГТУ. Серия Экономика. – 2010. – № 2. – С. 159–166.
2. Асоціація готельного маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hotelmarketingassociation.com/blog/hotel-marketing-trends-2019/>
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями / Л. В. Балабанова, О. В. Крутушкіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 179 с.
4. Богданова Ж. А. Поняття та види туристичної діяльності в Україні / Ж. А. Богданова // Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки. – 2009. – № 4 (50). – С. 194–197.
5. Богомазова И. В. Рынок международного туризма: состояние и тенденции развития / И. В. Богомазова, О. В. Яковенко // Научный результат. Сер. Технологии бизнеса и сервиса. – 2016. – № 2 (8). – С. 7–14.
6. Вербер Б. Новая энциклопедия Относительного и Абсолютного знания / Б. Вербер. – М. : Gelios Publishing House: Рипол Классик, 2010. – 592 с.
7. Галюк Я. Можливості сучасних маркетингових технологій для розвитку туристичного бізнесу в Україні / Я. Галюк, В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 1, т. 1. – С. 160–165.
8. Гейдарова О. В. Особливості типізації засобів розміщення в індустрії гостинності / О. В. Гейдарова, Л. О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 74–77.
9. Гоблик В. В. Ресурсне забезпечення розвитку кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі регіону [Електронний ресурс] / В. В. Гоблик, Т. Д. Щербан, С. Ю. Добош // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 759–762. – Режим доступу: [http://economyand/society.in.ua/journal/9\\_ukr/132.pdf](http://economyand/society.in.ua/journal/9_ukr/132.pdf).

10. Головчук Ю. О. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії / Ю. О. Головчук, Л. В. Дибчук // Причорноморські економічні студії. – 2019. – № 43. – С. 89–92.
11. Григор'єва Л. В. Маркетинг туризму та реклама : навч. посіб. / Л. В. Григор'єва, І. Є. Журба. С. А. Матюх. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 218 с.
12. Громова О. Є. Роль інноваційних маркетингових комунікацій в управлінні туристичним бізнесом / О. Є. Громова, Ю. О. Головчук // Регіональна бізнес-економіка та управління: науковий, виробничо-практичний журнал. – 2019. – № 3. – С. 104–109.
13. Державна служба статистики України. Туристичні потоки (2000–2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – СПб. : Вільямс, 2000. – 398 с.
15. Зона відчуження ЧАЕС б'є рекорди по числу туристів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://capital.ua/ru/news/132095-zona-otchuzdeniya-chaes-bet-recordy-po-chislu-turistov>.
16. Козар Г. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу [Електронний ресурс] / Г. Козар. – 2016. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4122/1>.
17. Косар Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи / Н. Косар, Н. Кузьо // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 2 (176). – С. 115–125.
18. Кусик Н. Л. Маркетинг партнерських відносин в сфері вищої освіти України / Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська, С. В. Багдікян // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. 2 (2). – С. 133–138.
19. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2014. – 796 с.
20. Лендел О. Д. Напрямки розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг регіону / О. Д. Лендел // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2018. – Вип. 1 (9). – С. 110–116.
21. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 272 с.
22. Масюк Ю. О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні : дис... канд. екон. наук / Ю. О. Масюк. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. – 318 с.

23. Певзнер М. Н. Менеджмент многообразия : учеб. пособ. / М. Н. Певзнер, П. А. Петряков, И. А. Донина [та ін.]. – Великий Новгород : НовГУ, 2017. – 451 с.
24. Окландер М. А. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.] ; за ред. М. А. Окландера. – Одеса : Астропринт, 2017. – 292 с.
25. Папп В. В. Розвиток інфраструктури як важливий чинник активізації туризму в регіоні (на прикладі Закарпатської області) / В. В. Папп // Економіка та держава. – 2015. – № 9. – С. 16–19.
26. Пестушко В. М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи / В. М. Пестушко // Географія та основи економіки. – 2015. – № 7. – С. 257–265.
27. Погуда Н. В. Сучасний стан туристичного ринку України: оцінка та перспективи розвитку / Н. В. Погуда, О. Г. Розметова // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – Режим доступу: [economy.nauka.com.ua](http://economy.nauka.com.ua).
28. Портер М. Э. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Э. Портер. – М. : Международное общество, 1993. – 896 с.
29. Савицька Н. Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C / Н. Л. Савицька // Маркетинг і цифрові технології. – 2017. – № 1. – С. 20–33.
30. Стадник В. В. Маркетингові підходи до аналізу чинників макросередовища в контексті економічної безпеки бізнес-стратегій підприємств туристичної індустрії / В. В. Стадник, Ю. О. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 224–232.
31. Стадник В. В. Акцентуація ролі маркетингової складової системи менеджменту туристичного підприємства в контексті його конкурентоспроможності / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6. – С. 69–73.
32. Стадник В. В. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Стадник, П. Г. Іжевський, Ю. О. Головчук // Ефективна економіка. – 2018. – № 2. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/7](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/7).
33. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., вип., доп. – Київ : Академвидав, 2007. – 472 с.
34. Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій : навч. посіб. – Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2017. – 274 с.

35. Стадник В. В. Функція маркетингу в мінімізації ризиків партнерської взаємодії в бізнес-системах індустрії туризму / В. В. Стадник, Г. О. Соколюк, Ю. О. Головчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2019. – № 2.

36. Темпорал П. Роман с покупателем. Управление взаимоотношениями с покупателями как способ максимального увеличения стоимости торговой марки / П. Темпорал, М. Тротт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 215 с.

37. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2001. – 448 с.

38. Фролова Г. І. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері туризму / Г. І. Фролова, В. Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 3. – С. 52–56.

39. Хмарська І. А. Сценарії управлінських рішень щодо формування комплексу маркетингових комунікацій для різних рівнів партнерських відносин / І. А. Хмарська // Молодий вчений. – 2019. – № 2(2). – С. 651–656.

40. Хомич Л. В. Мотиваційний потенціал лідера у функціональному забезпеченні управлінського процесу / Л. В. Хомич, В. В. Стадник // Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку : зб. тез I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 18 вересня 2019). – Одеса : ОНПУ, 2019. – С. 96–100.

41. Эксперт современного курортного лечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.imperial-group.cz/data/attachments/5419701abe60a/1272462529\\_cz\\_ikv\\_profil\\_aj\\_rj\\_web.pdf](http://www.imperial-group.cz/data/attachments/5419701abe60a/1272462529_cz_ikv_profil_aj_rj_web.pdf)

42. Buhalis D. eTourism: information technologies for strategic tourism management / D. Buhalis. – London : Pearson Education Ltd, 2013. – 376 p.

43. CETAM. OpenMarket [Electronic resource]. – Mode of access: <https://setam.net.ua>.

44. Kotler P. Marketing communication strategies / P. Kotler, J. T. Bowen, J. C. Makens & S. Baloglu // Marketing for Hospitality and Tourism : 7<sup>th</sup> edition. Pearson : England, 2017. – P. 668.

45. Tourism 2020 Vision [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.html>.

46. Travel & Tourism Economic Impact 2017 World [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.wttc.org>

47. UNWTO Tourism Highlights. 2016 Edition [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145>.

48. Walters S. R. Travel Industry World Yearbook. The Big Picture / S. R. Walters, 1985. – P. 26.

Навчальне видання

*Стадник Валентина Василівна  
Гризовська Лілія Олександрівна*

# МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ТУРИЗМУ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск: **В. С. Яремчук**

Технічне редагування, коректування і верстка: **О. В. Чопенко**

Оформлення обкладинки: **Л. Р. Басалюк**

Підписано до друку 14.02.2020.

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman.

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 20,77. Обл.-вид. арк. – 20,15.

Тираж 100. Зам. № 10/20

---

Віддруковано редакційно-видавничим відділом ХНУ.

29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.

Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.