**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**«ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Т.В. Шелеметьєва, С.В. Гресь-Євреінова

# МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ

Навчальний посібник

Запоріжжя • НУ «Запорізька політехніка» • 2022

УДК 338.486.1(075.8)
Ш42

*Рекомендовано до друку Вченою радою*
*Національного університету «Запорізька політехніка»*
*(протокол № 10 від 29.06. 2022 р.)*

**Рецензенти:**

**Барна М. Ю.** – доктор економічних наук, професор,професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, перший проректор Львівського торговельно-економічного університету.

**Томарева-Патлахова В. В.** – доктор економічних наук, професор,завідувач кафедри менеджментуІнституту управління Класичного приватного університету.

**Ліптуга І. Л. –** президент Громадської спілки«Національна туристична організація України» (НТОУ).

Ш42 **Шелеметьєва Т.В.**
Менеджмент туризму : Навчальний посібник. / Т. В. Шелеметьєва, С. В. Гресь-Євреінова. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 216 с.

ISBN 978-617-529-368-3

У навчальному посібнику висвітлюються теоретичні основи менеджменту туризму та основні поняття туризму як управлінських категорій; розглядаються управлінські процеси на підприємствах сфери туризму та рекреації. Всі розділи містять контрольні питання, практичні завдання, тести тапитання для обговорення.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти, аспірантів, науковців, викладачів, управлінців, керівників туристичних фірм, працівників сфери туризму та гостинності.

**УДК 338.486.1(075.8)**

ISBN 978-617-529-368-3

© Шелеметьєва Т. В., 2022
© Гресь-Євреінова С. В., 2022
© Національний університет
«Запорізька політехніка», 2022

**ЗМІСТ**

**ПЕРЕДМОВА** 6
**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ** 9
**Тема 1. Сутність і зміст менеджменту туризму……** 9
1.1. Сутність категорій «менеджмент», «управління», «туризм» та «менеджмент туризму»…… 9
1.2. Основні поняття туризму як об'єкти управління…… 16
1.3. Зміст інструментів управління в туризмі…… 22
1.4. Механізм управління як невід'ємний елемент системи управління в туризмі…… 24
1.5. Особливості менеджменту в туризмі…… 31
*Контрольні питання*…… 33
*Тести*…… 34
*Питання для обговорення*…… 37
**Тема 2. Еволюційний розвиток менеджменту туризму** 39
2.1. Зародження і формування менеджменту та туризму… 39
2.2. Розвиток менеджменту на етапі становлення соціального туризму…… 45
2.3. Розвиток менеджменту і туризму у другій половині XX ст…….. 49
*Контрольні питання*…… 51
*Тести*…… 52
*Питання для обговорення*…… 54
**Тема 3. Функції і принципи менеджменту туризму……** 56
3.1. Функції менеджменту туризму…… 57
3.1.1. Функція планування в туризмі…… 59
3.1.2. Організаційна функція в туризмі…… 63
3.1.3. Мотивація як функція управління в туризмі…… 68
3.1.4. Контроль в управлінні туристичною діяльністю…… 75
3.2. Класифікація принципів менеджменту в туризмі…… 78
*Контрольні питання*…… 82
*Тести*…… 83
*Питання для обговорення*…… 86
**Тема 4. Методи менеджменту туризму: сутність, класифікація і їх взаємозв'язок ……** 88
4.1. Поняття та класифікація методів управління в туризмі 88

4.2. Організаційно-адміністративні методи менеджменту в туризмі……. 90
4.3. Економічні методи управління в туризмі…… 92
4.4. Соціально-психологічні методи управлінського впливу в туризмі…… 96
4.5. Самоуправління як форма демократичного управління 99
*Контрольні питання*…… 101
*Тест*…… 102
*Питання для обговорення*…… 104
**РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ** 106
**Тема 5. Система і структура управління в туризмі……...** 106
5.1. Система управління туризмом…… 106
5.2. Сучасна система управління розвитком туризму в Україні …….. 109
5.3. Поняття організаційної структури управління…… 122
5.4. Типи організаційних структур управління в туризмі… 125
*Контрольні питання*…… 130
*Тести*…… 130
*Практичні завдання*…… 133
*Питання для обговорення*…… 134
**Тема 6. Стиль керівництва туристичною фірмою і управлінські рішення……** 136
6.1. Сутність та характерні риси сучасних стилів керівництва в менеджменті…… 137
6.2. Поняття про стилі керівництва туристичною фірмою... 144
6.3. Зміст та види управлінських рішень…… 146
6.4. Процес прийняття управлінських рішень в туристичної діяльності…… 150
6.5. Класифікація методів і прийомів розробки та прийняття управлінських рішень…… 153
*Контрольні питання*…… 160
*Тести*…… 160
*Практичні завдання*…… 163
*Питання для обговорення*…… 165
**Тема 7. Комунікаційні процеси в системі управління**

**підприємствами туріндустрії ……** 165
7.1. Поняття, значення та класифікація комунікацій в туризмі……. 166
7.2. Характеристика комунікаційної майстерності в сфері туризму……. 174
7.3. Зовнішні комунікації в туристичному бізнесі……. 179
*Контрольні питання*…… 180
*Тести*…… 181
*Питання для обговорення*…… 184
**Тема 8. Ефективність та результативність менеджменту туризму……** 185
8.1. Поняття ефективності менеджменту туризму……. 185
8.2. Економічна ефективність менеджменту туризму…… 187
8.3. Соціальна ефективність менеджменту туризму…… 189
8.3.1. Формування ефективної організаційної структури туризму…… 189
8.3.2. Ефективність управлінських рішень…… 192
8.3.3. Ефективність управління персоналом…… 193
*Контрольні питання*…… 197
*Тести*…… 197
*Практичні завдання*…… 200
*Питання для обговорення*…… 201
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ…… 202
ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ…… 206
ЛІТЕРАТУРА…… 210

# ПЕРЕДМОВА

Україна є туристично привабливою країною й має всі передумови для розвитку туризму як пріоритетної галузі економіки. На створення підґрунтя формування туризму як високоефективної, конкурентоспроможної галузі націлена «Стратегія розвитку туризму і курортів на період до 2026 р.». Можливість прискорення економічного зростання країни завдяки туристичній галузі підтверджено світовим досвідом.

Туризм в Україні розвивається під впливом низки політичних та економічних чинників, які, з одного боку, сприяють активному розширенню вітчизняного туристичного ринку й швидкому зростанню частки виїзного туризму, з іншого – стримують формування туристичної галузі та її інфраструктури в період економічної кризи, що зумовило невпевненість у повноцінній реалізації стратегічних планів у цій сфері. Між тим, її розвиток є одним з ефективних напрямів структурної перебудови економіки України завдяки її впливу на такі ключові сектори економіки, як: транспорт, зв'язок, торгівля, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів та послуг.

Туристична галузь є специфічним складним об'єктом управління, ефективне управління яким ґрунтується на врахуванні галузевого характеру й проблем трансформації економіки, на формуванні конкурентних переваг, що надають змогу, з одного боку, забезпечити широкі можливості для задоволення потреб вітчизняних і іноземних громадян, а з іншого – зробити значний внесок у розвиток національної економіки.

Проблемам управління розвитком туризму та впровадження зарубіжного досвіду присвячені праці зарубіжних і вітчизняних науковців та аналітиків, таких як: І. Андренко, М. Барна, О. Бартошук, Л. Богадьорова, В. Братюк, В. Герасименко, Г. Горбань, А. Грищук, А. Гуменюк, М. Мальська, І. Маркіна, І. Чучка, І. Школа та ін. Формування механізмів управління розвитком туризму на державному, регіональному й місцевому рівнях досліджували вітчизняні й зарубіжні вчені, зокрема: І. Безуглий, З. Іванова, Є. Козловський, В. Семенов, Д. Стеченко та ін. Питання оцінювання, виявлення тенденцій, проблем і перспектив розвитку туризму України як сфери економічної

діяльності розкрито в працях І. Ангелко, Д. Басюк, Г. Горіної, О. Гальцової, С. Грабовенської, В. Дятлової, М. Кабушкіна, В. Квартальнова, В. Кифяка, Н. Коржа, О. Любіцевої, В. Мацуки, Н. Моісєєвої, О. Покатаєвої, Г. Скляра, А. Теребуха, Т. Ткаченко, О. Трохимець, Н. Ушенко, І. Черниш, Н. Щербакової та ін.

Навчальний курс «Менеджмент туризму» ґрунтується на змісті дисциплін «Економіка туризму», «Технологія туристичної діяльності», «Рекреаційна географія», що визначає загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління підприємством сфери туризму та рекреації.

Навчальний посібник сформовано на основі праць відомих дослідників І. Андренко, Д. Басюк, О. Белоусова, М. Кабушкіна, Н. Коржа, О. Корольчука, О. Короля, О. Кравца, М. Крачило, О. Кіптенко, О. Моргулець, І. Писаревського, Т. Шелеметьєвої, І. Школи та ін.

Метою навчального посібника є узагальнення досягнень теорії і практики менеджменту в туризмі для формування у студентів знань, умінь в сфері управління туристичними підприємствами та навичок їх застосування на практиці в туристичному бізнесі.

Особливу увагу приділено питанням, які дозволять оволодіти такими компетенціями:

– здатність аналізувати діяльність суб'єктів індустрії туризму на всіх рівнях управління;

– здатність здійснювати моніторинг, інтерпретувати, аналізувати та систематизувати туристичну інформацію, уміння презентувати туристичний інформаційний матеріал;

– здатність до співпраці з діловими партнерами і клієнтами, уміння забезпечувати з ними ефективні комунікації;

– здатність діяти у правовому полі, керуватися нормами законодавства.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи менеджменту туризму, сутність категорій «менеджмент», «управління», «туризм» та «менеджмент туризму», основні управлінські категорії туризму, еволюційний розвиток менеджменту туризму, етапи становлення та розвитку менеджменту та туризму, основні функції менеджменту, які

використовуються в туризмі, загальні та приватні принципи управління, найбільш поширені в туризмі методи менеджменту: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Другий розділ розкриває управлінські процеси на підприємствах сфери туризму та рекреації, сутність системи управління туризмом, типи організаційних структур управління туристичними підприємствами, їх недоліки та переваги, поняття про стилі керівництва туристичною фірмою та процес прийняття управлінських рішень в туристичній діяльності, роль комунікаційних процесів в системі управління туристичної сфери, поняття «ефективность менеджменту туризму» та його визначення.

У кінці кожного розділу наведено контрольні питання, тести, практичні завдання, питання для обговорення спрямовані на формування і контроль компетенцій бакалавра з туризму. Матеріал підручника супроводжується наочним матеріалом у вигляді таблиць, рисунків, схем.

У списку літератури наводяться багаточисельні джерела навчально-наукових видань вітчизняних та зарубіжних авторів з менеджменту туризму, формування туристично-рекреаційної інфраструктури регіону та ін.

Навчальний посібник призначено для студентів ЗВО денної та заочної форм освіти, які навчаються за спеціальністю «Туризм», «Економіка» та «Менеджмент» зі спеціалізації у сфері туризму, і може бути корисним викладачам та фахівцям з туристичної діяльності.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

## ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

**План**

1.1. Сутність категорій «менеджмент», «управління», «туризм» та «менеджмент туризму».

1.2. Основні поняття туризму як об'єкти управління.

1.3. Зміст інструментів управління в туризмі.

1.4. Механізм управління як невід'ємний елемент системи управління в туризмі.

1.5. Особливості менеджменту в туризмі.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, туризм, поняття, особливості, сутність, зміст, управлінські категорії, інструменти управління, туристична послуга, туристичний продукт.

### 1.1. Сутність категорій «менеджмент», «управління», «туризм» та «менеджмент туризму»

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

– менеджмент – це мистецтво управління;

– менеджмент – це процес упорядкування елементів системи;

– менеджмент – це діяльність з управління матеріально-технічними, людськими, інформаційними та іншими ресурсами організації з метою досягнення цілей її функціонування.

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

управління людьми в різноманітних організаціях.

Основу менеджменту складає організація. Вона є причиною, що обумовлює його існування. Тому перш ніж почати вивчення менеджменту, необхідно засвоїти, що таке організація і чому вона потребує управління.

Для з'ясування сутності поняття «управління» доречним є аналіз його етимології, тобто походження та семантичних смислів. Термін «управління» має своє тлумачення і різноманітні сфери застосування. Поняття «управління» належить до тих економічних категорій, які знайшли висвітлення практично в усіх наукових економічних школах.

У Філософському енциклопедичному словнику «управління» визначається як «елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності» [2, с. 704].

У системі сучасних знань категорія «управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Категорія «управління» є більш повною, яка охоплює управління соціально-економічними процесами на макрорівні (цілого суспільства, національної економіки) і мікрорівнях (окремого суб'єкта господарювання: організації, підприємства, товариства, закладу, установи тощо). Вона стосується управління не тільки людьми, трудовими колективами, технічними системами, комп'ютерними мережами, транспортом тощо, але й охоплює процеси управління господарською діяльністю в усіх типах економічних систем [3].

У суспільних науках управління довгий час ототожнювалось з владою й однобічним імперативним впливом суб'єкта управління на об'єкт управління. В економічній літературі існує вузьке визначення управління як способу певного впливу на керований об'єкт. В економіко-математичному словнику подано таке визначення цього поняття: «Управління – це вироблення й здійснення цілеспрямованих керівних впливів на об'єкт (систему), що включає збір, передачу й обробку необхідної інформації, прийняття та реалізацію відповідних рішень» [4].

Сутність поняття «управління» розглядало багато вчених, їх визначення узагальнено наведено в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління»**

| Вчені | Визначення |
|---|---|
| Г. Атаманчук | Управління є процесом і продуктом свідомості та волі людей, найважливішим напрямом дії їх розуму. Управління здійснюється в системах «людина – техніка», «людина – технологія», «людина – природа», «людина – техніка (технологія) – природа» тощо, але здійснюється саме тому, що в них первинним, «управляючим» компонентом виступає людина |
| Н. Мельтюхова | Управління – це функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів |
| Л. Нечаюк, Н. Телеш | Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети |
| Р. Побережний | Управління – діяльність з упорядкування процесів, що відбуваються в природі, техніці й суспільстві, усунення їхньої ентропії (дезорганізації), зниження невизначеності й приведення у потрібний стан з урахуванням тенденцій їх розвитку й зміни середовища |
| В. Колпаков, О. Кузьменко | Управління – це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організаційному впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан |
| М. Лапуста | Управління визначається передусім як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей |
| О. Дейнека, К. Руссова, А. Михалко | Управління – це процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який змінює режим існування системи, у якій вони діють |
| Л. Малик | Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин |
| Г. Тимошко | Управління – цілеспрямований вплив на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки |

Аналіз підходів до визначення поняття «управління» дає змогу констатувати, що всі вони визначають його сутність з різних сторін. Отже, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об'єктів та явищ, є більш складним та багатогранним утворенням, адже в його системі у найбільш спрощеному вигляді можна виділити: механізми управління; структуру й ієрархію управління; суб'єкти та об'єкти управління; функції і процеси управління.

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

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

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

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

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

Тривалість подорожі (перебування) є важливим статистичним показником. Як за міжнародними правилами так і українським законодавством, максимальний термін, після якого відвідування не вважається туристичним – один рік. Мінімальна тривалість перебування або поїздки (24 години) використовується для розмежування понять турист і екскурсант

– одноденний (такий, що не ночує) відвідувач. Тривалість відвідування (перебування або подорожі) може використовуватися для опосередкованої оцінки туристичних витрат, особливо, якщо середня тривалість визначається для групових подорожей.

Туризм як об'єкт управління має певні характеристики, що відрізняють його від інших видів діяльності, тому в нашому випадку категорію «туризм» будемо розглядати з економічної точки зору.

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

Категорія «туризм» – це складне соціально-економічне явище, що характеризується наявністю значної кількості підходів до визначення, які постійно змінюються та вдосконалюються.

Загалом слово «туризм» походить від виразу «великий тур» (Grand Tour), що означало спочатку ознайомчу поїздку. Її робили в XVII–XVIII ст. молоді представники дворянства, а в XIX ст. такі поїздки стали популярними й серед інших верств населення [27].

Згідно із Законом України «Про туризм», туризм визначається як тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа відїжджає [28].

Досить поширеними поняттями в науковій літературі є «туристична галузь», «сфера туризму» та «туристична індустрія», які здебільшого мають, на нашу думку, тотожне смислове навантаження та використовуються як синоніми.

Наявність великої кількості підприємств, що займаються обслуговуванням подорожуючих, стійкість і різноманіття існуючих між ними економічних зв'язків визначають використання ще одного підходу до трактування туризму. В. Герасименко розглядає поняття туризм як «галузь економіки нематеріальної сфери, як суспільно-організовану економічну діяльність, спрямовану на виробництво

товарів і послуг для задоволення потреб людей, які перебувають за межами постійного місця проживання» [36, с. 7]. М. Кабушкін відзначає, що туризм – це галузь економіки, яка включає в себе діяльність туристських організаторів, агентів і посередників [37, с. 12]. Відповідно до цього підходу, туризм розглядається як окрема галузь національної економіки, у рамках якої створюється специфічний туристичний продукт для задоволення потреб осіб, що подорожують.

Економічний аспект «туризму» передбачає розгляд його як індустрії. Г. Алейникова, Т. Ткаченко, Г. Яковлев, Т. Жданова, Д. Бікташєва, Л. Гієва зазначають, що туристична індустрія включає в себе сукупність готелів та інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів громадського харчування, об'єктів і засобів розваги, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного й іншого призначення, організацій, що здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги гідів-перекладачів [38, с. 68; 39, с. 81; 40, с. 59; 41]. Вчені розглядають туризм не як галузь, а як групу пов'язаних галузей:

– сукупність готелів та інших засобів розміщення;

– засобів транспорту;

– об'єктів громадського харчування;

– розважальних об'єктів та засобів;

– об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення;

– організацій, що здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги і послуги гідів-перекладачів.

Підсумовуючи наведені визначення, необхідно зазначити, що індустрія туризму, туристична галузь, туризм забезпечують пропозицію комплексного туристичного продукту та туристичних послуг, вироблених суб'єктами туристичного ринку. Отже, під **туризмом** слід розуміти складну систему, яка має сукупність соціально-економічних відносин та зв'язків, чинник суспільного розвитку та невід'ємний атрибут сучасних світових глобалізаційних процесів.

**Туристична індустрія** – це міжгалузевий соціально-економічний комплекс зі складною структурою і багатьма

компонентами, які включають виробничі, транспортні, сервісні підприємства й організації. Усі елементи індустрії туризму взаємопов'язані і взаємозалежні.

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

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

– необхідність значних та довгострокових капіталовкладень;

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

– значні проблеми, пов'язані з тим, що індустрія туризму як реалізатор відносно високого класу послуг уразлива до виявів політичної, економічної нестабільності та різних природних змін. Саме тому останнім часом усе менше експертів схиляються до того, щоб вважати статтю доходів «вид туризму» результатом швидкої та дешевої експлуатації ресурсів.

До невиробничої сфери відносяться підприємства, установи і організації, які не створюють матеріальних благ в процесі своєї економічної діяльності:

– житлово-комунальне господарство;

– невиробничі види побутового обслуговування;

– охорона здоров'я, фізична культура і соціальне забезпечення;

– освіта;

– культура і мистецтво;

– наука і наукове обслуговування;

– фінанси, кредит, страхування, пенсійне забезпечення;

– управління;

– суспільні об’єднання.

І в цьому переліку галузей туризм не представлений, хоча очевидно, що підприємства практично всіх названих вище галузей невиробничої сфери беруть участь у формуванні туристичного продукту.

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

## 1.2. Основні поняття (категорії) туризму як об’єктів управління

### *Туристична послуга*

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

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

**Невідчутність** виявляється в тому, що туристичну послугу не можна оцінити (покуштувати на смак, відчути на дотик, побачити і почути) в момент купівлі. До моменту, коли турист прибув на місце відпочинку, він має тільки опис маршруту і відповідні документи на його реалізацію. Відпочинок і враження від нього він отримує лише в момент перебування на туристичному об’єкті й у процесі взаємодії з навколишнім середовищем, у момент безпосереднього надання туристичних послуг. З іншого боку, після споживання послуг турист має не тільки сплачений рахунок. Він відпочив і «зарядився енергією» в результаті відпочинку. Крім того, він збереже у своїй пам’яті враження, якими зможе поділитися з іншими.

**Невіддільність від джерела і об’єкта послуги** виявляється в тому, що надання туристичної послуги вимагає, як правило, присутності того, хто її надає, і/або того, кому вона надається. Цю властивість також характеризують невідривність

виробництва і споживання в туризмі. Додатково її визначає той факт, що надання туристичної послуги завжди прив'язане до місця подорожі, тобто до конкретної географічної зони, території. Слід враховувати також те, що споживачі стають ніби частиною послуги, адже від них залежать клімат, атмосфера у місці перебування. Особливого значення це має для групового відпочинку.

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

Але туристична послуга має властиві тільки їй **специфічні ознаки.**

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

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

Різноманітність туристичних послуг визначається тим, що туристи здійснюють подорожі з різними цілями, висувають неоднакові вимоги до туристичних послуг, готові і здатні заплатити за них різну ціну. Кожній категорії туристів відповідає певний сегмент туристичного ринку. Подальша сегментація ринку визначається країною проживання туриста. Виробники туристичних послуг орієнтуються на досить визначені категорії відпочиваючих, добре знають їхні потреби, задоволення яких і

приносить їм дохід.

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

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

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

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

**Залежність якості туристичних послуг від виконавця** виявляється в тому, що сукупність корисних властивостей туристичного продукту – це результат тісної взаємодії елементів матеріальної бази туризму і персоналу. Високий рівень сервісу, комфорт, дизайн туристичного обладнання і спорядження ще не визначають належної якості туристичного продукту, який передбачено умовами договору про надання послуг. Повноцінний комплекс послуг турист може отримати тільки за умови

відповідних дій обслуговуючого персоналу (виконавця).

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

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

**Сезонність** є результатом залежності обсягу туристичної діяльності від значних коливань (природно-кліматичних умов). При вирішенні проблем менеджменту в туризмі обов'язково слід враховувати невизначеність і мінливість зовнішнього середовища, в якому надається туристична послуга.

### *Туристичний продукт*

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

У статті 1 Закону України «Про туризм» зазначено: «туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо)».

Дуже важлива **відмінність туристичного продукту від туристичної послуги** полягає в тому, що турпродукт можна придбати за місцем проживання, але спожити тільки в місці виробництва туристичних послуг. Цю кардинальну відмінність і використовують туристичні підприємства, коли продають путівку на подорож. Адже купуючи путівку, клієнт отримує гарантії, але

не послуги, хоча гроші вже сплачено. Ще однією особливістю, яка робить необхідною роботу туристичного підприємств, є завдання організаторів туристичного обслуговування і виробників турпродукту включити в тур тільки необхідні послуги, достатні для того, щоб споживач погодився здійснити відповідні транспортні витрати.

Турпродукт як товар визначається споживчою вартістю, тобто корисністю або здатністю задовольняти певні рекреаційні потреби людей, цінністю для суб'єкта. Тому підприємства, котрі займаються організацією подорожей, повинні створювати такий турпродукт, який був би цінним для максимальної кількості людей, тобто тільки за можливості мати масового споживача. Тоді можна планувати роботу з урахуванням масового споживання, використовувати індустріальні технології для виробництва турпродукту. Такий тип споживання товару визначається міновою вартістю – кількісним відношенням, в якому споживчі вартості туристичного продукту обмінюються на споживчі вартості інших товарів.

***Структура туристичного продукту***

Структура туристичного продукту наведена на рисунку 1.1.

Іноді туристичний продукт ототожнюють з поняттями «туристичний пакет», «пекідж-тур» (на package tour), але ці поняття слід розрізняти.

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

Також у статті 1 Закону України «Про туризм» зазначено що: «**тур** – туристична подорож (поїздка) за визначеним маршрутом у конкретні терміни, забезпечена комплексом туристичних послуг (бронювання, розміщення, харчування, транспорт, рекреація, екскурсії тощо)».

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

**Рис. 1.1 – Структура туристичного продукту**

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

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

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

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

– HB (half board) – напівпансіон: розміщення + сніданок + обід або вечеря;

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

– All inclusive – «все включено».

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

## 1.3. Зміст інструментів управління в туризмі

### *Історичні інструменти управління в туризмі*

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

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

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

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

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

### *Сучасні інструменти управління в туризмі*

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

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

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

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

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

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

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

**Суб'єктами туристичного ринку є:**

– туроператори – юридичні або фізичні особи, які займаються виготовленням, просуванням і реалізацією туристичного продукту (у статті 5 Закону України «Про туризм» зазначено, що **туристичні оператори** (далі – туроператори) – 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 посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність).

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

– турагенти – юридичні або фізичні особи, які займаються просуванням і реалізацією туристичного продукту, посередники (у статті 5 Закону України «Про туризм» зазначено, що **туристичні агенти** (далі – турагенти) – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг).

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

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

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

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

## 1.4. Механізм управління як невід'ємний елемент системи управління в туризмі

Над дослідженням сутності понять «механізм», «механізм управління» працювала велика кількість науковців, зокрема, таких як В. Амбросов, Т. Гордієнко, М. Грещак, Б. Данилишин, Т. Маренич, Т. Назарчук, І. Моргачов, С. Рогач, А. Садєков, В. Шиманська та ін. Значний внесок у дослідження формування механізмів управління розвитком туризму на державному, регіональному та місцевому рівнях зробили праці вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема І. Безуглого, В. Герасименка, З. Іванової, К. Лебедева, В. Семенова, Д. Стеченка та ін. Однак недостатньо вивченим залишається питання формування дієвих механізмів управління розвитком туристичної галузі в Україні в умовах трансформації національної економіки та визначення його складових.

У науковій літературі термін «механізм управління» є широко вживаним, але існує багато різних точок зору стосовно його формулювання. Загалом в економічній та управлінській науці «механізм» означає «внутрішню будову, систему чого-небудь».

Механізм управління розглядають як складову системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких зумовлює результат діяльності об'єкта управління.

Механізм функціонування будь-якої системи виступає як основа її стабільності. Механізм (від грецького mechodos –

машина) – послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію. Це поняття прийнято розглядати, перш за все, з механічної точки зору, тобто як систему певних ланок та елементів, що приводять у рух машини і пристрої. З економічної точки зору, це система прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами та процесами, передусім між їх протилежними сторонами, а також між підсистемами й елементами, які виникають у різних типів економічних систем та між ними.

Використання терміна «механізм» на сьогодні викликає дискусії, що зумовлено відмовою від механістичної концепції організації. Особливістю механізму є те, що йому придатний дуалізм «процес-структура». Тобто про механізм можна говорити з погляду як процесу, так і сукупності елементів. Як зазначає Т. Гордієнко, механізм у широкому розумінні є динамічною системою, яка складається з ряду елементів та визначає порядок якого-небудь виду діяльності.

В економічній літературі механізм визначається як система, призначена для забезпечення організації, функціонування та життєдіяльності господарчого суб'єкта. Структура і зміст механізму змінюються в процесі розвитку суспільного виробництва. Ряд вчених-економістів розглядають механізм як складну, багатопланову систему, проте висвітлюють лише його складові.

Розрізняють також два основних підходи до визначення поняття «механізм»: структурно-організаційний і структурно-функціональний.

Структурно-організаційний підхід визначає механізм як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ і процесів. Структурно-функціональний підхід акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні.

Однак класична економічна теорія визначає «механізм як систему прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами і процесами, насамперед між їх протилежними сторонами, а також і підсистемами й елементами економічних систем». Тобто механізм характеризується певною

кінцевою множиною елементів та взаємозв'язків між ними, що встановлюються за допомогою відповідних важелів системоутворювальних регуляторів. При цьому у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття «механізм» визначається як внутрішня будова, система, сукупність станів і процесів, з яких складається звичайне явище. За визначенням І. Моргачова, «механізм» як економічне явище застосовується у чотирьох значеннях: «як сукупність цілеспрямованих впливів; як взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; як комплекс послідовних заходів; як сукупність закономірних зв'язків і відносин». Але більшість дослідників розглядають «механізм» як систему, в основу якої вкладають сукупність окремих елементів, таких як цілі, функції, принципи, методи, прийоми, інструменти і форми, які становлять цілісну систему.

Як зазначає А. Садєков, «механізм управління – система впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату; система організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, які є взаємозалежними та взаємодоповнюють один одного, мають власні форми управлінського впливу». М. Грещак, на відміну від нього, вважає, що механізм управління містить державно-правове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю.

Як відомо, механізм управління містить у собі такі компоненти, як: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи й завдання управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління, інформацію та засоби її обробки.

З погляду складної управлінської категорії механізм управління включає такі компоненти: цілі управління (ЦУ); кількісний аналог цілей – критерії управління (КУ); чинники управління (ЧУ) – елементи управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив задля досягнення поставлених цілей; методи взаємодії на зазначені чинники управління (МВ); ресурси

управління (РУ) – матеріальні та фінансові ресурси, соціальний потенціал, за допомогою яких та при використанні відповідного методу управління забезпечується досягнення означеної цілі. Для конкретного об'єкта механізм управління можна відобразити функціоналом:

$$МУ = f(ЦУ; КУ; ЧУ; МВ; РУ). \quad (1.1)$$

На розвиток туристичної галузі впливають різноманітні й багатогранні фактори. Наявність сприятливих факторів приводить до лідерства окремих регіонів і країн у світовому туризмі та, навпаки, небажані фактори знижують туристичний потік. Деякі автори поділяють основні фактори на дві групи: статичні й динамічні. Статичні мають незмінне в часі значення. До цієї групи належать природно-кліматичні, географічні, культурно-історичні фактори. До динамічних факторів зараховують: демографічні; соціальні; економічні; культурні; науково-технічний прогрес; міжнародні фактори. За кордоном до найбільш важливих факторів, що зумовлюють розвиток туризму, належать такі: підтримка з боку державних органів; зростання суспільного багатства і доходів населення; скорочення робочого часу; розвиток транспорту і засобів комунікації; урбанізація; пріоритети в системі духовних цінностей суспільства.

Ефективне управління у сфері туризму є важливим для отримання синергетичного ефекту, який, насамперед, базується на сукупності економічного, екологічного, інноваційного і соціального результатів.

Ефективність управління розвитком туризму багато в чому залежить від грамотно поставлених цілей і раціонального використання наявних ресурсів, а найголовніше – від правильного вибору механізмів управління туристичною галуззю. Сьогодні формування ефективного механізму управління розвитку туризму в Україні перебуває на етапі становлення. Тому серед науковців, які займаються дослідженням функціонування національного туристичного ринку, його регулювання, існує багато точок зору щодо формування діючих механізмів управління розвитку туризму.

Так, професор В. Семенов зазначає, що механізм управління регіональним розвитком туризму складається з трьох блоків: планування і прогнозування, бюджетно-податкової системи, регулювальних інститутів. Планування і прогнозування дає змогу врахувати особливості розвитку кожного регіону, встановити пріоритетні завдання, чітко виділити етапи реалізації програми для подальшого вдосконалення управління та підвищення життєвого рівня населення. Практично в усіх країнах, незалежно від їхнього масштабу, розробляються плани розвитку регіонів. Регіональне планування тісно пов'язане з бюджетною політикою. В основі бюджетів завжди лежить план-прогноз розвитку відповідної території. Побудова й обговорення планів здійснюється за участю його безпосередніх виконавців, що сприяє врегулюванню конфліктів і розширенню ділового співробітництва для досягнення загальних цілей. Таким чином, плани і планова діяльність – це істотна частина механізму управління регіональним розвитком. Плануванню завжди передує процес прогнозування. Варіанти прогнозу розвитку територій враховують численні ситуації, чинники і процеси, які можуть впливати у майбутньому. Причому, на його думку, найбільш впливовим і дієвим механізмом є бюджетно-податкова система. Окремо бюджетна політика реалізується у вигляді двох основних груп засобів – нормативно-розрахункових механізмів і особливих бюджетних режимів:

– нормативно-розрахункові механізми призначені для вертикального (забезпечення всіх рівнів влади ресурсами, достатніми для виконання їх повноважень) і горизонтального (вирівнювання дохідності бюджетів регіонів до відповідних середніх рівнів або фактичного обсягу витрат регіонів за конкретними напрямами державної соціальної політики) подолання бюджетних диспропорцій;

– особливі бюджетні режими можуть поширюватись як на цілі регіони країни, так і невеликі за площею адміністративно-територіальні одиниці. Характер особливого бюджетного режиму, види і набір податково-бюджетних преференцій залежить від правового і господарського статусу отримувача, причин і завдань їх ведення.

Податкова політика передбачає застосування податкових пільг до пріоритетних галузей економіки чи регіонів, до витрат (поточних і капітальних) і випуску (продукції).

Найважливішим механізмом в управлінні регіональним розвитком туризму також є інституційний механізм, який реалізується законодавчою та виконавчою гілками влади. Основні інститути держави (або інколи за участю держави), організації та структури (міністерства, комітети, ради, агентства, фонди та ін.) уповноважені формувати і здійснювати управління регіональним розвитком. Вони є частиною державного апарату, що спеціалізується на вирішенні регіональних проблем і питань взаємодії центру з регіонами.

К. Лебедєв відзначає, що одним із механізмів управління розвитком туризму є формування моделей інформаційної та збутової логістики туристичних підприємств. До загальних напрямів механізму інформаційної та збутової логістики туристичного підприємства належать: систематизація управлінських рішень в межах логістичної системи туристичного підприємства та впорядкування їх документального забезпечення; вдосконалення технології формування та комплектації туристичного продукту; вдосконалення управління збором інформації в межах логістичної системи; моделювання логістичних систем туристичних підприємств; формування бази даних туристів з обліку фактора їх платоспроможного попиту при комплектації туристичного продукту; проектування програмного забезпечення управління інформацією в межах логістичної системи.

Наприклад, механізм управління реалізацією Концепції розвитку туризму в регіоні може включати декілька етапів. На першому етапі передбачається забезпечити: формування конкурентоспроможного національного туристичного продукту; активізацію підприємницької діяльності та діяльності суб'єктів господарювання у сфері туризму і курортів; інформаційну підтримку сфери туризму і курортів; проведення моніторингу природних туристичних і природних лікувальних ресурсів; підвищення ефективності управління сферою туризму і курортів; розвиток в'їзного та внутрішнього туризму; залучення інвестицій для розвитку матеріально-технічної бази сфери туризму і курортів;

поліпшення якості надання послуг з екскурсійного обслуговування; безпеку туристів і осіб, що подорожують.

На другому етапі буде забезпечено: розвиток туризму і курортів з урахуванням рівня життя, традицій та культури населення; розвиток кадрового потенціалу у сфері туризму і курортів; збереження ресурсного потенціалу у зазначеній сфері; встановлення контролю за використанням туристичних і природних лікувальних ресурсів; створення системи маркетингової підтримки національного туристичного продукту; поглиблення міжнародного співробітництва.

На третьому етапі передбачається забезпечити: раціональне використання та охорону туристичних і природних лікувальних ресурсів; узгодженість інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, громадян у сфері туризму і курортів; збалансованість усіх складових елементів розвитку туризму і курортів як соціально відповідальної, екологічно спрямованої та економічно ефективної діяльності; надання високоякісних послуг відповідно до потреб туристів і осіб, що подорожують; дотримання конституційних прав громадян у сфері туризму і курортів.

На всіх етапах повинен проводитися постійний моніторинг і контроль за здійсненням зазначених заходів.

Професор В. Герасименко до найважливішого механізму управління розвитком туризму, контролю за соціальними, екологічними та економічними наслідками туристичної діяльності зараховує оцінку туристичних ресурсів і територій.

Багато уваги в дослідженнях приділяють механізму державного управління розвитком туризму. Необхідність державного регулювання та управління розвитком туризму не викликає сумнівів. Стабільний розвиток туризму можливий на умовах співробітництва держави та бізнесу. Це необхідно для розробки та реалізації програм, які будуть враховувати специфіку туристичної галузі. Враховуючи сучасні реалії в Україні необхідно створити оптимальні, раціональні та вигідні для розвитку туристичного бізнесу нормативно-правові акти, постанови та закони. Державне регулювання туристичної сфери має спрямовуватись не лише на досягнення позитивного ефекту від реалізації функцій туризму та усунення можливих загроз для галузі, а й на оцінювання рівня впливу відповідних чинників

зовнішнього середовища, які в сукупності повинні створювати умови, сприятливі для подальшого розвитку туризму в Україні.

Отже, туризм в сучасному світі позиціонується як перспективна, ефективно розвинута сфера послуг, яка здатна стати прискорювачем соціально-економічних процесів в країні і вимагає нових, більш ефективних підходів до управління її розвитком. У цих умовах істотно зростає роль системи управління. Адже управління, будучи найважливішим фактором функціонування та розвитку туризму, є лише процесом, а система управління – механізмом, який забезпечує ефективність цього процесу. Відтак туризм – складна організаційна структура, якій потрібен ефективний механізм управління.

## 1.5. Особливості менеджменту в туризмі

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

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

**Другою особливістю туризму** як об'єкта управління можна вважати нечіткість і складне визначення цілей управлінського впливу. На перший погляд може здаватися, що для приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі – накопичення цінностей, отримання прибутку. Однак турфірми часто орієнтуються на заявлені, а не на фактичні потреби туристів. Щоб виявити останні, менеджер повинен докласти максимум зусиль, адже неефективність його діяльності може спровокувати незадоволення споживача.

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

Складнішими є цілі розвитку окремих туристичних дестинацій, місцевостей, регіонів. Непросто точно спрогнозувати

всі явища і процеси, які відбуваються в туризмі (зміни у політичній ситуації, погіршення кліматичних умов, зміни в системі оподаткування тощо), тому часто може йтися лише про ймовірнісний характер прогнозів і планів. Таким чином, туризм – це явище, яке важко прогнозувати і вимірювати.

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

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

– невідчутністю і незбереженістю турпродукту;

– різноманітністю споживчих уподобань;

– високою значимістю суспільних факторів.

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

**Ще одна особливість туризму** полягає у тому, що на його розвиток впливає значно більша кількість зацікавлених сторін, ніж у будь-якому іншому виді діяльності людини. Середовище здійснення туристичної діяльності охоплює клієнтів, підприємства-постачальники, виробників окремих туристичних і нетуристичних послуг, державці органи й установи, місцеві органи влади, соціальні фонди, громадські та інші організації тощо, які впливають або можуть впливати на неї. Туристичні організації не можуть очікувати від учасників ринку, що всі вони будуть поводитися однаково.

**Зовнішні ефекти туристичного продукту** також можна представити як специфіку туристичної індустрії. Туризм має

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

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

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

**Важливі завдання менеджерів з туризму полягають:**

– у визначенні типу клієнта і виявленні його реальних потреб;

– зіставленні отриманих даних з ресурсними можливостями турфірми, тобто з'ясуванні можливості задоволення цих потреб за допомогою наявних турів і маршрутів;

– визначенні загальних тенденцій і закономірностей розвитку попиту, а також його специфічних та сучасних особливостей.

***Контрольні питання***

1. Сутність категорій «менеджмент», «управління», «туризм»

та «менеджмент туризму».

2. Основні поняття та управлінські категорії туризму.

3. Туристична послуга та її особливості.

4. Туристичний продукт. Структура туристичного продукту.

5. Історичні й сучасні інструменти управління в туризмі.

6. Ринкова сутність туризму.

7. Попит у сфері туризму. Сутність неоднорідності попиту на туристичні послуги.

8. Туристична пропозиція.

9. Особливості менеджменту в туризмі.

***Тести***

**1. За українським законодавством туристичною не вважається подорож, тривалість якої перевищує:**

а) 24 години;

б) 6 місяців;

в) 12 місяців.

**2. Специфіка туристичних послуг полягає в їх:**

а) невідчутності;

б) непостійність;

в) невіддільності від джерела формування;

г) нездатності до збереження;

д) непервинності;

е) унікальності;

є) усі відповіді правильні.

**3. Діяльність з управління матеріально-технічними, людськими, інформаційними та іншими ресурсами організації з метою досягнення цілей її функціонування – це?:**

а) індустрія туризму;

б) менеджмент;

в) туристична діяльність;

г) менеджмент туризму.

**4. Управління соціально-економічними явищами і процесами, які мають місце в індустрії туризму – це?:**

а) туристична індустрія;

б) менеджмент;
в) туристична діяльність;
г) менеджмент туризму.

**5. Міжгалузевий соціально-економічний комплекс зі складною структурою і багатьма компонентами, які включають виробничі, транспортні, сервісні підприємства й організації – це?:**

а) туристична індустрія;
б) менеджмент;
в) туристична діяльність;
г) менеджмент туризму.

6. Індустрія туризму відноситься до галузей:

а) невиробничої сфери;
б) виробничої сфери;
в) розважальної сфери.

**6. Результат діяльності туристичного підприємства по задоволенню відповідних потреб туристів – це:**

а) туристичний продукт;
б) туристична послуга;
в) туристичний пакет.

**7. Яка властивість туристичної послуги проявляється в тому, що туристичну послугу не можна оцінити (покуштувати на смак, відчути на дотик, побачити і почути) у момент купівлі:**

а) невід'ємність від джерела і об'єкту послуги;
б) невідчутність;
в) неможливість збереження.

**8. Яка властивість туристичної послуги проявляється в тому, що надання туристичної послуги вимагає, як правило, присутності того, хто її робить або того, кому вона надається:**

а) невід'ємність від джерела і об'єкту послуги;
б) невідчутність;
в) неможливість збереження.

**9. Яка властивість туристичної послуги проявляється в тому, що туристичні послуги не можуть зберігатися на складі, поки знову виникне попит:**

а) невід'ємність від джерела і об'єкту послуги;

б) невідчутність;

в) неможливість збереження.

**10. Основний (обов'язковий) комплекс послуг, що надається під час подорожі по індивідуальним або груповим планом, який має серійний характер і пропонується для широкого продажу у складі чотирьох обов'язкових елементів – це:**

а) туристичний пакет;

б) туристичний центр;

в) послуги гостинності.

**11. Район локалізації туристичних послуг, який викликає інтегральний інтерес і об'єднує мотиви особи по рекреаційно-туристичних ресурсів: природних, культурно-історичних, екологічних, етнічних, соціально-демографічних, інфраструктурних і т. ін. – це:**

а) туристичний пакет;

б) туристичний центр;

в) послуги гостинності.

**12. Комплекс послуг конкретного готелю або іншої установи розміщення і організації живлення, пропонованих туристові в туристичному центрі на час подорожі – це:**

а) туристичний пакет;

б) туристичний центр;

в) послуги гостинності.

**13. Будь-які перевезення туриста в межах туристичного центру, включені в тур як обов'язкову послугу – це:**

а) транспорт;

б) трансфер;

в) послуги гостинності.

**14. Первинна одиниця туристського продукту; результат роботи туристичного підприємства на певному маршруті в конкретні терміни, що продається клієнтові як єдине ціле – це:**

а) тур;

б) трансфер;

в) послуги гостинності.

**15. Готелі, ресторани, транспортні компанії (компанії-перевізники), установи культури (парки, музеї, театри і так далі), спорту (клуби, стадіони і так далі), лікувально-оздоровчі установи та ін. – це:**

а) споживачі туристичного продукту;

б) виконавці туристичних послуг;

в) продавці туристичних послуг.

**16. Будь-які фізичні особи, що використовують, купують або збираються купити туристичні послуги (турпродукт) для особистих потреб – це:**

а) споживачі туристичного продукту;

б) виконавці туристичних послуг;

в) продавці туристичних послуг.

**17. Юридичні або фізичні особи, учасники ринкового процесу, поступливі правом власності на послугу (пакет послуг) покупцеві в обмін на гроші (туроператори, турагенти) – це:**

а) споживачі туристичного продукту;

б) виконавці туристичних послуг;

в) продавці туристичних послуг.

***Питання для обговорення***

1. Як за текстологічною концепцією розкривається сутність менеджменту туризму?
2. Які критерії відрізняють туризм від інших видів діяльності? Користуючись визначеннями туризму, сформулюйте критерії, що уточнюють загальні.
3. Як поняття туристичної індустрії дає можливість

розкрити зміст менеджменту туризму?

4. Який з аспектів організаційно-управлінського процесу в туристичній сфері варто вважати пріоритетним у менеджменті туристичного підприємства / туристичної території, і чому?

5. Яким чином враховується в менеджменті туризму «Н» (невідчутність, неможливість збереження і невіддільність від джерела та об'єкта) туристичної послуги?

6. Що означає така особливість туризму, як комплексність туристичних послуг?

7. Яким чином слід враховувати в менеджменті поділ туристичних послуг за різними класифікаціями і різноманітність туристичних послуг?

8. У чому полягає сутність територіальної визначеності і територіальної дискретності споживання туристичних послуг?

9. Які властивості туристичної послуги визначають особливості впливу процедур (інструментів) менеджменту на якість туристичної послуги?

10. У чому полягає сутність неоднорідності попиту на туристичні послуги?

11. Чому є потреба знання класифікації туристичних маршрутів у менеджменті туризму?

12. Яку роль у діяльності туристичних підприємств відіграє споживча і мінова вартість туристичного продукту?

13. Яке значення у менеджменті туризму має знання про такі поняття як турпослуга, тур, турпакет, турпродукт?

14. У чому полягає сутність трьох основних видів можливої пропозиції туристичного продукту на ринку?

15. Яке значення в менеджменті туризму має знання про базові та інтегровані туристичні продукти?

16. Яка схема повністю розкриває сутність поняття «туристичний продукт» – «інтегральна структура» чи «компоненти туристичного продукту в широкому сенсі»?

17. Чи справедливо зараховано до матеріальних компонентів туристичного продукту ідею (задум)?

18. У чому на сучасному етапі полягає роль історичних інструментів управління в менеджменті туризму?

19. Яку роль відіграють окремі суб'єкти у функціонуванні туристичного ринку?

20. У чому полягає сутність маркетингу як комплексного системного підходу до управління?

21. Охарактеризуйте роль знань про загальні особливості туристичного ринку для менеджменту туризму.

22. Які основні цілі діяльності туристичних підприємств і фірм?

23. Які суперечності можуть виникати між суб'єктами господарювання, котрі працюють у туристичній сфері?

24. Які є органи державного управління та як вони впливають на діяльність туристичних фірм?

25. Які проблеми для місцевих мешканців можуть створювати туристи у місцях відпочинку?

26. У чому полягає сутність урахування особливостей туризму в менеджменті?

27. Яким чином основні завдання менеджерів туризму враховують особливості управлінської діяльності в цій сфері?

## ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

**План**

2.1. Зародження і формування менеджменту та туризму.

2.2. Розвиток менеджменту на етапі становлення соціального туризму.

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

**Ключові слова:** розвиток менеджменту, розвиток туризму, зародження, формування, етапи, революції, засновники, послідовники, вчені, праці, концепції, школи.

### 2.1. Зародження і формування менеджменту та туризму

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

У тій чи іншій формі менеджмент існував там, де люди

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

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

***Етапи та революційні перетворення менеджменту***

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

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

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

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

представив класифікацію форм управління.

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

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

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

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

Сучасна наука поділяє розвиток туризму на декілька етапів залежно від зміни наступних факторів:

- мотивації подорожей;
- способу подорожей і розвитку транспортних засобів;
- кількості подорожуючих і охоплення туризмом різних

верств населення.

Увесь історичний шлях розвитку туризму можна поділити на 4 етапи (див. табл. 2.1).

**Таблиця 2.1 – Історичний шлях розвитку туризму**

| Етап | Назва | Роки |
|---|---|---|
| 1 | Початковий етап розвитку туризму | до 1841 року |
| 2 | Етап становлення організованого туризму | з 1841 року по 1914 рік |
| 3 | Формування індустрії туризму | з 1914 року по 1945 рік |
| 4 | Етап масового туризму та глобалізації туристичної індустрії | з 1945 року по тепершній час |

Розвиток туризму починається від найперших його проявів до сучасного рівня, наразі розвиток туризму дає змогу підвищити рівень зайнятості населення, диверсифікацію національної економіки, збереже і сприятиме розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища, а також підвищить рівень інноваційності національної економіки, сприятиме гармонізації відносин між різними країнами і народами та реалізації зовнішньої політики держави.

**У передісторії туризму вирізняють такі етапи:**

– **античні мандрівки** – основними мотивами подорожей були освіта, паломництво, торгівля, лікування, спортивні змагання;

– **подорожі у Середньовіччі** – основними мотивами були релігійні місії, освіта, аристократичні стосунки;

– **мандрівки Нового часу** – основні тенденції відпочинку визначила промислова революція. Це найдовший етап, протягом якого сформувалися перші форми впорядкування і організації спільної праці.

Туризм – явище цікаве та надзвичайно багатогранне. Серед основних функцій туризму можна зазначити рекреаційну,

соціальну, культурну, екологічну, економічну, просвітницьку та виховну.

Туризм – одна із специфічних сфер економіки, яка безпосередньо залежить від примих природи і в якій фактор сезонності є одним і основоположних і визначальних чинників функціонування підприємств туріндустрії.

**В історії гостинності і туризму пропонується вирізняти:**

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

– зародження передумов індустріалізації гостинності і туризму, розвиток елітарного туризму, зародження спеціалізованих закладів з виробництва турпослуг (XIX – початок XX ст.);

– становлення соціального туризму (перша половина XX ст. до Другої світової війни);

– індустріальний розвиток масового туризму у другій половині XX ст., під час якого індустрія туризму сформувалася як міжгалузевий комплекс з виробництва товарів і послуг для туризму.

Сучасні дослідження тенденцій розвитку туризму свідчать про поступовий перехід до постіндустріального розвитку туристичної обслуговувально–виробничої діяльності в умовах глобалізації суспільного розвитку.

Зіставлення етапів розвитку менеджменту і туризму доцільно проводити в хронологічній послідовності, що дає змогу, на думку В. Кіптенка, виокремлюти в розвитку менеджменту вітчизняного туризму такі **фази**:

– попередню фазу – до XIX ст.;

– початкову фазу – 1800–1917 рр.;

– фазу розвитку професійного менеджменту в туризмі – 1917–1990 рр.;

– фазу розпаду централізованих організаційних структур туризму і створення туристичних підприємств різної форми власності – з 1991 р. і до сьогодні [40].

При цьому слід зазначити, що ці періоди відрізняються:

1) вибором транспортних засобів: пішки, на коні, паровозом (залізницею), на автомобілі, на літаку;

2) мотивацією подорожей: від подорожі, зумовленої необхідністю, до подорожі самоцілі (пізнання світу, лікування, відпочинок, рекреація та ін.);

3) кількістю учасників та їх належністю до суспільних верств: від еліти до середнього стану, до заможних класів і до масового охоплення людей туризмом.

Деталізація цього підходу дала змогу провести періодизацію менеджменту туризму на теренах, до яких входила свого часу Україна:

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

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

– по-третє, **організаційно-централізований етап** (1920–1960 рр.), який відзначається домінуванням ідеологічної функції над господарською. Виникнення в 1928 р. Товариства пролетарського туризму заклало основи монополізації туризму. Передача туризму й екскурсій до відома профспілок іще більше монополізувала галузь, однак туризм розвивався надзвичайно швидко. Водночас варто зазначити, що його розвиток був екстенсивним – шляхом охоплення нових ресурсів і територій. У результаті сформувалася матеріальна база соціального й самодіяльного туризму, одна з найпотужніших і найдешевших у світі. Наприкінці цього періоду в туризмі загострилися суперечності, пов'язані насамперед з неможливістю задоволення рекреаційних потреб усього населення при збереженні низьких цін на відпочинок. Це зумовило необхідність переходу до нової

системи соціальних нормативів;

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

– по-п'яте, **перехідний етап** (від 1991 р. і до сьогодні), під час якого виявляються нові тенденції розвитку туристичного господарства в умовах становлення ринкової економіки:

- зміна структури рекреаційних потреб і початок сегментації туристичного ринку;
- перехід від монопольного туристичного господарства до багатоукладного, активний розвиток малих і середніх туристичних підприємств;
- перехід до використання природних ресурсів і культурної спадщини на основі ринкових відносин;
- перехід від адміністративного регулювання функцій туристичного господарства до економічного стимулювання туристичного ринку на повій законодавчій основі [40].

## 2.2. Розвиток менеджменту на етапі становлення соціального туризму

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

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

***Класичні школи управління***

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

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

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

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

Становлення науки про управління пов’язують також з

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

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

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

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

Ґрунтуючись на вченні А. Файоля, у 1920–ті роки було сформульовано поняття про організаційну структуру фірми,

елементи якої є системою взаємозв'язків, серією взаємопов'язаних безперервних дій – функцій управління. З інших представників адміністративної школи можна назвати М. Блюмфілда, який розробив концепцію менеджменту персоналу, або управління робочою силою (1917 р.), та М. Вебера, який запропонував концепцію раціональної бюрократії (1921 р.). Останній дав характеристику ідеальних типів управління та висунув положення, згідно з яким порядок, котрий встановлюється правилами, є найбільш ефективною формою людської організації.

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

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

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

Великий внесок у розвиток теорії та практики людських відносин належить Е. Мейо (1880–1949 рр.), який стверджував, що група робітників – це соціальна система, в якій є власні відносини контролю. Він вважав, що впливаючи на таку систему певним чином, можна поліпшити результати праці. Досліджуючи вплив різних факторів (умов та організації праці, зарплати, міжособових відносин та стилю керівництва) на продуктивність праці, Е. Мейо дійшов висновку про особливу роль людського фактора. Йому вдалося створити соціальну філософію

менеджменту, яка ґрунтувалася на системі людських відносин. Школа людських відносин стала противагою науковому й адміністративному напрямам, оскільки увага акцентувалася на людях, а не на проблемах виробництва.

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

## 2.3. Розвиток менеджменту і туризму у другій половині XX ст.

Друга світова війна й подальша діяльність країн щодо ліквідації її наслідків призупинили розвиток туризму майже на 10 років. Але чим далі, тим більше туризм стає масовим. Уже наприкінці 1940–х років було досягнуто його довоєнного рівня. В цей період туристичні обміни та подорожі поширюються в США та Канаді, Мексиці, Панамі й на Кубі. Починаючи з 1948 р., були дозволені подорожі до Японії.

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

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

– за теорією «X» – це середній індивід, який весь час намагається ухилитися від праці, його необхідно постійно

змушувати, спонукати, контролювати та спрямовувати.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кінець 1970–х років характеризувався значним піднесенням у розвитку туристичної сфери. За 30 років кількість його міжнародних учасників зросла в 11 разів. У зв'язку з цим заговорили про початок глобалізації туризму.

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

***Контрольні питання***

1. Основні етапи формування науки про управління.
2. Характеристика школи наукового управління.
3. Етапи та революційні перетворення менеджменту.
4. Етапи розвитку менеджменту туризму.
5. Характеристика класичної школи управління.
6. Характеристика школи людських відносин.

7. Характеристика кількісної школи.
8. Вчення Д. Макгрегора на основі теорій «X» та «Y».
9. Підходи до управління у другій половині XX ст.

***Тести***

**1. Скільки етапів і революційних перетворень в менеджменту туризму?:**

а) два;
б) три;
в) чотири;
г) п'ять.

**2. Як називають першу управлінську революцію?:**

а) соціальною;
б) релігійно-комерційною;
в) виробничою.

**3. Другу революцію визначають 1760 р. до н. е. і пов'язують з діяльністю царя Хаммурапі, який видав:**

а) книгу «Принципи наукового управління»;
б) книгу «Дванадцять принципів продуктивності»;
в) Список законів управління державою для регулювання різноманітних суспільних відносин.

**4. У передісторії туризму вирізняють такі етапи:**

а) античні мандрівки;
б) подорожі у Середньовіччі;
в) мандрівки Нового часу;
г) всі перераховані.

**5. Який етап розвитку менеджменту туризму характеризується окремими прикладами екскурсій, походів, котрі проводилися насамперед з метою освіти і збирання науково-географічної і краєзнавчої інформації:**

а) просвітницький етап;
б) підприємницький етап;
в) організаційно-централізований етап;
г) адміністративно-нормативний етап.

**6. Який етап розвитку менеджменту туризму характеризується швидким розвитком туристичної інфраструктури — ресторанів, готелів, транспортної мережі:**

а) просвітницький етап;

б) підприємницький етап;

в) організаційно-централізований етап;

г) адміністративно-нормативний етап.

**7. Який етап розвитку менеджменту туризму характеризується швидкими темпами розвитку соціального туризму і ще швидшим відставанням якості обслуговування від стандартів індустрії туризму західних країн:**

а) просвітницький етап;

б) підприємницький етап;

в) організаційно-централізований етап;

г) адміністративно-нормативний етап.

8. Засновником школи наукового управління був(ли):

а) Ф. та Л. Гілберт;

б) Ф. Тейлор;

в) Г. Ганнт;

г) Г. Емерсон.

**9. Засновник американського автомобілебудування та розробник теорії, яка отримала назву «фордизм» був:**

а) Ф. та Л. Гілберт;

б) Ф. Тейлор;

в) Г. Форд;

г) Г. Емерсон.

**10. Талановитим послідовником Ф. Тейлора, автором книги «Продуктивність як основна засада для управління та оплати праці» був:**

а) Ф. та Л. Гілберт;

б) Ф. Тейлор;

в) Г. Форд;

г) Г. Емерсон.

11. Представниками школи наукового управління були:

а) Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт;

б) Г. Форд, Г. Емерсон;
в) Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт, Г. Форд, Г. Емерсон;
г) А. Файол, М. Блюмфілд, М. Вебер;

**12. Хто з представників адміністративної школи управління розробив концепцію менеджменту персоналу, або управління робочою силою?**
а) Ф. та Л. Гілберт;
б) Ф. Тейлор;
в) М. Блюмфілд;
г) Г. Емерсон.

**13. Хто з представників школи людських відносин проаналізував різні стилі управління та розробив теорію лідерства, а також висунув ідею про гармонію праці та капіталу?:**
а) Р. Оуен;
б) Е. Мейо;
в) М. Фоллет;
г) Г. Мюнстерберг.

**14. Під час якого етапу розвитку менеджменту туризму виявляються нові тенденції розвитку туристичного господарства в умовах становлення ринкової економіки:**
а) просвітницький етап;
б) підприємницький етап;
в) організаційно-централізований етап;
г) перехідний етап.

**15. Яку управлінську революцію часто називають «бюрократичною»?**
а) першу;
б) другу;
в) четверту;
г) п’яту.

***Питання для обговорення***

1. Порівняйте мотиви подорожування у давні часи, в

індустріальний період і на сучасному етапі.

2. Які є історичні та соціально-економічні передумови виокремлення менеджменту в галузь людської діяльності?

3. Які є історичні та соціально-економічні передумови виокремлення туризму в галузь людської діяльності?

4. Охарактеризуйте періодизацію управлінської діяльності.

5. Охарактеризуйте періодизацію управлінської наукової думки.

6. Охарактеризуйте періодизацію розвитку туристичної діяльності.

7. Які історичні та соціально-економічні фактори зумовлюють потребу в детальній періодизації менеджменту туризму на теренах, до яких входила свого часу Україна?

8. Охарактеризуйте причини, які стали результатом промислових революцій XVIII ст. і зумовили зародження управлінської наукової думки.

9. Які суттєві риси визначають етап зародження індустріальних відносин у сфері туризму?

10. У чому полягає сутність характерних рис менеджменту туризму в XVIII-XIX ст.?

11. Які основні настанови мали перші «індустріальні» менеджери?

12. Які фактори спонукали до розвитку туризму на початку XX ст.?

13. Яка заслуга Ф. Тейлора та його послідовників у розвитку менеджменту як науки?

14. У чому полягає сутність внеску в теорію менеджменту представників адміністративної (класичної) школи?

15. Охарактеризуйте тенденції розвитку світового туризму від початку XX ст. до Другої світової війни.

16. Виявіть і назвіть основні відмінності адміністративної школи менеджменту від наукової школи і школи людських відносин.

17. Охарактеризуйте провідні тенденції розвитку світового туризму у другій половині XX ст.

18. Охарактеризуйте провідні ознаки розвитку вітчизняного туризму у другій половині XX ст.

19. Охарактеризуйте досягнення школи поведінкових наук.

20. Що означає «кількісний підхід» до менеджменту?

21. У чому полягає сутність процесного підходу? Які можливості його застосування в управлінні туристичного діяльністю?

22. Які переваги мас використання системного підходу в туризмі?

23. У чому полягає основна ідея ситуаційного підходу? Які переваги він мас для управління туристичною діяльністю і чому?

24. У чому полягає сутність застосування в туризмі сучасних концепцій менеджменту?

25. Виявіть особливості розвитку менеджменту у туризмі у стародавньому періоді.

26. Чому феномен промислової революції дав поштовх розвитку туризму?

27. Виділіть пояснення факторів, що вплинули на розвиток туризму в XIX ст.

28. Проілюструйте на конкретних прикладах, як розвивався менеджмент у туризмі у 1918–1990 рр.

29. Уявіть модель управління туризмом у період з 1990 р. і до теперішнього часу.

## ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

**План**

3.1. Функції менеджменту туризму.

3.1.1. Функція планування в туризмі.

3.1.2. Організаційна функція в туризмі.

3.1.3. Мотивація як функція управління в туризмі.

3.1.4. Контроль в управлінні туристичною діяльністю.

3.2. Класифікація принципів менеджменту в туризмі.

**Ключові слова:** функція управління, планування, організація, мотивація, контроль, процес, принципи, загальні, приватні.

## 3.1. Функції менеджменту туризму

В основі управління підприємствами слід розглядати функції управління як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язок і відносини між людьми в процесі виробництва, функції управління є центральними в теорії та практиці управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління, забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб'єкта управління) на зміни керованої системи (об'єкта управління) [4].

Слово **функція** (від латинського funcitio – виконання, здійснення) означає обов'язок, коло або вид діяльності, призначення, роль.

Коли ми говоримо про те, що підприємство функціонує, то маємо на увазі, що люди на цьому підприємстві роблять певні дії. Більшість людей планують свою діяльність на день (місяць, рік тощо), потім організовують ресурси, необхідні для виконання цього плану. У міру просування вперед ми порівнюємо те, що зробили, з ціми цілями та завданнями, які поставили собі раніше. Така повсякденна робота зачіпає низку управлінських функцій. Тобто, управління необхідно розглядати як циклічний процес, який складається з конкретних видів управлінських робіт, що мають назву – функції управління.

**Функції управління** – це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами та методами, а також відповідна організація роботи. Таким чином, одним з основних компонентів, що становлять зміст управління, є функції. Отже, для виконання тієї чи іншої відносно простої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно отримати у результаті, як організувати справу, мотивувати та проконтролювати її виконання. Це і є функції управління. Хоча з часом техніку управління вдосконалили, основні управлінські функції все ж таки залишилися порівняно незмінними.

Функції менеджменту туристичного підприємства, об'єднанням витікають із змісту виробничого процесу, визначаються об'єктом і складом вирішуючих задач. Вони визначають специфіку управлінської праці [27], тісно зв'язані з

іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами, інформацією управлінськими рішеннями.

Під змістом функцій розуміють дії, які повиннні здійснюватися в рамках конкретної функції. Зміст дій і функцій, здійснюваних в процесі управління залежить від типу організації, розмірів і сфери її діяльності, рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній або нижчий), ролі його в середині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і цілого ряду інших факторів. До загальних функцій менеджменту належать – **планування, організація, мотивація та контроль** (див. рис. 3.1). Ці чотири первинні функції об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняттям рішення.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст та можуть здійснюватися самостійно. Вони можуть бути як нерозривно пов'язані, і не пов'язані між собою. Понад те, вони хіба що взаємопроникають друг в друга. Наприклад, інформація, зібрана у вигляді виконання функції контролю, «говорить» менеджерам о том, як виконуються їх плани (функція планування). Водночас контроль має бути належним чином мотивований та організований (функція мотивування та організації).

**Рис. 3.1 – Найбільш розповсюджені функції менеджменту в туризмі**

Іншими словами, у системі управління всі управлінські функції об'єднані у єдиний цілісний процес.

### 3.1.1. Функція планування в туризмі

Функція планування це одна з функцій управління, яка визначає якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

**Планування** – це безперервний процес визначення засобів з досягнення строків і послідовності дій, розподілу управлінських ресурсів.

Його завданнями є:

– забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;

– координація діяльності структурних підрозділів і працівників;

– створення бази ефективного контролю й оцінювання;

– мотивація трудової діяльності;

– інформаційне забезпечення членів трудових колективів.

Процес планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Процес планування є тією частиною, під якою ховаються всі управлінські функції.

Одним із найважливіших завдань планування є встановлення мети, для досягнення якої формується, функціонує і розвивається будь-яка організація.

Визначення цілей для прийняття управлінських рішень означає:

– розробку загальних цілей;

– визначення конкретних, деталізованих цілей на заданий порівняно

короткий період часу (2, 5,10 років);

– визначення шляхів і засобів досягнення мети;

– контроль над досягненням поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними [28].

Сучасний темп збільшення знань є настільки великим, що планування – єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

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

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

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

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

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

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

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

– постановка завдань планування;

– розробка плану;

– реалізація планового завдання.

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

Стратегічний план туристичної компанії (на 5 років і більше) є орієнтиром для прийняття рішень на нижчих рівнях.

**Процес стратегічного планування охоплює вісім етапів**:

– визначення місії;

– аналіз зовнішнього середовища;

– аналіз внутрішнього середовища (переваг і недоліків);

– формулювання цілей і завдань;

– вибір стратегії (способів, шляхів досягнення мети);

– розробка планів (програм);

– реалізація планів (програм);

– контроль і оцінювання результатів.

Спільні цілі фірми, визначені у стратегічному плані, конкретизуються в тактичних і оперативних планах. **Тактичне планування** реалізується на середньому рівні управління і визначає проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей та завдань. Планування на цьому рівні подібне до стратегічного. Різниця полягає в тому, що такі плани повинні визначати шляхи координації горизонтального поділу праці в межах одного управлінського рівня з метою втілення ідей, визначених стратегічним плануванням.

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

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

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

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

Усі три типи планів формують загальну систему, яку

називають **генеральним**, або **загальним**, планом функціонування організації.

Планування набуває значення тоді, коли воно реалізується. Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Важливим механізмом стратегії є розробка планів і орієнтирів (тактика, політика, процедури і правила). Для планування необхідно збирати й опрацьовувати вторинну і первинну інформацію. Вторинна інформація – це дані, зібрані раніше для цілей, що відмінні від цілей, пов'язаних з вирішенням досліджуваної проблеми. Первинна інформація – це інформація, що збирається вперше для рішення чітко визначеної проблеми [39].

Переваги первинних даних:

– збираються відповідно до чітко визначених цілей конкретного завдання;

– методологія збору інформації відома і контролюється фірмою;

– відсутність суперечливих даних з різних джерел;

– можливе визначення надійності;

– результати доступні фірмі й обмежені для конкурентів.

Недоліки первинної інформації:

– збір даних може зайняти багато часу;

– можуть виникнути великі витрати;

– деякі види інформації можна не одержати;

– підхід фірми може мати обмежений характер;

– фірма може виявитися нездатною зібрати необхідну інформацію.

Вторинна інформація має такі переваги:

– недорога, оскільки не потрібний збір нових даних;

– збирається швидко;

– часто є кілька джерел інформації;

– інформація зібрана з достовірних джерел;

– вона допомагає в ситуаціях, коли потрібно провести попередній аналіз [26].

Вторинна інформація має і недоліки:

– наявна інформація може не підходити для цілей проведеного

дослідження відповідно до своєї неповноти, занадто загального характеру;

– може бути застарілою;

– методологія, що лежала в основі збору даних, може бути невідомою;

– можуть публікуватися не всі результати дослідження;

– можуть бути суперечливі дані;

– надійність інформації не завжди відома.

На великому туристичному підприємстві для її виконання може бути створений плановий відділ, на невеликому дану функцію може виконувати один економіст, а у малих організаціях ці обов'язки покладаються на одного із спеціалістів по сумісництву.

### 3.1.2. Організаційна функція в туризмі

По мірі просування вверх від одного управлінського рівня до іншого об'єм робіт по функції збільшується, у зв'язку з чим зростає і чисельність працівників, які її виконують. Таким чином створюється єдина система органів для виконання кожної функції менеджменту [26].

Організаційна функція менеджменту забезпечує впорядкування технічних, економічних, соціально-психологічних і правових аспектів функціонування будь-якого туристичного підприємства. Вона націлена на впорядкування діяльності менеджера й виконавців.

*На прикладі організації роботи туроператорів можна наочно уявити собі організаційну функцію управління туризмом. Так, туроператор вирішує виробничу, торгову, інформаційну завдання, а також завдання освоєння нових регіонів та ін. По кожної з їх менеджер розподіляє обов'язки і встановлює відповідальність, тобто мова йде про встановлення постійних та тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами фірми, визначення порядку та умов її функціонування. Це процес об'єднання людей та засобів для досягнення поставлених фірмою цілей.*

Найчастіше використовується два основні визначення

терміну «**організація**»:

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

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

У будь–якому випадку **організація** – це засіб досягнення запланованих результатів, що можливо за створення для цього реальних умов: забезпечення впорядкування технічного, економічного, соціально–психологічного та правового складника діяльності будь–якого підприємства. Фактично, завдяки цій функції визначається виконавець кожного конкретного завдання і необхідні для цього засоби. Отже, функцію організації правомірне розглядати як засіб досягнення цілей туристичної фірми, оскільки з економічного погляду вона дає змогу підвищити ефективність роботи, а з погляду управління персоналом надає сенс роботі і розподіляє її між виконавцями. Шляхом організаційної діяльності, тобто розподілу та об'єднання завдань і компетенцій, відбувається цілеспрямоване управління відносинами на підприємстві.

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

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

– деталізацію цілей і завдань;

– визначення видів робіт, які необхідно виконати для вирішення поставлених завдань;

– створення конкретних підрозділів і організаційної схеми їх взаємодії (формування організаційної структури);

– визначення відповідальності і повноважень управлінського персоналу;

– підбір і розстановку кадрів;

– формування і затвердження положень про структурні

підрозділи, посадових інструкцій (обов'язків); штатного розкладу, регламентів, нормативів тощо.

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

Головна мета функції організації на підприємстві – це створення (формування) керуючих і керованих систем, суб'єкта і об'єкта управління для забезпечення ефективного зв'язку й розвитку належних відносин між ними.

Для керівника туристичної фірмою первинним завданням є розробка організаційної структури і приведення її у відповідність до цілей підприємства і вимог зовнішнього середовища.

Організаційний процес на підприємстві складається з етапів (див. рис. 3.2) [13].

Роботу потрібно відповідно розподілити між найманими працівниками згідно з їх кваліфікацією, професійною підготовкою, стажем, а також враховуючи те, що нікому не надаватиметься надмірного, надто малого обсягу завдань [13].

Ця діяльність є ефективною тоді, коли дотримані принципи:

– принцип поділу праці, згідно з яким праця має бути раціонально (відповідно) поділена [31];

– принцип концентрації дій полягає в зосередженні діяльності;

– принцип гармонізації, або координації, пов'язаний з раціональним добором внутрішніх елементів фірми і відповідним їх розподіленням у часі;

– принцип спеціалізації, який пов'язаний з поділом праці та групування; – **принцип ієрархічності** який стосується встановлення відносин підпорядкування між робочими місцями, організаційними ланками і відділами. Цей принцип ставить у залежність нижчий щабель організаційної структури підприємства від вищого щабля і має забезпечити монолітність дій для реалізації спільних цілей [31];

– **принцип оптимальності** вказує на пошук раціонального надходження інформації й прийняття рішення. Йдеться про використання тих елементів організаційної структури

підприємства, які є необхідними, найближчими до виконання завдання і вилучення проміжних ланок;

**Рис. 3.2 – Основні етапи організаційного процесу на підприємстві**

– **принцип децентралізації** пов’язаний з процесом систематичного делегування влади менеджера (частини обов’язків і повноважень) у межах організаційної структури

менеджерам середнього і нижчого рівня, основними перевагами децентралізації є зниження витрат, здатність краще задовольняти потреби клієнтів та підвищення кваліфікації підлеглих;

– **принцип відповідності повноважень і відповідальності** засвідчує, що відповідати можна лише за завдання і можливості, які є в наявності;

– **принцип винятковості** полягає у можливості відходу від прийнятих правил, якщо виникає ситуація, за якої дотримання їх може спричинити шкоду [31].

Оскільки функція організації полягає у зведенні до єдиного напряму діяльності спеціалістів фірми, керівник повинен визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність кожного з них.

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

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

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

– акумулювання ресурсів туристичної фірми для досягнення поставлених цілей.

Зі збільшенням штату працівників і розширенням підприємства для виконання різних завдань з'являється потреба в групуванні організаційних одиниць, завдання яких є близькими і взаємопов'язаними. Кожний відділ або організаційна одиниця вимагає працівників з різним рівнем спеціалізації й різних умінь для виконання близьких функцій. У цьому випадку виникає потреба у співпраці та департаменталізації. Департаменталізація означає групування схожих або логічно пов'язаних робіт, а

працівники, призначені для виконання спеціалізованих завдань відділу, організаційні одиниці набувають більших умінь і вправності у своїх функціях.

Запровадження механізму координації праці членів організації з тим, щоби вони становили цілісну, гармонійну сукупність і щоб унеможливити конфлікт інтересів працівників чи вузьких груп з основними інтересами підприємства. Координація дій (наприклад, відповідне їх розподілення у часі й почергове виконання) дає змогу працівникам свідомо ставитися до цілей фірми, залагоджувати конфлікти, приймати правильні рішення [69].

### 3.1.3. Мотивація як функція управління в туризмі

Менеджмент туризму у своїй діяльності орієнтується на два аспекти: **мотивацію подорожей** та **мотивацію трудових відносин.** Мотиваційна функція управління пронизує весь процес прийняття туристом рішення про здійснення подорожі.

**Мета подорожі** (мотив, який спонукає людину подорожувати) – це причина, без якої ця поїздка не відбулася б. Отже, виявлення мотивів споживачів послуги – пряме завдання і, відповідно, функція туристичної фірми, оскільки вона дає змогу:

– сегментувати ринок туристичних послуг;

– визначити цільові ринки, які покладаються в основу розробки моделі управління туристичними потоками та маршрутами;

– спрогнозувати попит на туристичні послуги в майбутньому.

У зв'язку з цим для менеджменту важливо визначити спосіб систематизації причин (мотивів) подорожей. Найчастіше окремі мотиви не виключають, а доповнюють один одного і можуть бути визначені завдяки ієрархічній моделі потреб, функціональній моделі, факторній моделі споживчої мотивації, або типології, яка поділяє тих, хто любить подорожувати на два типи:

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

– аллоцентрики, які надають перевагу новим невідомим

маршрутам, їх характеризує цікавість і схильність до пригод, екзотики та незвичних відчуттів. За спостереженнями фахівців удвічі більше туристів виявляють схильність до аллоцентризму, котрий нині є рушійною силою розвитку турбізнесу.

Ідентифікація мотивів подорожі туриста, дає змогу максимально задовольнити його потреби і запропонувати йому тур, який відповідав би його бажанням та інтересам [55].

*Наприклад, пані Марія працює архітектором. Вона отримала запрошення взяти участь у конференції у Барселоні (на початку березня). Пані Марія приймає рішення вирушити в поїздку до Іспанії з різних причин: з одного боку, її зацікавив порядок денний конференції; з іншого боку, вона сподівається, що на початку березня в Барселоні вже тепло і вона зможе насолодитися сонцем. Крім того, у вільний час між засіданнями можна буде познайомитися з містом і відвідати музеї. Чи можна сказати однозначно, який мотив спонукав пані Марії прийняти запрошення та вирушити у поїздку? Приклад не розкриває цього.*

Як в даному прикладі, так найчастіше і у всіх інших не можливо виділити єдиний мотив. Ситуація ускладнюється тим, що причини, супутні поїздці, лежать найчастіше у підсвідомості, але на перший план висувається відразу кілька причин. Саме тому прийнято говорити про мотивацію подорожі.

При **культурної мотивації** мова йде про знайомство з іншими країнами, з їх звичаями, традиціями та мовами, стоїть у цій групі на першому місці. Далі йде інтерес до мистецтва, відвідування спортивних заходів, а також релігійні причини.

Доцільно виділити п’ять основних груп **мотивації подорожей** (див. рис. 3.3).

При **культурної мотивації** мова йде про знайомство з іншими країнами, з їх звичаями, традиціями та мовами, стоїть у цій групі на першому місці. Далі йде інтерес до мистецтва, відвідування спортивних заходів, а також релігійні причини.

**Фізична мотивація** поділяється на відпочинок, лікування та спорт. Якщо основною метою подорожі є відновлення фізичної сили, то на першому місці стоїть відпочинок. Якщо повинне бути відновлено здоров’я, вирішальним фактором буде оздоровлення та лікування. Якщо під час відпустки насамперед шукають

розвантаження та рух для тіла, то у такому разі найважливішою фізичною мотивацією є спорт.

**Рис. 3.3 – Основні групи мотивації подорожей**

Головною метою **психологічної мотивації подорожі** є бажання уникнути повсякденної рутини і побачити щось нове, необхідність зміни обстановки та розслаблення. До психологічної мотивації належить також зміна вражень. Сьогодні як фізична так і психологічна мотиваційні групи становлять особливий інтерес для сучасного туризму та ефективного менеджменту.

За фізичною та психологічною мотиваціями за значимістю слідує **міжособистісна мотивація**. Багато людей шукають під час поїздки потрібні їм соціальні контакти. Вони прагнуть завести стосунки з іншими мандрівниками або познайомитись із місцевими жителями. Велике значення цієї групи мотивації займають відвідування друзів, знайомих, родичів.

Для групи туристів з **мотивацією престижу та статусу** характерним є те, що вони здійснюють подорожі з метою розвитку своєї особистості. Крім того, основною метою мандрівників цієї групи – досягти загального визнання та утримати його. Розвиток особистості найчастіше пов'язане з професійною підготовкою, а також підвищенням кваліфікації або перепідготовкою. Якщо ви подумаєте про свою відпустку, то, найімовірніше, зможете встановити, що на ухвалення рішення щодо певної поїздки вплинуло кілька мотивацій. Часто відбувається так, що мотивації подорожей не виключають одна одну, а, навпаки, доповнюють, навіть якщо вони належать до різних груп. Інколи мотиви подорожей можуть бути суперечливими.

Кожна людина індивідуально обирає для себе власний спосіб відновлення сил та покращення емоційного стану. Найпоширенішим та найефективнішим видом відпочинку в туризмі є різноманітні подорожі і поїздки, які дозволяють приємно і з користю для туриста провести вільний час (див. табл. 3.1) [40].

Виявлення, знання та використання туристичних мотивів повинні стати найважливішою стратегією туристичного підприємства, орієнтованої на визначення ринкових потреб і створення таких видів туристичного продукту, які б задовольняли вимоги певних сегментів туристичного ринку.

**Таблиця 3.1 – Мотиви які спонукають людину до подорожей**

| Мотиви подорожі | Характеристика |
|---|---|
| Заняття спортом | Подорож, що передбачає включення різноманітних видів спорту |
| Турбота про здоров'я | Для реалізації цього мотиву передбачені подорожі культурно-оздоровчого, також мотив лікувального характеру, з можливістю використанням оздоровчих видів спорту, а також екзотичні тури, наприклад для охочих кинути палити |

| | |
|---|---|
| Навчання | Подорожі, пов'язані з вивченням іноземних мов та розмовної практики, що зокрема передбачають щоденні заняття і різні види рекреаційної діяльності, навчальні тури різних видів спорту, а також професійні програми навчання (менеджмент, маркетинг, економіка та ін). Найбільшу группу складають навчальні подорожі за інтересами (наприклад, кулінарія, астрономія і т.д.) |
| Можливість самовираження, самоствердження | Пригодницькі подорожі високо категорійні туристичні походи, сафарі, полювання, підкорення гірських вершин, експедиції тощо |
| Можливість та бажання заняття улюбленою справою чи (хобі) в колі однодумців | Спеціальні подорожі для автолюбителів, фанатів та спортивних уболівальників на спортивні змагання, чемпіонати, олімпіади, тури для паломників, колекціонерів та гурманів |
| Вирішення ділових проблем | Вирішення ділових проблем |
| Розвага і потреба в спілкуванні з людьми | Подорожі в святкові дні і подорожі з розважально-пізнавальними программами |
| Задоволення цікавості і підвищення культурного рівня | Цей туристичний мотив реалізується у всіх перерахованих вище подорожах, але більш характерний для пізнавальних подорожей (наприклад, тури до відомих місць та міст, столицям, історичним та культурним центрам) |

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

**Мотивація** – процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації, адже після проведення організаційних заходів менеджер повинен

забезпечити успішне виконання роботи. Для цього використовують:

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

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

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

Різноманітні теорії психологічного й організаційно–економічного напряму у вивченні мотивації можна поділити на дві групи:

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

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

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

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

**Ієрархія потреб за А. Маслоу** дає змогу розглядати мотиви діяльності людей у вигляді чіткої ієрархічної структури з п'яти рівнів потреб. За словами А. Маслоу: «людей спонукають незадоволені потреби. Оскільки кожна з цих потреб відносно задовольняється, вона рухає і змушує з'явитися наступну потребу». А. Маслоу згрупував п'ять потреб у дві категорії – потреби вищого та нижчого рівня. Фізіологічні потреби та потреби в безпеці складали потреби нижчого порядку. Ці потреби

нижчого порядку в основному задовольняються зовні. Потреби соціальні, поваги та самореалізації становили потреби вищого порядку. Ці потреби вищого порядку, як правило, задовольняються внутрішньо, тобто всередині людини [24, 34].

Цю теорію можна згрупувати у так звану піраміду потреб А. Маслоу, наведену на рисунку 3.4.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

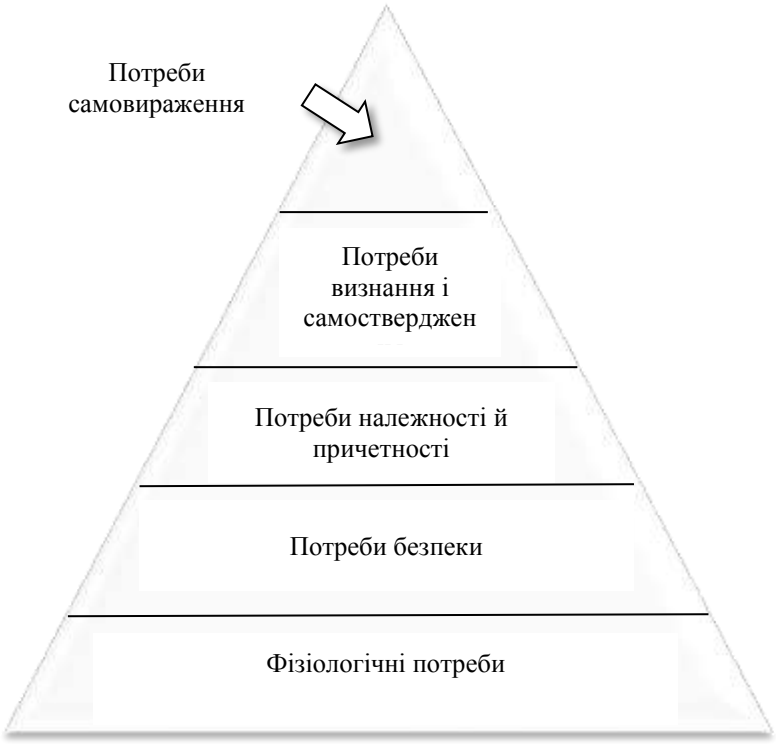


**Рис. 3.4 – Піраміда потреб А. Маслоу**

### 3.1.4. Контроль в управлінні туристичною діяльністю

У найбільш загальному вигляді **контроль** – це процес зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими. Контроль як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, яка забезпечує можливість досягнення організацією своїх цілей шляхом періодичного оцінювання, зіставлення поточних результатів зі встановленими планами (стандартами) і відповідне їх коригування. У менеджменті контроль є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою і керованою системами.

Функція контролю включає облік і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх із планами показниками, виявлення відхилень та аналіз їх причин, здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів та програм.

Вимоги до контролю: постійність, оперативність, поєднання перевірки зверху і контролю знизу, об'єктивність, масовість, гласність, дієвість, плановість, економічність.

В менеджменті туризму на практиці використовують **три види контролю.**

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

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

– матеріальні ресурси – визначаються вимоги до якості сировини та ресурсів виробничо–обслуговуючої діяльності;

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

**На практиці попередній контроль потребує поділу на два різновиди:**

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

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

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

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

**Заключний контроль** має на меті уникнення помилок у майбутньому і формує інформаційно–аналітичну основу

планування аналогічних робіт у майбутньому.

Реалізація функції контролю в менеджменті туризму здійснюється в декілька етапів (див. рис. 3.5) [56].

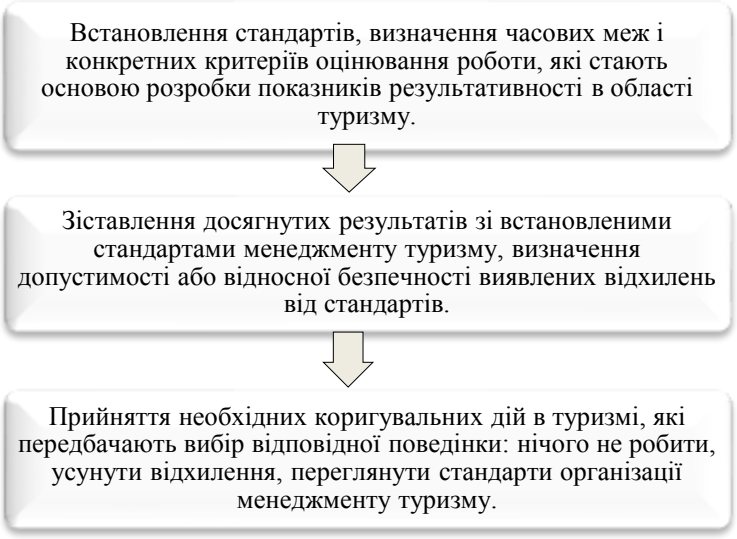


**Рис. 3.5 – Етапи реалізації функцій контролю в менеджменті туризму**

У процесі контролю здійснюється моніторинг таких показників функціонування туристичної фірми:

– кількість розроблених і реалізованих турів;

– якість обслуговування;

– кількість повторних звернень клієнтів;

– ступінь задоволення туристів наданими послугами тощо.

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

У практиці менеджменту застосовуються різні **організаційні прийоми і форми контролю** (див. рис. 3.6).

**Рис. 3.6 – Форми контролю які використовуються в менеджменті туризму**

Значно поширеними є також ревізії, аудит, судовий контроль.

Контроль потребує залучення висококваліфікованих працівників різного фаху, враховуючи, що метою контрольної діяльності є досягнення досягнення поставлених цілей і запобігання кризовим явищам [59].

### 3.2. Класифікація принципів менеджменту в туризмі

Принципи управління організацією визначають вимоги до системи, структури та організації цього процесу. Управління організацією здійснюється за допомогою основних вихідних положень та правил, якими керуються менеджери всіх рівнів. Ці правила визначають «лінію» поведінки менеджера.

Принципи менеджменту в туризмі ґрунтуються на класичних **принципах менеджменту** – найважливіших керівних правилах, положеннях і нормах поведінки, керуючись якими органи

управління забезпечують ефективний розвиток організації.

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

До **найважливіших принципів ефективного менеджменту** належать:

– цілісність;

– ієрархічність;

– цільова спрямованість розвитку;

– наукова обґрунтованість і оптимальність;

– оптимальне поєднання централізації і децентралізації;

– демократизація.

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

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

– розробка оптимальних методів роботи на базі наукового вивчення затрат часу, рухів, зусиль тощо;

– абсолютне дотримання розроблених стандартів;

– підбір, навчання, розстановка працівників на ті робочі місця і постановка їм таких завдань, з якими вони принесуть найбільшу користь;

– оплата за результатами праці (менший результат – менша оплата, більші результати — більша оплата);

– використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціальними напрямами;

– підтримка дружніх стосунків між працівниками і менеджерами.

А. Файоль поклав принципи управління в основу своєї «теорії адміністрування» і пояснив сутність 14 основних

адміністративних принципів у праці «Загальне і промислове управління» (1916): поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування, єдність керівництва, підкорення індивідуальних інтересів спільному (загальному) інтересу, винагорода, централізація, скалярний ланцюг (лінія влади), порядок, рівність, стійкість посад особистого складу, ініціатива, «честь мундира».

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

На сучасному етапі пропонують поділяти принципи управління на загальны та приватні. **До загальних належать принципи:**

– **пристосованості** – менеджмент розробляє керівництво до дій для усіх співробітників підприємства;

– **системності** – менеджмент охоплює всю систему, враховуючи її зовнішні та внутрішні взаємозв'язки, взаємозалежності та відкритість власної структури або системи туризму в цілому;

– **багатофункціональності** – менеджмент охоплює матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці) та змістовні (досягнення кінцевої мети) аспекти діяльності;

– **інтеграції**, який передбачає, що всередині системи різні відносини та погляди співробітників повинні інтегруватися, а поза підприємством може відбуватися поділ на різні «світи»;

– **орієнтації на цінності**, яким передбачається, що менеджмент туризму привносить до навколишнього світу певні уявлення про такі цінності, як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін і послуг тощо.

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

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

– наукової обґрунтованості – цей принцип передбачає наявність у керівника наукового передбачення, уміння планувати у часі соціально-економічні перетворення організації. Основний зміст цього принципу полягає у вимогі, щоб усі управлінські дії здійснювалися на основі застосування наукових методів та підходів. Наукова обґрунтованість управління означає використання науки при виробленні та реалізації управлінських рішень, а й глибоке вивчення практичного досвіду, всебічне вивчення наявних резервів. Мета його полягає у перетворенні науки на високопродуктивну силу;

– плановості – цей принцип полягає у встановленні основних напрямів та пропорцій розвитку організації у перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) всі ланки організації. План сприймається як комплекс економічних та соціальних завдань, які належить вирішити у майбутньому;

– поєднання прав, обов'язків та відповідальності – цей принцип передбачає, що кожен підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання та періодично звітувати за їх виконання. Кожен у організації наділяється конкретними правами і відповідає за доручену йому справа;

– автономії та свободи – цей принцип передбачає, що це ініціативи походять від свободнодіючий економічних суб'єктів, виконують управлінські функції за власним бажанням у межах чинного законодавства. Свобода господарської діяльності представляється як професійна свобода, свобода конкуренції, свобода договорів, і т.п.;

– ієрархічності та зворотного зв'язку – цей принцип полягає у створенні багатоступінчастої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня. Ті ж у свою чергу підпорядковуються та контролюються органами наступного рівня. Відповідно, цілі перед нижчими ланками ставляться органами вищого за ієрархією органу управління;

– мотивації – сутність принципу мотивації така: що ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин,

інтегрують її за елементами організації, тим ефективнішою буде програма мотивацій;

– демократизації управління – участь у управлінні організацією всіх працівників. Форми такої участі різні: пайова оплата праці; кошти, вкладені у акції; єдине адміністративне управління; колегіальне ухвалення управлінських рішень тощо;

– державної законності системи менеджменту – відповідно до цього принципу організаційно-правова форма фірми має відповідати вимогам державного законодавства (Закон України «Про туризм»);

– органічної цілісності об'єкта та суб'єкта управління – управління як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління має становити єдину комплексну систему, що має вихід, зворотний зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем;

– стійкості та мобільності системи управління – при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища організації система менеджменту не повинна зазнавати докорінних змін. Стійкість визначається насамперед якістю стратегічних планів та оперативністю управління, пристосовуваністю системи менеджменту насамперед до змін у зовнішнього середовища. Поруч із стійкістю управлінський процес може бути мобільним, тобто мають бути максимально повно враховані зміни та вимоги споживачів туристичних послуг.

### *Контрольні питання*

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

*Тести*

**1. Види управлінської праці, пов'язані з впливом на об'єкт управління, які здійснюються спеціальними прийомами і засобами, а також супутня організація роботи – це?:**

а) функції планування;
б) функції управління;
в) функції контролю;
г) функції мотивації.

**2. Систематичний, інформаційно оброблюваний процес якісного, кількісного і тимчасового визначення майбутніх цілей, засобів і методів формування, управління і розвитку підприємства – це?:**

а) функція планування діяльності туристичного підприємства;
б) організаційна функція;
в) функція контролю;
г) функція мотивації.

**3. Яка функція управління забезпечує впорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності будь-якого туристського підприємства (організації)?**

а) функція планування діяльності туристичного підприємства;
б) організаційна функція;
в) функція контролю;
г) функція мотивації.

**4. Система спостереження і перевірки для виявлення відхилень від плану досягнення певної мети в процесі будь-якої діяльності – це?:**

а) функція планування діяльності туристичного підприємства;
б) організаційна функція;
в) функція контролю;
г) функція мотивації.

**5. Бажання піти від повсякденної рутини і побачити щонебудь нове, необхідність зміни обстановки і розслаблення – це?:**

а) фізична мотивація;
б) психологічна мотивація;
в) міжособиста мотивація;
г) культурна мотивація;
д) мотивація престижу і статусу.

**6. Якому виду мотивації подорожей характерний наступне: «Багато людей шукають під час поїздки необхідні їм соціальні контакти. Вони прагнуть завести стосунки з іншими мандрівними або познайомитися з місцевими жителями»?:**

а) фізична мотивація;
б) психологічна мотивація;
в) міжособиста мотивація;
г) культурна мотивація;
д) мотивація престижу і статусу.

**7. Якому виду мотивації подорожей характерний наступне: «Знайомство з іншими країнами, з їх звичаями, традиціями і мовами стоїть в даній групі на першому місці»?:**

а) фізична мотивація;
б) психологічна мотивація;
в) міжособиста мотивація;
г) культурна мотивація;
д) мотивація престижу і статусу.

**8. Для групи туристів з такою мотивацією характерне те, що вони здійснюють подорожі з метою розвитку своєї особи:**

а) фізична мотивація;
б) психологічна мотивація;
в) міжособиста мотивація;
г) культурна мотивація;
д) мотивація престижу і статусу.

**9. У практиці менеджменту туризму виділяють видів**

**контролю:**

а) два види контролю;
б) три види контролю;
в) чотири види контролю;
г) п’ять видів контролю.

**10. Який вид контролю здійснюється до фактичного початку робіт?:**

а) діагностичний контроль;
б) завершальний контроль;
в) поточний контроль;
г) попередній контроль;
д) терапевтичний контроль.

**11. Який вид контролю дозволяє не лише виявити відхилення від нормативів, але і прийняти виправні заходи?:**

а) діагностичний контроль;
б) завершальний контроль;
в) поточний контроль;
г) попередній контроль;
д) терапевтичний контроль.

**12. Який вид контролю здійснюється в ході проведення робіт?:**

а) діагностичний контроль;
б) завершальний контроль;
в) поточний контроль;
г) попередній контроль;
д) терапевтичний контроль.

**13. Мета такого контролю – запобігти помилкам в майбутньому?:**

а) діагностичний контроль;
б) завершальний контроль;
в) поточний контроль;
г) попередній контроль;
д) терапевтичний контроль.

### *Питання для обговорення*

1. Що таке функції менеджменту?
2. У чому полягає сутність основних функцій менеджменту в туризмі?
3. У чому сенс альтернативного підходу до виокремлення функцій менеджменту?
4. Поясніть і спробуйте проілюструвати взаємний зв'язок функцій менеджменту.
5. Сформулюйте сутність і зміст функції планування.
6. Розкрийте сутність планування для туристичного регіону. У чому полягає сутність поетапного плану розвитку туризму?
7. Наведіть приклади основних видів планів, які розробляються в туристичній компанії.
8. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
9. Якими критеріями визначається ефективність планування?
10. Розкрийте сутність основних методів планування в туризмі.
11. Сформулюйте сутність функції організації та управлінських дій, які забезпечують її реалізацію.
12. У чому полягає сутність основних понять, які розкривають зміст функції організації?
13. Як позначаються на управлінні фактори норми керованості?
14. Якими принципами визначається реалізація функції організації?
15. Назвіть основні теорії мотивації і наведіть їх класифікацію.
16. Дайте характеристику змістових теорій мотивації.
17. Дайте характеристику процесуальних теорій мотивації.
18. Опишіть ієрархію потреб за А. Маслоу з позицій управління мотивацією туристів і праці в туризмі.
19. Охарактеризуйте основні елементи теорії Д. Мак-Клелланда з погляду управління мотивацією туристів і праці в туризмі.
20. Поясніть основні положення двофакторної теорії Ф. Герцберга з погляду управління мотивацією туристів і праці в туризмі.

21. Сформулюйте основні положення теорії очікувань і теорії справедливості з погляду управління мотивацією туристів і праці в туризмі.

22. Опишіть комплексну модель Портера-Лоулера з погляду управління мотивацією туристів і праці в туризмі.

23. Дайте визначення функції контролю.

24. Назвіть основні види контролю в туризмі.

25. Розкрийте сутність основних прийомів і форм контролю, які використовують на практиці управління туристичною діяльністю.

26. Назвіть основні умови (вимоги) ефективного контролю в туризмі.

27. У чому полягає сутність системи контролінгу?

28. Дайте визначення і поясніть сутність принципів управління в туризмі.

29. Назвіть найважливіші принципи менеджменту в туризмі.

30. Які особливості принципу оптимального поєднання централізації та децентралізації у сфері управління в туристичній сфері?

31. У чому полягає сутність сучасних тенденцій управлінського процесу?

32. У чому виявляється підвищення ролі персоналу в управлінні в туризмі?

33. У чому сутність застосування кібернетичних принципів в управлінні туристичною діяльністю?

34. Яку роль у функціонуванні турфірми відіграють організаційні принципи?

35. Як у менеджменті туризму виявляються соціально-психологічні принципи?

36. У чому полягає сутність уточнень до класичних принципів менеджменту з огляду на специфічність туристичної сфери?

## ТЕМА 4. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ І ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

**План**

4.1. Поняття та класифікація методів управління в туризмі.

4.2. Організаційно-адміністративні методи менеджменту в туризмі.

4.3. Економічні методи управління в туризмі.

4.4. Соціально-психологічні методи управлінського впливу в туризмі.

4.5. Самоуправління як форма демократичного управління.

**Ключові слова:** метод управління, поняття, класифікація, організаційно-адміністративні методи, економічні методи управління, соціально-психологічні методи, регламентування, нормування, інструктування, розпорядницький вплив, планування, аналіз, господарський розрахунок, стимулювання, ціноутворення, фінансування, кредитування облік.

### 4.1. Поняття та класифікація методів управління

Реалізація функцій та принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів управління.

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

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

працівників, які здійснюють різні види трудової діяльності, зокрема туристичної.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2. Організаційно–адміністративні методи менеджменту

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

Цей особливий вид діяльності в управлінні пов'язаний з розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління – посадових осіб, відділів, служб. За їх допомогою реалізується одна з основних функцій управління – організація роботи підлеглих. Основу організаційної роботи становлять поділ праці й узгодження управлінської роботи, у здійсненні яких використовують такий інструмент менеджменту, як ієрархія. Організаційно–адміністративні методи прямо впливають на об'єкт, котрим управляють, за допомогою наказів, розпоряджень, оперативних вказівок, контролю їх виконання, системи адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо.

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

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

підприємством, а саме:

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

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

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

Регламентування визначає організаційну основу управління, стабілізує процес менеджменту.

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

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

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

перманентність змін під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів.

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

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

– вимушене і зовнішньо нав'язане;

– пасивне (для нього характерне задоволення, зумовлене уникненням прийняття самостійних рішень);

– свідоме, внутрішньо обґрунтоване.

Ця група методів відіграє важливу роль у процесі управління. **Адміністративні методи** визначають чіткість і злагодженість роботи колективу, оперативність рішень, надійність управління. Разом з тим, це методи примусу, вони стримують ініціативу і творчість працівників. Ефективність адміністративних методів багато в чому визначається здатністю робітників їх сприймати, специфікою підприємства, відповідністю іншим методам керівництва. При цьому високий рівень регламентації зумовлює нечасте використання інших методів і, навпаки, за недостатньої регламентації зростає роль розпорядництва й інструктування. Прямі впливи можуть привести до зростання пасивності підлеглих, а іноді й до прихованої непокори, тому організаційно–адміністративні методи бажано застосовувати в комплексі, адже більш ефективними є методи опосередкованого впливу: створення стимулюючих умов (можливості навчання і підвищення кваліфікації на семінарах, тренінгах); участь у ділових іграх, яка сприяє розвитку у менеджерів комунікативних якостей і здібностей, прагнення досягти мети.

### 4.3. Економічні методи управління

Економічні методи займають центральне місце серед методів менеджменту, оскільки управлінські відносини насамперед визначаються потребами й інтересами працівників, які формують основу економічних відносин. Отже, економічні методи ґрунтуються на використанні економічних інтересів і засобів, які

стимулюють матеріальну зацікавленість колективу й окремих працівників у досягненні найкращих результатів. Іншими словами, управління ґрунтується на зацікавленні працівників в отриманні оптимального кінцевого результату, що становить основу самої можливості управляти.

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

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

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

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

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

порівняльний аналізи у зв'язку зі специфікою завдань, що вирішуються.

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

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

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

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

Ціноутворення у сфері туризму має декілька особливостей:

– послуги туризму, які загалом є кінцевим продуктом, призначені безпосередньо для споживання, тому й ціни на них є роздрібними;

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

– у процесі надання послуг ця сфера економічно–господарської діяльності безпосередньо пов'язана зі споживачем,

тому попит на низку послуг, у т. ч. на туристичні, стійкий;

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

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

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

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

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

Особливість організації фінансових відносин у туризмі впливає і на ціноутворення. Ціпа туристичного продукту, або окремої послуги, досить динамічна і залежить від багатьох факторів: вартості послуг, які входять до складу туристичного пакету, кількості туроднів, виду туру (груповий, індивідуальний), кількості туристів у групі, їх вікового складу, сезону тощо. Розрахунок ціни на туристичний продукт відбувається на основі нормативної калькуляції, яка ґрунтується на ринковій ціні туру відповідно до наявного попиту, і зводиться до визначення не собівартості туру, а ціни його продажу. Використання нормативної калькуляції зазвичай зумовлює значні коливання у рівні рентабельності турфірм, що впливає на їхнє фінансове

становище.

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

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

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

– розподілу і перерозподілу прибутку;

– фінансування і кредитування діяльності підрозділів;

– визначення структури і характеру внутрішньо-фірмових фінансових операцій і розрахунків щодо них.

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

### 4.4. Соціально–психологічні методи управлінського впливу

Соціально–психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих

працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально–психологічні характеристики окремих груп.

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

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

**До соціальних методів належать:**

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

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

– моральне стимулювання;

– соціальне планування;

– зміна структури персоналу;

– підвищення кваліфікації;

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

– підвищення життєвого рівня;

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

**Психологічні методи** використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації.

**Психологічними методами** менеджменту є:

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

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

– задоволення професійних інтересів;

– професійний відбір і навчання персоналу;

– комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;

– встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;

– залучення працівників до процесу управління;

– заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

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

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

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

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

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

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

– пряме інформування, коли керівник повідомляє про

завдання, основні стани і показники діяльності;

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4.5. Самоуправління як форма демократичного управління

Створення найсприятливіших умов реалізації можливостей

людини – одне з найважливіших завдань у розвитку організації сфери туризму.

При вивченні проблеми самоуправління виникає низка питань: як розуміти самоуправління та які зовнішні та внутрішні форми його прояву; який рівень розвитку самоуправлянняі у сучасних умовах; як залежить система планування, організаційна структура, господарські розрахункові відносини, оплата праці та інші підсистеми управління з розвитку самоврядування.

**Самоуправління** – це демократизація управління, яка надає працівникам можливість брати участь у різних формах у процесі прийняття рішень, впливати на ситуацію в компанії.

Поняття «самоуправління» виражає досить стабільний тип соціального об'єкта або соціальних відносин.

Система вважається повністю самоуправляемою, якщо вона не має єдиного більш високого керівного органу (наприклад, приватна туристична компанія).

Самоуправляння забезпечує не лише вибір та незалежне прийняття командою певних рішень, а й їх обов'язкове виконання. Крім того, кожен член команди несе особисту відповідальність за виконання цих рішень.

З одного боку, самоуправління передбачає певну незалежність організаційних та економічних зв'язків організації стосовно найвищих органів управління, тобто їх права приймати незалежні рішення з ряду питань (у цьому випадку ми говоримо не просамоуправління, а про участь в управлінні), а з іншого – повної незалежності (на основі злиття суб'єкта та об'єкта управління), що забезпечує повну владу повноважень прийняти рішення та як необхідно його виконувати.

Все залежить від рівня та форм виробничої демократії. Основні форми такої демократії наступні:

– співучасть у керівництві – це право працівників отримувати інформацію про функціонування компанії та планів адміністрації, висловлювати свою думку, залучатися до управління компанією з правом голосу та на представництво в управлінні на умовах меншинства;

– соуправління – право на участь в ухваленні рішень; накладення «вета» на окремі постанови, що приймаються адміністрацією; право самостійного рішення деяких питань

виробничого і соціального характеру; право на рівне представництво в органах управління фірмою;

– внутрішній контроль – право контролю за діями адміністрації з правом «вета», без прямого залучення працівників до управління справами фірми;

– самоуправління – право на пряме самоуправління підприємством по головним напрямам на основі принципу «одна людина – один голос» і на непряме (через обраних представників).

Аналіз участі працівників в управлінні колективом показує, що одна їх частина займається управлінням активно, а інша (велика частина) – пасивно.

Не маючи достатньої кількості інформації, трудовий колектив (чи окремі його члени) позбавлений можливості не лише приймати управлінські рішення, але і брати участь в їх підготовці і реалізації, якісно виконувати функцію самоконтролю.

### *Контрольні питання*

1. Поняття і класифікація методів менеджменту в туризмі.
2. Організаційно–адміністративні методи менеджменту в Туризмі.
3. Регламентування як форма адміністративного впливу менеджера–керівника.
4. Нормування як організаційно–адміністративний метод менеджменту в туризмі.
5. Інструктування як організаційно–адміністративний метод менеджменту в туризмі.
6. Розпорядчий вплив як організаційно–адміністративний метод менеджменту в туризмі.
7. Сутність та значення економічних методів управління в туризмі.
8. Планування як економічний метод управління в туризмі.
9. Аналіз як економічний (загальнонауковий) метод в менеджменті.
10. Фінансування як економічний метод управління в туризмі.
11. Стимулювання як економічний метод управління в

туризмі.

12. Господарський розрахунок як економічний метод управління в туризмі.

13. Ціноутворення – важливий важіль економічного управління турфірмою.

14. Кредитування і облік як економічний метод управління в туризмі.

15. Соціально–психологічні методи управління в туризмі.

16. Соціальні методи в практиці управління.

17. Психологічні методи менеджменту

18. Самоуправління як метод управління.

***Тести***

**1. Сукупність прийомів і способів дії на керований об'єкт для досягнення цілей – це?:**

а) метод управління;

б) функція управління;

в) функція контролю;

г) функція мотивації.

**2. Набір прийомів і способів прямої управлінської дії на стосунки людей в процесі праці – це?:**

а) організаційно-адміністративні методи управління;

б) економічні методи управління;

в) соціально-психологічні методи управління;

г) самоврядність.

**3. Сукупність засобів і інструментів, які створюють економічні умови, спонукаючи працівників діяти в потрібному напрямі і добиватися вирішення завдань, що стоять перед ними – це?:**

а) організаційно-адміністративні методи управління;

б) економічні методи управління;

в) соціально-психологічні методи управління;

г) самоврядність.

**4. Сукупність специфічних прийомів дії на особові стосунки, що виникають в трудових колективах – це?:**

а) організаційно-адміністративні методи управління;
б) економічні методи управління;
в) соціально-психологічні методи управління;
г) самоврядність.

**5. Демократизація управління, що забезпечує працівникам можливість в різних формах брати участь в процесі ухвалення рішень, впливати на положення справ у фірми – це?:**

а) організаційно-адміністративні методи управління;
б) економічні методи управління;
в) соціально-психологічні методи управління;
г) самоврядність.

**6. До яких методів управління відноситься: моральне стимулювання; соціальне планування; зміна структури персоналу; підвищення кваліфікації; поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я; підвищення життєвого рівня?:**

а) організаційно-адміністративні методи управління;
б) економічні методи управління;
в) соціальні методи управління;
г) психологічні методи управління.

**7. До яких методів управління відноситься: задоволення професійних інтересів; професійний відбір і вчення персоналу; встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими; залучення працівників до процесу управління?:**

а) організаційно-адміністративні методи управління;
б) економічні методи управління;
в) соціальні методи управління;
г) психологічні методи управління.

**8. Який метод регулювання передбачає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами?:**

а) нормування;

б) інформування;
в) інструктування;
г) планування.

**9. Який метод регулювання охоплює сукупність способів, які ґрунтуються на встановленні норм, регламентації дій працівників?**

а) нормування;
б) інформування;
в) інструктування;
г) планування.

**10. Яка група методів відіграє важливу роль у процесі управління та визначає чіткість і злагодженість роботи колективу, оперативність рішень, надійність управління?**

а) організаційні;
б) адміністративні;
в) інструктування;
г) планування.

***Питання для обговорення***

1. Розкрийте сутність методів управління.
2. Як класифікуються методи менеджменту?
3. Як виявляється системність методів управління?
4. Які методи менеджменту можна вважати адміністративними?
5. Дайте характеристику регламентуванню. Як воно проявляється в туризмі?
6. Що означає термін «нормування»? Приклади використання в туристичної галузі.
7. Що таке інструктування? Його особливості в туризмі?
8. Як ви розумієте розпорядницький вплив?
9. Яка відмінність адміністративних методів від економічних?
10. Які методи менеджменту належать до групи економічних?
11. Що таке господарський розрахунок?
12. Дайте визначення стимулювання.

13. Що таке ціноутворення?
14. У чому полягає сутність фінансової політики турфірми?
15. Що таке кредитування?
16. Назвіть форми кредиту.
17. Які методи менеджменту можна зарахувати до групи соціально-психологічних?
18. У чому полягає сутність використання в туризмі соціальних методів?
19. У чому полягає сутність використання в туризмі психологічних методів?
20. Яку роль у сучасному управлінні туризмом можуть відігравати методи соціального і психологічного планування?
21. Який соціально-психологічний ефект застосування методу регулювання в менеджменті туризму?

## РОЗДІЛ 2
## УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ

### ТЕМА 5. СИСТЕМА І СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

**План**

5.1. Система управління туризмом.

5.2. Сучасна система управління розвитком туризму в Україні.

5.3. Поняття організаційної структури управління.

5.4. Типи організаційних структур управління в туризмі.

**Ключові слова:** система, система туризму, система управлыння, елементи, суб'єкт системи, об'єкт системи, організаційна структура управління, складники організаційних структуру правління, типи організаційних структур управління, лінійна структура, лінійно-функціональна структура, функціональна структура, недоліки, переваги.

### 5.1. Система управління туризмом

Підґрунтям для коректного визначення системи менеджменту в туризмі с основи теорії систем.

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

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

– складається з множини (як мінімум двох) елементів (підсистем), ієрархічних і взаємопов'язаних через прямі і зворотні зв'язки;

– становить нерозривну єдність, цілісну систему для нижчих ієрархічних рівнів;

– має фіксовані зв'язки із зовнішнім середовищем.

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

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

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

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

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

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

Що стосується системи туризму можна сказати, що це сукупність і єдність відносин, і явищ, які є у туристичної галузі. Таким чином, система туризму представлена системою відносин, в якій туристичні підприємства, організації та регіони взаємодіють із зовнішнім середовищем. В основі системи туризму лежать дві субсистеми: суб'єкт туризму та об'єкт туризму (див. рис. 5.1).

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

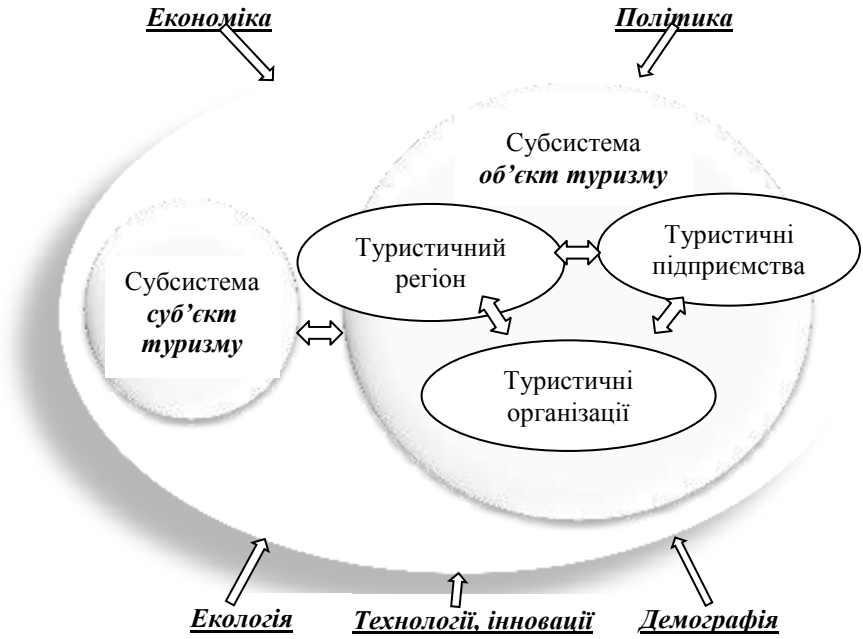


**Рис. 5.1 – Система управління туризмом**

**Суб'єктом системи менеджменту в туризмі** (суб'єкт туризму) є учасник туристичного заходу, або турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом отримання специфічних туристичних послуг, що надаються об'єктом туризму.

Об'єктом системи менеджменту, як керованої підсистеми, є провідний, визначальний складник системи, за допомогою якого виникають відношення управління. **Об'єктом туристичної діяльності** (об'єкт туризму) є все, що може стати для суб'єкта туризму (туриста) метою подорожі. Це може бути туристичний регіон широкої спеціалізації з усіма його туристичними структурами.

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

можуть функціонувати автономна, адже в такому випадку керуюча підсистема працювала б без результатів, а керована була б дезорганізована. Тому суб'єкт і об'єкт поза системою менеджменту можуть розглядатися лише умовно.

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

Система туризму існує у суспільному оточенні. Навколишній систему туризму світ представлений економікою, екологією, технологіями, інноваціями, політикою та демографією. Перелічені фактори зовнішнього середовища надають сильний вплив на туризм, хоча вони не є єдиними. Залежність туризму від довкілля – одне з найважливіших його показників і особливостей.

Оскільки між системою туризму та зовнішнім світом, у якому існує туризм, є певні взаємозв'язки, то можна стверджувати, що туризм – це відкрита система, якою можна і потрібно управляти, використовуючи методи та принципи сучасного менеджменту.

Розглядаючи вплив на туризм довкілля, необхідно пам'ятати, що воно не однаково. Для менеджменту важливо виявити найважливіші фактори зовнішнього впливу та запропонувати ефективні способи реагування на них.

## 5.2. Сучасна система управління розвитком туризму в Україні

Інтенсивний розвиток туристичної галузі перетворив її в прибуткову індустрію різноманітних послуг для задоволення потреб людей у пізнанні, комфорті, безпеці, відпочинку та у сферу масового використання. Особливості управління в туристичній галузі свідчать про необхідність створення сприятливого клімату для її функціонування та розвитку. Це можливо, насамперед, за умови тісної співпраці всіх зацікавлених суб'єктів – туристичних організацій, споживачів і держави,

проведення державної політики щодо сфери туризму на основі визнання її не тільки перспективною економічної галуззю, а й суттєвою складовою соціальної сфери, яка реалізує у своїй діяльності цілу низку найважливіших соціальних функцій. Однак на сьогодні, як засвідчує аналіз управління, цій діяльності бракує системності. Зазначені фактори актуалізують питання про аналіз функціонування сучасної системи управління в туристичній галузі.

Варто зазначити, що багато проблем розвитку туристичної галузі виникає через невизначеність та нескоординованість суб'єктів управління внаслідок відсутності системності, тому необхідна відповідна концептуальна опрацьованість сучасної системи управління розвитком туризму в Україні.

Сьогодні розгляд туризму як сфери економіки і галузі господарства є дійсно актуальним. З позицій економіки туризм аналізується як прибутковий бізнес, який сприяє активізації економічних процесів, зростанню валютних надходжень і доходів, розвитку підприємств транспорту і зв'язку, створенню нових робочих місць у сфері громадського харчування, готельної справи, будівництва, що забезпечує прибуток до бюджетів всіх рівнів. Туристична галузь є специфічним і складним об'єктом управління. У менеджменті система – це впорядкована сукупність елементів, між якими існує або може бути створений тісний взаємозв'язок. Система управління туризмом не є відокремленою, а існує як важливий елемент державної і регіональної систем управління.

Вчені виділяють два основних принципово різних підходи до визначення терміна «система» – дескриптивний і конструктивний [41, с. 11; 42; 43; 44, с. 155]. Згідно з дескриптивним підходом, система виокремлюється із середовища і її функціонування пояснюється структурою та зв'язками між елементами цієї структури. Згідно з конструктивним підходом, навпаки, із заданої функції конструюється структура системи, яка їй відповідає. Мета системи за умов конструктивного підходу виникає з проблемної ситуації, яка повинна бути вирішеною. У цьому випадку система є засобом вирішення проблеми. У нашому випадку ми використовуємо конструктивний підхід, оскільки формується ефективна структура системи управління розвитком

туризму, яка дасть змогу організувати взаємодії між суб'єктами управління для знаходження оптимального стану галузі, при якому інтереси і запити всіх суб'єктів будуть задоволені, насамперед споживачів туристичних послуг.

Відзначено, що традиційно під системою розуміють упорядковану множину взаємопов'язанних елементів, які мають власну структуру й організацію. В. Мухін у своєму дослідженні під системою розуміє множину елементів, зв'язків і взаємодій між ними та зовнішнім середовищем, що створюють властиву цій системі цілісність, визначеність і цілеспрямованість [45, с. 9]. Р. Фатхутдінов вважає, що система – це цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів, який має особливу єдність із зовнішнім середовищем і становить підсистему системи вищого порядку (глобальної). Єдність системи із зовнішнім середовищем визначає її взаємозв'язок із дією об'єктивних економічних законів [46, с. 135]. У цьому контексті, на нашу думку, систему управління розвитком туризму можна подати у вигляді моделі (рис. 5.2).

Як зазначає М. Чумаченко, під системою слід розуміти комплекс взаємопов'язаних елементів, які наділені загальними якостями, спрямованими на здійснення певної мети [48, с. 4]. Елементами системи вважаються об'єкт і суб'єкт управління, які в цьому дослідженні становлять єдине ціле туристичної галузі.

На сьогодні існує багато визначень системи управління, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін. Зокрема, вчені пропонують такі визначення сутності поняття «система управління» (табл. 5.1).

На нашу думку, система управління в туристичній галузі є системою діяльності суб'єктів, які беруть участь у туристичній діяльності, а саме: органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників суб'єктів на рівні туристичних фірм і асоціацій, самоменедженту споживачів. Таким чином, управління в туризмі є системою діяльності, елементами якої виступають різні види діяльності, що здійснюються керівними суб'єктами (організують надання послуг, виробляють їх складові, купують її, які розподілені між різними суб'єктами: органами влади,

менеджментом туристичних фірм, об'єднань та споживачами).

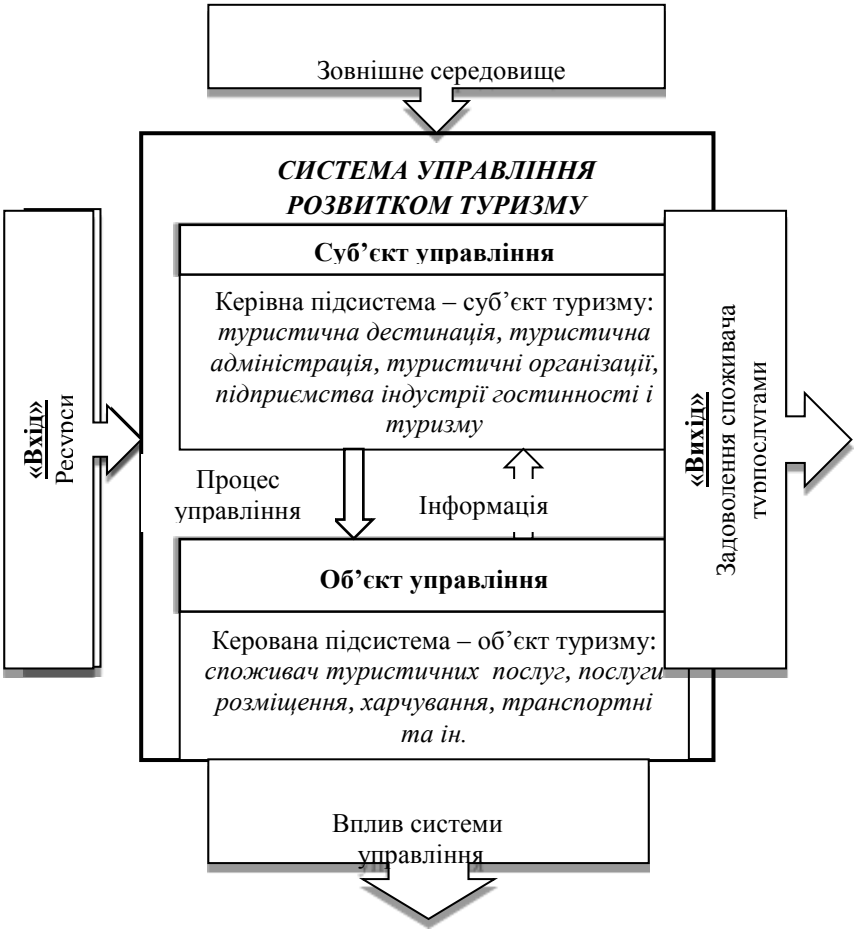


**Рис. 5.2. – Модель системи управління розвитком туризму**

Як і будь-яке системне утворення, сфера туризму характеризується своєю структурованістю, облік якої необхідний при конструюванні системи управління в туризмі.

Система управління в туризмі має ряд властивих тільки їй особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними підприємствами й організаціями.

**Таблиця 5.1 – Трактування сутності поняття «система управління»**

| Автори | Тлумачення сутності |
|---|---|
| В. Грібов, Г. Кісляков | Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють впорядковану цілісність, єдність |
| В. Веснін | Процес створення, вдосконалення та підтримки функціонування організаційної структури при реалізації прийнятого управлінського рішення та розробленого плану заходів |
| О. Алексєєв | Організаційне складне ціле, що складається з безлічі елементів, що взаємодіють, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління |
| О. Крушельницька, Д. Мельничук | Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети |
| О. Моргулець | Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкта й об'єкта |
| А. Зайцев | Множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які становлять єдине ціле та реалізовують процес управління для досягнення поставлених цілей |
| Т. Іванова, В. Приходько | Сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління) |
| М. Алексєєва, С. Балан | Сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей |
| А. Ігнатьєва, М. Максимцов | Складна система, створена для збору, аналізу й переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях |
| В. Алієв | Керівна (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними |

Тому для успішного здійснення туристичної діяльності, стійкості галузі необхідно визначити, у якому напрямі має вдосконалюватися робота управлінського апарату, щоб він

вирішував і проблеми, які характерні для туристичних організацій.

При цьому ефективність координації та узгодження інтересів суб'єктів туристичної діяльності залежить від якості правового й організаційного забезпечення управлінської діяльності в туристичній сфері.

Системність управління туристичною галуззю передбачає організацію взаємодії між суб'єктами для знаходження оптимального стану галузі, при якому інтереси й запити всіх учасників будуть максимально задоволені. Специфіка управління в туризмі відображена в структурі системи управління в галузі, яка включає дві підсистеми: зовнішнє відносно галузі управління, представлене державним регулюванням та регламентацією, і внутрішнє управління, що включає професійний внутрішній менеджмент і самоменеджмент на рівні галузі та туристичних підприємств [40].

Під час аналізу системи управління розвитком туризму ми виходимо з того, що система діяльності, яку здійснюють керівні й керовані суб'єкти, має бути проаналізована на трьох рівнях державного управління (зовнішнього відносно галузі управління), самоврядування туристичних компаній у галузі та самоорганізації споживачів послуг.

Туризм, як інтегрований вид діяльності, включає активність суб'єктів різного рівня управління і спрямований на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної системи управління мають перебувати в центрі уваги всіх суб'єктів управління в туризмі, зацікавлених у координуванні своїх дій та реалізації спільних програм розвитку галузі.

Найбільш результативна система управління має базуватися на постійній взаємодії між усіма суб'єктами туристичної галузі, на зацікавленості кожного з них у стабільному розвитку галузі й вибудовуванні взаємних партнерських відносин [59, с. 615].

На нашу думку, під час аналізу системи управління розвитком туризму необхідно акцентувати увагу на таких аспектах:

– вивчення видів систем управління, представлених в історії держави та існуючої системи управління розвитком туризму;

– виявлення наявності або відсутності регіональних

особливостей в системі управління в туризмі;

– характеристика суб'єктів, що займаються управлінням у туристичній галузі;

– визначення видів відносин між діючими суб'єктами управління, які є оптимальними.

Сьогодні сучасний туризм являє собою складну соціально-економічну систему, що стала продуктом тривалого історичного розвитку. Цей розвиток прямо або опосередковано залежить від усіх політичних і економічних процесів, що відбувалися в історії країни, туризм органічно вбирає в себе їх основний зміст.

Туризм є галуззю, у якій відносини між усіма учасниками ринку будуються на постійній взаємодії і взаємозалежності. Вивчати систему управління в туризмі неможливо без виявлення специфіки комунікацій. Відтак для дослідження системи управління розвитку туризму важливо простежити, наскільки ефективно побудовані комунікації між усіма суб'єктами управління, наскільки вони оперативно і гнучко можуть реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, у якому обсязі можуть впливати на динаміку розвитку галузі та зміни. Саме грамотно вибудувана, налагоджена і надійна мережа комунікацій між усіма партнерами дає змогу кожному окремо взятому суб'єкту туристського ринку захистити себе, своїх споживачів і партнерів від нестабільності зовнішнього середовища наявних ринків і кризових наслідків.

Комунікація в туризмі дає можливість вирішувати різні завдання: обмін інформацією, вираження ставлення людей один до одного, пошук взаємовигідних варіантів співпраці, регулювання й управління розвитком туристичної галузі та ін.

Управлінська діяльність неможлива без комунікацій. Саме тому комунікативна функція є специфічною для управління туристичною галуззю. Комунікації покладені в основу самого туризму і розкриваються через сервісно-управлінську функцію в діяльності суб'єктів туризму [61].

Туристична галузь залежить від здійснюваних у її рамках комунікацій не тільки внаслідок того, що є сферою послуг, а й тому, що вона пронизана комунікаціями різного рівня, вони уможливлюють саме її існування, оскільки туризм – це комунікації між партнерами, між постачальником і споживачем

туристичних послуг, між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами туристичного ринку, між туристами і місцевим населенням, тобто комунікації шикуються між представниками різних культур. Саме спільна зацікавленість змушує їх вибудовувати взаємовигідні схеми і шукати варіанти співпраці.

Оскільки туристична галузь має переважно комерційний характер, більшість її суб'єктів основною метою своєї діяльності вбачає, безумовно, отримання прибутку. Внаслідок цього стає очевидним, наскільки важливим є усвідомлення суб'єктами управління тих наслідків, у тому числі економічних, які можуть виникнути в результаті неефективного функціонування системи управління і взаємодії між усіма представниками туристичного ринку. Саме зацікавленість в ефективній організації взаємодії суб'єктів управління туризмом у ході вироблення управлінських рішень здатна мотивувати туристичні підприємства шукати взаємовигідні варіанти співпраці, визнаючи пріоритет загальних інтересів над індивідуальними.

На наш погляд, система взаємодії в туризмі має такі складові:

– суб'єктів управління – споживачів послуг, органів влади, суб'єктів туристичної індустрії і їх асоціацій, а також їх інтереси і ресурси;

– об'єктів управління – туристичну діяльність;

– внутрішні і зовнішні фактори для галузі, які впливають на діяльність зазначених суб'єктів: фактори середовища (інтеграція, глобалізація, ризики, криза), характеристики суб'єктів управління;

– мета управління – підвищення результативності взаємодій і комунікацій суб'єктів управління в туристичної діяльності.

Стосовно останньої складової зазначимо, що, на думку О. Музиченко-Козловської, метою управління в системі державного управління туризмом в Україні є «…сприяння розвитку туризму шляхом підтримки співпраці держави, туристичних організацій і туристів» [62]. Тобто мета управління безпосередньо пов'язана з результативністю й ефективністю функціонування туристичної галузі. Її досягнення передбачає, на нашу думку, вибудовування системи управління на основі партнерства. Оцінювання результативності функціонування

туристичної галузі дасть змогу визначити, чиї інтереси реалізуються в процесі управління туризмом, тобто результативність визначає ступінь задоволення споживачами послуг, суб'єктами туристичного бізнесу й органами державної влади станом туристичної галузі, її функціонуванням. При цьому важливо відзначити, що ефективність функціонування туристичної галузі та системи управління є більш складним явищем, ніж результативність, оскільки вона фіксує не тільки результат туристичної діяльності, але й якість послуг, що надаються, їх суспільну значущість, ступінь задоволеності споживачів.

Як підсистеми управління в туризмі ми виділяємо такі:

– зовнішнє управління, яке представлено державною регламентацією і регулюванням галузі;

– внутрішнє професійне управління та самоменеджмент на рівні галузі й туристичних підприємств.

На рівні державного управління туристичною галуззю – зовнішнього управління – керівними суб'єктами виступають органи державної влади та місцевого самоврядування, які нормативно регулюють галузь, керованими суб'єктами – виконавчі органи державної влади та місцевого самоврядування, що відповідають за реалізацію прийнятих нормативних актів, а також представники туристського бізнесу і туристи, чия діяльність регулюється відповідними нормативними актами.

Державні організації в системі управління розвитком туризму в Україні представлені органами законодавчої та виконавчої влади [63]. Центральні органи виконавчої влади в туристичній галузі пройшли такі етапи реформування (табл. 5.2).

Тобто сьогодні органом, який здійснює управління у сфері туризму, виступає Державне агентство розвитку туризму України (Держтуризм), яке переходить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. При цьому контроль за ринком туристичних послуг покладений саме на це Міністерство. До переліку основних завдань Міністерства інфраструктури України повертається забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері туризму та курортів.

**Таблиця 5.2 – Еволюція системи державного регулювання та управління розвитком туризму в Україні**

| Рік | Назва центрального виконавчого органу з туризму в Україні |
|---|---|
| 1989–1993 рр. | Відсутня державна структура управління туризмом |
| 1993–2000 рр. | Державний комітет з туризму, підпорядкований Кабінету Міністрів України |
| 2000–2001 рр. | Державний комітет молодіжної політики, спорту й туризму |
| 2001–2002 рр. | Державний департамент туризму |
| 2002–2006 рр. | Державна туристична адміністрація, що прямо підпорядковувалась Кабінету Міністрів України |
| 2006–2010 рр. | Міністерство культури й туризму та в його складі Державна служба туризму та курортів |
| 2010–2014 рр. | Міністерство інфраструктури України з функціями з реалізації державної політики у сфері туризму; приєднується до нього Державне агентство з туризму та курортів |
| 2014–2016 рр. | Державне агентство України з туризму і курортів було ліквідовано, а його функції покладені на Міністерство інфраструктури України та Міністерство економічного розвитку і торгівлі України |
| 2016–2019 рр. | Департамент туризму та курортів, який є самостійним структурним підрозділом апарату Міністерства економічного розвитку і торгівлі України |
| З вересня 2019 р. | Центральним органом управління в сфері туризму виступає Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства |
| З 26.02.2020 р. | Міністерство культури, молоді та спорту, Державне агентство розвитку туризму України (Держтуризм) |
| З 23.03.2020 р. | Міністерство культури та інформаційної політики України, частину функцій міністерство передає центральному органу виконавчої влади, як: Державне агентство розвитку туризму України (Держтуризм) |
| З 8 вересня 2021 р. по тепершній час | Міністерство інфраструктури України, Державне агентство розвитку туризму України (Держтуризм) переходить до його складу |

На рівні внутрішнього професійного управління керівними суб'єктами є керівники компаній туристичного сектора – туроператорів, турагентів, страхових компаній, консульств та візових центрів, авіакомпаній, готельного сектора, а також керівники галузевих асоціацій, які приймають управлінські рішення, що формують туристичну галузь і беруть участь в регуляції відносин один з одним і зовнішнім середовищем в процесі створення й реалізації туристичного продукту.

На рівні самоменджменту споживачі туристичних послуг організовують свій відпочинок самостійно або за допомогою агентств, визначають критерії для підбору туру, беруть участь у його підготовці.

Виходячи з цього, пропонуємо сучасну систему управління розвитком туризму в Україні, яка буде складатися з трьох рівнів: макроекономічний, мезоекономічний регіональний та мікроекономічний (рис. 5.3). Специфіка взаємодії між усіма суб'єктами управління полягає в їх взаємозалежності та взаємодоповнюваності, що знаходить відображення в численних комунікаціях між ними. Кожен із суб'єктів управління має свої повноваження у сфері управління туристичними послугами. Водночас їх об'єднує здійснення функції контролю на всіх етапах створення і реалізації туристичного продукту.

Задоволенню потреб різних соціально-демографічних груп у туристичних послугах служить ефективна система комунікації між усіма суб'єктами управління, що забезпечує їх участь у виробленні управлінських рішень на галузевому рівні, координацію їх спільних дій та реалізацію прийнятих програм розвитку.

Отже, туристична галузь виступає у вигляді системно вибудуваної сукупності взаємопов'язаних між собою функціонально-організаційних зв'язків між суб'єктами туристичної діяльності. Це визначає її функціонування, у тому числі специфіку управління взаємодією в туристичній сфері. Здатність керівних суб'єктів до здійснення всього комплексу управлінських функцій, вміння розробляти й реалізовувати оперативні та стратегічні проекти в туристичній галузі має своєю кінцевою метою надання споживачам туристичних послуг певного рівня і якості. На наш погляд, задоволеність споживачів названими

параметрами може бути розглянута у вигляді непрямого показника ефективності системи управління розвитком туризму.

Поряд з цим важливим показником результативності функціонування системи управління розвитком туризму виступає її оцінювання суб'єк¬тами, що здійснюють внутрішнє професійне управління. Для оптимізації системи управління розвитком туризму в Україні необхідним є: вдосконалення нормативно-правового регулювання туристичної галузі; посилення мотивації в розвитку пріоритетних видів туризму; усвідомлення всіма суб'єктами складної взаємодії в галузі та необхідності в координуванні своїх зусиль.

Ефективність прийнятих суб'єктами управління рішень у туризмі буде залежати від усвідомлення ними цього взаємозв'язку та необхідності співвідношення прийнятих рішень з діями інших суб'єктів управління.

Таким чином, багато проблем розвитку туристичної галузі виникає через невизначеність та нескоординованість дій суб'єктів управління внаслідок відсутності системності. Остання зумовлює неузгодженість дій суб'єктів управління у прийнятті та реалізації управлінських рішень, зниження якості діяльності всієї туристичної галузі та неефективне виконання їй економічних і соціальних функцій. Доведено, що специфіка взаємодії між усіма суб'єктами управління полягає в їх взаємозалежності та взаємодоповнюваності, що знаходить відображення в численних комунікаціях між ними. Кожен із суб'єктів управління має свої повноваження у сфері управління туристичними послугами. Водночас їх об'єднує здійснення функції контролю на всіх етапах створення та реалізації туристичного продукту. Задоволенню потреб різних соціально-демографічних груп у туристичних послугах служить ефективно збудована система комунікацій між усіма суб'єктами управління, що забезпечує участь усіх суб'єктів управління у виробленні управлінських рішень на галузевому рівні, координацію їх спільних дій та реалізацію прийнятих програм розвитку [114].

**Рис. 5.3 – Структура сучасної системи управління розвитком туризму в Україні**

## 5.3. Поняття організаційної структури управління

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

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

– забезпечує координацію усіх функцій менеджменту;

– встановлює повноваження та відповідальність керівників усіх рівнів;

– багато в чому визначає стиль менеджменту, організаційну культуру й ефективність праці співробітників та підприємства в цілому.

**Складниками організаційних структур є:**

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

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

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

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

це зв'язки підпорядкування, необхідність у яких виникає у випадку ієрархічності управління.

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

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

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

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

Туристична діяльність, як відомо, – це організована діяльність з надання туристичних послуг. Ринок туризму характеризується великою кількістю суб'єктів виробництва і просування туристичної послуги (туристичні підприємства, об'єднання, турагенти, туроператори тощо), між якими існують логічні відносини рівнів управління і функціональних служб. Фактично менеджмент покликаний побудувати таку їх взаємодію, щоб досягти стратегічних цілей туристичної галузі. Організаційна структура управління туризмом дає змогу впорядкувати сукупність взаємопов'язаних елементів усередині будь–якої туристичної організації, туристичного ринку.

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

Організаційна структура управління в туризмі, так само як і в

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

**Рівні управління** туризмом представлені сукупністю ланок управління і відображають ієрархічну побудову організації, відношення керівництва і підлеглості. Пірамідальна структура управління організацією показана на рис. 5.4.

**Рис. 5.4 – Пірамідальна структура управління організацією**

**Рівні управління** знаходяться у вертикальній залежності і підпорядковуються один одному за ієрархією: менеджери вищого рівня управління приймають рішення, які конкретизуються і доводяться до нижчих ланок.

**Форма піраміди вказує на те, що на кожному наступному рівні управління знаходиться менше керівників, ніж на**

**попередньому.**

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

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

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

Керівники **середнього рівня управління** забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, та відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів та відділів, а також за їх виконання. Фахівці, що входять до цієї групи, мають, як правило, широке коло обов'язків і мають велику свободу прийняття рішень. Це керівники відділень, бюро, директори підприємств, що входять до складу організації, начальники багатофункціональних відділів.

**Нижчий рівень управління** представлений молодшими начальниками. Це керівники, які безпосередньо над працівниками (не керівниками), – найчастіше молодші менеджери, відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

## 5.4. Типи організаційних структур управління в туризмі

В управлінській практиці туристичної галузі найбільш

поширеними є лінійна, функціональна та лінійно-функціональна організаційні структури управління.

***Лінійна структура***

Лінійна організаційна структура управління формується в результаті побудови апарату управління на основі лінійних зв'язків у вигляді ієрархічних щаблів (див. рис. 5.5).

При лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через якого по одному одноразовому каналу проходять всі команди управління. В данному випадку управлінські ланки відповідають за результати всієї діяльності керованих об'єктів.

Лінійна організаційна структура управління передбачає поділ організації на взаємопов'язані відділи за чисельністю, часом, територією, природним фактором тощо.

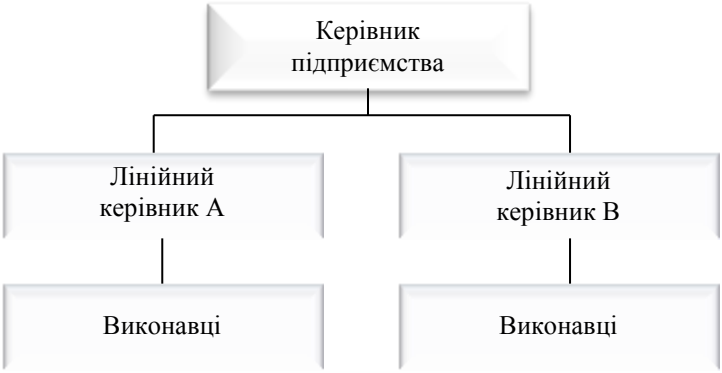


**Рис. 5.5 – Лінійна структура управління**

У такій структурі кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику і пов'язаний з вищим рівнем керівництва тільки через безпосереднього керівника. Підґрунтям для цього є принцип єдності розподілу доручень. Такий тип структури ще називають однолінійним.

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

управлінських рішень.

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

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

***Функціональна структура***

Функціональна структура управління забезпечує управління через підрозділи, які орієнтовані на виконання окремих функцій. Функціональним ланкам організації надають повноваження і відповідальність за результати своєї функціональної діяльності (відділ маркетингу, планування, роботи з клієнтами тощо). Загальні завдання управління поділяються за функціональним критерієм, починаючи з середнього рівня. Функціональним керівникам підпорядковується кожна нижча ланка (див. рис. 5.6).

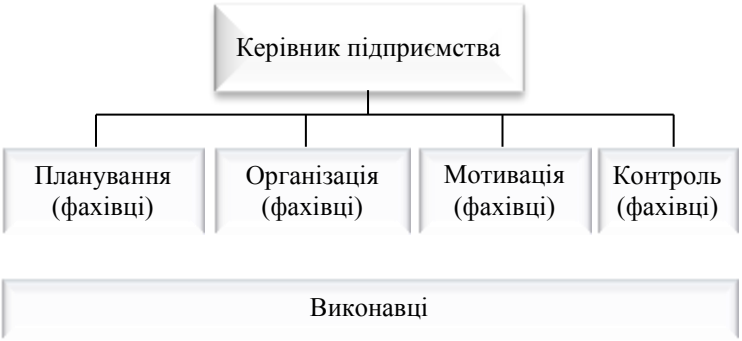


**Рис. 5.6 – Функціональна структура управління**

Функціональні зв'язки в структурі управління здійснюються по лінії руху інформації та управлінських рішень строго за функціями управління. Тому вона і має назву функціональна структура управління.

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

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

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

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

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

***Лінійно–функціональна структура управління***

Найпоширенішим у туризмі є **лінійно–функціональний тип організаційної структури.** В його основу покладено регламентацію лінійних і функціональних зв'язків, так званий шахтний принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо). За кожною з цих підсистем формується ієрархія служб («шахта»), яка пронизує організацію згори до низу (див. рис. 5.7).

**Рис. 5.7 – Лінійно–функціональна структура управління**

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

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

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

спеціаліста; економічність, якої досягають за допомогою однорідності робіт і ринків.

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

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

### *Контрольні питання*

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

### *Тести*

**1. Система стосунків, в якій туристичні підприємства, організації і регіони взаємодіють із зовнішнім середовищем – це?:**

а) індустрія туризму;

б) система управління туризмом;
в) туристична діяльність;
г) менеджмент туризму.

**2. Учасник туристичного заходу, або турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом здобуття специфічних туристських послуг – це?:**

а) індустрія туризму;
б) суб'єкт туризму;
в) туристична діяльність;
г) об'єкт туризму.

**3. Все те, що може стати для туриста метою подорожі – це?:**

а) індустрія туризму;
б) суб'єкт туризму;
в) туристична діяльність;
г) об'єкт туризму.

**4. Впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких стосунках, що забезпечують їх функціонування як єдиного цілого – це?:**

а) структура управління туризмом;
б) система управління туризмом;
в) туристична діяльність;
г) менеджмент туризму.

**5. У структурі управління організацією виділяються?**

а) ланки (відділи), рівні управління і зв'язки;
б) рівні управління і зв'язки;
в) горизонтальні і вертикальні зв'язки і рівні управління;
г) ланки (відділи) і горизонтальні і вертикальні. зв'язки.

**6. Структурні підрозділи, а також окремі фахівці, що виконують відповідні функції управління або частину їх – це?:**

а) ланки (відділи)
б) рівні управління;

в) зв’язки;
г) горизонтальні зв’язки.

**7. Сукупність ланок (відділів) управління, що займають певний рівень в системах управління організацією – це?:**
а) вертикальні. зв’язки
б) рівні управління;
в) зв’язки;
г) горизонтальні зв’язки.

**8. Пірамідальна структура управління організацією вказує на те що?:**
а) на кожному подальшому рівні управління знаходиться більше людей, чим на попередньому;
б) на кожному подальшому рівні управління знаходиться менше людей, чим на попередньому;
в) на кожному подальшому рівні управління знаходиться однаково людей;
г) немає правильної відповіді.

**9. В управлінській практиці туристичної галузі найбільш поширена?:**
а) лінійна і лінійно-функціональна організаційні структури управління;
б) функціональна і лінійно-функціональна організаційні структури управління;
в) лінійна, функціональна організаційні структури управління;
г) лінійна, функціональна і лінійно-функціональна організаційні структури управління.

**10. Яка організаційна структура управління організацією характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, наділений всіма повноваженнями, здійснюючий одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і що зосереджує в своїх руках всі функції управління?**
а) лінійно-функціональна організаційна структура;

б) функціональна організаційна структура;
в) лінійна організаційна структура

**11. При який організаційної структурі управління організацією управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, спеціалізованих на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для ухвалення рішень в системі лінійного управління?**

а) лінійно-функціональній організаційній структурі;
б) функціональній організаційній структурі;
в) лінійній організаційній структурі

**12. Яка структура управління організацією включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які допомагають їм виконувати завдання організації?:**

а) лінійно-функціональна організаційна структура;
б) функціональна організаційна структура;
в) лінійна організаційна структура

***Практичне завдання 1.***

Визначити, до якого типу організаційної структури відноситься організаційна структура управління туристичної фірми «Тревел Січ» (див. рис. 5.8). Визначити переваги та недоліки.

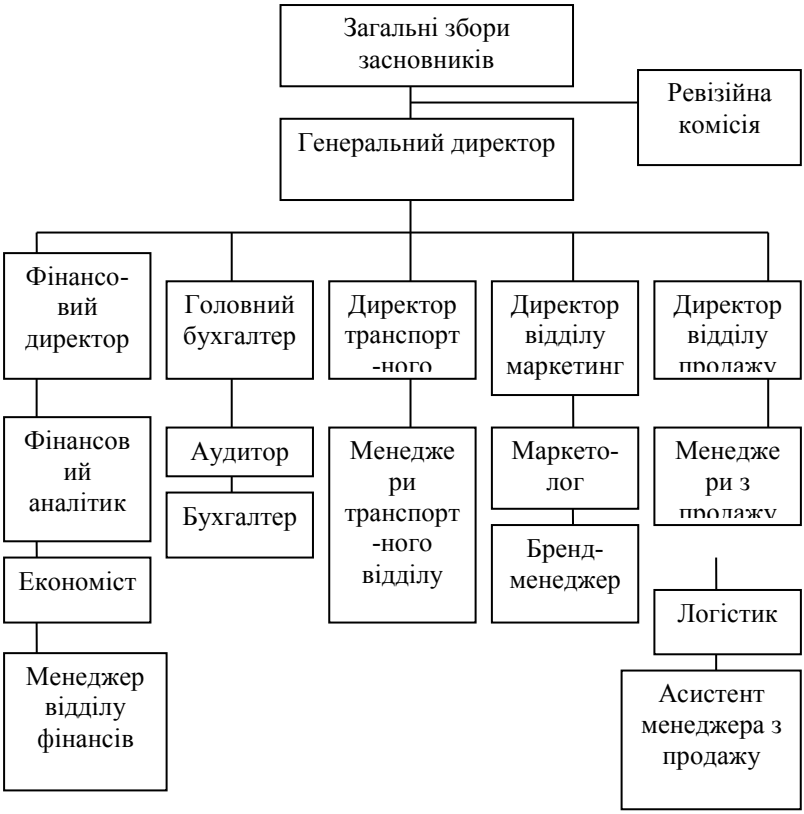


**Рис. 5.8 – Організаційна структура управління туристичної фірми «Тревел Січ»**

***Практичне завдання 2.***

Організаційна структура управління туристичного агенства «Фламенко-тур» представлена на рисунку 5.9. Основними напрямками діяльності працівників турагентства є: надання інформації клієнтам; робота з клієнтами; бронювання й оформлення квитків; продаж туру, робота з туроператорами; виконання адміністративних функцій. Визначити, до якого типу організаційної структури відноситься організаційна структура управління туристичного агенства, її переваги та недоліки.

.

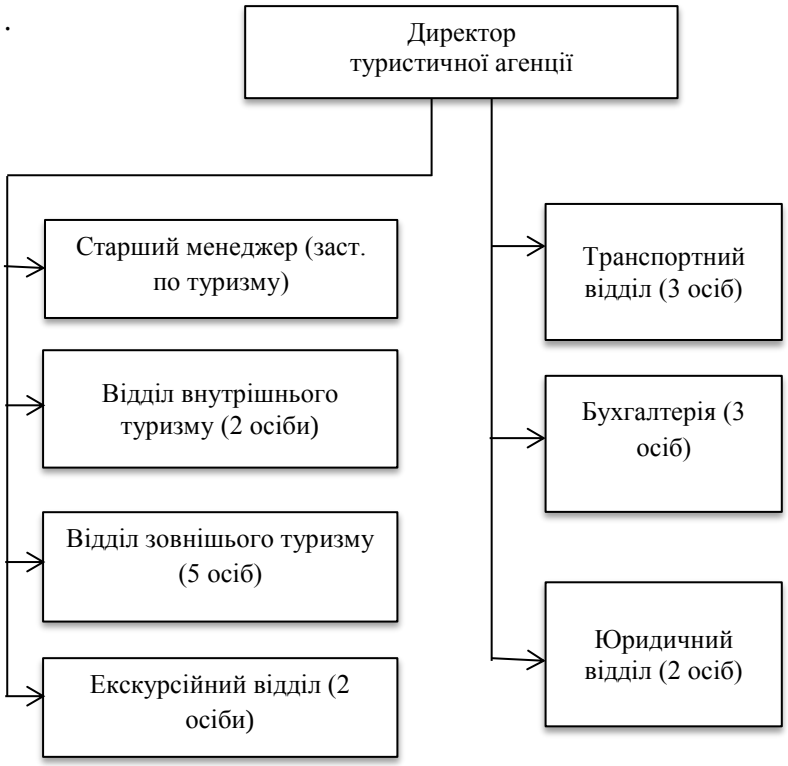


**Рис 5.9 – Організаційна структура управління туристичного агенства «Фламенко-тур»**

***Питання для обговорення***

1. Охарактеризуйте призначення організаційної структури з погляду менеджменту.
2. Обґрунтуйте взаємозалежність складників організаційної структури.
3. Які види зв'язків наявні між елементами структури управління?
4. Як виявляються об'єктивні й універсальні вимоги до

організаційних структур у менеджменті туризму?

5. Охарактеризуйте сутність управлінських завдань у сфері туризму на різних рівнях управління.

6. Розкрийте зв'язок між внутрішніми змінними: структурою і технологією.

7. Дайте характеристику лінійної структури управління.

8. Охарактеризуйте функціональну структуру управління.

9. Назвіть переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління.

10. Чому великі корпорації, як правило, організовані у дивізійні структури?

11. Назвіть основні види нових форм адаптивних структур.

12. Охарактеризуйте проектну структуру управління.

13. Яку реструктуризацію необхідно провести, щоб перетворити лінійно-функціональну організаційну структуру в проектну?

14. У чому полягає відмінність матричної структури від проектної?

## ТЕМА 6. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ТУРИСТИЧНОЮ ФІРМОЮ І УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

**План**

6.1. Сутність та характерні риси сучасних стилів керівництва в менеджменті.

6.2. Поняття про стилі керівництва туристичною фірмою.

6.3. Зміст та види управлінських рішень.

6.4. Процес прийняття управлінських рішень в туристичної діяльності.

6.5. Класифікація методів і прийомів розробки та прийняття управлінських рішень.

**Ключові питання:** стиль, стиль керівництва, походження, управлінське рішення, управляти, направляти, підтримувати, управлінське рішення, етапи процесу, прийняття рішень.

## 6.1. Сутність та характерні риси сучасних стилів керівництва в менеджменті

В даний момент, у світі, стан підприємств неможливий без ефективної управлінської діяльності, тому значення керівництва на підприємствах є насамперед актуальним питанням сьогодення. Думка про значущість стилю управління висловлюється багатьма соціальними психологами (А. Свенцицький, Р. Шакуров, Ф. Генов, А. Омаров, Е. Жариков, В. Зигертом тощо).

Слово «стиль» – **грецького походження**. Слово стиль (від грец. – ціпок для письма) має різне тлумачення. Частина дослідників ототожнюють стиль та метод керівництва.

**Первинне його значення** – «стрижень для писання на восковій дошці», а пізніше уживалося в значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – це свого роду «почерк» в діях менеджера. Повніше визначення поняття «**стиль керівництва**», або управління: це відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера. Крім того, під стилем управління розуміють манеру і спосіб поведінки менеджера в процесі підготовки і реалізації управлінських рішень.

Стиль керівництва являє собою інтегральну характеристику, що включає в себе особливості як керівника, так і об'єкта [72].

Традиційна для індустріального суспільства система відносин між людиною та організацією в сучасному економічному світі перейшла в кризовий стан, що зумовило кризу і звичної системи управління.

На зміну жорстким поведінкам підпорядкованості приходять методи управління, що заохочують творчість, свободу, працьовитість та завзятий настрій на будь-якому підприємстві. Коли в колективі є заохочення до праці, то це означає, що керівник все правильно робить, і він знає чого хоче від працівників, і в свою чергу сам відповідає їхнім проханням. Тобто стиль керівництва розглядається як система постійно застосовуваних методів керівництва [58].

За словами А. Гаврилишної стиль управління – це прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших

проблем [11].

Основною метою управлінської діяльності є оптимізація функціонування підприємства в цілому, отримання можливо більшого корисного ефекту при найменших зусиллях і витратах, тобто створення продуктивної організації, що представляє щось більше, ніж сума вкладених у неї ресурсів.

А науковець Л. Дідковська дає визначення стилю, що це відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера; вияв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем; звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, які він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; звична манера поведінки щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації [16].

Уміння керівника створити вигідний соціально-психологічний стан в колективі, зацікавити роботою працівників, вживати певні мотиваційні та управлінські методи, проявити свої лідерські здібності, вправність спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю керівництва і впливає на ефективність та результативність організації. Для цього йому необхідно розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення ресурсів для забезпечення ефективної діяльності організації, розробляти стратегії її поведінки.

Менеджеру також необхідно враховувати можливі зміни зовнішнього середовища, які можуть вплинути на поточні цілі організації і вимагати певного ризику для виходу з ситуації, що склалася. Тому далекоглядність і гнучкість розуму стає невід'ємною частиною набору тих якостей, якими повинен володіти кожен керівник, безсумнівно, має бути шанований серед своїх підлеглих [14].

У наукових дослідженнях запроваджено певні відносини між типом керівника, стилем, результатом діяльності та її рівнем управління. У цілому їх компонують до таких груп:

– відображення стилю певного типу керівника з яким пов'язане прийняття рішень, психологічна особливість;

– стиль управління не є природною якістю, а

напрацьовується в процесі роботи його можна змінювати, коригувати та навчати;

– чинники зовнішнього середовища;

– стиль керівництва здійснюється згідно культурним цінностям та традиціям організації.

Наприклад, самою популярною залишається і досі класична типологія індивідуальних стилів керівництва, розроблена ще в 30-ті роки німецьким психологом **Куртом Левіним** (1890–1947 рр.). В ній виділяються три провідних стилі керівництва: **авторитарний, демократичний, ліберальний** [23].

В останній час дослідники розділяють такі назви стилів: директивний (авторитарний, де керівник є головним і підпорядковує працівників своїй волі), колегіальний (демократичний, де керівник надає самостійність працівникам, але не залишає без контролю), ліберальний (за якого керівник не надає розпоряджень підлеглим та не здійснює розподіл обов'язків).

**Авторитарний стиль** – завбачає прийняття всіх рішень лише керівником, прямий вибір досвідченості, визначення функцій для підлеглих не маючи прояву на ініціативу, прохання та здійснює відношення в жорсткому контролі. Автократ завжди сильний, егоїстичний, самовпевнений, вольовий та рішучий у власній правоті, спирається на власні знання, зовнішні зв'язки в державних органах і підприємницькому середовищі; надмірна влада та свідоме обмеження контакту з підлеглими.

Позитивними характеристиками керівника-автократа є: настирливість, оперативність, ризикованість, дотриманість свого слова в ефективності діяльності підприємства. Він суворо контролює дії підлеглих, часто вмішується в їхню роботу, вимагає чітко виконувати його вказівки, залишаючи для працівників невелику можливість для прояву самостійності та ініціативи.

Менеджер, який дотримується такого чіткого контролю рішучий, обов'язково вимагає підкорення людей своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до іншої думки, якщо і проводить наради, то тільки формально, тому що рішення у нього готові ще до наради, а зробити вигляд, що йому важлива думка колективу не тяжко, головне, що в нього вже все вирішено.

Критику не терпить і не визнає своїх помилок, але сам любить критикувати інших. Застосування авторитарного стилю надає ефект лише тоді, коли підлеглі повністю прислухаються наказу керівника, але колектив має свою думку щодо вирішення завдань і звідси з'являються непорозуміння [19].

Цей стиль ефективний в добре структурованих ситуаціях, як здійснюються по заданій системі правил. Однак такий стиль набуває багато проблем у майбутньому: знижує ініціативу, ефективності праці, виробничу дисципліну, погіршується психологічний стан та не формує внутрішньої зацікавленості виконавців, тобто надмірна дисциплінарна поведінка керівника викликає в підлеглого страх, злість, нерішучість та знищення стимулу до праці. Дослідження показали, що в умовах авторитарного стилю керівництва можна у три рази більше роботи, ніж в умовах демократичного стилю, але відношення та якість будуть настільки ж гірше. Керівник такого типу може дійти до великого успіху або навпаки повного провалу [40].

Авторитарне управління має такі форми:

– патріархальна, створюється уявленням про колектив, як велику єдину групу, де всі повинні виконувати накази лише керівника, який не надає право приймати будь-яке рішення;

– бюрократична – в основі його залежить застосування методів для задоволення наказу головніших посадових осіб;

– харизматична – лідер повинен проявити себе, як неповторний, цілеспрямований, та головний над усіма працюючими;

На відміну від авторитарного, **демократичний стиль** керівництва забезпечує розширене залучення працівників до створення та прийняття рішень спільно, що дуже подобається колективу. В цьому стилі краще використовуються колективні способи обговорення, узгодження та перевірка. Менеджер демократичного стилю займається лише важливими справами. Таким чином, керівник підбурює своєю повагою ініціативу підлеглих до порядку та роботи. Вказівки надає не у формі наказу та припису, а у вигляді пропозиції, порад або навіть прохання [69].

Співробітники задоволені такою системою керівництва і намагаються допомогти своєму начальнику та підтримати його у

будь-якій ситуації. Контролює працівників не одноосібно, а з колективом, щоб не створювати проблем. У цих умовах працівники краще погоджуються з легітимністю рішень прийнятих з їх участю та більше довіряють своєму керівництву. Цей стиль найбільш ефективний в слабо структурованих ситуаціях.

Третій, **ліберальний стиль** – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже абсолютну волю у виборі дій, контролю та творчого підходу виконавців до вирішення поставлених завдань. Керівник схильний не втручатись в життєдіяльність колективу та не виявляє активності й ініціативи.

Позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, стриманість, доброта, комунікабельність, чесність, готовність приймати будь-які пропозиції підлеглих. Шанувальники такого стилю виправдовують свої дії тим, що намагаються більше відстоювати свободу особистості. Залишаючи людину з певними завданнями наодинці, можна розглянути та дізнатися її цілеспрямованість та прагнення до роботи.

Підлеглі позбавлені від надмірного контролю керівництва, самостійно приймають рішення на основі створення колективної думки. Така робота дозволяє працівникам знайти себе саме у тій сфері роботи, яка їм до душі та дається змога виразити себе; формує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі [13].

Застосування цього стилю виявляє все більшого розширення у наукових дослідженнях та дослідно-конструкторських розробок, здійснюваних силами фахівців, які не сприймають негативного і прискіпливого контролю над собою.

Керівник надає інформацію співробітникам, безпосередньо здійснює оцінку їх діяльності, навчання, покликання до праці, і звичайно залишає останнє рішення за собою. В даний час не всі підприємства готові до цієї форми самоврядування.

Ліберальний стиль характеризується невтручанням в процес роботи, ліберали непринципові, вони можуть бути під головним керівництвом аби відхилитись від надмірної відповідальності, зазвичай, у такій ролі виступають люди недостатньо впевнені в своїх силах та не впевнені у міцності свого трудового положення.

Персоналу буває легко працювати з таким керівником, бо він не контролює та не організовує роботу чітко по графіку. Керівник-ліберал частіше з'являється в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими підрозділами [21].

Звичайно, що зручно та правильно вирішує директор, зовсім не точно сподобається підлеглим. Звідси і з'являються незрозумілі психологічні проблеми, які здатні чимало нашкодити діловому спілкуванню та знизити ефективність так порозуміння керівництва. Наперед приймати необхідні міри у вигляді коректування стилю – задача непроста, але загалом її можна вирішити, якщо схилятися до повчань соціальної та управлінської психології менеджменту [32].

Згідно з моделлю Ф. Фідлера ефективність вибраного стилю керівництва залежить від міри контролю керівника над ситуацією. Загалом існує дуже багато класифікації стилів керівництва, залежність від числа критеріїв, по якій класифікуються стилі, вони діляться на: **одномірні і багатомірні** [10].

Одномірні стилі керівництва спрямовані на поставлену задачу, та відносяться до модифікації авторитарного стилю і обґрунтовується прямим бачення уваги керівника на підприємницьких задачах, і як правило, послабленням уважності до працівників. Цей стиль визнає, що управлінець направляє повільно працюючих людей працювати краще та швидше, також засуджує, лає за невиконану роботу, звертає щоб максимально використовували робочий час та спонукає співробітників до більшого використання своїх сил на працю.

Практичне застосування такого стилю виявилось дуже вдалим, дослідники показали, якщо керівники використовують його, то начальство позитивно оцінює роботу і надає підвищення. На відміну від стилю керівництва, на меті підприємства, концентрується увага на співробітниках, їх очікувань та потребах, і тут передбачається, що управлінець піклується про хороші відносини зі своїм колективом, захищає, звертає увагу на стан здоров'я, звернення до всіх з рівними правами, відкритістю та навіть допомогою в будь-яких питаннях [24].

Багатомірні стилі керівництва враховують цілу ланку особливостей, причому для кожної особливості, багатомірні стилі

враховують цілий ряд критеріїв. Основна увага приділяється збереженню товариських стосунків в колективі, навіть за погіршення економічних показників підприємства [38].

Стиль керівництва має дві основи: об'єктивну і суб'єктивну. Також він залежить від політичних чинників, моральних винятків та соціально-економічних відносин, а також індивідуальних рис керівника та характерного типу. З висновку на взаємний зв'язок суб'єктивного та об'єктивного управління, сформувались спільні дії до стилів керівництва:

– погляд на склад особисто-ділових рис управлінця. Він оснований на тому, що всі керівники є особистістю, яка неповторно поєднує в собі складові індивідуальних якостей. Відповідно до поєднання складових виділяють: керівник-спеціаліст, організатор, наставник, партнер. Вважається, що в процесі управління поєднуються: колегіальний, ліберальний і авторитарний стилі керівництва;

– орієнтування на об'єктивні чинники управління, такі як: кабінетний, діловий та компанійський стилі.

В сучасному становищі організацій, є такі керівники, які поєднують відразу всі стилі управління, тобто використовують змішаний стиль. Такий стиль фактично виступає в ролі доповідного, створювати втілення в життя ідей своїх працівників, відповідаючи свої судження та ідеї лише тоді, коли про це попросять. Даний підхід задовольняє працівників та заохочує до індивідуального самовираження та втілення потреб в роботі, але така тактика може бути негативною, якщо колектив діє за своїми потребами, а не за метою організації [67].

Сучасні дослідники прагнуть, як можна точніше та краще показати у своїх моделях характерні риси поведінки керівника в процесі здійснення організаційних завдань. Наприклад, японський автор у галузі менеджменту Т. Коно онаписав чотори менеджерські стилі: новаторсько-аналітичний, новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний та консервативно-інтуїтивний [62].

Новаторсько-аналітичний стиль – це енергійний новатор і одночасно добрий організатор. Він застосовує такі елементи менеджерської поведінки: відданість фірмі, новаторство, енергійність, нові ідеї, альтернативність та нову інформацію.

Стиль управління характеризується чіткістю у постанові цілей та готовність врахування думки підлеглих. При такому управлінні накопичується багато ідей, пропозицій, проектів та об'єднаються у прийняття планового рішення.

Новаторсько-інтуїтивний образ керівника здібний, рішучий, зацікавлений в роботі менеджер, відображає в своїй поведінці: егоїстичність, новаторство, енергійність, ідеї основані на інтуїції, як відразу ж пропонуються колективу, але без чіткого обґрунтування ресурсів.

Консервативно-аналітичний тип – це теоретик, який діє лише до досконалості, але не приймає ризикових рішень. Такий тип поведінки теоретично вимогливий, поступовий, та послідовний. Не прийме остаточного рішення поки немає достатньої інформації та ресурсів [63].

І останній консервативно-інтуїтивний стиль – з таким типом керівника тяжко працювати, тому що прийняття рішень залежить лише від нього, спирається лише на власне бачення та інформацію. До підлеглих ставиться прискіпливо, йому здається, що він краще сам все зробить, а ніж довірити це колективу і потім самому перевіряти виконане завдання працівником.

Трансформація стилів і методів управління – не спонтанний, а усвідомлено регульований безперервний процес еволюційного переходу від директивного до сучасного стилю і навпаки, залежно від рівня розвиненості колективу і складається соціально-економічної ситуації на основі застосування сучасних управлінських технологій.

## 6.2. Поняття про стилі керівництва туристичною фірмою

Робота менеджера в сфері туризму представляється як виконання управлінських функцій в системі «людина–людина». Це накладає свій відбиток на вибір стилю керівництва туристичною фірмою, оскільки туризм від інших систем управління відрізняється імовірнісним характером туристичних явищ і процесів. Неможливо з високою мірою вірогідності прогнозувати туристичне майбуття, оскільки кожна особа, на яку направлена дія, що управляє, по своєму унікальна, а її поведінка у просторі та часі залежить як від суб'єктивних, так і

від об'єктивних чинників. Тому використовувати в туризмі такий тонкий інструмент менеджменту, як стиль управління, слідує з великою обережністю і на високому професійному рівні.

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

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

деталях практично неможливо.

Як немає двох однакових відбитків пальців на руці, так не існує і двох менеджерів з однаковим стилем керівництва.

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

«Правильний» стиль керівництва не може бути визначений заздалегідь, оскільки життєві управлінські ситуації не стандартні, а якості особи менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища.

Вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер:

– **управляти** – керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань; положення);

– направляти – менеджер управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу;

– **підтримувати** – менеджер надає співробітникам допомогу при виконання ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне ухвалення рішень;

– **делегувати повноваження** – менеджер передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за ухвалення приватних рішень і досягнення мети підприємства.

### 6.3. Зміст та види управлінських рішень

Кожна людина протягом дня приймає десятки, а протягом життя – тисячі рішень. Деякі дуже індивідуальні. Наприклад: де пообідати? що купити? що робити? і т.п. Інші рішення складніші і вимагають ретельного обмірковування. Хочемо ми цього чи ні, але приймати рішення ми маємо.

Для менеджера ж прийняття рішень – постійна та дуже

відповідальна робота. Необхідність прийняття рішень пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи цілі та досягаючи їх. Оскільки прийняті рішення стосуються не тільки менеджера, але й інших людей і в багатьох випадках всієї організації, розуміння природи та суті цього процесу є надзвичайно важливим для кожного, хто хоче досягти успіху в галузі управління.

Одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення. Оскільки менеджери виконують чотири функції управління, вони мають справу з постійним потоком рішень з кожної з них, тобто планування, організації, мотивації та контролю.

Під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи – акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації. Зрештою управлінське рішення представляється як наслідок управлінської діяльності. У широкому розумінні **управлінське рішення** розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

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

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

Теорія і практика менеджменту пропонують **класифікувати управлінські рішення за різними ознаками.** Проте визначальним моментом є умови, у яких приймається рішення. Зазвичай рішення приймаються або у обстановці **визначеності,** або у обстановці ризику **(невизначеності).**

У разі визначеності менеджер порівняно впевнений у результатах кожної з альтернатив. У обстановці ризику

(невизначеності) максимум, що може зробити менеджер, – визначити ймовірність успіху кожної альтернативи. У цьому випадку важливе значення мають власна культура, цінності та традиції організації: співробітники піддаються впливу культури організації та тому не розглядають варіанти рішень поза неї.

Існують і інші критерії **класифікації управлінських рішень:**

– за терміном дії наслідків рішення: довго-, середньо- та короткострокові рішення;

– за частотою прийняття: одноразові (випадкові) та повторювані;

– по широті охоплення: загальні (що стосуються всіх співробітників) та вузькоспеціалізовані;

– за формою підготовки: одноосібні, групові та колективні;

– за складністю: прості та складні;

– за жорсткістю регламентації: контурні, структуровані та алгоритмічні.

**Контурні рішення** лише приблизно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір вибору прийомів і методів їх здійснення. **Структуровані рішення** передбачають жорстке регламентування дій підлеглих. Ініціатива ж з їхнього боку може виявлятися лише у вирішенні другорядних питань. **Алгоритмічні рішення** гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і виключають їх ініціативу.

Управлінське рішення має бути зрозумілим, виконуваним, надане у формі, яка відповідно спрямовує виконавця, а також таким, що не вимагає надмірних зусиль.

У літературі є багато класифікацій рішень, які умовно можна згрупувати таким чином:

– переконливі (повністю контрольовані керівництвом, результати передбачувані, а наслідки очевидні);

– ризиковані (частоту певних подій, як і власне результат рішення, не можна належно оцінити);

– сумнівні (виникають у ситуаціях, які не можна оцінити, а наслідки цих рішень важко передбачити).

Можна також класифікувати рішення з огляду на:

– значущість проблеми (рішення є ключовим, стандартним, маргінальним);

– частоту прийняття (щоденні, тижневі, квартальні, річні);

– вид програми (стратегічні, тактичні, операційні);

– посаду менеджера (значущі й незначні);

– сферу організаційної діяльності (адміністративні, виробничі, комерційні, технічні, транспортні тощо).

Аналізуючи зміст сфери надання туристичних послуг, управлінські рішення можна поділити на такі, що стосуються специфічності проблем туристичного підприємства та фаз його розвитку.

З огляду на першу частину проблематики підприємства можна виділити рішення: виробничі, фінансові, інвестиційні, маркетингові, торговельні, кадрові, логістичні, технічні [14].

Якщо розглядати фази розвитку підприємства, то основні менеджерські рішення поділяються на [16]:

– рішення, пов'язані з утворенням підприємства (визначення цілей, організаційно-правової форми, організаційної структури, добір персоналу);

– рішення, що стосуються поточного функціонування існуючого підприємства (управління кадрами, визначення обсягу виробництва, встановлення цін, визначення витрат на маркетинг, форми оплати праці, відносини з клієнтами і локальним середовищем, розподіл прибутку, реорганізації);

– ліквідаційні рішення (збуту продукції, передачі прав, запозичення, банкрутства підприємства).

Характерною ознакою праці менеджера є прийняття ним рішень у різноманітних сферах, тому що менеджери перетворюють засоби підприємства з метою задоволення потреб споживачів. Правильність прийнятих ними рішень виявляється у діяльності туристичного підприємства. Наприклад, стратегічні рішення (довготермінові) стосуватимуться розташування туристичного об'єкта, його спеціалізації, пропускної спроможності, просторового укладу, зовнішнього вигляду, якості послуг, які будуть надаватися. Операційні рішення, які приймаються щодня, стосуються тривалості робочого часу персоналу, закупівель, дотримання чистоти і мають важливе

значення для ведення туристичної діяльності [21].

У туризмі, наприклад, добре розташування має особливе значення, адже дохідність туристичного підприємства великою мірою залежить від доступності його для туристів та привабливості оточення. Погана локалізація вимагає більших маркетингових затрат для усунення цього недоліку. У рішеннях, що стосуватимуться вибору розташування туристичного об'єкта, потрібно врахувати:

– транспортну і комунікаційну інфраструктуру;

– матеріальний та суспільний статус довколишнього населення;

– кліматичні умови та географічне положення;

– демографічний чинник;

– рівень керівництва.

Очевидним прикладом є розташування станції автомобільного сервісу неподалік головних транспортних шляхів. Натомість не варто розміщувати відпочинковий об'єкт із комплексним забезпеченням інвентарем для занять водними видами спорту за відсутності зручного сполучення громадського транспорту. Адже більшість користувачів об'єкта становитимуть діти і молодь, яким необхідний зручний і дешевий доїзд до нього. З іншого боку, поле для гольфу, зрозуміло, зацікавить людей, забезпечених власним автотранспортом, і в цьому випадку більшої ваги матиме чинник, визначений як матеріальний і суспільний статус довколишнього населення [30].

Прийняття рішень і розв'язання менеджерами проблем туризму завжди вимагає певних знань й умінь. Завданням менеджерів є задоволення вимог, сподівань і потреб, які дуже швидко і часто змінюються, з урахуванням труднощів, зумовлених обмеженими засобами і можливостями, якими володіє туристичне підприємство у певному часі.

## 6.4. Процес прийняття управлінських рішень в туристичної діяльності

На кожному підприємстві, у кожній туристичній організації процес розробки і прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою діяльності

організації, її структурою, організаційною культурою, досвідом керівників і управлінського персоналу тощо.

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

– вироблення і постановка цілі (з якою метою потенційний турист хоче здійснити подорож);

– вивчення проблеми (які місця він відвідував раніше, які проблеми виникали при цьому);

– вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, що приймаються, розробка варіантів дій (збір інформації про уподобання та вимоги до мандрівки);

– вибір варіанта (з урахуванням наявних пропозицій);

– прийняття рішень (вибір туру);

– доведення рішення до виконання (оформлення документів, замовлення й оплата туру, укладання договору);

– контроль за виконанням рішень (контроль процесу реалізації туру).

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

**Діагностика проблеми** найчастіше виявляє дві їх категорії:

– проблему-ситуацію, коли поставлені цілі не вирішені;

– проблему-потенційну можливість.

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

**Другий етап** характеризується визначенням обмежень для прийняття рішення (часових, фінансових, трудових, законодавчих, конкуренції тощо) і критеріїв для оцінки

альтернатив (ефект від реалізації рішення, ступінь досяжності поставлених цілей, мінімізація витрат, максимізація прибутку, час виконання рішень тощо).

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

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

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

**На шостому етапі** реалізується (впроваджується) рішення. Завданням керівника на цій стадії є організація виконання рішення, яка включає складання плану реалізації рішення та доведення його, а також самого рішення до виконавців і тих, кого воно стосується. Менеджер повинен розподілити права і відповідальність, зацікавити людей у виконанні рішення, за необхідності провести роз'яснювальну роботу.

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

**Фактори, що впливають на процес прийняття рішень** охоплюють:

– середовище прийняття рішення;

– особливості оцінки керівника, які визначаються його індивідуальною системою цінностей, що впливає на спосіб прийняття рішення та на його характер. Наприклад, креативний менеджер може запропонувати тур із насиченою програмою розваг і відпочинку: дайвінг, парашутний спорт, рафтинг; менеджер з консервативним стилем роботи, щоб уникнути

невдоволення клієнтів, запропонує стандартний туристичний пакет. Тому прийнято розрізняти:

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

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

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

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

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

Розглянуті види рішень приймаються здебільшого у процесі оперативного управління.

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

## 6.5. Класифікація методів і прийомів розробки та прийняття управлінських рішень

В процесі управління використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, цілеспрямувати й ефективно організувати виконання функцій,

етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, які вживаються для постановки і досягнення її мети.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їх ґрунті відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. Дійсно, відповідаючи на питання, як виконувати ту або іншу управлінську роботу, методи дозволяють сформувати систему правил, прийомів і підходів, що скорочують витрати часу і інших ресурсів на цілеполягання і цілереалізацію. Одночасно з цим використання системи методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшувати знання про управління і про закономірності процесів і явищ, що відбуваються в ньому, сприяючи розвитку теорії управління [45].

В сучасних умовах зростає складність управлінських завдань, що зумовлює потребу в постійному розвитку і вдосконаленні методологічних положень, методів і методичних рекомендацій. Наукова обґрунтованість рішень, їхня оптимальність залежить, насамперед, від ступеня досконалості методів, що використовуються в процесі розробки й реалізації управлінських рішень, а також від рівня знань персоналу управління та його володіння комплексом управлінських методів [13].

Для реалізації комплексу управлінських задач та вибору оптимальних методів прийняття управлінських рішень слід:

– охарактеризувати всю сукупність наукових методів, що використовує персонал в процесі прийняття рішення;

– визначити сферу використання певної групи методів або окремого методу залежно від типу рішення, що приймається;

– визначити конкретні умови, в яких приймається рішення.

**Вибір методів** для обґрунтування конкретних управлінських рішень **повинен включати:**

– аналіз управлінського завдання з точки зору його змісту, можливостей формалізації;

– вибір методів для пошуку оптимального варіанту рішення;

– визначення правил і умов застосування методів.

Методи обґрунтування управлінського рішення використовуються комплексно, що визначається наявністю формальних і неформальних факторів, які складають ситуацію.

Останні необхідно враховувати при остаточному виборі рішення. Однак в кожному конкретному випадку пріоритетною виступає одна група методів, на вибір якої впливають [12]:

– масштабність задачі, що вирішується – вирізняють глобальні та локальні;

– довготривалість, залежно від цього вирізняють: оперативні, тактичні, стратегічні рішення;

– умови прийняття управлінського рішення – визначеності, ризику та невизначеності.

Методи – це сукупність прийомів і способів, що забезпечують досягнення будь-яких цілей. При цьому під способом слід розуміти порядок застосування засобів, які є в наявності у осіб, що приймають управлінські рішення [7].

В кожному методі управління слід розрізняти його змістовну частину – тобто вимоги яких законів вона реалізує, спрямованість – які мотиви людської поведінки він спрямований, та організаційну форму. **Методи управління процесом розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення** – це методи реалізації об'єктивних законів, властивих даному процесу (законів мислення, економічних законів прийняття рішень в економічній сфері; законів, що визначають взаємозв'язки засобів праці і організації діяльності осіб, що приймають рішення з особами як елементами цієї організації з урахуванням соціально-психологічних відносин і т. ін.).

Розглядаючи спрямованість методів, слід враховувати, що на практиці не буває «чистих» мотиваційних діянь, вони визначаються культурою людини, її станом, ситуацією, що склалася.

Характеристика організаційної форми методів управління включає тип діяння (прямий, непрямий) і характеристику діяння (акт, норма). Методи вироблення діяння можуть бути індивідуальними, колективними і колегіальними.

**Під обгрунтуванням прийнятого рішення** розуміється підкріплення переконливими доказами відповідності рішення, що припускається заданим критеріям та обмеженням, які реально існують.

Розпочинаючи аналіз методів діяльності осіб, які приймають рішення та апарату управління, що використовуються при

розробці, прийнятті та реалізації управлінського рішення, слід ввести певні обмеження [14]:

– з урахуванням того, що процес прийняття рішення включає складові – розумову (інтелектуальну) діяльність осіб та управління її організацією; доцільно поділити методи, що використовуються персоналом управління, на методи праці та методи управління;

– розглядаючи методи прийняття управлінських рішень, слід акцентувати увагу на методах, що використовуються в діяльності осіб в процесі прийняття і обгрунтування управлінського рішення. Для отримання цілісного уявлення про систему методів діяльності персоналу приведено їхню класифікацію (послідовний тип), яка охоплює всі сфери діяльності персоналу управління і наочно інтерпретує сукупність методів у вигляді генеалогічного дерева (див. рис. 6.1). Кожний рівень класифікується за однією ознакою [13].

Елементи найнижчого рівня являють собою найменування окремих груп конкретних методів роботи, що виступають модифікаціями або різновидами найбільш загального з них [7].

На різних рівнях поділу методів діяльності використовується ознака «природи методів», який дозволяє здійснити поділ останніх на методи керуючих дій на людину, а через нього – на об’єкти керування (методи управління), що спираються на закони управління, та методи вироблення керуючих дій, що базуються на законах розумової діяльності людини та законах функціонування об’єктів його праці.

Складність класифікації пов’язана з станом області дослідження проблем взаємозв’язку закони – принципи – цілі – методи [45].

За логічною структурою творча розумова праця та розумова праця з виконавчими функціями (емпірична, аналітична) однакові, але різняться за «способом мислення». Розумова праця з виконавчими функціями характеризується тим, що аналіз і синтез здійснюється за вже відомим алгоритмом, програмою дій. В процесі творчої розумової праці відбувається пошук алгоритму, програми, за якими слід виконувати дії для аналізу і синтезу інформації. Результат класифікації свідчить, що в цілеспрямованій діяльності персоналу управління

використовуються методи управління і методи праці, між якими існує закономірний діалектичний зв'язок.

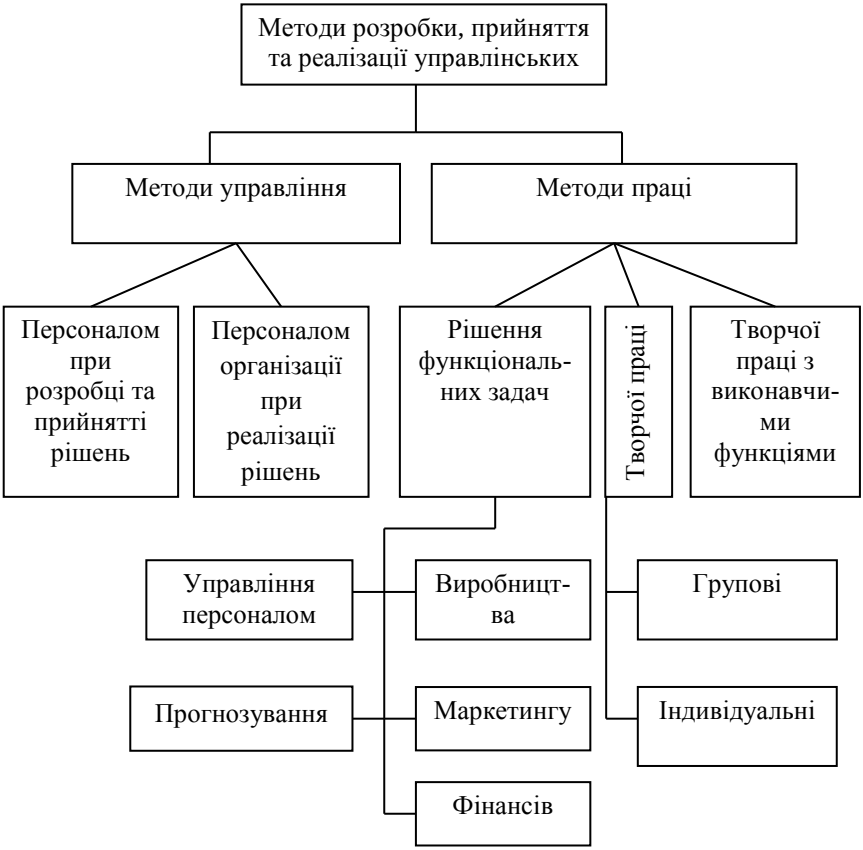


**Рис. 6.1 – Класифікація методів розробки, прийняття та реалізації рішень**

Запропонований варіант класифікації методів дозволяє обирати їх при вирішенні різних задач і використовувати їх в своїй роботі. Але існують інші способи класифікації управлінських рішень. Приведена далі класифікація дозволяє виокремити класи і види рішень, що потребують різних підходів до організації процесу управління і до методів прийняття рішень,

а також неоднакових за затратами часу і інших ресурсів (див. табл. 6.1) [14].

**Таблиця 6.1 – Класифікація рішень, що приймаються організаціями**

| Критерії | Класи рішень |
|---|---|
| Ступінь структурованості | Слабо структуровані (не запрограмовані)<br>Високо структуровані (запрограмовані) |
| Зміст | Економічні, соціальні, організаційні, технічні, наукові і т. ін. |
| Кількість цілей | Одноцільові, багатоцільові |
| Тривалість дії | Стратегічні, тактичні, оперативні (або довгострокові, і середньострокові, короткострокові) |
| Особа, що приймає рішення | Індивідуальні, групові |
| Рівень прийняття рішення | Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі робітники |
| Глибина дії | Однорівневі, багаторівневі |
| Напрям рішення | Всередину організації як системи, за її межи |

Відомо, наприклад, що кількість оперативних рішень, що приймаються в організаціях, значно перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, однак за затратами часу найбільш ресурсомісткими є стратегічні рішення.

Розподіл загальних витрат часу на прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень в організаціях великого, середнього і малого розмірів також має свої особливості: на малих підприємствах основна частка витрат часу припадає на оперативні рішення, але поряд зі зростанням підприємств суттєво зростає час, що витрачається на вироблення стратегії розвитку [30].

Класифікація рішень на високо та слабоструктуровані дозволяє більш ефективно організовувати процес за допомогою розробки різних підходів і дій, що мають забезпечувати досягнення обраних цілей.

Рішення, що високою мірою структуровані відомі також як запрограмовані. Вони виступають як результат реалізації певної

послідовності дій або заходів [12]. При цьому кількість альтернатив обмежена і вибір робиться в межах напрямів, що задані організацією, а також з урахуванням нормативів, стандартів, правил і т. ін. Як приклад, можна навести задачу визначення кількості керівників при заданій нормі керованості. Виділення класу запрограмованих рішень дозволяє розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю. Слабо структуровані рішення (незапротрамовані) ухвалюються в ситуаціях, що відрізняються новизною, внутрішньою неструктурованістю, неповнотою і невірогідністю інформації, різноманіттям і складністю впливу різних чинників. Це не дозволяє знаходити рішення шляхом побудови адекватних математичних моделей і основну роль в пошуку грає людина та її здатність розробляти відповідну процедуру, що веде до вирішення проблеми. Слабо структурованими є рішення, що пов'язані з визначенням цілей і формулюванням стратегії розвитку організації, зі зміною її структури, з прогнозами роботи на нових ринках і т.п. [16]. Кількість таких рішень збільшується із зростанням масштабів складності організації; до такого ж результату призводять сучасні тенденції до глобалізації економіки, збільшення її відвертості, оскільки їх прямим наслідком стають зростання кількості зв'язків між організаціями, велика динамічність і зміни як зовнішнього середовища, так і внутрішньої організації кожного підприємства. В той же час, сучасні розробки в сфері дослідження операцій, розвиток інформаційної технології і комп'ютеризація дозволяють значно підвищити частку програмованих рішень, які, як вже було зазначено, характеризуються більшою точністю і у ряді випадків вимагають менших затрат часу і інших ресурсів [14].

Між двома видами рішень – запрограмованими і незапрограмованими – знаходиться безліч їх комбінацій, і саме ця безліч являється реальністю, в якій ухвалюються управлінські рішення.

Програмованість рішень підвищується по мірі просування зверху вниз по вертикалі управління.

Тому вищій ланці управління доводиться мати справу в основному з слабо структурованими рішеннями, на середньому рівні характер проблем, що виникають вимагає прийняття як

запрограмованих, так і незапрограмованих рішень (при цьому треба відзначити, що автоматизація праці в цій ланці супроводжується зростанням питомої ваги рішень, що характеризуються більшою структурованістю), в низовій ланці переважають рішення, прийняття яких здійснюється по заздалегідь розроблених правилах і процедурах [21].

Отже, процес прийняття управлінських рішень є досить складним процесом, який складається з ряду постійних етапів, кількість яких визначається складністю проблеми, що потребує вирішення.

### *Контрольні питання*

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

### *Тести*

**1. Якого походження слово «стиль»?**

а) латинського походження;
б) німецького походження;
в) грецького походження;
г) французького походження.

**2. Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера туристичного підприємства – це?:**

а) метод керівництва;
б) стиль керівництва;
в) засіб керівництва;
г) принцип керівництва.

**3. Якому стилю керівництва характерно наступне:**

**керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань?:**

а) направляти;
б) підтримувати;
в) делегувати повноваження;
г) управлять.

**4. Якому стилю керівництва характерно наступне: менеджер управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу?:**

а) направляти;
б) підтримувати;
в) делегувати повноваження;
г) управлять.

**5. Якому стилю керівництва характерно наступне: менеджер надає співробітникам допомогу при виконання ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне ухвалення рішень?:**

а) направляти;
б) підтримувати;
в) делегувати повноваження;
г) управлять.

**6. Якому стилю керівництва характерно наступне: менеджер передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за ухвалення приватних рішень і досягнення мети підприємства?:**

а) направляти;
б) підтримувати;
в) делегувати повноваження;
г) управлять.

**7. Що розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємозв'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань?:**

а) метод керівництва;
б) управлінське рішення;
в) засіб керівництва;
г) принцип керівництва.

**8. По терміну дії наслідків виділяють управлінські рішення:**
а) одноразові (випадкові) і повторюючи;
б) загальні і вузькоспеціалізовані;
в) долго-, середньо- і короткострокові рішення;
г) одиночні, групові і колективні;
д) контурні, структуровані і алгоритмічні.

**9. По частоті прийняття виділяють наступні управлінські рішення:**
а) одноразові (випадкові) і повторюючи;
б) загальні і вузькоспеціалізовані;
в) долго-, середньо- і короткострокові рішення;
г) одиночні, групові і колективні;
д) контурні, структуровані і алгоритмічні.

**10. По широті обхвату виділяють наступні управлінські рішення:**
а) одноразові (випадкові) і повторюючи;
б) загальні і вузькоспеціалізовані;
в) долго-, середньо- і короткострокові рішення;
г) одиночні, групові і колективні;
д) контурні, структуровані і алгоритмічні.

**11. За формою підготовки виділяють наступні управлінські рішення:**
а) одноразові (випадкові) і повторюючи;
б) загальні і вузькоспеціалізовані;
в) долго-, середньо- і короткострокові рішення;
г) одиночні, групові і колективні;
д) контурні, структуровані і алгоритмічні.

**12. По жорсткості регламентації виділяють наступні**

**управлінські рішення:**

а) одноразові (випадкові) і повторюючи;

б) загальні і вузькоспеціалізовані;

в) долго-, середньо- і короткострокові рішення;

г) одиночні, групові і колективні;

д) контурні, структуровані і алгоритмічні.

**13. Які управлінські рішення лише приблизно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору прийомів і методів їх здійснення?:**

а) структуровані;

б) алгоритмічні;

в) контурні.

***Практичне завдання 1.***

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним з найважливіших завдань для менеджера. Звичайно виділяють 5 основних стилів керівництва.

1. Невтручання – низький рівень піклування про виробництво і людей. Керівник не керує, багато завдань виконує сам. Рівень делегування дуже малий.

2. Тепла компанія – високий рівень піклування про людей. Прагнення до встановлення дружніх відносин, приємної атмосфери та зручного темпу роботи. При цьому керівника не дуже хвилює, які результати будуть досягнуті.

3. Задача – увага керівника повністю зосереджується на виробництві. Підлеглим або зовсім не приділяється увага, або вона дуже мала.

4. Золота середина – керівник у своїх діях намагається орієнтуватися як на інтереси людей, так і на виконання задач. Керівник вимагає дуже багато від співробітників, але й не займається потуранням.

5. Команда – керівник повністю орієнтований на досягнення оптимального з'єднання інтересів людей і виробництва. Спільні обов'язки, які беруть керівник і підлеглі для досягнення цілей організації, ведуть до довіри і поваги у взаємовідносинах.

Дайте відповіді на такі запитання:

1) Який стиль керівництва, на ваш погляд, є найкращим? Обґрунтуйте свою думку.

2) Чи залежить стиль керівництва від типу організації, її розміру та сфери діяльності і т. ін.?

3) Чи залежить стиль керівництва організацією від складності виробництва, рівня підготовки персоналу, освіти підлеглих?

***Практичне завдання 2.***

Тест для менеджерів «Вміння слухати».

Щоб визначити ваше вміння слухати, треба відповісти на 10 запитань. Відповідь оцінюється таким числом балів: «майже завжди» – 2 бали, «у більшості випадків» – 4 бали, «інколи» – 6 балів, «рідка» – 8 балів, «майже ніколи» – 10 балів.

Запитання:

1. Чи намагаєтесь Ви «згорнути» бесіду в тих випадках, коли її тема (або співрозмовник) вам нецікаві?
2. Чи дратують вас манери Вашого співрозмовника?
3. Чи може невдалий вираз співрозмовника спровокувати Вас на різкість або грубість?
4. Чи зможете Ви вступити у бесіду з незнайомою або мало знайомою Вам людиною?
5. Чи маєте Ви звичку перебивати співрозмовника?
6. Чи робите Ви вигляд, що уважно слухаєте, а самі думаєте про інше?
7. Чи змінюється Ваш тон, голос, вираз обличчя в залежності від того, хто є Вашим співрозмовником?
8. Чи змінюйте Ви тему розмови, якщо співрозмовник торкнувся неприємної для Вас теми?
9. Чи виправляєте Ви співрозмовника, якщо в його мові зустрічаються невірно вимовлені слова, назви, або є вульгаризми?
10. Чи буває у вас поблажливо-лекторський тон, або тон із відтінком зневаги і іронії по відношенню до співрозмовника?

Треба нагадати, що найбільш точну відповідь Ви отримаєте, відповідаючи з максимальною щирістю на поставленні запитання.

Якщо Ви набрали суму більшу, ніж 62 бали, тоді Ви слухач «середнього рівня». Тобто, чим більш у Вас балів, тим в більшій мірі у Вас розвинене вміння слухати.

***Питання для обговорення***

1. Характеристика традиційних стилів управління.
2. Дайте визначення поняття управлінське рішення і розкрийте особливість управлінських рішень у сфері туризму.
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. Яку роль відіграє діагностика проблеми в управлінні туризмом?
5. Як реалізується вплив різних факторів на процес прийняття рішення?
6. Які вимоги висуваються до управлінських рішень?
7. Які моделі прийняття управлінських рішень найпоширеніші в туризмі?
8. Чим відрізняються методи прийняття управлінських рішень від методів менеджменту?
9. Охарактеризуйте основні методи прийняття управлінських рішень.
10. Яку роль в управлінні туризмом відіграють методи прогнозування?
11. Розкрийте сутність програмування управлінських рішень.

## ТЕМА 7. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРІНДУСТРІЇ

**План**

7.1. Понятя, значення та класифікація комунікацій в туризмі.

7.2. Характеристика комунікаційної майстерності в сфері туризму.

7.3. Зовнішні комунікації в туристичному бізнесі.

**Ключові слова:** комунікація, класифікація, загальні ознаки комунікаційного процесу, комунікаційна майстерність, діловой етикет, ораторське мистецтво, зовнішні комунікації, реклама, стимулювання збуту, зв’язки з громадськістю (PR),

персональний продаж.

## 7.1. Понятя, значення та класифікація комунікацій в туризмі

Успішне функціонування організацій туристичної діяльності безперечно залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних чинників зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це усе неможливо без відповідних інформаційних потоків. Неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Чи не все, що роблять керівники для досягнення певної мети, вимагає ефективного обміну інформацією, тобто комунікації.

Для менеджера туристичної діяльності – людини, яка постійно повинна працювати з людьми, – комунікаційні здібності дуже потрібні. Від того, наскільки вдало побудований процес спілкування, залежить результативність роботи з продажу туристичного продукту, сприйняття і реальна оцінка якості обслуговування, міра взаєморозуміння з партнерами, клієнтами і співробітниками, задоволення працівників фірми своєю роботою, морально-психологічний клімат в колективі, стосунки з іншими підприємствами і організаціями, державними організаціями.

Важливість комунікацій в управлінні підприємствами туризму неможливо переоцінити. Все, що робиться керівниками для досягнення цілей фірми, вимагає ефективного обміну інформацією, яка досягається через комунікації.

Поняття **«комунікація»** (від латин. communico – «загальне») означає, передачу не лише інформації, але і сенсу або значення за допомогою символів.

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

Існуючі уявлення про процеси комунікації в туристичних організаціях побудовані на її трактуванні: комунікація – процес передачі повідомлення одержувача від джерела передачі з метою зміни його стану. Комунікація – обмін інформацією між

сторонами. **Головною метою комунікаційного процесу** є забезпечення розуміння інформації, що поступає до одержувача за допомогою обміну повідомленнями.

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

Всі види управлінської діяльності засновані на обміні інформацією. Однак комунікація та інформація – це різні, хоча і пов'язані між собою поняття. Комунікація включає як саму інформацію, так і спосіб її передачі.

**Загальними ознаками комунікаційного процесу є:**

– перманентність (безперервність);

– суб'єктивність, яку визначає індивідуальність кожного з учасників туристичної діяльності (характер, цінності, професійний та культурний рівень);

– двобічність.

**За характером сприйняття інформації** комунікації діляться на **прямі,** або **цільові** (в яких мета повідомлення закладена в його тексті), **непрямі** (в яких інформація закладена скоріше «між рядків») і **змішані.**

**За характером взаємодіючих сторін комунікації** діляться на (див. рис. 7.1).

У кожному колективі підприємства окрім формальних зв'язків, існують і неформальні, які можуть впливати на його політику.

**Формальні зв'язки** створюються керівництвом в групах людей і забезпечують досягнення цілей організації. Функції цих зв'язків грунтуються на виконанні певних завдань і досягненні спільних цілей підприємства. Стосунки в колективі регулюються нормативними положеннями, наказами, законами, розпорядженнями.

**Неформальні зв'язки** (неформальна група, організація) – група людей, яка вступила в постійну взаємодію для досягнення своїх цілей. Така група, на відміну від формальної, буде стихійно утворена. Стосунки в такій групі формуватимуться на основі психологічних оцінок, особистих симпатій, загального в поглядах і інтересах. Тут не буде

вказівок на чіткі обов'язки кожного члена, узгодженості ролей. Основою в такій групі виступатиме взаємодія людей.

**Рис. 7.1 – Класифікація комунікацій в туризмі**

Можна виділити наступні причини, за якими люди вступають в неформальні зв'язки:

1. Симпатія. В основі об'єднання людей лежать психологічні передумови, інакше кажучи, люди тягнуться до тих, хто їм симпатичніший.

2. Спілкування. Виникає унаслідок того, що у формальних організаціях система спілкування і контактів не має особливої важливості, тому досить слабка, а в деяких випадках, частина

інформації навмисно втаюється керівництвом, тому і виникає неформальне суспільство зі своїми зв'язками.

3. Захист. Люди об'єднуються в такі групи, виходячи з думки, що сила – в єдності.

4. Взаємодопомога. Виникає на грунті того, що по допомогу люди бояться звернутися до начальства, тому звертаються до своїх неформальних колег.

**Зовнішні організаційні комунікації** відіграють особливу роль для підприємств туристичної галузі. Найбільш важлива роль – полягає в контактах з клієнтами. На підприємствах сервісу і туризму широко застосовується особистий (персональний) продаж, тобто індивідуальне спілкування і взаємодія працівника і клієнта. При контакті з клієнтами в ролі продавців вступають практично усі співробітники фірми. Засобами для взаємодій є особисте спілкування, контакти поштою, бесіди по телефону.

Процес особистого продажу дуже складений, оскільки в ході його необхідно:

1. Вести переговори з клієнтом (потрібно уміння переконувати, майстерно використати засоби виразної усної мови, аргументовано відповідати на поставлені питання);

2. Встановлювати стосунки (необхідно знати, як прийняти клієнта, увійти в контакт, правильно підвести до справи, стежити за розвитком подій в ході діалогу, завершити продаж в необхідний для цього момент);

3. Задовольняти потреби (розуміти спонукальні мотиви для купівлі клієнтом товару, тобто знаходити ключові аспекти інтересу клієнта, розділяти його заклопотаність, уважно вислуховувати скарги і критику).

Особисті продажі розглядаються в двох аспектах. З одного боку, вони використовуються для того, щоб налагодити взаємовідносини із споживачами, а саме формувати переваги і переконання, спонукати до придбання турпродукта. З іншої – безпосереднє здійснення збутових операцій. Такий підхід робить можливим розглядати особистий продаж як одну з форм прямого збуту туристичного продукту (директ-маркетинг).

Окреме місце в процесі взаємодії продавця із споживачем в туризмі має **культура обслуговування** – система норм,

високих духовних цінностей і етики поведінки, принципи якої узгоджуються з сучасними вимогами світових стандартів обслуговування і національними традиціями країни.

У розвинених країнах світу менеджмент висуває різні вимоги до культури обслуговування, впроваджує їх в роботу своїх компаній. Ідея менеджменту в цьому випадку полягає в тому, щоб співробітники компанії були однодумцями керівництва, а не підкорялися у приказному порядку.

В сфері туризму величезного значення набувають психологічні особливості процесу обслуговування споживачів. Для цього працівникам і адміністраторам необхідно звертати увагу на наступні аспекти:

1. Культивування конструктивних індивідуально-психологічних якостей працівників, що контактують з клієнтами;

2. Направлення в позитивне психологічне русло цілісної обстановки обслуговування;

3. Створення умов для прояву позитивних психологічних властивостей споживачів.

Для цього необхідно ретельно підбирати персонал, який працюватиме безпосередньо, контактуючи з клієнтами. В цьому випадку використовуються психологічні методи визначення якостей співробітника, його особливостей. Не завжди психологічні особливості працівника відповідають характеру праці, тому керівництву слід уникати щонайменше різкого дисонансу між ними.

У структурі комунікації туристичного підприємства виділяють **горизонтальні і вертикальні зв'язки.**

**Горизонтальним розподілом** називається розподілом праці на складові компоненти, тобто розділення загального трудового процесу на різні безперервні, відособлені, приватні види діяльності із спеціалізацією виконавців і виробництва. Такий розподіл праці відбувається як правило по кваліфікованому і функціональним ознакам.

**Функціональним розподілом** праці називається спеціалізація працівників по виду діяльності. В даному випадку виділяються окремі функції і відповідні працівники для їх виконання.

Сьогодні, більшість туроператорів використовують систему горизонтального розподілу праці по спеціалізованим лініям. А великі організації групують разом в межах функціональної області.

Горизонтальний розподіл праці по туристичному напряму

здійснюється великими, як правило багатопрофільними туроператорами (рис. 7.2).

**Рис.7.2 – Горизонтальний розподіл праці в залежності від туристичного напряму**

У таких туристичних підприємствах виділяються відділи, що спеціалізуються, наприклад, відпочинком в Єгипті, Таїланді, Кубі.

Перевагою такої структури праці є вузька спеціалізація менеджерів, які працюють в різних відділах і володіють більшою інформацією про курорти, що продаються, знайомі із специфікою різних видів відпочинку і туристичних ресурсах, оскільки вони чітко спеціалізуються на своєму напрямі роботи. Але негативним моментом такої системи є відсутність взаємозамінюваності працівників, і жоден інший працівник не зможе замінити потрібного унаслідок відсутності знань.

Якщо підприємство сфери туризму має невеликі розміри, або воно багатопрофільне, то логічно використовувати таку схему, при якій праця здійснюється на підставі змісту роботи, що виконується тими або іншими менеджерами (див. рис. 7.3).

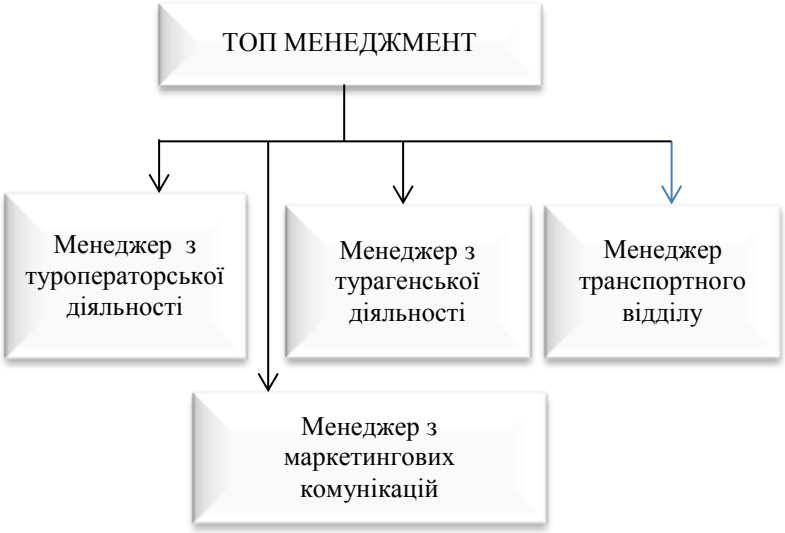


**Рис. 7.3 – Горизонтальний розподіл праці в залежності від змісту роботи підприємства сфери туризму**

Наприклад, у структурі даного туроператора може з'явитися відділ туроператорів (який займається тільки розробкою турпродукту, роботою з постачальниками тур послуг), фінансовий, візовий, рекламний, турагентський відділ і ін. Перевага: індивідуальний підхід працівників турагентства до його агентів та партнерів, а також професіоналізм менеджерів працюють на вузькому напрямку).

Але зараз поширюється і третя схема горизонтального поділу праці, яка поєднує у собі риси двох попередніх (рис. 7.4).

З рисунку7.4. видно, що в структурі туроператора можуть бути відділи, які відповідають за певний туристичний напрямок та вид поточної діяльності.

**Вертикальний розподіл праці** – зв'язки підпорядкування, необхідність яких виникає за наявності кількох рівнів управління. У масштабному плані вертикальний розподіл праці відбувається за напрямами:

1. Загальне управління. Розробка та впровадження основних, перспективних напрямів діяльності організації.

2. Технологічне управління. Вироблення та впровадження технологічного прогресу.

3. Економічне управління. Тактичне та стратегічне планування, аналіз економічної діяльності, забезпечення ефективної роботи організації.

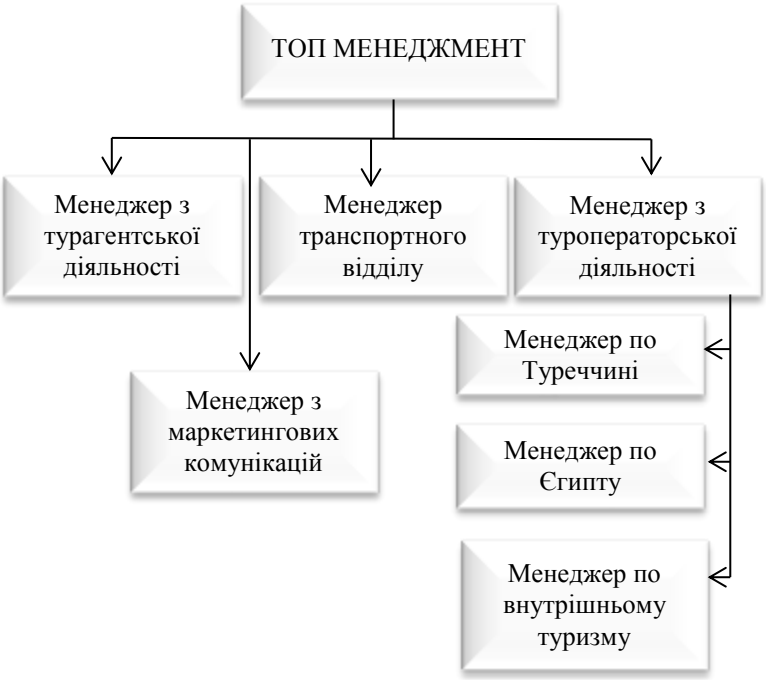


**Рис. 7.4 – Змішана форма горизонтального поділу праці підприємства сфери туризму**

4. Оперативне управління. Складання та доведення оперативних планів до виконавців, їх розміщення по робочих місцях, інструктування, організація системного контролю за процесом праці.

5. Управління персоналом. Підбір персоналу, розстановка

та розвиток трудових ресурсів.

## 7.2. Характеристика комунікаційної майстерності в сфері туризму

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

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

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

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

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

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

3. Етичність. Усі складникі ділового етикету в своїй основі мають бути моральними, спрямованими на добро. Цей принцип дає змогу «оточити» туристичний бізнес численними «етичними фільтрами», які залишають аморальні вчинки

персоналу за межами ділових стосунків. І коли працівник усвідомлює, що обдурювати клієнта не тільки аморально, а й невигідно, то ефективність діяльності туристичного підприємства неухильно зростає.

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

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

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

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

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

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

10. Ефективність ділового етикету полягає в тому, що його стандарти дозволяють скорочувати строки виконання

договорів, зменшувати кількість конфліктів у колективі тощо.

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

– визначити час, достатній для проведення спокійної, докладної розмови;

– передбачити обставини, які можуть зашкодити спілкуванню;

– перебороти почуття, які негативно впливають на об'єктивне сприйняття співрозмовника;

– передбачити можливі запитання і бути до них готовим.

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

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

Підготовка до бесіди передбачає:

– вивчення учасників, теми і ситуації;

– визначення місця спілкування і розміщення меблів;

– визначення регламенту, стратегії і тактики спілкування;

– вибір можливих питань, альтернатив, уточнення необхідного результату.

***Ораторське мистецтво у роботі менеджера з туризму***

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

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

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

– коментатора, коли, повідомляючи про окремі факти,

об’єкти, події та явища, менеджер дає їх пояснення, називає причини, що їх зумовили;

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

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

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

***Невирбальні прийоми комунікацій***

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

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

***Мімічний вираз обличчя***

Вираз обличчя будь–якої людини змінюється залежно від ситуації і представляє цілу гаму різних рухів, які виражаються мімікою. Американський психолог А. Штангль у своїх працях

наводить досить корисний для практики туристичної діяльності опис мімічних виразів та дає їм відповідну інтерпретацію. Піднята голова свідчить про впевненість, визначену самосвідомість, повну відкритість та увагу до навколишнього світу, інтенсивні взаємовідносини з ним. Якщо голова високо піднята, складається враження, що внутрішньо людина відчуває відсутність близькості, самозвеличення та зарозумілість. Закидання голови назад демонструє активне бажання діяльності, виклик до інших. І, навпаки, нахил голови у бік свідчить про відмову від власної активності, повну відкритість до співрозмовника, намагання йти назустріч, навіть покірність. Похилена вниз голова – ознака суцільної нестачі готовності до наполегливості, безвольність.

***Мова рук***

Мова рук або жестів завжди суто індивідуальна і має високий ступінь інформативності. Окрім індивідуальності, є і загальні особливості, які залежать від національності, віку та статі людини, рівня її культури та інших ознак. У роботі менеджера необхідність жестів зумовлена тим, що потрібно не тільки розповідати, пояснювати, коментувати, а й демонструвати завчасно відібрані приклади, матеріали, зразки. Жести супроводжують розповідь, передають певну інформацію, орієнтують співрозмовника на певний об'єкт. Під час спілкування жести, пов'язані з рухом рук, мають бути вчасними, чіткими і красиво виконаними. З одного боку, жест організовує – спрямовує увагу співрозмовника, з іншого – є засобом емоційного впливу. Отже, менеджеру слід контролювати і продумувати манеру виконання жестів з урахуванням особистих характеристик співрозмовника (вік, психологічні особливості, фах тощо).

***Специфіка спілкування з представниками інших держав***

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

У такій ситуації на особливу увагу заслуговує мовна підготовка. З одного боку, дуже корисно самому володіти мовою, якою буде відбуватися спілкування. Однак, враховуючи особливості ситуації, в т. ч. ранг спілкування (особливо якщо

йдеться про серйозні переговори), бажано не нехтувати послугами перекладачів–професіоналів.

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

### 7.3. Зовнішні комунікації в туристичному бізнесі

Специфіка функціонування туристичних підприємств прямо пов'язана з безперервністю комунікаційного зв'язку з наявними та потенційними клієнтами. Кожна компанія в туристичному бізнесі відіграє роль джерела комунікації та генератора різних засобів просування туристичного продукту на ринку. Ефективність функціонування в туристичній діяльності прямо залежить від раціонального управління зовнішніми комунікаціями. Для цього компанії досить часто звертаються до послуг спеціалізованих рекламних агенцій, спеціалістів зі стимулювання збуту, підготовки програм ініціативного просування турпродукту, фірм, що займаються зв'язками з громадськістю, розробкою корпоративного іміджу. Важливо підготувати і призначати для виконання збутових операцій дружніх, уважних та переконливих спеціалістів. Звичайно, управління комунікаційним процесом в організації полягає не тільки у виборі комунікаційної політики, а й у визначенні механізмів її реалізації та фінансових витрат.

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

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

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

Стимулювання збуту – короткострокові стимули заохочення подорожей певними маршрутами.

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

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

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

### *Контрольні питання*

1. Сутність комунікацій у менеджменті туризму.
2. Способи передачі інформації.
3. Основні типи комунікаційних перешкод.
4. Види комунікацій.
5. Значення в менеджменті туризму моделі процесу обміну інформацією.
6. Основні форми ділового спілкування.
7. Сутність принципів ділового етикету.
8. Інструменти ораторського мистецтва використовувані менеджерами з туризму.
9. Невербальні прийоми комунікацій.
10. Роль міміки обличчя у контексті управління

комунікаціями в туризмі.

11. Роль постави й ходи у контексті управління комунікаціями в туризмі.

12. Роль мови рук у контексті управління комунікаціями в туризмі.

13. Вплив спілкування з представниками інших держав на комунікативний процес.

***Тести***

**1. Якого походження поняття «комунікація»?**

а) латинського походження;

б) німецького походження;

в) грецького походження;

г) французького походження.

**2. Процес передачі повідомлення одержувачу від джерела передачі з метою зміни його стану – це?:**

а) метод;

б) стиль;

в) комунікація;

г) управлінське рішення.

**3. Безліч каналів, за допомогою яких відбувається взаємодія об'єктів управління, утворює?:**

а) організаційну структуру підприємства;

б) комунікаційну структуру підприємства;

в) лінійну організаційну структуру;

г) управлінські рішення.

**4. Яка комунікаційна структура підприємства функціонує в рамках однієї частини підприємства або підрозділу?:**

а) локальна;

б) глобальна;

в) централізована;

г) децентралізована.

**5. Яка комунікаційна структура підприємства охоплює**

**підприємство в цілому?**

а) глобальна;

б) локальна;

в) централізована;

г) децентралізована.

**6. За характером сприйняття, інформаційні комунікації поділяються на?:**

а) цільові;

б) непрямі;

в) змішані;

г) все відповіді вірні.

**7. Міжособистісні комунікації поділяються на?:**

а) зовнішні, внутрішні;

б) горизонтальні, вертикальні;

в) формальні, неформальні;

г) по низхідній лінії, по висхідній лінії.

**8. Організаційні комунікації поділяються на?:**

а) зовнішні, внутрішні;

б) горизонтальні, вертикальні;

в) формальні, неформальні;

г) по низхідній лінії, по висхідній лінії.

**9. Якщо взаємодія відбувається тільки за допомогою однієї керівної ланки, то комунікаційна структура буде?:**

а) локальна;

б) глобальна;

в) централізована;

г) децентралізована.

**10. За характером взаємодіючих сторін комунікації поділяються на?:**

а) глобальні, локальні;

б) централізовані, децентралізовані;

в) міжособистісні, організаційні;

г) цільові; непрямі; змішані.

**11. Поділ загального трудового процесу на різні безперервні, відокремлені, приватні види діяльності зі спеціалізацією виконавців і виробництва називається?:**

а) вертикальним розподілом праці;

б) горизонтальним розподілом праці;

в) функціональним розподілом праці;

г) змішаним поділом праці.

**12. Зв'язки підпорядкування, необхідність в яких виникає при наявності декількох рівнів управління – це?**

а) вертикальний розподіл праці;

б) горизонтальний розподіл праці;

в) функціональний розподіл праці;

г) змішаний поділом праці.

**13. Позитивним моментом такої структури праці є вузька спеціалізація менеджерів, які працюють в різних відділах і володіють більшою інформацією про продаваних курортах, знайомі зі специфікою різних видів відпочинку і туристичних ресурсах?:**

а) горизонтальний розподіл праці;

б) змішана форма організації горизонтального поділу праці;

в) горизонтальний розподіл праці в залежності від роду виконуваної діяльності;

г) горизонтальний розподіл праці в залежності від туристського напряму.

**14. Позитивними характеристиками такого поділу праці є індивідуальний підхід працівників туристичного агентства до його агентів і партнерів, також професіоналізм менеджерів, тому що вони працюють на вузькому напрямку?:**

а) горизонтальний розподіл праці;

б) змішана форма організації горизонтального поділу праці;

в) горизонтальний розподіл праці в залежності від роду виконуваної діяльності;

г) горизонтальний розподіл праці в залежності від туристичного напряму.

**15. Які зв'язки створюються керівництвом в групах людей і забезпечують досягнення цілей організації?:**

а) формальні;

б) неформальні;

в) внутрішні:

г) зовнішні.

***Питання для обговорення***

1. У чому полягає сутність комунікацій у менеджменті?
2. Назвіть способи передачі інформації.
3. Опишіть основні типи комунікаційних перешкод.
4. Охарактеризуйте види комунікацій.
5. Яке значення в менеджменті туризму має модель процесу обміну інформацією?
6. Охарактеризуйте основні форми ділового спілкування.
7. У чому полягає сутність принципів ділового етикету?
8. Як організовується ділова бесіда?
9. Яка робота і фактори визначають ефективність проведення ділових парад?
10. Які етапи, методи й умови визначають ефективні переговори?
11. Які вимоги висуває робота менеджера туризму до ораторського мистецтва?
12. Які інструменти ораторського мистецтва використовуються менеджерами туризму для підвищення ефективності спілкування?
13. Як модель постановки запитань дає змогу з'ясувати потреби й мотиви клієнта?
14. Яку роль у роботі менеджера туризму відіграють невербальні прийоми комунікацій?
15. Охарактеризуйте роль міміки обличчя у контексті управління комунікаціями в туризмі.
16. Охарактеризуйте роль постави й ходи у контексті управління комунікаціями в туризмі.
17. Охарактеризуйте роль мови рук у контексті управління комунікаціями в туризмі.
18. Як на комунікативний процес впливає спілкування з

представниками інших держав?

19. Які елементи комунікативного процесу вимагають особливого ставлення при спілкуванні з представниками інших держав?

20. Поясніть неможливість використання висловів «У вас, в Англії...», «Ви, англійці...», якщо у складі групи шотландці або уельсці.

21. Розкрийте сутність маркетингових комунікацій турфірми.

22. Охарактеризуйте завдання управління маркетинговими комунікаціями.

23. Охарактеризуйте суттєві елементи процесу вибору цільової аудиторії турфірми.

24. Розкрийте сутність управлінської діяльності в контексті вибору повідомлень, засобів їх передачі та джерел у маркетингових комунікаціях турфірми.

25. Яку роль у маркетингових комунікаціях турфірми відіграє зворотний зв'язок?

## ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

**План**

8.1. Поняття ефективності менеджменту туризму.

8.2. Економічна ефективність менеджменту туризму.

8.3. Соціальна ефективність менеджменту туризму.

8.3.1. Формування ефективної організаційної структури туризму

8.3.2. Ефективність управлінських рішень.

8.3.3. Ефективність управління персоналом.

**Ключові слова:** ефективність управління, економічна ефективність, соціальна ефективність, ефективність організаційної структури, ефективність управлінських рішень, ефективність управління персоналом.

### 8.1. Поняття ефективності менеджменту туризму

Розглядаючи змістовну частину поняття «ефективність

менеджменту в туризмі», слід виходити з того, що туризм – це насамперед важливе соціально-економічне явище. Наслідки його дедалі більше відчуває у собі як кожен житель, так і суспільство загалом. Таким чином, туризм – це такий вид діяльності, який безпосередньо впливає на соціальну, культурну, освітню, економічну сфери всіх держав, а також на їх міжнародно-економічні відносини.

З огляду на все зростаючого впливу туризму на суспільство виникає необхідність дослідження його ефективності. **Правильна оцінка ефективності** менеджменту в туризмі дозволяє активно впливати на поточний стан та тенденції розвитку туристських фірм, встановлювати їх розміри, відстежувати та коригувати некеровані явища та процеси, складати прогнози та плани розвитку цих фірм та їх структурних підрозділів. Але слід мати на увазі, що механічне перенесення відомих методик визначення ефективності з інших галузей економіки не має сенсу. З специфіки туристичної діяльності, потрібно чітко уявляти, що треба вимірювати, щоб обчислити її ефективність. Адже **ефект від туризму визначається** чи кількістю туристів-відвідувачів, чи обсягом діяльності комерційних туристичних структур, що виробляють специфічний туристичний продукт (туристична пропозиція).

Оскільки туризм охоплює широкий діапазон видів діяльності і виходить за рамки традиційного уявлення про нього як явище, пов’язане тільки з відпочинком, то ефект від нього повинен розглядатися з погляду попиту особливого типу споживача, а не з точки зору пропозиції, що характерно, наприклад, для промисловості, простіше і менш трудомістко.

Тоді чому ефективність туризму не визначається? Справа в тому, що в інших галузях комерційні підприємства займаються виробництвом товарів та послуг. Але туризм не можна зводити тільки до виробництва товарів (послуг), оскільки цей вид діяльності визначається не так характером виробленого товару (послуги), як особливостями і кількістю споживачів туристичного продукту. Це означає, що **ефект у туристичній сфері залежить від кінцевого споживання** будь-якого її продукту, що переважно залежить від типу споживача й у меншою – від типу продукту.

Визначивши споживача туристичного продукту як найважливіший елемент ефективності, маємо на увазі те, що його гроші обмінюються на туристський товар чи послугу, а це веде до «туристичних витрат». **Будь-які витрати, зокрема й у туризмі**, прямо впливають на ефективність функціонування галузі. У зв'язку з цим дані, що стосуються туристичних витрат, є головним компонентом, покладеним в основу управління туризмом. Він використовується для спостереження та оцінки впливу туризму на національну економіку та різні сектори туристичної індустрії.

Як бачимо, ефективність управління охоплює різні сфери людської діяльності. У буквальному значенні ефективно вести справу означає дієво, результативно, продуктивно. **Ефективність схожа на цілеспрямований вплив, тому вона носить управлінський характер і відображає ступінь досягнення поставлених цілей.** Це означає, що ефективність слід розуміти як співвідношення результату та цілей чи результату та витрат за його отримання. На такій вихідній позиції і ґрунтується розуміння ефективності управління туризмом. Йдеться ефективну роботу всіх підсистем, об'єднаних поняттям «туризм», що у ринкової економіки забезпечує управляюча система. У зв'язку з цим **під ефективністю менеджменту в туризмі слід розуміти таке управління,** яке забезпечить успішне функціонування та розвиток кожної організаційно-господарської ланки у цій галузі. **Ефективність управління туризмом розглядається в теорії та практиці у двох напрямках:** економічному та соціальному.

## 8.2. Економічна ефективність менеджменту в туризмі.

**Сутність керуючого впливу** в галузі економічного управління туризмом зводиться до того, щоб витрати від туристичної діяльності призвести до мінімуму. Як ми вже домовилися раніше, визначення витрат тісно пов'язане з визначенням споживання туризму. У зв'язку з цим споживання туризмі визначається як вартість товарів та послуг, необхідних для задоволення попиту туристів. Таким чином, **туристичні витрати визначаються** як загальна сума споживчих витрат

туриста під час підготовки, під час його поїздки та перебування у місці призначення.

Щоб точніше **встановити величину витрат на подорожі, що здійснюються під час відпустки, визначаємо:**

– ***частоту поїздок.*** Вона показує, скільки подорожей робить людина в середньому за певний період часу (формула 8.1):

$$Ч_п = \frac{К_п}{П_ч},$$

де $Ч_п$ – частота поїздок; $К_п$ – кількість поїздок; $П_ч$ – період часу.

– ***інтенсивність подорожей.*** При визначенні цього показника беруть до уваги не окрему людину, а все населення регіону. Інтенсивність подорожей показує, яка частина людей, зайнятих у народному господарстві, здійснила подорожі протягом року. Це ставлення подорожуючих до чисельності населення регіону (наприклад, області), виражене у відсотках (формула 8.2):

$$I_п = \frac{К_т}{Ч_н} \times 100\,,$$

де $I_п$ – інтенсивність подорожей; $К_т$ – кількість туристів; $Ч_н$ – чисельність населення.

– ***середню тривалість подорожей.*** Вона розраховується шляхом розподілу загальної кількості ночівель на кількість поїздок.

**Різні компоненти, що становлять туристичні витрати, можуть бути поділені на три великі групи:**

– попередні витрати, необхідні для підготовки та здійснення поїздки;

– витрати, що виникають під час подорожі та у відвідуваних туристами місцях;

– витрати, вироблені країни виїзду після повернення із закордонної поїздки (наприклад, прояв фотоплівки, ремонт

автомобіля, пошкодженого під час подорожі та ін.).

Як видно, туристичні витрати включають досить багато складових – від придбання споживчих товарів і послуг, що є невід'ємним елементом подорожей, до покупки товарів тривалого користування і подарунків для родичів і знайомих.

## 8.3. Соціальна ефективність менеджменту туризму.

Якщо економічну ефективність можна висловити кількісно – оцінити її в грошах, то систему загальних і приватних показників соціального плану виміряти дуже складно або просто неможливо. Йдеться насамперед про задоволеність працівників та здатність їх адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, фірма досягає своєї мети за рахунок ефективного використання трудового потенціалу своїх співробітників за допомогою інтеграції їхньої діяльності, моралі, соціального клімату, підвищення взаємної довіри між ними тощо. Ці та багато інших компонентів соціальної ефективності вивчаються в інших курсах. Щодо менеджменту туризму доцільно розглянути два аспекти. Оскільки більшість вимог соціальної ефективності пов'язані з системою управління трудовими ресурсами.

### 8.3.1. Формування ефективної організаційної структури туризму

Як відомо, весь управлінський процес протікає в рамках певної організаційної структури (рух інформації та прийняття управлінських рішень). **У зв'язку з цим формування ефективної організаційної структури будемо розглядати з двох позицій – з одного боку, щодо визначення параметрів ефективності організаційної структури управління туризмом загалом, і з іншого — щодо ефективності управлінських рішень, що приймаються в ній.**

Для визначення доданків **ефективності організаційної структури можна використовувати низку коефіцієнтів:**

– ***коефіцієнт ланковості*** (формула 8.3):

$$К_л = \frac{К_і}{К_о},$$

де $К_і$ – кількість ланок існуючої оргструктури; $К_о$ – оптимальна кількість ланок оргструктури.

**– *коефіцієнт територіальної концентрації*** (формула 8.4):

$$К_{т.к.} = \frac{П_ф}{П},$$

де $П_ф$– кількість підприємств даного типу, що функціонують у регіоні діяльності нашого підприємства; П – площа регіону, де функціонують всі підприємства цього типу.

**– *коефіцієнт ефективності організаційної структури управління*** (формула 8.5):

$$К_е = \frac{Р_к}{В_у},$$

де $Р_к$ – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування оргструктури управління; $В_у$ – витрати на управління (фонд заробітної плати АУП, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт устаткування, прийом та передачу управлінської інформації та ін.).

Слід пам'ятати, що пошук взаємозв'язків організаційної структури управління з результатами управлінської діяльності дуже ускладнений . У переважній більшості випадків стан та ефективність організаційної структури оцінюють через показники, що характеризують діяльність керованого об'єкта.

**Ефективність управління ($Е_у$) визначають, як правило, показником, що є відношенням економічності управління ($Е_с$) до ефективності створення туристичного продукту в цілому ($Е_п$).** Показник $Е_с$ визначають діленням витрат на управління ($А_у$) на сукупну вартість основних та оборотних фондів (Д) і виявляється у витратах на управління на одиницю вартості

фондів. Величина $Е_п$ визначається діленням обсягу умовно чистої продукції ($В_{ч.п.}$) на чисельність промислово-виробничого персоналу $С_т$ і виражається кількістю виробленої продукції на людину, або $Е_у=Е_з/Е_п= (А_у/Д)/(В_{ч.п.}/С_т)$.

Для визначення ефективності управління найкращим є **інтегрований показник** $К_{е.ф.у}$ (формула 8.6):

$$К_{е.у.} = 1 - \frac{В_{у.} \times ПВ_{ч.п.}}{Ф_{озбр.} \times Ф_{від.}},$$

де $К_{е.ф.у}$ – коефіцієнт ефективності управління; $В_у$ – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління; $ПВ_{ч.п.}$ – питома вага чисельності управлінських працівників у загальній чисельності працюючих; $Ф_{озб.}$ – фондоозброєність праці (вартість основних та оборотних коштів, що припадає на одного працюючого); $Ф_{від.}$ – фондовіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних фондів).

Розраховані таким чином ці та інші параметри ефективності організаційних структур можуть бути зведені у таблиці. Вся робота в цьому напрямку зводиться до того, щоб при проектуванні або вдосконаленні організаційної структури врахувати кількісні показники її розвитку, а також вимоги до неї. Ці вимоги можна сформулювати таким чином:

– усунення дублювання та паралелізму в роботі;

– укрупнення фірм та підприємств та розмежування зон їх діяльності;

– спеціалізація та уніфікація функцій управління за рівнями та організаційно-господарськими ланками;

– скорочення та здешевлення управлінського апарату;

– економічність, стійкість, гнучкість та надійність організаційної структури.

Врахування названих вимог дозволить спроектувати ефективну структуру управління туризмом, результуючим фактором якої є оптимальне управлінське рішення.

### 8.3.2. Ефективність управлінських рішень

Будь-яке управлінське рішення має сенс лише тому випадку, якщо воно ефективно. Проте слід пам'ятати, **що на ефективність рішень впливають як об'єктивні, і суб'єктивні чинники. У зв'язку з цим можна назвати сильно- і слабо структуровані рішення. При прийнятті сильно структурованих рішень можна використовувати методи кількісного аналізу та електронної обробки даних.**

Застосування економіко-математичних методів (ЕММ) у вирішенні управлінських проблем як критерій вибору дозволяє використовувати цільову функцію, яку зазвичай треба максимізувати або мінімізувати. Такий підхід до ухвалення рішення **називають оптимізаційним**. **Максимізувати можна** прибуток, доходи, продуктивність праці, **а мінімізувати витрати**, час перерв, непродуктивні втрати тощо. Оптимальне рішення приймається результаті порівняння кількісного значення цільової функції за всіма можливими варіантами, тобто. ефективним буде таке рішення, яке забезпечує найбільш бажане (максимум чи мінімум) значення цільового критерію.

**Для оцінки варіантів слабо структурованих рішень застосовують систему виважених критеріїв.** Припустимо, маємо кілька туристських фірм, які виявили бажання працювати з нами як туристичні посередники. Але кожна із них пропонує свої умови співпраці. Потрібно визначитися з ким працювати. І тому проводиться порівняльний аналіз всіх запропонованих варіантів з орієнтацією більш значущі нам критерії. Це можуть бути вартість, імідж фірми-посередника, умови знижок та пільг, якісні параметри, географічне розташування та ін. Названі параметри мають неоднакову значущість, тому вводять коефіцієнти їхньої вагомості. Порівняльна оцінка кожної фірми за кожним критерієм визначається множенням оцінки експерта коефіцієнт вагомості фактору. Наприклад, за параметром ціна вагомість фактору дорівнює 9, експертна оцінка – 8, у результаті виходить 72. Аналогічні розрахунки проводимо по кожному фактору та кожній фірмі та в результаті отримаємо сумарні виважені оцінки. Однак до отриманих кількісних оцінок потрібно підходити дуже обережно через високу їх суб'єктивність. У зв'язку з цим, щоб

вибрати найкращу альтернативу, слід керуватися певними правилами (принципами).

Після завершення процедури вибору рішень проводиться різнобічна оцінка можливих наслідків реалізації. Вона має охоплювати економічну, соціальну, політичну та організаційну сфери життя підприємства.

### 8.3.3. Ефективність управління персоналом

Жорстка конкуренція на туристському ринку зумовлює пошук способів підвищення внутрішньої ефективності фірм. Вжити будь-яких кроків у цьому напрямі за відсутності науково-обґрунтованої теорії ефективного управління персоналом неможливо. **Ефективне управління персоналом спрямовано підвищення якісного і кількісного рівня виконання роботи керівником чи фахівцем, що у кінцевому підсумку забезпечує конкурентоспроможність туристського підприємства ринку праці. Конкурентоспроможність у разі представляється як сукупність умов, наданих персоналу, і які позитивно відрізняють будь-яку фірму від аналогічних підприємств.**

В якості показників, що оцінюють становище фірми на ринку праці, можуть бути використані наступні:

***– рівень задоволеності працівників своїм підприємством (організацією, фірмою)*** (формула 8.7):

$$К_{пл} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч_{ср.}} \times 100,$$

де $К_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{зв.}$ – чисельність звільнених працівників; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників. За допомогою цього показника можна орієнтовно визначити, наскільки задоволений попит, який ставиться працівником до підприємства, тобто наскільки конкурентоспроможним є підприємство на ринку праці з позицій задоволення потреб персоналу.

Важливим показником, що характеризує ефективність

кадрового менеджменту, є **середні витрати на відбір персоналу для одного працівника** (формула 8.8):

$$В_{ср.} = \frac{В_{від.}}{К_{від.к.}},$$

де $В_{сер.}$– середні витрати на відбір кандидата; $В_{від.}$ – витрати на відбір персоналу; $К_{від.к.}$– кількість відібраних кандидатів,

а також **середні витрати на навчання одного працівника** (формула 8.9):

$$В_{ср.н.} = \frac{В_з}{К_о},$$

де $В_{ср.н.}$ – середні витрати на навчання одного працівника; $В_з$ – загальна вартість навчання; $К_о$ – кількість осіб, які пройшли навчання.

– ***рівень укомплектованості кадрами*** (формула 8.10)***:***

$$У_{у.к.} = \frac{Ч_{ф.}}{Ч_{шт.}}$$

де $У_{у.к.}$ – рівень укомплектованості кадрами; $Ч_{ф.}$ – чисельність фактична; $Ч_{шт.}$ – чисельність за штатним розкладом. Розгляд цього показника в динаміці дозволяє визначити як популярність фірми ринку праці, а й рівень розвитку кадрової політики у ній – зокрема, ефективність процедур набору персоналу.

– комплексним показником, що характеризує вплив умов праці на його результативність, є **інтенсивність праці,** що виражається відношенням продуктивних витрат до тривалості робочого часу (формула 8.11):

$$І_{пр.} = \frac{К_{в.п.}}{Р_{ч.}},$$

де $І_{пр.}$ – інтенсивність праці; $К_{в.п.}$ – кількість витраченої праці; $Р_{ч.}$ – робочий час.

Цей показник показує величину трудових витрат, що витрачаються на виробництво та реалізацію туристичного продукту в одиницю робочого часу. Інтенсивність праці пов'язані з його продуктивністю, оскільки підвищення продуктивність праці означає зменшення трудових витрат за одиницю продукції.

– ***середня заробітна плата.*** Розмір цього показника у динаміці. Порівнюються темпи зростання середньої зарплати для підприємства з темпами зростання середньої зарплати у регіоні. Заробітна плата як один з факторів задоволеності працівника фірмою виділяється особливо у зв'язку з її стимулюючою роллю, так і у зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтаціях працівників.

– ***якість трудових ресурсів підприємства*** Оцінка цього параметра ведеться укрупнено – виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу. Тому розраховують трудомісткість робіт з функції управління (формула 8.11):

$$Т_у = \sum_{i=1}^{К} Т_н \times Р_i,$$

де $Т_н$ – трудомісткість робіт з функції управління персоналом; $Н_т$ – нормативна трудомісткість вирішення управлінського завдання; $Р_i$ – повторюваність (обсяг) розв'язання і-го завдання; К – кількість (склад) управлінських завдань.

Чисельність персоналу управління може бути аналітично обґрунтована виходячи із запроектованого складу та обсягу робіт або укрупнено визначено за нормативами чисельності та нормами керованості. При цьому слід враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують працівники певної вікової групи і тому трудовий потенціал фірми певною мірою залежить від того, якою є питома вага таких працівників у загальній їх чисельності.

На підставі цих розрахунків можна судити про те, наскільки привабливим є підприємство для працівників, які забезпечують високу продуктивність праці. З огляду на це визначення необхідної чисельності, що прямо позначається на ефективності управлінської праці, складається, по суті, з інвентаризації, раціоналізації та регламентації трудових процесів щодо здійснення управлінських функцій.

– правильним вибором працівників (їх професійною, духовною та фізичною придатністю);

– збереженням зацікавленого у досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів);

– що влаштовують всіх способами оплати та стимулювання праці та значущими заходами щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу;

– залученням працівників до управління. В останньому випадку:

– до кожного співробітника повинні бути доведені весь обсяг завдань та відповідальність за їх виконання, а не лише окремі їх елементи;

– після того, як через певний час складено чітко сформульований план, слід розподілити розроблені завдання серед співробітників відповідно до їх працездатності та здібностей;

– завдання та компетенції повинні передаватися на тривалий час. Керівник повинен втручатися у звичайну, загальновідому роботу лише у виняткових випадках. При виконанні інших завдань він може контролювати їх згідно із спільно встановленими термінами, а також контролювати хід їх виконання та наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри та готовності брати на себе відповідальність за виконання завдання. Найнесприятливіші моменти у процесі спільної діяльності – це ситуації, коли керівник неспроможна контролювати свій настрій чи виконує роботу, яка може бути виконана іншими співробітниками;

– співробітникам дозволяється іноді припускатися помилок, на яких вони в майбутньому навчатимуться. Це зумовлює успішність функціонування системи контролю, яка збирає

відповідну інформацію, переробляє її та надає у розпорядження відповідальним особам для певних висновків;

– якщо це необхідно, керівник може і повинен давати поради. Крім того, всі співробітники повинні постійно отримувати інформацію про всі найважливіші процеси на підприємстві. Всі ці фактори є досить потужним мотивуючим механізмом, тому що дозволяють кожному співробітнику визначити свої можливості та потреби у напрямку кадрового просування. Кар'єра працівників підприємства має розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат управління персоналом. Планування кар'єри співробітників – найбільш значущий структурний елемент у системі управління персоналом, так як він включає безліч інших елементів. Це і відбір кадрів, і їх профорієнтація та адаптація, і розстановка на робочих місцях, а також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності, а на її основі підвищення чи пониження на посаді.

### *Контрольні питання*

1. Поняття ефективності менеджменту туризму.
2. Економічна ефективність менеджменту туризму.
3. Соціальна ефективність менеджменту туризму.
4. Формування ефективної організаційної структури туризму.
5. Ефективність управлінських рішень.
6. Ефективність управління персоналом.
7. Ефективність та успішність менеджменту туризму.
8. Оцінювання фінансово–економічної діяльності туристичної фірми.
9. Характеристика компонент туристичних витрат.
10. Сутність ефективності управління в економічному аспекті.

### *Тести*

**1. Ефективність управління туризмом розглядається в наступних напрямах:**

а) економічному і соціальному напрямах;

б) економічному і науковому напрямах;

в) теоретичному і соціальному напрямах.

**2. Туристичні витрати визначаються як:**

а) сума споживчих витрат туриста при підготовці і перебування в місці призначення;

б) сума споживчих витрат туриста при підготовці, в ході його поїздки і перебування в місці призначення;

в) сума споживчих витрат туриста при підготовці і в ході його поїздки.

**3. Для більш точнішого встановленя величини витрат на подорожі, що здійснюються під час відпустки, визначають:**

а) частоту поїздок і інтенсивність подорожей;

б) частоту поїздок і середню тривалість поїздок;

в) частоту поїздок, інтенсивність подорожей і середню тривалість поїздок.

**4. Який показник розглядає скільки подорожей робить людина в середньому за певний період часу:**

а) частота поїздок;

б) інтенсивність подорожей;

в) середня тривалість подорожей.

**5. При визначенні якого показника до уваги беруть не окрему людину, а все населення регіону:**

а) частота поїздок;

б) інтенсивність подорожей;

в) середня тривалість подорожей.

**6. Який показник розраховується шляхом ділення загальної кількості ночівель на кількість подорожей:**

а) частота поїздок;

б) інтенсивність подорожей;

в) середня тривалість подорожей.

**7. Для визначення додатків ефективності організаційної структури використовують:**

а) коефіцієнт ланковості;

б) коефіцієнт територіальної концентрації;

в) коефіцієнт ефективності оргструктури;

г) все вірно.

**8. Який показник визначається відношенням кількості ланок наявної організаційної структури до оптимальної їх кількості:**

а) коефіцієнт ланковості;

б) коефіцієнт територіальної концентрації;

в) коефіцієнт ефективності організаційної структури.

**9. Який показник визначається відношенням кількості організацій певного типу, які функціонують у регіоні діяльності цієї організації, до площі регіону, де діють усі організації такого типу:**

а) коефіцієнт ланковості;

б) коефіцієнт територіальної концентрації;

в) коефіцієнт ефективності оргструктури.

**10. Який показник визначається відношенням кінцевого результату (ефекту), отриманого від функціонування організаційної структури, до витрат на управління (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт засобів виробництва, прийом та передачу управлінської інформації тощо):**

а) коефіцієнт ланковості;

б) коефіцієнт територіальної концентрації;

в) коефіцієнт ефективності організаційної структури.

**11. Який показник визначається відношенням економічності управління (відношення витрат на управління до сукупної вартості основних та оборотних фондів) до ефективності створення туристичного продукту в цілому (відношення обсягу умовно чистої продукції до кількості промислово-виробничого персоналу):**

а) ланковості;

б) ефективності управління;

в) ефективності організаційної структури.

**12. Який показник є найкращим жля визначення**

**ефективності управління в туризмі:**

а) ланковості;

б) ефективності організаційної структури;

в) інтегрований.

***Практичне завдання***

Врахувати, що генеральний директор визначає, здійснює та координує всі види діяльності підприємства під наглядом Загальних зборів засновників Приватного підприємства. Також, генеральний директор керує всіма структурними підрозділами підприємства, організовує їх роботу, здійснює контроль за своєчасним та якісним виконанням посадових обов'язків працівників. Крім того, саме генеральний директор здійснює кадрову політику та контроль за наймам співробітників, забезпечує їх навчання.

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності управління туристичної фірми «Тревел Січ» наведено у таблиці 8.1.

**Таблиця 8.1 – Розрахунок інтегрального показника ефективності управління туристичної фірми «Тревел Січ»**

| Показники | Рік | | |
|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Обсяг наданих послуг, тис. грн. | 30205,0 | 29515,0 | 35195,0 |
| Середньорічна вартість ОФ, тис. грн. | 15671,0 | 14612,95 | 11477,05 |
| Середньооблікова чисельність працівників турфірми, осіб | 6 | 6 | 6 |
| Витрати на управління туристичною фірмою, тис. грн. | 9716,4 | 6563,4 | 14202 |
| Витрати на управління, що припадають на одного працівника турфірми, тис. грн. | | | |
| Частка кількості управлінських працівників у загальній кількості працівників турфірми | | | |
| Фондовіддача, грн/грн | | | |
| Фондоозброєність праці, грн/грн | | | |

Проаналізувати та зробити висновки щодо менеджменту в туристичної фірми «Тревел Січ».

***Питання для обговорення***

1. Розкрийте сутність поняття «ефективність менеджменту туризму».
2. Які складники має успішність управління?
3. Розкрийте сутність принципів управління, спрямованого на успіх.
4. У чому полягає сутність ефективності управління в економічному аспекті?
5. Охарактеризуйте компоненти туристичних витрат.
6. Розкрийте сутність оцінки впливу туризму на економіку країни.
7. Як оцінюється фінансово-економічна діяльність туристичної фірми?
8. Розкрийте сутність оцінки ефективності управління в соціальному плані.

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Еволюція менеджменту туризму.
2. Сутність менеджменту у готельному, курортному та туристичному сервісі.
3. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельному, курортному та туристичному бізнесі.
4. Підприємство готельного, курортного та туристичного сервісу як суб'єкт господарської діяльності.
5. Місія, мета та завдання менеджменту підприємств готельного, курортного та туристичного сервісу.
6. Туристична організація як соціальна структура
7. Визначення організації як соціальної структури.
8. Сучасна організація та її залежність від факторів макросередовища.
9. Види організацій сфери туристичного бізнесу України.
10. Моделювання організаційних структур управління в туризмі
11. Сутність та особливості організаційних структур.
12. Типи організаційних структур управління.
13. Умови ефективності структури управління підприємств готельного, курортного та туристичного сервісу.
14. Фактори, принципи та функції менеджменту в туризмі
15. Основні фактори менеджменту та принципи господарського управління.
16. Поняття функцій менеджменту та їх роль в управлінні туристичними підприємствами.
17. Організація виробництва послуг як функція туристичного менеджменту
18. Сутність та завдання функції організації виробництва послуг у сфері туристичного бізнесу.
19. Функція менеджменту «організація виробництва послуг проживання»
20. Функція менеджменту «організація виробництва послуг харчування».
21. Мотивація і стимулювання в готельному, курортному та туристичному сервісі

22. Теоретичні основи мотивації й стимулювання
23. Стимулювання праці працівників в готельному, курортному та туристичному сервісі.
24. Мотиваційні основи управлінської праці.
25. Функція контролю у готельному, курортному та туристичному сервісі
26. Сутність, види та принципи контролю.
27. Процес здійснення контролю на підприємствах сфери туризму.
28. Ефективність функції контролю у туристичному бізнесі.
29. Планування як функція менеджменту туристичного підприємства
30. Сутність та види планування.
31. Планування розвитку туристичних підприємств на основі результатів дослідження попиту та можливостей ринку.
32. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах туристичного сервісу
33. Планування діяльності підприємств на основі аналізу факторів зовнішнього середовища.
34. Планування діяльності підприємств на основі аналізу факторів внутрішнього середовища.
35. Стратегічне планування й управління в туристичному бізнесі.
36. Система методів менеджменту у роботі підприємств туристичного сервісу
37. Економічні методи менеджменту, їх значення та ефективність використання.
38. Організаційно-адміністративні методи управління в туризмі.
39. Соціально-психологічні методи управління.
40. Управлінські рішення у менеджменті підприємств готельного, курортного та туристичного сервісу
41. Зміст і види управлінських рішень.
42. Прийняття, реалізація та контроль виконання рішень.
43. Стилі прийняття управлінських рішень в туризмі та ефективність їх виконання.
44. Сучасні технології управління колективами в туризмі
45. Кадровий потенціал підприємств готельного, курортного

та туристичного сервісу.

46. Підбір управлінських кадрів і формування їх резерву.

47. Структура особистості ефективного керівника.

48. Особливості зарубіжних технологій управління колективами.

49. Комунікаційні процеси в системі управління підприємствами сфери туризму

50. Види комунікацій та їх структурних схем.

51. Елементи моделі комунікаційного процесу.

52. Комунікаційні процеси на підприємствах.

53. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного, курортного та туристичного сервісу.

54. Ефективність менеджменту в туризмі

55. Економічна ефективність менеджменту в туризмі.

56. Соціальна ефективність менеджменту в туризмі.

57. Ефективність управління персоналом.

58. Розвиток менеджменту туризму на Україні.

59. Система управління туризмом.

60. Структура інвестиційних програм.

61. Туристична фірма як система.

62. Туристична організація та туристичне підприємство.

63. Туристична пропозиція.

64. Формальні та неформальні організації.

65. Формування ефективної організаційної структури туризму.

66. Експертна оцінка персоналу прийом на роботу.

67. Ефективність управління персоналом.

68. Завдання менеджера при комплектації кадрів.

69. Загальні поняття теорії мотивації.

70. Зміст та особливості управлінської діяльності у туризмі.

71. Значення управління людськими ресурсами в туристичних фірмах.

72. Кадрова служба туристичної організації.

73. Кваліфікаційні вимоги фахівців туристичної галузі.

74. Корпоративна культура.

75. Культура управлінської праці у туристичній галузі.

76. Методи оцінки персоналу.

77. Методи планування потреби в персоналі.

78. Мінімізація помилок під час найму кадрів туристичної галузі.
79. Організація навчання та підготовки кадрів туристичної галузі.
80. Основні напрямки раціональної організації труда.

## ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1.Сутність категорій «менеджмент», «управління», «туризм» та «менеджмент туризму».

2.Основні поняття й управлінські категорії туризму.

3.Туристична послуга та її особливості.

4.Туристичний продукт. Структура туристичного продукту.

5.Історичні й сучасні інструменти управління в туризмі.

6.Ринкова сутність туризму.

7.Попит у сфері туризму. Сутність неоднорідності попиту на туристичні послуги.

8.Туристична пропозиція.

9.Особливості менеджменту в туризмі.

10. Етапи та управлінські революції.

11. Етапи передісторії туризму.

12. Періодизація менеджменту туризму.

13. Розвиток менеджменту на етапі становлення соціального туризму.

14. Заслуга Ф. Тейлора та його послідовників у розвитку менеджменту як науки.

15. Сутність внеску в теорію менеджменту представників адміністративної (класичної) школи.

16. Тенденції розвитку світового туризму від початку XX ст. до Другої світової війни.

17. Основні відмінності адміністративної школи менеджменту від наукової школи і школи людських відносин.

18. Розвиток менеджменту та туризму в другій половині XX ст.

19. Провідні тенденції розвитку світового туризму у другій половині XX ст.

20. Провідні ознаки розвитку вітчизняного туризму у другій половині XX ст.

21. Досягнення школи поведінкових наук.

22. Сутність процесного підходу та можливості його застосування в управлінні туристичного діяльністю.

23. Сутність та переваги використання системного підходу в туризмі.

24. Основна ідея ситуаційного підходу та переваги для

управління туристичною діяльністю.

25. Сутність застосування в туризмі сучасних концепцій менеджменту.
26. Функції управління в туризмі та їх взаємозв'язок.
27. Функція планування в туризмі.
28. Види планів в залежності від рівня організації.
29. Організаційна функція в туризмі.
30. Мотивація як функція управління в туризмі.
31. Основні групи мотивації подорожей.
32. Контроль в управлінні туристичною діяльністю.
33. Види контролю в управлінні.
34. Технологія контролю в практиці управління.
35. Принципи менеджменту в туризмі та їх класифікація.
36. Загальні принципи управління у туризмі.
37. Приватні принципи управління у туризмі.
38. Поняття і класифікація методів менеджменту в туризмі.
39. Організаційно-адміністративні методи менеджменту в туризмі.
40. Регламентування як форма адміністративного впливу менеджера-керівника.
41. Нормування як організаційно-адміністративний метод менеджменту в туризмі.
42. Інструктування як організаційно-адміністративний метод менеджменту в туризмі.
43. Розпорядчий вплив як організаційно-адміністративний метод менеджменту в туризмі.
44. Сутність та значення економічних методів управління в туризмі.
45. Планування як економічний метод управління в туризмі.
46. Аналіз як економічний (загальнонауковий) метод в менеджменті.
47. Фінансування як економічний метод управління в туризмі.
48. Стимулювання як економічний метод управління в туризмі.
49. Господарський розрахунок як економічний метод управління в туризмі.
50. Ціноутворення – важливий важіль економічного

управління турфірмою.

51. Кредитування і облік як економічний метод управління в туризмі.
52. Соціально-психологічні методи управління в туризмі.
53. Соціальні методи в практиці управління.
54. Психологічні методи менеджменту в туризмі.
55. Самоуправління як метод управління в туризмі.
56. Система управління туризмом.
57. Вплив на туризм факторів зовнішнього середовища.
58. Поняття структури управління в туризмі.
59. Типи організаційних структур управління в туризмі.
60. Лінійна організаційна структура управління в туризмі. Основні недоліки та переваги.
61. Функціональна організаційна структура управління в туризмі. Основні недоліки та переваги.
62. Лінійно-функціональна організаційна структура управління. Основні недоліки та переваги.
63. Поняття про стилі керівництва туристичною фірмою.
64. Зміст і види управлінських рішень в туризмі.
65. Класифікація управлінських рішень в туризмі.
66. Процес ухвалення управлінських рішень в туристичній діяльності.
67. Методи прийняття управлінських рішень.
68. Сутність комунікацій у менеджменті туризму.
69. Способи передачі інформації.
70. Основні типи комунікаційних перешкод.
71. Види комунікацій.
72. Значення в менеджменті туризму моделі процесу обміну інформацією.
73. Основні форми ділового спілкування в туризмі.
74. Сутність принципів ділового етикету.
75. Інструменти ораторського мистецтва використовувані менеджерами з туризму.
76. Невербальні прийоми комунікацій.
77. Роль міміки обличчя у контексті управління комунікаціями в туризмі.
78. Роль постави й ходи у контексті управління комунікаціями в туризмі.

79. Роль мови рук у контексті управління комунікаціями в туризмі.
80. Вплив спілкування з представниками інших держав на комунікативний процес.
81. Поняття ефективності менеджменту туризму.
82. Економічна ефективність менеджменту туризму.
83. Соціальна ефективність менеджменту туризму.
84. Формування ефективної організаційної структури туризму.
85. Ефективність управлінських рішень.
86. Ефективність управління персоналом.
87. Ефективність та успішність менеджменту туризму.
88. Оцінювання фінансово-економічної діяльності туристичної фірми.
89. Характеристика компонент туристичних витрат.
90. Сутність ефективності управління в економічному аспекті.

## ЛІТЕРАТУРА


1. Амбросов В. Я., Маренич Т. Г. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства. Економіка АПК. 2005. № 10. С. 14.
2. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. М : Вузовский учебник, ИНФРА–М, 2012. 288 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / за ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
4. Все о туризме. Туристская библиотека // www.tourlib.net. [Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]
5. Гордієнко Т. М. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки регіону. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3.Т. 3. С. 135–139.
6. Господарський кодекс України : наук–практ. коментар / [авт. кол.: С.В.Ківалов, О. І. Харитонова, Є. О. Харитонов] ; за ред. О.І.Харитонової. Харьків : Одіссей, 2012. 832 с.
7. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. / за ред. М. Г. Грещака. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.
8. Данилишин Б. М. Екологічна складова політики сталого розвитку: монографія. Донецьк: Юго-Восток, ЛТД, 2008. 256 с.
9. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/ [Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]
10. Іванова З. О. Концепція удосконалення інструментарію управління розвитком туристичної привабливості вітчизняних територій. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 8. С. 183–186.
11. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. Минск: Новое знание, 2001. 432 с.
12. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навч. посібник. Чернівці : Книги ХХІ, 2008. 344 с.
13. Кіптенко В. М. Менеджмент туризму: підручник. Київ: Знання, 2010. 502 с.
14. Концепція розвитку туризму в Харківській області до

2020 року. URL: http://www.ts.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=8096&base=77 (дата звернення: 22.05.2018).

15. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.

16. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.

17. Корпоративне управління в туризмі / Сазонець І.Л., Ткач В.О., Зайцева В.М., Камушков О.С. Запоріжжя, 2011. 224 с.

18. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1584072043685/turizm/menedzhment_turistichnogo_pidpriyemstva_–_kudla_nye. [Посилання дійсне на 15.05.2022 р.]

19. Лебедев К. А. Совершенствование механизмов управления развитием туризма в Российской Федерации. Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. № 2. С. 72–81.

20. Менеджмент [Електрон. ресурс]. – Режим доступу http://probusiness.in.ua/kb/management/.[Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

21. Менеджмент туризму / Ткач В.О., Бєліков С.Б., Зайцева В.М., Камушков О.С. Запоріжжя: 2011. 228 с.

22. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун–т міськ. госп–ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.

23. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О.М. Білоусов, О.Є. Лугінін, О.С. Морозова, Л.В. Соколова. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.

24. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах / Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., Цепенда М.В. та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 440 с.

25. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д–ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харьків : Право, 2013. 216 с.

26. Модель Портера–Лоулера [Электрон. ресурс]. – Режим доступа http://www.pmsh.ru/articles/motiv.php?id_S=85.

[Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

27. Моргачов І. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. Схід. 2006. № 5. С. 39.

28. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

29. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2012. 672 с.

30. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.

31. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm.[Посилання дійсне на 15.05.2022 р.]

32. Обзор рынка туристических услуг в Украине [Електронний ресурс] / – Режим доступа : http://www.rb.com.ua/rus/marketing/tendency/7296/[Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

33. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харьків : Фоліо, 2014. 846 с.

34. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за ред. В. Г. Герасименко. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.

35. Рогач С. М., Гуцул . А., Ткачук В. А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.

36. Саак А.Е., Пшеничних Ю.А. Менеджмент в соціально-культурному сервісі і туризмі: Навчальний посібник. СПб.: Пітер, 512 с.

37. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса: монографія. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.

38. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Черкаси : 2014. 216 с.

39. Семенов В. Ф., Герасименко В. Г., Горбань Г. П., Богадьорова Л. М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник. Одеса: ОДЕУ, 2011. 225 с.

40. Теория иерархии потребностей А.Маслоу [Электрон.

ресурс]. – Режим доступа: http://www.pmsh.ru/articles/motiv.php?id_S=80. [Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

41. Теория справедливости Адамса [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.klubok.net/article2422.html. [Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

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

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

44. Шелеметьєва Т.В. Управління розвитком туризму в Україні в умовах трансформації національної економіки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Запоріжжя, 2019. 537 с.

45. Шелеметьєва Т.В. Управління розвитком туризму в Україні в умовах трансформації національної економіки : автореф. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Запоріжжя, 2019. 40 с.

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

47. Шелеметьєва Т. В. Проблеми ефективного менеджменту в діяльності туристичних підприємств. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національній досвід: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький нац. тех. ун–т. Запоріжжя: ТОВ “ЛІПС” ЛТД, 2014. С. 249–259.

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

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

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

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

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

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

54. Шелеметьєва Т. В. Комунікаційні процеси в системі управління підприємствами туріндустрії. Тиждень науки – 2017: матеріали Щоріч. наук.–практ. конф. виклад., наук., молод. учен., аспір., студ., 19–21 квіт. 2017 р., Запоріжжя: ЗНТУ, 2017. С. 1697–1698.

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

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

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

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

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

60. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреінова С.В., Мамотенко Д.Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. Причорноморські економічні студії. 2020. №53. С.38-46.

61. Шелеметьєва Т. В., Зайцева В.М. Оцінювання соціально-економічного розвитку туризму в Україні як важливий напрям ефективності управління. Вісник економічної науки України. 2020. № 1. С.103-108.

62. Шиманська В. В. Концепція формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу України процесного типу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 160–170. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16svvupt.pdf. (дата звернення: 20.05.2018).

63. Школа І.М., Корольчук О.П. Менеджмент туризму. Львів : Книги 20 ст., 2012. 464 с.

64. UNWTO Tourizm Highlights [Електронний ресурс] // – Режим доступу : www.unwto.org. [Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

65. UNWTO World Tourizm Barometer [Електронний ресурс] // – Режим доступу : http://www.unwto.org/facts/menu.html[Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

66. World Tourizm Organization UNWTO [Електронний ресурс] // – Режим доступу : http://media.unwto.org/ru/press–release/2011–10–12/k–2030–godu–chislo–mezhdunarodnykh–turistov–vyrastet–do–18–milliardov[Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

67. World Tourizm Organization UNWTO [Електронний ресурс] / – Режим доступу : http://media.unwto.org/ru/press–release/2012–05–08/postupleniya–ot–mezhdunarodnogo–turizma–prevysili–1–trillion–dollarov–ssha– [Посилання дійсне на 10.05.2022 р.]

*Навчальне видання*

ШЕЛЕМЕТЬЄВА Тетяна Вячеславівна
ГРЕСЬ-ЄВРЕІНОВАСвітлана Володимірівна

# МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ

Комп'ютерний набір *Шелеметьєва Т.В.*
Верстання *Дяченко О.О.*

Підписано до друку 04.07.2022. Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 12,56.
Тираж 100 прим. Зам. № 495.

Національний університет «Запорізька політехніка»
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.