﻿

**Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - Розділ 1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ**

[**ТУРИЗМ**](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html)**/**[**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.**](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

**1.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС У ТУРИЗМІ**

*Відомо, що в процесі взаємодії з природою, під час виробництва матеріальних благ, в ході відтворення самого життя й у вирішенні багатьох інших завдань суспільство має бути певним чином організоване.*

*У цьому контексті вагомого значення набуває методологічний підхід О. Богданова (1873—1928) — засновника тектології (науки про загальні закони організації), який на основі фактів практичного та наукового досвіду висунув концепцію цілісного, моністичного розуміння всесвіту. Він розглядав всесвіт як безмежно розгорнуту тканину форм різних типів і ступенів організованості, визначаючи, що усі ці форми в їхніх взаємних сплетіннях і боротьбі утворюють світовий організаційний процес. Подальшого розвитку ця концепція набула в кібернетичній науці й у створенні різноманітних організаційно-управлінських моделей.*

*Справді, весь процес зв'язку людини з природою, підкорення й експлуатації її стихійних сил можна розглядати як процес організації світу для людини в інтересах и життя і розвитку. Є багато трактувань поняття "менеджмент" (з англ. management — управління), оскільки його значення залежить від сфери діяльності організації і стадії її розвитку. Серед них є універсальні визначення, які характеризують будь-яку управлінську систему і ситуацію:*

*— менеджмент — це мистецтво управління;*

*— менеджмент — це процес упорядкування елементів системи;*

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

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

*Якщо звернутися до формули організаційного процесу О. Богданова, який розглядає менеджмент як сукупність організації зовнішніх сил природи, людських сил, досвіду, то менеджмент туризму потрібно розуміти як управління взаємодією складників організаційного процесу — багатства природи, праці, досвіду, інтелекту, мотивів поведінки людей — у туризмі як сфері людської діяльності.*

*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 тс, 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.*

*Такі базові критерії дають змогу визначити туризм як сукупність відносин, зв'язків та явищ, що супроводжують поїздку та перебування людей у місцях, які не є місцями їх постійного або довгострокового проживання і не пов'язані з їхньою трудовою діяльністю. Однак є особливі категорії осіб, що подорожують, до яких застосування основних критеріїв недостатнє — біженці, кочівники, ув'язнені, транзитні пасажири тощо.*

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

*Тривалість подорожі (перебування) є важливим статистичним показником. За міжнародними правилами, максимальний термін, після якого відвідування не вважається туристичним, — 1 рік, за українським законодавством — 6 місяців. Мінімальна тривалість перебування або поїздки (24 години) використовується для розмежування понять турист і екскурсант - одноденний (такий, що не ночує) відвідувач. Тривалість відвідування (перебування або подорожі) може використовуватися для опосередкованої оцінки туристичних витрат, особливо, якщо середня тривалість визначається для групових подорожей.*

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

*Туристична діяльність є частиною рекреаційної діяльності, що реалізується поза межами постійного місця проживання за вільним вибором з метою відновлення фізичного та духовного стану, розвитку та збагачення індивідуальних здібностей людини. Суспільна значимість туристичної діяльності полягає у безпосередньому медико-біологічному, соціально-культурному і виховному впливі на людину. Причому тенденція зростання значення туризму визначається загальною тенденцією збільшення вільного часу людини, який у сучасних умовах відображає процес формування життєвих стандартів та є мірою соціального добробуту і розвитку.*

*Реалізація функціонально-господарської діяльності в туризмі ґрунтується на спеціалізованих підприємствах, функціонування яких визначається взаємодією різних галузевих комплексів господарства країни. Специфіка і складність такої взаємодії зумовлюються комплексним характером туристичних послуг і, відповідно, туристичного продукту. На сучасному етапі функціонування індустрії туризму загострюється необхідність оптимізації процесу використання ресурсів, що потребує екологізації управління.*

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

*— необхідність значних та довгострокових капіталовкладень;*

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

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

*Туристична індустрія — це міжгалузевий соціально-економічний комплекс зі складною структурою і багатьма компонентами, які включають виробничі, транспортні, сервісні підприємства й організації. Усі елементи індустрії туризму взаємопов'язані і взаємозалежні (рис. 1.1).*

**

*Рис. 1.1. Будова індустрії туризму*

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

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

*При цьому мають враховуватися якісно-змістовна різноманітність складників організаційного процесу та широкий спектр об'єктивних відношень і зв'язків між ними. Це зумовлює і різні аспекти вивчення управлінсько-організаційного процесу в туристичній сфері:*

*— логічну схему функціонального призначення (надання і споживання туристських послуг) — технологічний;*

*— наявність складових компонентів і елементів як ринкових агентів — економічний;*

*— організацію з огляду на належність за правом власності, ієрархічне підпорядкування — адміністративно-управлінський.*

*Важливого значення в сучасних умовах суспільного розвитку і вимог стійкого (сталого) розвитку набуває визначення закономірностей територіальної організації туристичної діяльності, управління її комплексно-пропорційним розвитком.*

*Контрольні запитання і завдання*

*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?*

### 1.2.1. 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.*

*Отже, виробник туристичних послуг не може продемонструвати свій товар під час продажу, що і становить труднощі в його роботі. Невизначеність, яка є наслідком невідчутності туристичних послуг, можна подолати, якщо наочно продемонструвати мальовничість курортів і місць відпочинку, туризму, що якоюсь мірою свідчить про їхню якість клієнту, який шукає щось відчутне. Найбільш ефективно впливає на споживача перегляд видовищних буклетів і відеоматеріалів, завдяки яким можна побачити "продукт" і переконатися в реальності його якості.*

*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.*

*Отже, виробник турпослуг повинен враховувати психологічний настрій клієнтів і його сумісність з атмосферою місцеперебування. Ця властивість висуває ще одну вимогу до організаційно-управлінського процесу в туризмі: не тільки працівники турфірми, а й клієнти повинні знати обов'язкові умови, за яких може бути надана послуга. Так, організатор подорожі має повідомити туристів про будь-які особливості туристичної послуги (наприклад, додаткова оплата місцевому оператору за певні послуги). Тобто принцип невіддільності передбачає, що менеджери повинні управляти не тільки своїми клієнтами, а й працівниками організації.*

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

*Але турпослуга має властиві тільки їй специфічні ознаки.*

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

*Багато з того, чого потребує турист, існує в природі, наприклад: сонячне світло, кисень тощо. Такі елементи визначають як вільні послуги. Інші послуги можуть бути або такими, що споживаються цілковито (їжа, напої та ін.), або такими, що споживаються частково, наприклад послуги розміщення в готелі. Мету подорожі становлять цільові послуги, які неможливо отримати в будь-якому іншому місці світу. Крім того, прийнято вирізняти послуги основні — цільові турпослуги, які придбано в пакеті, що гарантує їх обов'язкове споживання в місці відпочинку; додаткові — цільові та інфраструктурні послуги, які можна отримати за додаткову плату (специфічні для цього турцентру, не входять у вартість туру); супутні — послуги місцевого інфраструктурного комплексу, якими разом із місцевим населенням користуються і туристи.*

*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.*

*Отже, турпослуги — це певні економічні блага. Можливості їх надання кількісно обмежені порівняно з потребами в них. Оскільки споживання туристичних послуг значною мірою залежить від сезону та географічного положення місцевості відпочинку, їх виробництво обмежується, насамперед, місцем і часом. Це створює значні додаткові транспортні видатки під час споживання туристичних послуг, адже це відбувається виключно в місці вироблення. Вони не можуть бути транспортовані до споживача і використовуються туристами тільки після приїзду в район локалізації послуг — конкретний туристичний центр, що має готельний, санаторно-курортний комплекс, ресторани, інші підприємства сфери харчування, театри, музеї та інші заклади організації дозвілля та розваг.*

*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 послугу 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.*

*Крім того, слід враховувати, що вимоги до якості турпослуги формуються на світовому рівні і на сучасному етапі динамічно змінюються. Водночас забезпечення відповідної якості можливе лише на основі потенціалу місцевого туристичного ринку.*

*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).*

*Якість туристичних послуг визначається рівнем сервісу, професіоналізмом працівників та значною мірою залежить від їхньої особистої зацікавленості та уваги до клієнтів. Помилки персоналу, недобросовісне ставлення до виконання своїх обов'язків, ненадання або неналежне надання послуг можуть зіпсувати загальне враження від туру, призвести до незворотних для турфірми наслідків (втрати клієнтів).*

*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.*

*Еластичність попиту на туристичні послуги дуже висока: зміни структури або рівня споживання туристичних послуг можуть відбуватися під впливом цінових і нецінових факторів. Інакше кажучи, попиту на туристичні послуги характерна відносна чутливість споживача до зміни цін: невеликі зміни цін викликають значні зміни в обсязі споживання туристичних послуг. Це означає, що при зменшенні рівня грошових доходів населення скорочуватиме свої потреби, починаючи з менш важливих. Імовірно, що насамперед зникне потреба в туристичних послугах, оскільки турпродукт не вважається товаром першої необхідності і факторами, які визначають попит на нього, є рівень доходу суб'єкта і ціни на запропоновані послуги.*

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

*Сезонність є результатом залежності обсягу туристичних послуг від природно-кліматичних умов. При вирішенні проблем менеджменту в туризмі обов'язково слід враховувати невизначеність і мінливість зовнішнього середовища, в якому надасться туристична послуга. Так, кліматичні і погодні фактори є одними з вирішальних у створенні цінності й привабливості послуги для туриста, і нерідко розчаровані погодними умовами туристи відмовляються (втрачають інтерес, знижується попит тощо) від подальшої співпраці.*

*Як правило, туристичні послуги — це комплексні подорожі, тобто пакети послуг (тури), послуги розміщення, харчування, транспортування, культурні, спортивні, рекреаційні, екскурсійні послуги та ін. Тур, як комплекс послуг із розміщення, харчування і перевезення туристів, їхнього екскурсійного обслуговування, враховуючи послуги гідів-перекладачів і турменеджерів (керівників груп), а також інші послуги (у т. ч. побутові), які об'єднуються головною метою подорожі і надаються на певному маршруті у визначений час за конкретною програмою. Тур є товаром на ринку і становить основу поняття турпродукт, його первинну одиницю продажу.*

*Програма туристичної подорожі (перебування) — це план заходів, в якому зазначаються дата і час перебування у пунктах зупинки на маршруті, в готелі, відвідування місць туристичного зацікавлення з метою їх огляду (екскурсії), харчування, а також переміщення на маршруті за допомогою визначених у програмі внутрішньомаршрутних транспортних засобів. Програма перебування (типова або індивідуальна) є планом реалізації проданих подорожуючому туристичних послуг, обумовлених у договорі. Додаткові послуги, відповідальність за які покладається на туриста (якщо інше не обумовлене договором), можуть бути надані за окрему плату.*

*Туристичний маршрут — це завчасно спланована траса послідовного пересування туристів між географічними пунктами, які будуть відвідані протягом певного періоду з мстою отримання послуг, як передбачених програмою обслуговування, так і додаткових: розміщення, харчування, екскурсійне обслуговування, спортивних, видовищних, соціальних заходів тощо. Вихідною і кінцевою точками маршруту є пункти початку і закінчення подорожі. Початок маршруту — це місце надання туристу першої туристичної послуги, обумовленої договором. Кінець маршруту — місце надання останньої туристичної послуги. З мстою уніфікації методів організації і менеджменту туроперейтингу туристичні маршрути класифікують за різними ознаками (додатки 1, 2).*

*Контрольні запитання і завдання*

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

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

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

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

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

*6. У чому полягає сутність неоднорідності попиту на туристичні послуги?*

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

# Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - 1.3. Історичні й сучасні інструменти управління

## [ТУРИЗМ](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html) / [МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

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

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

*2) 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;*

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

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

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

### 1.3.1. Ринкова сутність туризму

*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 мас свою специфіку щодо моделей та механізмів управління підприємствами.*

*Ринок туристичних послуг — це сфера реалізації специфічного продукту, який виробляє індустрія туризму (рис. 1.4).*

**

*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 (рис. 1.5):*

*— туроператори — юридичні або фізичні особи, які займаються виготовленням, просуванням і реалізацією туристичного продукту;*

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

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

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

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

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

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

*Маркетинг — сучасна система управління виробничо-збутовою діяльністю, яка заснована на комплексному аналізі ринку і включає вивчення потреб, запитів споживачів у товарах і послугах, придбання їх у результаті реалізації угод.*

**

*Потреби людей різноманітні і складні: фізіологічні потреби в їжі, теплі й безпеці; соціальні потреби духовної близькості, впливу і прив'язаності; особисті потреби знань і самовираження. Вони не формуються зусиллями рекламних агентів, а зумовлені природою людини. Людська потреба — це потреба, яка має специфічну форму відповідно до культурного рівня й особливостей людини. У процесі розвитку суспільства зростають потреби його членів; вони наштовхуються на все більшу кількість об'єктів, які викликають їх інтерес, цікавість і бажання. Тому туристичні організації цілеспрямовано діють для стимулювання бажання здійснити туристичну подорож, формуючи зв'язок між тим, що вони пропонують, і потребами людей. У такому разі туристична послуга пропагується як засіб задоволення однієї чи низки специфічних потреб.*

*Запит на туристичну пропозицію — це потреба здійснити туристичну подорож, підкріплена купівельною спроможністю. Потреби людей майже безмежні, а ресурси для їх задоволення обмежені. Людина буде обирати ті товари та послуги, які нададуть їй найбільше задоволення за її фінансових можливостей.*

*Асортиментом вибору у сфері туризму називають усі туристичні послуги, здатні задовольняти потреби споживачів. Чим більше послуга відповідає бажанням споживача, тим більшого успіху досягає туристична організація. З цією метою вона має знаходити потенційних споживачів, з'ясовувати їх потреби, а потім створювати послугу, яка б найбільше задовольняла ці потреби.*

*Реалізація угод з надання туристичних послуг юридично оформлює процес взаємодії туристів і туристичних організацій. Усі питання, пов'язані з організацією відпочинку, проживання, переміщення, екскурсійного обслуговування докладно обумовлюються в договорах. Таким чином, усі процедури з надання туристичного продукту або послуги мають юридичну основу і законодавчо захищені. Цей аспект значно впливає на вибір споживачами туристичної організації.*

*Невід'ємною частиною туристичної пропозиції є договір на надання туристичної послуги, в якому обумовлюються всі основні умови покупки туристичної подорожі — обсяг послуг, вартість, строки, відповідальність сторін, гарантії безпеки, страхування туриста тощо.*

*Основу маркетингу в туризмі становить розробка програми виробництва туристичної послуги, дослідження ринку, налагодження комунікацій, організація доставки послуг, що пропонуються, і процесу їх виробництва, встановлення ціни, розвитку діяльності допоміжних служб та ін.*

*Найважливіша риса маркетингу — це певний спосіб мислення, підхід до прийняття рішень з позицій найбільш повного задоволення вимог споживача, ринкового попиту. Без цього неможливо досягти високої якості, конкурентоспроможності туристичного продукту, закріплення позицій компанії на ринку.*

*Принципи маркетингу — вихідні положення ринкової діяльності підприємств, які передбачають знання ринку, пристосування й активний вплив на нього. Реалізація цих принципів забезпечує високу ефективність діяльності.*

*На реалізацію принципів маркетингу орієнтовані:*

*— повний та ретельний облік вимог ринкового попиту й запитів споживачів, зокрема щодо якості послуг, що надаються, на основі комплексного дослідження ринку, розробка технічної політики та проведення заходів щодо вдосконалення туристичних послуг і підвищення їх якості;*

*— визначення оптимального асортименту послуг, що пропонуються, процесу їх виробництва на основі економічного розрахунку: витрат виробництва (собівартості) та надання послуги, ефективності забезпечення матеріальними, фінансовими й трудовими ресурсами, отримання прибутку;*

*— прийняття обґрунтованих рішень, ефективність яких визначається за кінцевим результатом діяльності фірми;*

*— розробка збутової політики на основі визначення максимально вигідних каналів збуту, розширення ринку туристичних послуг, організації заходів з розвитку туристичної інфраструктури, системи стимулювання збуту й формування потреб споживачів.*

*Реалізація такої діяльності передбачає встановлення зворотного зв'язку з мстою коригування розрахунків у межах маркетингових програм, на основі яких приймаються рішення на відповідних рівнях управління.*

*Таким чином, маркетинг — це комплексний системний підхід до управління, що спрямований на вирішення ринкових проблем й охоплює всі стадії руху товару і послуги від виробника до споживача: вивчення попиту, розробка програм виробництва товарів і створення послуг, їх продаж і споживання. Його сутність у туризмі визначають загальні особливості туристичного ринку.*

*1. Обсяги і структура туристичного попиту визначаються реальною і потенційною кількістю туристів, які мають бути доставлені до місця споживання туристичного продукту.*

*2. У сфері туризму, на відміну від сфери товарного обміну, пропозиція нерухома і має пристосовуватися до нерухомого потенційного та рухомого реального попиту.*

*3. Попит на туристичні послуги коливається і характеризується нестабільністю в часі й просторі, тому наявна нееластичність пропозиції, що вирізняється повною інерційністю, та попиту, який динамічно змінюється.*

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

*Кінцевим результатом діяльності для виробника є отримання максимального прибутку, а для споживача — задоволення його потреб. Це, в свою чергу, вимагає усвідомлення того, хто та якими туристичними послугами буде користуватися, чи будуть однаковими потреби в туристичному продукті.*

*Контрольні запитання і завдання*

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

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

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

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

# Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - 3.2. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі

## [ТУРИЗМ](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html) / [МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

### 3.2.1. Мотивація туристів

*"Бажання до зміни місць", потяг до мандрівок, пізнання нового — туристичні потреби — у широкому розумінні відображають необхідність у психофізіологічному та духовному розвитку сил індивіда. Психофізіологічні потреби людини реалізуються через харчування, сон і рух. Духовно інтелектуальні — через пізнання, спілкування та оздоровлення.*

*Задоволення потреб вимагає певного набору засобів. У туризмі засобами задоволення потреб є різноманітні блага — туристичні об'єкти, які мають позитивну суспільну користь, а також туристичні продукти і послуги, цінність яких виявляється завдяки тому, що суб'єкт має певний запас багатств (грошей, вільного часу), які дають йому змогу задовольнити потреби певної мотивації.*

*"Мотиви туризму" — це ті спонукальні причини, які визначаються біологічними і соціальними потребами та змушують людей задовольняти їх, купуючи туристичний продукт. Є велика кількість мотивів, які залежать від індивідуальних особливостей людини. Спеціальні дослідження, які ґрунтуються на визнанні пріоритету "принципу діяльності", пояснюють мотивацією не тільки вибір, а й поведінку людей під час подорожі, і, відповідно, той досвід, котрий розвивають туристичні потреби.*

*Основними вважають культурні, природні, психологічні, економічні мотиви.*

*Природні мотиви визначаються природними об'єктами та явищами, властивостями місцевостей, територій, що є надзвичайно привабливими для туристів завдяки комфортним кліматичним умовам, комплексу привабливих (атрактивних), наприклад, елементів морських узбереж та гірських, лісових масивів та ін. Усі вони відіграють суттєву роль у розвитку певних форм і видів туризму. Необхідно зазначити, що природні елементи з погляду туризму дуже корисні, оскільки задовольняють психологічні і біологічні потреби населення урбанізованих областей, для якого туризм є відпочинком, розвагою і зміною оточення.*

*Культурні мотиви — ті елементи, які охоплюють всю культурну спадщину країни, місцевості, що пропонуються туристам для огляду, тобто історичні місця, археологічні пам'ятки, музеї, картинні галереї, народні промисли тощо.*

*Мотиви психологічні спонукають до подорожей, які задовольняють психологічні потреби людини. Доведено, що дуже обмежена кількість людей обирає повторне відвідання місць, не беручи до уваги випадки, коли при цьому у них виникають сентиментальні причини або сильний економічний мотив. У разі поступового збільшення доходів психологічні мотиви впливають на більшу кількість рішень, що приймаються туристами щодо подорожей новими місцями.*

*В усіх економічних елементах, які охоплюють вартість життя в туристичних центрах, вартість подорожі тощо присутні економічні мотиви. Такі мотиви відіграють суттєву роль у формуванні недорогих турів і значно впливають на поведінку туристів із середнім рівнем доходу.*

*Сучасні тенденції розвитку суспільства свідчать, що духовно-інтелектуальні потреби менш стабільні, на них постійно впливає мінливе соціально-економічне середовище. Наприклад, можливості пізнання докорінно змінилися за останні 40—50 років завдяки новим інформаційним носіям (телебачення, радіо, Інтернет тощо). У сучасному суспільстві зростає дефіцит задоволення рекреаційних потреб, пов'язаних із раціональним харчуванням і сном, активним рухом та ін. Саме така ситуація загострює кризу щодо етапу здоров'я населення, знижує рівень опору стресам. Вихід із такої негативної ситуації вимагає пошуку ефективних видів рекреації, головним з яких є активний туризм.*

*Задоволення потреб та попиту в туризмі є складним процесом виробництва, продажу та споживання товарів і послуг. Реалізація потреб у відпочинку характеризується такими ознаками, як тривалість, комфортність, безпека. Основою забезпечення цих якостей є надання туристичних послуг. Крім того, попит виявляється в меті подорожі: відпочинку, розвагах, лікуванні, ділових, релігійних контактах тощо.*

*Вважається, що при класифікації туристичних подорожей вирішальне значення має їх ціль (мотив). Насправді, подорожуючи, турист ставить перед собою не одну мету, але залежно від індивідуальних потреб туриста одна з них стає головною і домінантною.*

*Ієрархічна модель потреб за А. Маслоу визначає послідовну систему мотивації психофізіологічними потребами (їжею, водою, киснем, сексом тощо); потребами в самозбереженні (безпекою, стабільністю, порядком, захищеністю тощо); у любові (прив'язаністю, сімейними, товариськими стосунками); визнанні (самоповазі, престижі, успіху, досягненні певних результатів); самоактуалізації (самореалізації) (рис. 3.2).*

**

*Рис. 3.2. Ієрархія потреб за Л. Маслоу*

*Р.В. Макінтош пропонує функціонально вирізняти:*

*Фізичну мотивацію, за якою головною причиною подорожі може бути відновлення фізичних сил (відпочинок); відновлення здоров'я (лікування); розвантаження для тіла (спорт).*

*Психологічну мотивацію, яка ґрунтується на потребі відпочинку для розуму, бажанні відійти від повсякденності, побачити щось нове, необхідність змінити обстановку й розслабитися та психологічно відновитися.*

*Міжособову мотивацію, яка зумовлюється потребою в установленні необхідних людині соціальних контактів, відмінних від звичних (робота, сім'я, сусіди тощо) — відвідання друзів та знайомих, нові знайомства з подорожуючими, місцевими жителями тощо.*

*Культурну мотивацію, яка визначається бажанням більше дізнатися про інші країни (фольклор, музику, мистецтво, релігію, традиції, спосіб життя тощо), задоволенням інтересу, пов'язаного з мистецтвом, відвіданням спортивних заходів, а також релігійними причинами.*

*Мотивацію престижу і статусу, сутність якої ґрунтується на потребі в розвитку особистості, що підпорядковується занепокоєнню репутацією, визнанні, збільшенні уваги інших людей. Розвиток особистості у цьому випадку може бути пов'язаний з професійною підготовкою, а також із підвищенням кваліфікації або перепідготовкою.*

*Соціологічні опитування виявили тенденцію до мотивації подорожей факторами (факторна модель споживчої мотивації), які реалізують бажання:*

*— змінити обстановку на нову, незвичну, неподібну до повсякденної;*

*— відпочити і розслабитися;*

*— відвідати друзів і родичів;*

*— більше дізнатися про інші культури;*

*— взяти участь у спортивних або розважальних заходах / чи поспостерігати за ними.*

*Загалом клієнт (споживач) пов'язує туризм із задоволенням, активним або пасивним відпочинком, дозвіллям і розвагами. Однак персональна ідентифікація туризму мас деякі особливості залежно від віку, освіти, життєвого досвіду, сімейного стану, доходу та інших факторів. На основі цього споживачів туристичних послуг, як реальних, так і потенційних, можна поділити на декілька груп за такими ознаками, як спільність розуміння принципів відпочинку і прийняття аналогічних рішень під час вибору подорожі. Саме тому менеджер, пропонуючи туристичний продукт, мас врахувати фактори, які виливають на мотиви вибору клієнта певної програми обслуговування.*

*Контрольні запитання і завдання*

*1. У чому полягає сутність урахування потреб людини менеджером туризму?*

*2. У чому полягає сутність різних складників мотивації туризму?*

*3. Яких поведінкових ефектів можна очікувати від туристів різної мотивації туризму?*

*4. Які переваги/недоліки факторної моделі споживання порівняно з іншими підходами до класифікації мотивів туристів?*

# Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - 3.3. Об'єкт управління в туризмі

## [ТУРИЗМ](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html) / [МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

### 3.3.1. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі

#### 3.3.1.1. Поняття про туристичний регіон

*Формування туристичної пропозиції відбувається в результаті функціонування елементів об'єкта туризму: туристичного регіону (місцевості), туристичної організації і туристичного підприємства.*

*Турист користується комплексом послуг, які надаються йому в певному місці, або регіоні. Туристичні місця відрізняються причинами, через які до них приїжджає суб'єкт туризму — турист: особливі природно-кліматичні й культурно-історичні ознаки, наявність лікувальних, розважальних або інших комплексів. Використання таких особливостей дає змогу задовольнити потреби туриста, саме тому він і обирає їх як місця перебування під час відпочинку. Таке місце з огляду на набір привабливих факторів може стати центром туризму певного ієрархічного рангу в територіальній структурі господарства території.*

*У сучасній літературі широко використовується поняття "туристична дестинація", яку розглядають як місце, відвідування якого залишає у туристів різні враження, досвід та емоції.*

##### Територія туристичного призначення — туристична дестинація

*Місцем туристичного призначення може бути будь-яка ділянка, місцевість, регіон або національна територія. На комерційному рівні туристичні місця призначення охоплюють усі зони, котрі відвідуються сезонно або цілий рік певною кількістю людей, мотиви до подорожей яких не обмежуються лише відпочинком. На практиці туристичним місцем призначення є мета подорожі "відвідувача", туриста. За концепцією туристичної дестинації увага зосереджується на стратегії та маркетингових діях щодо місцевості, яка розглядається як система активних елементів, які кооперуються задля створення інтегрованого туристичного продукту.*

*Європейська Комісія (2000) визначила туристичну дестинацію як "територію, яка окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування й у межах якої туристичний продукт координується одним чи декількома закладами (влада) або організаціями.*

*Туристичні дестинації поділяють на дві категорії залежно від їх приймальної здатності:*

*1) великі міста, які можуть прийняти велику кількість відвідувачів без завдання шкоди цій місцевості та її туристичній цінності. Якщо рівень розвитку закладів, які приймають відвідувачів, гігієнічні умови досить високі, перешкодою до збільшення кількості туристів може стати недостатня місткість закладів розміщення;*

*2) зони, які допускають лише певний рівень інтенсивності прийому туристів (навіть якщо можна розширити масштаби діяльності закладів розміщення). Такими місцями є, наприклад, морські узбережжя або гірські курорти. Якщо рівень насичення такої території туристами перевищить допустимий, це може мати негативні наслідки для довкілля і суспільства, і в результаті для відвідувачів ця дестинація буде мати меншу привабливість.*

*Основними характеристиками туристичної дестинації є: географічне положення, інфраструктура, послуги, місцевий соціум.*

*Розвиток наявних і поява нових дестинацій визначаються інтенсифікацією мобільності людей; технологічним прогресом у засобах зв'язку, на транспорті та в інших секторах, які впливають на туризм; розширенням мотивів подорожей. Велика кількість туристичних місць призначення сформувалися стихійно, втім на сучасному етапі зростає актуальність раціонального планування нових дестинацій.*

*Коли турист обирає мету своєї подорожі, то порівнює різні місця, а також ті послуги, які у них надаються, обирає те, що йому найбільше підходить. Той продукт, який замовляє і купує турист, складається з послуг, що пропонуються в певній місцевості (туристичному регіоні). Отже, визначаючи місце свого перебування, турист порівнює різні місця з позиції таких критеріїв як житло, ландшафт і екскурсії, а також послуги, які там пропонують, і обирає з них найприйнятніший варіант. Роль турагента або туроператора у цьому випадку — з'ясувати реальні потреби клієнта і зробити відповідну пропозицію. При цьому суб'єктом туристичної пропозиції є туристичний регіон, який може бути представлений містом, готелем, туристичним центром. Наявність чітких меж регіону необов'язкова, оскільки територія туристичного призначення може охоплювати область, країну або навіть групу країн, які турист обирає як мету своєї подорожі.*

*Є декілька підходів до визначення туристичного регіону.*

*Туристичний регіон як категорію туристичного менеджменту можна розглядати:*

*— як географічний простір — країна, область, район, місто або село;*

*— як сукупність географічних територій, які визначаються однаковістю попиту, — декілька країн, областей тощо.*

*За визначенням ВТО, туристичний регіон — це місцевість, що має якісь пам'ятки та пристосовані до них туристичні споруди й послуги, які обирає турист або група туристів, і які продаються виробником послуг. Таким чином, туристичний регіон об'єднує мету подорожі і туристичний продукт як сукупність послуг. Таке узагальнення характеризується властивостями:*

*— географічна територія має бути цікава для відвідування, її особливості мають задовольняти або сприяти задоволенню потреб туристів;*

*— привабливість туристичного регіону для туристів залежить від його потреб і сприйняття: якщо турист полюбляє гірські лижі, то йому підійдуть гірські масиви, якщо він цікавиться історією давніх цивілізацій, то, очевидно, надасть перевагу відвідуванню Єгипту, Китаю, Мексики, Перу тощо;*

*— туристичний регіон як сукупність туристичних споруд і послуг є одиницею конкуренції на ринку туризму.*

*При цьому необхідно мати на увазі, що:*

*1. Таке визначення базується на інтересах споживача. Вирішальним моментом є те, що територія, обрана туристом, має приносити користь. Доволі часто такі території не збігаються з історично сформованими політичними кордонами.*

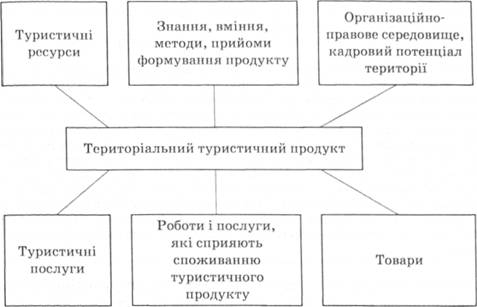
*2. Величина туристичного регіону для певного туриста залежить від його потреб і сприйняття. Для європейських туристів, які, наприклад, за 6 днів хочуть подивитися всю Австралію, туристичним регіоном буде весь континент.*

*3. Регіон як місце з набором атракцій та пристосованих до них туристичних споруд і послуг є для туриста продуктом, що складається з комплексу послуг. У такому вигляді туристичний регіон є одиницею конкуренції в'їзного туризму.*

*Отже, туристичний регіон — це географічна територія (місце, регіон), яку гість або певний сегмент туристичного ринку обирає метою подорожі. Така територія має всі споруди, необхідні для перебування, розміщення, харчування та організації дозвілля туристів. Таким чином, регіон є єдністю туристичного продукту і конкурентоспроможної одиниці, тому управляти ним необхідно як стратегічною комерційною одиницею.*

*У сучасному менеджменті мають враховуватися особливості, пов'язані з визначенням поняття "туристичний регіон", оскільки регіон є відповідною конкурентною одиницею. Тому при визначенні продукту туристичного регіону слід орієнтуватися на споживача. Виробничий потенціал усього регіону надає лише той набір послуг, який мас попит у споживачів, і цей комплекс можна відобразити у вигляді ланцюга послуг. Ланцюг послуг — це аналітичні інструменти, які з погляду споживача поділяють повну послугу на її окремі частини-елементи і часткові процеси. Споживач не орієнтується при користуванні різними елементами послуг на підприємства, а співвідносить послугу та її якість із регіоном як єдиним цілим (рис. 3.3).*

*Якість регіону як виробника туристичних послуг вимірюється тим, наскільки добре цей регіон може пристосувати свої послуги до потреб споживачів. Якщо якомусь регіону вдається встановити на ринку досить високі ціни на свій продукт, то він може накопичувати достатньо цінностей, щоб добре оплачувати роботу всіх учасників*

**

*Рис. 3.3. Структура територіального туристичного продукту*

##### Територія як просторово локалізований турпродукт

*Будь-яка територія, наприклад, місцевість або регіон, виконує для своїх мешканців і гостей багато різноманітних функцій, які можуть стати основою для виокремлення територіальних продуктів. Однак у кожному місці пропонується не єдиний універсальний територіальний продукт, а декілька або навіть кілька десятків продуктів, які утворюють своєрідний мегапродукт.*

*Територіальний продукт — асортимент, кількість і якість ресурсів території, які потрібні їх споживачам: географічне положення, населення (персонал), якість життя, інфраструктура, здатність працювати з високими технологіями, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до "дешевих" грошей, рівень розвитку сфери підтримки бізнесу, рекламного ринку, аудиту, зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) тощо.*

*Серед територіальних продуктів, які зустрічаються найчастіше, можна вирізнити інвестиційний, житловий, соціальний, суспільний, сервісно-торговельний, культурно-освітній, спортивно-розважальний, туристичний. їх ще називають субпродуктами. У такому контексті територіальний туристичний продукт можна ототожнювати з туристичною пропозицією території, тобто з сукупністю туристичних цінностей і послуг, які можуть купити туристи, котрі перебувають на цій території.*

*Отже, територіальний туристичний продукт є сукупністю споживчих вартостей із туристичним і рекреаційним ефектом, які існують у вигляді конкретних продуктів і послуг, вироблених і наявних у цей момент для споживання у певному природному і суспільному середовищі виробничого процесу, а також захистити від впливу зовнішніх ефектів виробництва і споживання туристичних послуг усіх осіб, зайнятих у цьому процесі, наприклад населення, яке не відчуває ніякого економічного ефекту, але страждає від збільшення транспортного руху туристів. Здатність унаслідок діяльності на ринку накопичити достатньо цінностей можна вважати конкурентною спроможністю регіону.*

*Туристичний продукт має кілька рівнів:*

*Перший — продукти і послуги певних підприємств індустрії туризму і рекреації.*

*Другий — продукти і послуги, які пропонуються групою підприємств (мереж, корпорацій, об'єднань виробників тощо).*

*Третій — продукти і послуги галузей (туризм, санаторно-курортний комплекс, індустрія розваг тощо).*

*Четвертий — продукти і послуги туристичних територій (країн, регіонів, дестинацій).*

*Туристична територія постає у декількох іпостасях: по-перше, це продукт, який необхідно просувати на широких і локальних ринках туристичних послуг; по-друге, це адміністративна одиниця (суб'єкт), яка функціонує в межах загальнонаціональних (федеральних) і місцевих (регіональних) законів; по-третє, цс географічна одиниця (простір), який має певний ресурсний, економічний і виробничий потенціал; по-четверте, це місце, де відпочивають туристи і постійно проживає місцеве населення. Усе це характеризує туристичну територію як складний багатокомпонентний комплекс, ефективне функціонування якого залежить від уміння об'єднати різні інтереси і підкорити їх головній меті — стабільному і стійкому розвитку на основі успішного функціонування туристично-рекреаційної сфери і суміжних галузей за умови збереження соціальної, екологічної, економічної рівноваги в регіоні.*

*Стратегічна мета регіону як конкурентної одиниці — забезпечення конкурентної спроможності на тривалий період. На цей показник впливають взаємодія підприємств різних галузей (готелів, транспортних підприємств, торгівлі), їх ринків, населення і навколишнього середовища. Отже, узагальнено туристичний регіон можна представити як відкриту систему тісно пов'язаних та взаємодіючих елементів (рис. 3.4).*

##### Управління конкурентоспроможністю туристичної території

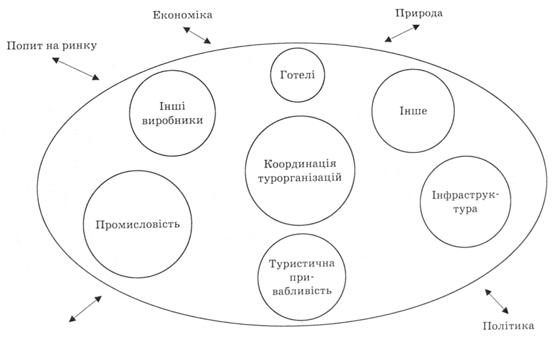
*Управління конкурентною спроможністю туристичного регіону вимагає застосування інструментарію маркетингу. Маркетинг туристичних територій як основний об'єкт дослідження виокремлює територіальний туристичний продукт, який існує як складний комплекс взаємопов'язаних складників, і включає базисний, додатковий, комплексний продукти (рис. 3.5).*

*Базисний продукт території включає продукти і послуги туристичних, готельних і санаторно-курортних закладів, які задовольняють туристичний і рекреаційний попит (розміщення, харчування, лікування, відпочинок).*

*Додатковий продукт території включає продукти, товари і послуги суміжних галузей (торгівлі, громадського харчування, транспорту, дозвілля, спорту, екскурсійного обслуговування та ін.).*

*Комплексний продукт території — це сукупність базисних і додаткових продуктів, яка формується на основі вільного вибору споживачів.*

*Будь-який туристичний продукт має очевидний предметно орієнтований складник, який має конкретні властивості й характеристики. Крім того, туристичний продукт насамперед ґрунтується на ресурсному потенціалі території, тому має глибоку спільність для всіх споживачів. Така спільність визначається єдиним ресурсним потенціалом, а також наявними об'єктами інфраструктури туризму.*

**

*Рис. 3.5. Структура туристичного продукту території*

*Цей факт свідчить: усі підприємства, котрі в межах повної території створюють туристичний продукт, апріорі, ґрунтуються на єдиному базисі, тобто на ресурсному і технологічному потенціалі території, що фактично відображається в туристичній і рекреаційній спеціалізації регіону. Однак продукти і послуги, які ними створюються, незважаючи на наявну спільність, — різноманітні, оскільки вони формуються з урахуванням специфіки підприємств, їхнього розташування, рівня розвитку матеріально-технічної бази, а головне — залежно від особливостей цільового сегменту споживачів (сім'ї з дітьми, пенсіонери, військові тощо), що обслуговується.*

*Ресурсний потенціал території та його окремі складники існують об'єктивно і не залежать від виробників і споживачів. Наприклад, природні явища, які викликають інтерес туристів і є основою туристичної мотивації — північне сяйво, білі ночі, гори, море, ландшафт. До цієї категорії належать історико-культурні об'єкти і комплекси, які формують культурну спадщину, — храми, музеї, парки. Складники технологічного характеру стосовно туристичного продукту розглядаються як сукупність, яку представляє інфраструктура, — зв'язок, транспортні шляхи, система комунально-побутових послуг, торгівля.*

*Усі наведені елементи у сукупності є системою життєзабезпечення території, на якій базуються всі виробники туристичних продуктів і послуг, однак нині багато туристичних і курортних підприємств автономізує свою діяльність, створюючи власні системи життєзабезпечення, виключаючи тим самим залежність від збоїв у роботі єдиної системи. Такий підхід має свої позитивні та негативні аспекти. З одного боку, він дає змогу забезпечити стабільне функціонування підприємств, особливо в період "високого сезону", а з іншого — приводить до локалізації діяльності в межах вузько визначених інтересів. Тобто, діючи за принципами натурального господарства, підприємство (комплекс або група підприємств) ставить власні інтереси вище за інтереси території, на якій воно функціонує, що ускладнює формування й просування територіального (регіонального) туристичного продукту.*

*Для вирішення таких проблем важливо застосовувати не адміністративні, а економічні методи й маркетингові інструменти, які створюють можливість сформувати комплексний продукт із великої кількості одиничних продуктів туристичної території, не руйнуючи самобутність окремих підприємств і об'єднань.*

*Основу управління конкурентоспроможністю туристичних територій становить маркетинговий аналіз туристичних територій, який ґрунтується, на думку спеціалістів, на вивченні трьох "А" туристичного напряму (дестинації):*

*Access — доступність (просторова, фізична (режим відвідування), психологічна, у т. ч. інформаційна);*

*Amenities — виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення (готелі, торговельні центри, заклади харчування, туалети, паркування тощо);*

*Attractions — атракції (музеї, театри, замки, фортеці, спортивні споруди, інші місця відвідування та їх пропозиція) разом з основною оглядовою інформацією щодо туристичного напряму: його історії, культурних, природних особливостей, а також подіями, громадськими заходами і святами.*

*Але, фактично, що дуже важливо для умов нашої країни, залишається невизначеність щодо:*

*Assortment — асортименту туристичного продукту — його маршрутного каркасу і територіальної організації;*

*Address — адресності пропозиції та її просування з урахуванням цільових ринків попиту національного туристичного продукту.*

*Таким чином, управління конкурентоспроможністю туристичної території повинно ґрунтуватися на комплексному маркетинговому аналізі території (країни), який охоплює п'ять структурних складників — 5 "А" туристичної дестинації, вивчення яких здійснюється таксономічно на локальному, регіональному, національному, міжнародному (регіональному і глобальному) таксономічних рівнях.*

*У такому разі обґрунтування: географічного (просторова доступність), мотиваційного (атрактивність, привабливість), функціонального (фізична (режим відвідування), психологічна доступність, виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення й асортимент) складників просування туристичного продукту країни (території) на цільових ринках (адресність) визначається:*

*1) аналізом туристично-географічного положення країни (території) на світовому туристичному ринку;*

*2) аналізом попиту на туристичний продукт країни;*

*3) аналізом попиту туристів певної країни на світовому туристичному ринку;*

*4) маркетинговим аналізом пропозиції і споживання туристичного продукту країни (атрактивність, виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення; асортимент, адресність);*

*5) аналізом конкурентоспроможності туристичної індустрії країни в цілому.*

*Розрізняють рівні продажу туристичних регіонів, які можуть бути представлені державою, комерційною компанією, приватною особою. Кожен рівень пропонує свій продукт для визначеної цільової групи. У цьому є сенс, оскільки кожен сегмент туристичного ринку як продукт розглядає зовсім іншу територію. Туристичні організації як одиниці традиційного менеджменту відповідальні за продаж різноманітних послуг. Це виправдано, оскільки:*

*1) чим віддаленіша мета подорожі, тим ширший туристичний регіон (Південна Англія — туристичний регіон для подорожі швейцарця; Європа — регіон подорожі для представника азійської країни);*

*2) чим вужча мета подорожі, тим менший туристичний регіон (для науковця, який зацікавлений в участі в конгресі, туристичним регіоном с готель, де відбуваються відповідні заходи; для учасника конгресу, який цікавиться культурою міста, хоче зробити деякі покупки тощо, туристичним регіоном стає все місто, в якому відбувається науковий захід).*

*Залежно від мотивації туристів розрізняють туристичні регіони широкої та вузької спеціалізації. Різниця між ними полягає в тому, що вибір регіону широкої спеціалізації швидше можна вважати випадковим. Людина збирається чимось займатися або чогось досягти, але регіон сам по собі не викликає її інтересу. Вона користується туристичними послугами тому, що їх пропонують. Зовсім з іншою мстою подорожують у регіони з вузькою спеціалізацією, оскільки перебування в них планується завчасно.*

*Туристичні регіони широкої спеціалізації включають місцевості організації відпочинку, туристичної діяльності, а також освітні, промислово-адміністративні та транспортні центри.*

*Освітні центри — місця, пристосовані для проведення конгресів, а також діяльності закладів дослідного та освітнього характеру. Під час проведення конгресів, конференцій, семінарів їх учасники користуються послугами готелів, спеціалізованих комплексів конгресової діяльності, конференц-залів, закладів харчування, відповідним транспортним та технічним забезпеченням, а також екскурсійними послугами. Промислово-адміністративні центри поділяють на промислові, або комерційні, та політичні. До перших належать місця, куди виїжджають для укладання комерційних і товарних угод. Політичні центри — місця, в яких зосереджено адміністративно-політичні структури або відбуваються заходи політичного характеру. У центрах транспортного сполучення подорожуючі користуються туристичними послугами в основному з технічних причин (зупинка при транзиті тощо).*

*Туристичні регіони вузької спеціалізації поділяються на місця відпочинку (курорти, місця для проведення відпустки, місця, які розташовані близько до місця проживання і використовуються для короткого відпочинку) та місця, що мають туристичні пам'ятки, об'єкти, котрі становлять інтерес для туриста і є метою його подорожі.*

##### Місця відпочинку

*Курорти. Цей термін став міжнародним, але розуміють його не завжди однаково. Так, наприклад, у Швейцарії курортом зазвичай вважають будь-яке місце відпочинку, а в Німеччині є певні законодавчі вимоги до вживання терміна. Загальноприйняті визначення передбачають, що курорт повинен мати як мінімум три показники: природні лікувальні фактори, відповідність споруд, певний терапевтивний характер.*

*Місця для відпочинку під час відпустки, якщо зважати на мотивацію подорожі, можуть бути у будь-якій місцевості, до можна зупинитися на п'ять та більше днів (мінімально — 4 ночівлі), щоб відпочити. Вони використовуються для відпочинку, але не мають природних лікувальних факторів терапевтичного характеру.*

*Навколишні місця для відпочинку використовують для виїзду на декілька годин або вихідні, щоб відпочити, зняти фізичне та психологічне напруження.*

*Місця з туристичними пам'ятками. До цієї категорії місцевостей вузької спеціалізації відносять історичні, релігійні (паломницькі) місця та розважальні центри. Всі вони приваблюють туристів, які надають перевагу не фізичному або духовному відпочинку, а бажанню ознайомитися з чимось новим.*

*Контрольні запитання і завдання*

*1. Розкрийте системну сутність поняття "туристичний регіон".*

*2. Порівняйте поняття "туристичний регіон" і "туристична дестинація".*

*3. У чому полягає сутність території як просторово локалізованого туристичного продукту? Яку структуру має територіальний туристичний продукт?*

*4. У чому полягає сутність управління конкурентоспроможністю туристичного регіону?*

*5. Яка відмінність між туристичним регіоном широкої і вузької спеціалізації?*

**Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ І ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ У ТУРИЗМІ**

[**ТУРИЗМ**](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html)**/**[**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.**](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

*У менеджменті середовище формальної організації — це умови і фактори, які впливають на функціонування цієї організації і вимагають прийняття управлінського рішення, спрямованого на усунення або пристосування до них. Середовище будь-якої організації прийнято розглядати як сукупність двох складників — внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу організації і, як правило, здійснюється за такими основними напрямами: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, структура управління. Зовнішнє середовище, у свою чергу, поділяється:*

*1) на середовище прямого впливу;*

*2) середовище непрямого впливу.*

*Застосування одного з основних інструментів менеджменту — системного підходу — дає змогу виявити джерела проблем, які виникають у роботі організації, як усередині, так і за її межами.*

**4.1. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ В ТУРИЗМІ**

***Внутрішнє середовище організації****— глобальна структура формальної організації, яка охоплює всі її виробничі підрозділи, фінансові, транспортні та інші, незалежно від їх місця розташування і сфери діяльності.*

*Будь-яка організація є відкритою системою, цілісною завдяки об'єднавчій ролі цілей, що складаються з численних взаємопов'язаних частин як по горизонталі, так і по вертикалі, і тісно взаємодіють із навколишнім середовищем.*

*Ситуаційні фактори всередині організації — це внутрішні змінні, які існують як взаємозалежні частини цілого і забезпечують ефективне функціонування в певній сфері людської діяльності (рис. 4.1). Основними внутрішніми змінними будь-якої організації, в т. ч. туристичного підприємства є цілі, структура, завдання, технології та люди, і в кожному конкретному вигляді діяльності людини вони мають свою специфіку.*

**

*Рис. 4.1. Системна модель внутрішніх змінних організацій*

*Керівництво організації формує і змінює, коли це необхідно, внутрішнє середовище організації. З одного боку, внутрішні змінні можуть бути результатом управлінських рішень, які ґрунтуються на володінні теорією і практикою організації туристичної діяльності. Однак, слід враховувати, що не всі внутрішні змінні контролюються керівництвом. Досить часто внутрішній фактор є "даністю", яку менеджер повинен подолати або перетворити.*

*Деякі внутрішні змінні стають бар'єрами, і керівництво повинно їх подолати у своїй роботі (бар'єр взаємодії з підлеглими, передачі знань і досвіду). У туризмі трапляється і такий бар'єр, як завищені вимоги до персоналу щодо знання туристичної території, тобто керівник очікує від підлеглих дуже глибоких знань зон відпочинку, пам'яток, традицій, що у повній мірі опановується лише з досвідом.*

*Цілі організації — це конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого намагається досягти група (трудовий колектив), працюючи разом.*

*У загальному розумінні цілі будь-якої організації передбачають перетворення ресурсів для досягнення певних результатів. Основні ресурси, які використовуються організаціями в будь-якій сфері діяльності:*

*— люди (людські ресурси);*

*— капітал;*

*— матеріали;*

*— технологія та інформація.*

*Конкретна діяльність передбачає визначення пріоритетів або ресурсів, які мають первинне значення для цієї організації. В такому разі провідного значення набуває досвід практичної діяльності.*

*Генеральною метою діяльності в туризмі є надання якісних туристичних послуг і підвищення рівня задоволення туриста від подорожі. Управління досить рідко має справу з організаціями, які мають одну мету. Фактично в туризмі маємо справу зі складними організаційними утвореннями, які визначаються певним набором взаємопов'язаних цілей як комерційного, так і некомерційного характеру. Останні особливо важливі з огляду на суспільні функції туризму та його виховне значення. Крім того, відрізняються між собою і цілі окремих підрозділів конкретних організацій, при цьому кожна з них мас бути частинкою мсти всієї організації і не суперечити цілям інших структурних ланок.*

*Однією з основних умов успішної та ефективної діяльності фірми є не тільки чітке формулювання та розуміння цілей та шляхів їх досягнення, а й вирішення завдання взаємної відповідності цілей та шляхів їх досягнення з найменшими витратами.*

*Структура — логічне співвідношення рівнів управління і функціональних областей, спрямоване на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами в організації, розподіл між ними прав і відповідальності у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей.*

*Формування окремих підрозділів у межах організації визначають горизонтальний та вертикальний поділ праці (ГПП та ВПП).*

*Горизонтальний поділ праці — це поділ роботи на окремі компоненти. Він чітко простежується в межах одного рівня управління. Взаємні стосунки між менеджерами одного рівня мають узгоджувальний характер. Наприклад, менеджер з персоналу, перед тим, як відбирати нових працівників, повинен ознайомитися з планом розвитку організації, отримати консультацію менеджера планового відділу про вакансії, заплановані на найближче майбутнє. Така інформація вимагає підтримки фінансового відділу, спеціалісти якого розраховують витрати на процедури відбору та майбутню заробітну плату працівників.*

*Кількісна специфіка горизонтального поділу праці полягає в тому, що персонал одного рівня поділяється на сектори або відділи залежно від чисельності. Такий підхід найчастіше використовується на виробництві, але актуальний також у туристичних організаціях. У великих туристичних організаціях є декілька структурних підрозділів одного рівня управління, сформованих за критерієм чисельності. Наприклад, кожен готельний комплекс однієї туристичної корпорації управляється 3—5 адміністраторами на одну територіальну одиницю.*

*Горизонтальний поділ праці найчастіше реалізується як:*

*— функціональний, при якому поділ праці передбачає спеціалізацію працівників за видами діяльності, тобто виокремлюються певні функції і призначаються відповідні працівники для їх виконання;*

*— галузевий, що використовується в ситуації, коли необхідна консультація або підтримка спеціаліста з іншої професійної сфери. Наприклад, турагент, який укладає договір з покупцем туру, повинен узгоджувати свої дії з юристом, який відповідно коригує документи з урахуванням інтересів обох сторін;*

*— кваліфікаційний, що передбачає виконання роботи спеціалістом відповідно до його кваліфікації та досвіду. У цьому випадку слід обов'язково дотримуватися такого принципу: працівник високої кваліфікації не повинен виконувати роботу, яку може зробити працівник нижчої кваліфікації. Недотримання цього принципу знижує ефективність праці висококваліфікованих кадрів і розпорошує ресурси організації.*

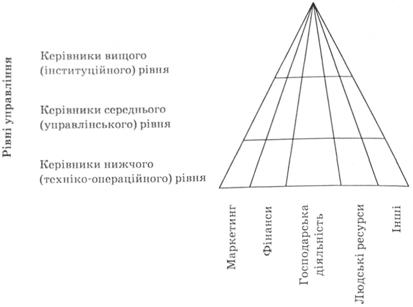
*Класичним прикладом ГПП на підприємстві є виділення в окремі ланки виробництва, маркетингу і фінансів. Інструментом здійснення ГПП є утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретних цілей, що співвідносяться із загальним набором цілей організації. Організація туристичної діяльності передбачає формування підрозділів за географічним принципом або за окремими складниками комплексної туристичної послуги. У кожному випадку обраний принцип ГПП може мати як позитивні, так і негативні наслідки, тому досить часто можна бачити різні варіанти комбінації підходів до формування ГПП у сфері.*

*Оскільки робота в організації поділяється на складники, виникає необхідність у координації дій підрозділів. Таким чином відбувається відокремлення роботи з керування від безпосередньо функціонально-технологічної, поділ процесу розробки і реалізації управлінського рішення на складники — вертикальний поділ праці (ВПП) (рис. 4.2).*

*Спеціалісти різних рівнів управління виконують певні обов'язки відповідно до поставленої мети. Менеджери вищого рівня розробляють управлінські рішення, а менеджери середнього і нижнього — відповідно, координують та реалізують (втілюють) їх. Такий поділ праці характеризує зв'язки підпорядкування та ієрархічності управління.*

*У сучасному менеджменті, в т. ч. у менеджменті туризму, виокремлюють такі напрями ВПП:*

*— загальне керівництво — розробка і втілення головних, перспективних напрямів діяльності організації, наприклад, розробка стратегічного плану розвитку туристичної організації на 5—7 років;*

**

*Рис. 4.2. Напрями та рівні поділу праці*

*— технологічне керівництво — розробка і втілення прогресивних технологій та раціоналізація виробничих процесів з використанням сучасних методів управління; удосконалення інформаційних технологій у туризмі. У сфері менеджменту туризму технологічне керівництво займається застосуванням інтернет-ресурсів, маркетингових стратегій і методів просування туристичних послуг та туристичних продуктів, удосконаленням виробничих механізмів виробничо-обслуговуючого процесу;*

*— економічне керівництво — стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності, запровадження господарського розрахунку і забезпечення рентабельності роботи організації;*

*— оперативне управління — складання і доведення до підрозділів та окремих виконавців оперативних планів, розстановка виконавців на робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю за процесом надання туристичної послуги;*

*— управління персоналом — підбір, відбір, розстановка і розвиток трудових ресурсів організації.*

*Слід чітко усвідомлювати, що загальні для всіх керівників у будь-яких організаціях, аспекти управлінської діяльності набагато менш очевидні, ніж відмінності в їхній роботі. Загальні риси роботи менеджерів розкриває класифікація ролей керівника за Г. Мінцбергом (табл. 4.1).*

*Таблиця 4.1. Десять управлінських ролей за Г. Мінцбергом*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Роль* | *Опис* | *Характер діяльності* |
| *Міжособові ролі* | | |
| *Головний керівник* | *Символічний голова, обов'язки правового і соціального характеру* | *Церемоніали, клопотання* |
| *Лідер* | *Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, підбір кадрів, підготовку робітників* | *Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих* |
| *Сполучна ланка* | *Забезпечує роботу у сфері зовнішніх контактів і джерел інформації* | *Листування, участь у конференціях, виставках, ярмарках тощо* |
| *Інформаційні ролі* | | |
| *Приймальник інформації* | *Пошук і збирання, центр об'єднання інформаційно-комунікаційних потоків* | *Обробка листів, здійснення контактів (ознайомчі відрядження-тури)* |
| *Поширювач інформації* | *Передача інформації в підрозділи, прямий і зворотний комунікаційний зв'язок* | *Розсилання листів, контакти для передачі інформації (бесіди, огляди)* |
| *Представник* | *Комунікаційно-інформаційний обмін із зовнішнім середовищем* | *Участь у засіданнях, зовнішні контакти і презентації* |
| *Ролі, пов'язані з прийняттям рішень* | | |
| *Підприємець* | *Пошук нових можливостей, розробка нових турів, інноваційних проектів* | *Розробка стратегії, аналіз ситуації, вдосконалення діяльності, розробка бізнес-планів інноваційних проектів* |
| *Ліквідатор порушень* | *Відповідальний за контроль і коректування діяльності* | *Обговорення стратегічних питань, роз'яснення завдань, аналіз проблем, кризових ситуацій* |
| *Розподіл ресурсів* | *Фактично, прийняття найважливіших рішень щодо забезпечення безперервного виробничого процесу* | *Складання графіків, бюджетів, програмування роботи підлеглих* |
| *Провідник переговорних процесів* | *Відповідальний за представництво організації на всіх значних переговорах* | *Проведення переговорів* |

*Отже, роль, у нашому випадку, — це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній сфері виробництва на певному підприємстві або певній посаді. Інтерпретація діяльності в межах трьох основних великих категорій: міжособові, інформаційні і ролі, пов'язані з прийняттям рішень — залежить від здобутого практичного досвіду.*

*Завдання організації — певна робота, серія робіт, які необхідно виконати завчасно визначеним способом у встановлений строк. Формулювання завдань є одним із напрямів реалізації поділу праці в організації. Уся робота з визначення завдань поділяється на складники, тобто загальний трудовий процес поділяється на безперервні, відокремлені види діяльності зі спеціалізацією виробництва і виконавців.*

*На основі рішення про структуру, кожна з посад передбачає виконання низки завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей. Завдання безперервно ускладнюються в процесі зростання частки ринку, яка обслуговується, або з розширенням сегментів дії. Останнє може викликати необхідність перегляду структури з погляду як ГПП, так і ВПП. Досить часто такі зміни викликані зростанням обсягу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), задіяних у виробничо-обслуговуючій діяльності.*

*Виконання конкретних завдань передбачає застосування певних технологій як засобів перетворення вихідних ресурсів. Відповідно до пріоритетів, визначених цілями організації, формується набір вимог до кваліфікаційних навичок, обладнання й інфраструктури, інструментів та відповідних технологічних завдань, необхідних для здійснення бажаних перетворень матеріалів, інформації, людських ресурсів. Технології туристичного обслуговування постійно ускладнюються з розвитком науково-технічної революції й пристосовуються до змін у попиті, а також вимог клієнтів до видів і якості обслуговування.*

*Остаточну придатність тієї чи іншої технології визначають люди,, які роблять свій споживчий вибір. У межах організації люди є важливим фактором при визначенні відповідності конкретного завдання і змісту обраної технології.*

*Людський фактор, тобто сукупність особистих якостей, професійних знань та навичок персоналу, є важливим критерієм якісної роботи менеджера в туризмі. Спеціалісти виокремлюють у ньому два складники:*

*— високий рівень професіоналізму розуміють як результат, кінцеву мету, ідеал, якого повинен намагатися досягти менеджер, на основі другого складника;*

*— необхідні особисті якості.*

*Професіоналізм менеджера з туризму визначається знаннями:*

*— нормативних документів у сфері туризму;*

*— географії країн світу;*

*— порядку оформлення договорів і укладання контрактів з реалізації турів;*

*— принципів визначення вартості турів;*

*— правил бронювання білетів і послуг;*

*— правил страхування туристів;*

*— порядку роботи консульсько-візових служб;*

*— схем роботи з готелями, компаніями-перевізниками та іншими постачальниками;*

*— основ туристичного права;*

*— основ маркетингу і менеджменту;*

*— теорії та методики маркетингу турпродуктів;*

*— термінології та абревіатур, прийнятих у туристичній індустрії;*

*— іноземних мов (основної клієнтури);*

*— довідників, періодичних видань і наукових публікацій з туризму;*

*— правил оформлення туристичної документації;*

*— основ програмного забезпечення;*

*— методів обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікації і зв'язку, комп'ютера;*

*— методики складання звітності;*

*— стандартів діловодства (класифікація документів, порядок оформлення, реєстрації, проходження, зберігання тощо);*

*— основ психології;*

*— теорії міжособистісного спілкування;*

*— конфліктології;*

*— основ трудового законодавства;*

*— правил і норм охорони праці.*

*Володіння знаннями обов'язково передбачає вміння ними користуватися. Крім того, важливе значення має сукупність необхідних особистих якостей, які повинен поєднувати в собі менеджер туризму.*

*1. Бажання задовольняти потреби інших людей — найголовніша мотиваційна настанова менеджеру туризму, яка визначає його задоволення своєю роботою.*

*2. Ентузіазм — гордість своєю професією, яка сприяє енергійності в роботі.*

*3. Впевненість у собі — віра у себе, у своє вміння створювати і продавати турпродукт, здійснювати виробничо-обслуговуючу туристичну діяльність.*

*4. Сильний характер — вміння виявляти наполегливість і виконувати окреслені плани.*

*5. Порядність як вияв підходу, за яким туристу пропонується і продається тільки справді вигідний йому турпродукт і такі турпослуги.*

*6. Щирість як чесність перед собою і клієнтом.*

*7. Доброзичливість — уміння бачити позитивне в усіх людях і будь-яких ситуаціях.*

*8. Ініціатива полягає у персональній відповідальності за власні дії, настрій, ставлення до клієнтів.*

*9. Оптимізм — розуміння важливості позитивного мислення і позитивних переконань.*

*10. Афіліація — потреба у встановленні і збереженні приязних стосунків із людьми.*

*Нарешті, людський фактор виявляється залежно від конкретних видів діяльності, вимагаючи від менеджера туризму певних умінь, основними з яких є:*

*— задовольнити потреби туриста;*

*— знаходити мотиви до придбання турпродукту;*

*— вислуховувати, розуміти інтереси клієнтів;*

*— вести переговори, переконувати співрозмовників;*

*— вміти аргументовано відповідати на заперечення;*

*— використовувати виразні засоби мови;*

*— прийняти клієнта і почати з ним контактувати;*

*— уважно стежити за розвитком стосунків;*

*— адекватно і вправно реагувати на непередбачувані ситуації;*

*— знаходити оптимальне вирішення конфліктних ситуацій;*

*— вчасно реагувати на зміни у кон'юнктурі ринку.*

*Таким чином, людський фактор у сфері туризму є визначальним у формуванні якості обслуговування, від чого, у свою чергу, залежить ефективність продажу туристичного продукту, а отже, й прибутковість туристичної організації.*

*Якість роботи персоналу прямо визначається реалізацією кадрової політики в організації. При цьому велику роль відіграє стиль керівництва. У туристичних організаціях особливо значимі сприятливі корпоративні стосунки у колективі і неприйнятні авторитарні методи управління, оскільки вони пригнічують творчий підхід, ініціативу, свободу комунікації менеджерів, перешкоджають формуванню атмосфери відкритості, взаємної підтримки.*

*Ретельний аналіз факторів внутрішнього середовища організації є передумовою прийняття правильних управлінських рішень. Фактично цілісність організації забезпечують зв'язки між окремими внутрішніми змінними, прямий і зворотний вплив між окремими ситуаційними факторами, визначити який можна лише враховуючи досвід практики організації туристичної діяльності.*

*Різноманітність цільових настанов внутрішнього середовища туристичної організації можна звести до таких загальних сфер:*

*— виробництво і надання туристичних послуг;*

*— маркетинг і матеріально-технічне забезпечення;*

*— наукові розробки в галузі туризму — технології роботи з клієнтами і персоналом, ноу-хау в системах обслуговування туристів;*

*— фінансове управління, бухгалтерський облік і звітність;*

*— загальне керівництво;*

*— управління персоналом.*

*Такий поділ на сфери діяльності досить умовний і корегується залежно від місії і цілі організації у загальній і виробничій організаційних структурах.*

*Контрольні запитання і завдання*

*1. Дайте визначення середовища організації.*

*2. Охарактеризуйте системний характер внутрішнього середовища організації.*

*3. Порівняйте напрями аналізу і системні складники внутрішнього середовища організації.*

*4. Обґрунтуйте цільові ресурсні пріоритети для різних складників об'єкта управління в туризмі.*

*5. Як може виявитися горизонтальний і вертикальний поділ праці в реалізації конкретних ролей за Мінцбергом в управлінні туристичним підприємством?*

*6. У чому виявляється взаємозв'язок між внутрішніми змінними: технологією і людьми?*

**Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - Розділ 5. ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ**

[**ТУРИЗМ**](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html)**/**[**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.**](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

**5.1. СУТНІСТЬ І ВЗАЄМНИЙ ЗВ'ЯЗОК ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Реалізацію діяльності підприємств і організацій у будь-якій сфері називають функціонуванням, тобто коли відбувається процес планування діяльності (на день, місяць, рік і т. ін.); організуються ресурси, необхідні для виконання планів. У виробничому процесі відбувається перетворення ресурсів і виконання певних завдань. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінити ступінь досягнення поставлених цілей (сформульованих планів) завдяки вирішенню відповідних завдань, ефективність засобів (технологій) їх реалізації, внести певні корективи. Така повсякденна робота передбачає виконання низки конкретних управлінських дій, які на практиці циклічно повторюються — це функції управління.*

*Функції управління можна охарактеризувати як вид діяльності, необхідний для організації і керівництва тим чи іншим об'єктом управління в туризмі. Іншими словами, функції управління — це види управлінської праці, пов'язані з впливом на об'єкт управління, які здійснюються спеціальними прийомами і засобами, а також супутня організація роботи.*

*Функції менеджменту по-різному виявляються на різних стадіях управлінської діяльності та є діями, спрямованими на вирішення проблеми, яка виникає. При цьому на кожній стадії управління реалізуються всі функції, але провідною з них є однойменна зі стадією, а інші відіграють роль допоміжних. Функції становлять один з основних компонентів, що визначає зміст управління, а стадії — послідовність реалізації функцій у межах одиничного управлінського циклу. Таким чином, процес управління є послідовним ланцюгом циклічно повторюваних функцій — видів діяльності суб'єкта, які визначають зміст управління: планування, організацію, мотивацію, контроль.*

*Втім с підстави і для більшої деталізації та класифікації функцій менеджменту на основі суттєвих ознак подібності і відмінності:*

*— відносна відособленість управлінських дій від інших у процесі управління, певною мірою їх самостійність;*

*— однорідність управлінських дій за складом, їх взаємопов'язаність і спрямованість на досягнення однієї мети;*

*— стабільність дій, які включаються до функції управління, тобто вони мають бути не одноразовими, а такими, що періодично повторюються.*

*У такому разі фахівці пропонують альтернативно виокремлювати: інформаційно-аналітичну функцію, планування організації, функції координації, регулювання, контролю і керівництва.*

*Інформаційно-аналітична функція включає всі дії щодо оперування інформацією і передбачає збирання, обробку, аналіз і оцінку інформації з метою підвищення ефективності діяльності у певній сфері. Ця функція цілком відповідає зазначеним критеріям: управлінські дії, які її утворюють, відносно відособлені в процесі управління і не с суто технічними. Вони однозначно однорідні, оскільки збирання, обробка, аналіз і оцінювання пов'язані єдиним предметом (інформацією) і спрямовані на досягнення однієї мети — створення умов для реалізації інших функцій управління. Ці дії стабільні, оскільки є атрибутами кожної стадії будь-якого управлінського циклу.*

*Функція зумовлена тим, що всі операції, дії і заходи в будь-якій організації реалізуються на основі інформації, яка потрапляє із зовнішнього середовища й акумулюється в самій організації. Суб'єкт управління також потребує інформації, яка буде основою для подальших управлінських дій і на стадії прийняття рішення, і на стадії його реалізації. Саме тому інформаційно-аналітичну функцію становлять насамперед дії зі збирання інформації, яка потім підлягає аналізу. Аналіз інформації, в свою чергу, — це емпіричне дослідження, результатами якого є оціночні висновки про ситуацію, що склалася. Інструментами такого дослідження є загальні і спеціальні наукові методи, які дають змогу сформулювати репрезентативні і достовірні висновки, а у випадку, коли не вдається зібрати повну інформацію про ситуацію, — гіпотетичні.*

*Функція планування полягає у визначенні й обґрунтуванні системи в цілому та її окремих ланок напрямів діяльності, цілей і завдань, а також шляхів їх реалізації. Ця функція покликана забезпечити цілеспрямовану діяльність і передбачає формулювання мети і розробку програми її досягнення. Основою для планування стають результати реалізації інформаційно-аналітичної функції, на основі яких усі суб'єкти управління на всіх рівнях менеджменту визначають і обґрунтовують цілі та завдання, розробляють проекти планів, що розглядаються і затверджуються в подальшому. Отже, планування реалізується шляхом вибору оптимальних варіантів дій у необхідному напрямі.*

*Організаційна функція виражається у формуванні і пристосуванні суб'єкта та об'єкта менеджменту до виконання поставлених завдань. Для цього вживають заходів із залучення фінансових, технічних, кадрових та інших ресурсів, а також орієнтують їх на вирішення поставленого завдання. Завдання, які стоять перед організацією, можна успішно вирішити тільки тоді, коли ефективно і правильно використовувати усі ресурси.*

*Функція координації має забезпечувати узгодженість дій для успішного досягнення мети. В процесі координації насамперед встановлюється і підтримується пропорційність у діяльності різних елементів системи на всіх стадіях процесу управління. Реалізується вона шляхом уточнення функцій, узгодження цілей і завдань, планів і дій. Це один з основних засобів підвищення ефективності діяльності, оскільки дає змогу зосередити зусилля в необхідному напрямі, уникати паралелізму і дублювання.*

*Функція регулювання реалізується з метою підтримки динамічної рівноваги системи під час діяльності будь-якої організації у будь-якій сфері. Регулювання сприяє адаптації організації до постійних змін ситуації, забезпечує запобігання відхиленням від запланованих дій та їх усунення.*

*Досить часто функцію регулювання включають до організаційної. Втім слід пам'ятати про суттєву відмінність управлінських дій за кожною з функцій: організаційна функція забезпечує конструювання (створення) системи та підготовку для виконання поставлених завдань, встановлення необхідних для цього відношень між її структурними одиницями, а регулювання спрямоване на своєчасну корекцію дій виконавців. Значну роль при регулюванні відіграє зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки добре налагоджена система обміну інформацією дає змогу не тільки усувати відхилення в діяльності, а й запобігати їм. Регулювання здійснюється здебільшого шляхом розпорядницької діяльності суб'єкта у формі наказів, вказівок, розпоряджень.*

*Функція контролю — це система спостереження і перевірки для виявлення відхилень від плану досягнення певної мети в процесі будь-якої діяльності. Невід'ємним складником контролю є облік змін у процесі діяльності.*

*Підґрунтям для контролю є інформація про функціонування об'єкта управління — про конкретні ситуації, ускладнення, які виникають, про відхилення від заданих дій тощо. Контроль, який має забезпечувати єдність управлінського рішення і його реалізації, спрямовується на підвищення ефективності, оскільки в результаті виявляються не тільки недоліки, але й позитивний досвід, який у подальшому можна поширити в діяльності всієї організації.*

*Функцію керівництва, яка пронизує всю систему менеджменту, справедливо можна назвати власне функцією управління. Вона відображає відношення між суб'єктом і об'єктом управління як індивідами. В керівництві виявляється людський фактор, що характеризує соціально-психологічний бік менеджменту. Від ефективності виконання цієї функції керівництва залежить рівень реалізації інших функцій менеджменту. Керівне начало підпорядковує увесь процес розробки й прийняття управлінського рішення, супроводжує всі стани менеджменту.*

*Усі функції однаково важливі для будь-якої організації. Кожна з них має специфічний характер, особливий зміст, і всі вони взаємозумовлені й взаємозалежні. Одна функція впливає на інші і навпаки.*

*На практиці ми досить часто бачимо підтвердження такої єдності і цілісності. Для того, щоб забезпечити майбутнє підприємства (організації) менеджер повинен спланувати діяльність. Сплановану роботу необхідно організувати, підготувати робітників для її виконання. Якість праці значною мірою залежить від спонукальних мотивів, які запропонує менеджер. Нарешті, щоб визначити точність виконання планів, треба проконтролювати процес праці. Таким чином, реалізується взаємозумовленість і взаємозв'язок й усі управлінські функції стають єдиним, цілісним процесом.*

*Кожна функція менеджменту є життєво важливою для організації. Ллє функція планування, фактично, закладає основи для реалізації інших функцій і вважається головною, оскільки функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів підприємства. Менеджери вищого рівня більшу частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування і контролю; менеджери низького рівня (лінійні) зайняті підбором кадрів та організацією їх роботи. Але на всіх рівнях управління виконуються усі чотири функції, адже будь-якого менеджера оцінюють за двома основними критеріями: результативністю (можливістю досягти бажаного результату) й ефективністю (можливістю досягти цього результату за найменших витрат).*

*Крім того, функції менеджменту універсальні для всіх типів організацій не залежно від сфери їх діяльності, тому вони обов'язково присутні в менеджменті туризму. їх вираження в процесі управління в цій сфері має свою специфіку, яка визначається специфікою менеджменту туризму та його відмінністю від класичного менеджменту.*

*Контрольні запитання і завдання*

*1. Що таке функції менеджменту?*

*2. У чому полягає сутність основних функцій менеджменту?*

*3. У чому сенс альтернативного підходу до виокремлення функцій менеджменту?*

*4. Поясніть і спробуйте проілюструвати взаємний зв'язок функцій менеджменту.*

**Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - 5.3. Система методів менеджменту та їх взаємозв'язок**

[**ТУРИЗМ**](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html)**/**[**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.**](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

*Реалізація функцій та принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів. Методи управління — сукупність інструментів (прийомів і способів) впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених перед ним цілей з найменшими затратами часу та інших ресурсів. Вони відображають важливу характеристику управлінської діяльності — спосіб управління, за їх допомогою реалізується основний зміст управлінської праці. При вирішенні певного завдання в методах пропонуються менеджеру система правил, прийомів, підходів, які скорочують затрати часу та ресурсів на постановку та реалізацію мети. Специфіка прийомів і засобів впливу (зміст) визначає прямий чи опосередкований вплив буде здійснено в конкретній ситуації (організаційна форма), стосується постановки завдань і створення стимулюючих умов (функція, роль), орієнтована на систему (об'єкт) управління — фірму, підрозділ, відділ, компанію тощо (спрямованість). Зрештою спрямованість методів менеджменту завжди одна — на працівників, які здійснюють різні види трудової діяльності, зокрема туристичної.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Контрольні запитання і завдання*

*1. Розкрийте сутність методів управління.*

*2. Як класифікуються методи менеджменту?*

*3. Як виявляється системність методів управління?*

**Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - Розділ 6. УПРАВЛІННЯ СПОЛУЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ**

[**ТУРИЗМ**](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html)**/**[**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.**](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

**6.1. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

*Успішне функціонування організацій туристичної діяльності безперечно залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це все не можливе без відповідних інформаційних потоків.*

*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.*

*Для менеджера туристичної діяльності — людини, яка постійно повинна працювати з людьми — комунікаційні здібності дуже необхідні. Від того, наскільки вдало побудовано процес спілкування, залежить результативність роботи з продажу туристичного продукту, сприйняття і реальна оцінка якості обслуговування, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та співробітниками, задоволення працівників фірми своєю роботою, морально-психологічний клімат у колективі, відносини з іншими підприємствами та організаціями, державними установами.*

*Загальними ознаками комунікаційного процесу є:*

*— перманентність (безперервність);*

*— суб'єктивність, яку визначає індивідуальність кожного з учасників туристичної діяльності (характер, цінності, професійний та культурний рівень);*

*— двобічність.*

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

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

*1. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Організації користуються різноманітними засобами для комунікації з різними складниками навколишнього середовища. З реальними і потенційними споживачами вони спілкуються за допомогою реклами. У сфері комунікацій із суспільством значна увага приділяється формуванню іміджу на місцевому, національному або міжнародному рівнях.*

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

*У їх складі вирізняють комунікації між керівником і підлеглим; між керівником і робочою групою та неформальні комунікації.*

*У будь-яких, навіть у найдосконаліших, умовах функціонування підприємства особливої уваги керівників і управлінців вимагає врахування такої ознаки комунікаційного процесу, як суб'єктивність, пов'язана з індивідуальністю кожного працівника. І важливо це не тільки з огляду на суб'єктивний характер оцінки тієї чи іншої ідеї або рішення, а й зважаючи на необхідність контролю так званих неформальних комунікацій.*

*Поширення неформальної інформації можна співвіднести з існуванням у будь-якій організації неформальних груп, які виникають спонтанно, але спричинюють досить регулярні відносини між людьми, де середовище сприятливе для поширення чуток і пліток. Чи потрібно це фірмі, залежить від цілей, які мотивують керівника до поширення чуток і пліток, і конкретної ситуації. Відповідь негативна, якщо йдеться про невелику компанію, в якій керівник контролює ситуацію в цілому; коли справи йдуть успішно, окремі невдачі мають логічне пояснення. Тим більше, не слід вдаватися до цього, якщо виникає бажання дізнатися, що про вас говорять. Втім, якщо до підприємства приєднався підрозділ, який був самостійною організацією; якщо явно відчувається витік інформації за межі організації або спостерігається прихований саботаж, то, очевидно, навіть потрібно звернутися саме до неформальних комунікацій.*

*Іноді не завжди справедливо спеціалісти вказують на значимість саме неформальних комунікацій з огляду на високу зайнятість у туристичній діяльності жінок. Проте неформальні комунікації можуть бути раціонально використані, зважаючи на такі специфічні ознаки, як:*

*— значно більша швидкість поширення інформації, ніж при користуванні офіційними засобами;*

*— досить значна точність (80—99 %) порівняно з інформацією, що стосується безпосередньо компанії; дещо нижча, якщо йдеться про особисті відомості.*

*Використання неформальних комунікацій "між нами" дають змогу керівникам з'ясувати очікувані наслідки окремих рішень (скорочення персоналу, заохочувальні або адміністративні заходи), визначити рівень сприйняття як особистості керівника, так і його діяльності, визначити специфіку атмосфери в колективі. Для реалізації неформальних комунікацій необхідна обмеженість і чітка спланованість, ретельний вибір носіїв "конфіденційної" інформації.*

*Наявність "свого інформатора" може мати як позитивне, так і негативне сприйняття. По-перше, виникає проблема морального характеру. З одного боку, вчасно повідомлена інформація може допомогти діяльності організації, але з іншого постає питання про вірність людини, яка може у такій формі обговорювати дії інших. Особливою ознакою негативних аспектів є вимоги підвищення заробітної плати, отримання кращої посади чи інші види "шантажу".*

*Основний принцип поведінки керівника у неформальних комунікаціях полягає в тому, що інформатор потрібен не заради власної цікавості або з огляду на особисті симпатії, а виключно для інтересів фірми. Що важливіше коректно побудувати стосунки: в інформатора не має скластися враження про рівноправність становища з керівником.*

*Перш ніж використовувати інформатора, необхідно зібрати якомога більше інформації про нього: особиста справа, досвід роботи, причини звільнення з попередніх організацій, причини пропозиції своїх послуг, причини вашого вибору.*

*Слід вирізняти і різні категорії інформаторів, співпраця з якими може бути доцільною, або шкідливою:*

*— "інформатор-невдаха": найчастіше сповіщає про негаразди інших (часто вигадані), більше для виправдання своїх власних помилок;*

*— "інформатор-друг": небезпечна ситуація, яка може вплинути на виробничі стосунки, викликати "панібратське" ставлення, що зумовить неадекватну реакцію інших працівників або зашкодить особистим стосункам у позаробочий час;*

*— "інформатор-кар'єрист": найчастіше стає причиною небезпечного розвитку подій, оскільки є людиною, яка заради кар'єри поступиться будь-якими принципами;*

*— "інформатор від душі": людина, яка готова пліткувати про будь-що і знищити навіть найблискучіші ідеї лише тому, що в неї такий характер;*

*— "інформатор поневолений": велика помилка керівника;*

*— "інформатор-провокатор": небезпечна людина, яка працює на конкурентів, користується довірливим ставленням, прикриваючи "витік" інформації;*

*— інформатор, що вболіває за фірму: а) трудоголік (просто усуває перешкоди для нормальної роботи); б) деякі жінки, які не персонально вас інформують, а допомагають "рідному" підприємству у вашій особі.*

*Але, звичайно, зважитися на такі неформальні комунікації може тільки досвідчений керівник, який усвідомлює і контролює можливі ризики в такій складній справі.*

*При цьому ідея щодо вирішення виробничих проблем у туристичних підприємствах найчастіше виникає на найнижчому, операційному рівні, де відбувається найбільш близьке спілкування з клієнтом. Інформація повинна досягти верхівки управлінської піраміди поступово проходячи через усі проміжні рівні і значення має не тільки повноваження окремого рівня для безпосереднього прийняття рішення про корегування та регулювання ситуації, вищий рівень має отримати інформацію вчасно, коректно і конструктивно. Прямим наслідком такого способу поінформування в туристичних підприємствах будуть зростання продуктивності, підвищення якості обслуговування, що в результаті поліпшить конкурентоспроможність фірми на динамічному туристичному ринку.*

*У цілому вертикальні комунікації відіграють важливу роль у прогнозуванні діяльності організації, охоплюючи виробничі проблеми, внутрішні проблеми та атмосферу, робочу обстановку.*

*3. Комунікації між окремими підрозділами, або горизонтальні, забезпечують взаємодію функціональних сфер та узгодженість їх діяльності. Особливого значення цей вид комунікації набуває в туристичних підприємствах, структура яких побудована за принципом спеціалізованого поділу праці відповідно до:*

*— видів обслуговування (відділ транспортного обслуговування — розміщення — харчування — екскурсійного обслуговування), оскільки це визначає якість комплексного турпродукту і можливості узгодженого надання послуг різного характеру;*

*— технологічних стадій туристичного обслуговування (потреби — оцінювання можливостей — програмування пропозиції — калькуляція туру — підтвердження обслуговування — отримання і проведення платежів — документальне оформлення — оцінка якості).*

*У туристичних підприємствах, в основу структури яких покладено принцип географічної сегментації, горизонтальні комунікації набувають актуальності в аспекті обміну інформацією між функціональними ланками (фінанси — маркетинг — виробництво), що дає змогу швидко реагувати на просторові зміни попиту або відповідно корегувати заходи з активізації збутових операцій.*

*Крім того, ефективна реалізація горизонтальних комунікацій дозволяє сформувати рівноправні стосунки, досягти задоволення працівників рівнем визнання їхньої роботи.*

*Фактично обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей, який називають комунікаційним процесом, охоплює усі ланки організації. Він має двобічний характер і основною його метою є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлення. Досить часто менеджери наголошують на неповному сприйнятті поданої інформації. Соціологічні дослідження свідчать, що в середньому лише 50 % спроб обміну інформацією мають позитивний результат.*

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

*— особа, що генерує ідею або збирає і передає інформацію, — відправник;*

*— власне повідомлення — інформація закодована за допомогою письмових чи усних знаків;*

*— канал, засіб передачі інформації;*

*— особа, якій ця інформація призначена та яка її інтерпретує, — отримувач;*

*— шуми — те, що змінює зміст повідомлення або його сприйняття (ознака суб'єктивності).*

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

*Оскільки в туристичній діяльності специфіка комунікаційного процесу полягає в тому, що він є частиною процесу надання послуги, вагомого значення в горизонтальних і вертикальних комунікаціях та чільного — в зовнішньому спілкуванні з клієнтами набувають шуми. Цей елемент комунікаційного процесу визначає бар'єри в міжособистісному спілкуванні. Основними комунікаційними бар'єрами є перешкоди, пов'язані зі змістом повідомлення; формою спілкування; засобами спілкування; організацією повідомлення. До основних комунікаційних бар'єрів належать: сприйняття, семантичні бар'єри, невербальні бар'єри, неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати.*

*Значення першого з них розкриває той факт, що люди реагують не власне на події, а на те, що сприймається в події. У такому випадку мають врахуватися розумові і фізичні здібності, цінності, принципи і погляди, потреби, запити й очікування (фактори виливу на індивідуальну поведінку). Спричинити відмінності у сприйнятті інформації можуть різні сфери компетенції, досвід, коло інтересів, емоційний етап, зовнішнє середовище, здатність до розуміння "кодів", натяків, соціальні настанови людини.*

*Фактично кодування інформації відбувається за допомогою мови, письмової чи усної, жестів та інтонації. Саме з цим пов'язані перешкоди другого та третього виду на шляху адекватного сприйняття переданої інформації.*

*Семантичні шуми стосуються безпосередньо слів, якими передається повідомлення. їх причинами є неправильне використання або неадекватне розуміння слів іноземного походження. Крім того, неоднакове трактування, інтерпретація певних слів (наприклад, проблема, стимул, квота, співробітництво) підлеглими і керівниками, працівниками і клієнтами, партнерами тощо викликають різне сприйняття й упередженість у розумінні окремих повідомлень.*

*Невербальні комунікації пов'язують із посиленням, підкресленням окремих складників повідомлення або всієї інформації за допомогою інтонації, жестів, погляду, загального стану людей, які беруть участь у спілкуванні. Наприклад, є дані, що 55 % повідомлення сприймається за допомогою виразу обличчя, пози, жестів; 38 % — інтонації і модуляції голосу; лише 7 % змістового навантаження передають слова.*

*Щодо спілкування в туристичній сфері як з клієнтами, так і партнерами особливого значення набувають національні особливості таких невербальних бар'єрів. Крім зазначених вище ознак, слід враховувати і зональні простори (табл. 6.1) при спілкуванні. Інтимна зона (0,15—0,46 м) забезпечує емоційний контакт і характерна для близького родинного спілкування. Особиста зона (0,46—1,2 м) визначає відстань нормального спілкування, в т. ч. при проведенні різноманітних заходів (вечірок, прийомів тощо). Соціальна зона (1,2— 3,6 м) визначає звичайну відстань, на якій відбувається комфортне спілкування незнайомців. І, нарешті, громадські контакти, спілкування з аудиторією оптимальне в межах суспільної зони (понад 3,6 м). Є більш деталізовані підходи, які пропонують оптимальні умови дотримання певних відстаней у спілкуванні. Варто зважати і на національні особливості дотримання такого зонування. Наприклад, інтимна зона в Японії, Європі становить лише 23—25 см, й іноді може здаватися, що співрозмовник тисне; в Америці цей показник дорівнює 90 см. Для людей сільської місцевості така інтимна зона теж менша, ніж для міських мешканців.*

*Таблиця 6.1. Оптимальні дистанції при різних видах спілкування*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Дистанція* | *Зони* | | | |
| *Інтимна* | | *Особиста* | |
| *Відстань, м* | *Умови* | *Відстань, м* | *Умови* |
| *Ближня* | *0,15* | *У діловому спілкуванні досягається рідко або порушується при доторканні* | *0,5—0,8* | *Найбільш продуктивне спілкування* |
| *Дальня* | *0,5* | *Конфіденційне спілкування* | *1,5* | *Норма для ділового спілкування* |
| *Ближня* | *0,5—2,0* | *Формальне спілкування незнайомих людей* | *3,0—8,0* | *Оптимальна для лектора* |
| *Дальня* | *2,0—2,5* | *Характерна для керівників, людей, які претендують на владу* | *Понад 8* | *Оптимальна для оратора* |

*Отже, комунікації — де ключ до ефективності управління, що мас вирішальне значення для якісного обслуговування, а отже, для ефективної діяльності в туризмі потрібна комунікаційна майстерність.*

*Контрольні запитання і завдання*

*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?*

# Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - 6.3. Управління зовнішніми комунікаціями. Зовнішні комунікації як маркетинговий захід

## [ТУРИЗМ](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html) / [МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

*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.*

*Управління маркетинговими комунікаціями пов'язане з реалізацією завдань щодо:*

*— ідентифікації цільової аудиторії;*

*— визначення бажаної зворотної реакції;*

*— вибору повідомлення;*

*— вибору засобів масової інформації для передачі повідомлення;*

*— вибору джерела повідомлення;*

*— акумуляції зворотного зв'язку.*

### Вибір цільової аудиторії

*Цільовою аудиторією можуть бути потенційні або наявні споживачі туристичних послуг, ті, хто приймає рішення про подорож у певному напрямку з відповідною мотивацією, набором послуг, і ті, хто впливає на прийняття такого рішення. Це можуть бути індивідууми, групи, верстви населення або широкий загал. Від цільової аудиторії залежить рішення про зміст, спосіб, місце і час повідомлення, а також про доповідача.*

*Цільові аудиторії для багатьох фірм, що функціонують у сфері гостинності, можуть бути сталими протягом декількох років, але з часом, іноді досить різко, змінюють своє спрямування.*

### Формування бажаної зворотної реакції

*Звичайно, що у більшості випадків кінцевою реакцією на пропозицію є купівля товару, але це результат довготривалого процесу прийняття рішення споживачем. Менеджер маркетингових комунікацій повинен знати, де знайти цільову аудиторію для свого турпродукту та якого етапу вона має досягти для прийняття потрібного рішення.*

*Цільові аудиторії можуть перебувати в шести станах готовності покупця: обізнаність (поінформованість), знання, прихильність, надання переваги, впевненість, купівля.*

*Обізнаність передбачає формування ставлення до турів, послуг, які пропонує туристична фірма, або до самої організації, розпізнавання в широкому спектрі послуг туристичного ринку. Такий процес може починатися з простих повідомлень, які повторюють назву. Але навіть на цьому етапі досягнення обізнаності потребує часу. Наприклад, новостворена туристична фірма може орієнтуватися на обізнаність лише незначної кількості людей, які проживають поблизу. Наступною мас стати мета досягти рівня ознайомлення зі своїми послугами у 40 % населення в певному радіусі.*

*Підвищення обізнаності клієнтів — нескінченний процес. Люди забувають назви та імена інших людей, місцевостей і товарів. Самі тури повинні мати високий ступінь обізнаності серед клієнтів. Якщо про фірму пам'ятають більше, ніж 20 конкурентів, — це має велике значення.*

*Знання. Іноді обізнаності може бути недостатньо для того, щоб спонукати до купівлі туру, тому фірма може обрати знання про її продукт як головну ціль своєї комунікаційної політики.*

*Прихильність визначає ставлення цільової аудиторії, яка знає про фірму, тури та послуги, котрі пропонуються, але ступінь симпатії до них варіюється як "ненависть", "неповага", "байдужість", "схоже, подобається", "дуже подобається" тощо.*

*Негативне ставлення треба зрозуміти, виявити його причини та провести рекламну кампанію так, щоб викликати прихильність у можливих споживачів. Якщо негативне ставлення пов'язане з реальними недоліками, то завдання менеджера полягає у виявленні їхніх джерел, усуненні та поліпшенні реклами.*

*Надання переваги. Цей критерій визначає пошук управлінських рішень щодо створення переваг порівняно з конкурентами. У таких ситуаціях реклама повинна орієнтувати на позитивні відмінності послуг і турів туристичної фірми від інших агентів на певному туристичному ринку.*

*Впевненість стосується вагань покупця щодо придбання туру, послуг, яким хоч і надається перевага, але остаточне рішення відкладається. У такому разі управлінські дії можуть бути спрямованими на розвиток PR — взаємодію з громадськими організаціями.*

*Купівля. Це пов'язано з діяльністю, спрямованою на підведення клієнта до здійснення покупки, а також формування впевненості в тому, що кращого туру, якості обслуговування, різноманітності послуг він не знайде. У такому разі можна скористатися максимальними можливостями зниження ціни за збереження відповідної якості обслуговування, заохочувальних заходів, спрямованих закріпити бажання придбати турпродукт на майбутнє.*

**Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - 6.5. Управління конфліктами в туризмі**

[**ТУРИЗМ**](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html)**/**[**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.**](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

*Усі визначення конфлікту підкреслюють наявність певних протиріч або суперечностей між людьми внаслідок протилежності цілей, інтересів, позицій, поглядів, прагнень. У психології конфлікт (від лат. confliclus — "зіткнення") визначається як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій.*

*Характерними рисами конфлікту є:*

*— суперечливі позиції сторін з певного питання;*

*— протилежні цілі, інтереси, бажання;*

*— відмінності у засобах досягнення мети.*

*Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але, в будь-якому разі, в їх основі лежить відсутність згоди. Кожен з учасників конфлікту формує своє враження про ситуацію, яка склалася у суперечливій зоні, та їхні думки часто не збігаються. Сторони конфлікту мають різні погляди на справу. Втім конфлікт виникає, якщо хоча б один зі співрозмовників почне сприймати ситуацію як вияв нетовариськості або агресії іншого учасника. Водночас інший може навіть не розуміти, що перебуває у конфліктних стосунках.*

*Конфлікт найчастіше асоціюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. В результаті панує думка, що конфлікт — явище завжди небажане, що його необхідно, за можливості, уникати. З огляду на це, розрізняють конфлікти функціональні (корисні для членів колективу й організації) і дисфункціональні (які знижують продуктивність праці).*

*Функціональний конфлікт може цілком або частково усунути суперечність; сприяти розвитку і змінам в організації; викрити причини кризи; зменшити ступінь конформізму та безпідставної покірливості; сприяти становленню групової солідарності; зробити внесок у структурування організації; викрити слабкі місця і невирішені питання; стати джерелом розвитку особистості; поглибити знання про мотиви й цінності людини; виявити психологічну стійкість до стресів; визначити як негативне, так і цінне в особистості; послабити емоційне напруження; іноді поглибити міжособистісні стосунки; надати соціальний досвід вирішення складних ситуацій; поліпшити якість індивідуальної діяльності; підвищити авторитет серед оточуючих; стати одним із засобів самоствердження особистості; прискорити процес самопізнання; сприяти усвідомленню спільності інтересів, цінностей тощо; сприяти об'єднанню однодумців; відсунути на другий план інші конфлікти; визначити пріоритети у багатьох питаннях; встановити нові контакти.*

*Дисфункціональні конфлікти значно збільшують ризик різних захворювань (серцево-судинних, шлунково-кишкового тракту тощо); негативно впливають на психологічний стан людей; можуть супроводжуватися стресом або, навіть, насильством; часто руйнують систему міжособистісних стосунків; формують "образ ворога", прискіпливе ставлення до опонента; погіршують якість роботи, навчання; насаджують примусові способи вирішення проблем; формують зневіру в справедливе вирішення питання; іноді заважають здійсненню швидких змін; зумовлюють втрату підтримки з боку інших; зумовлюють дії у відповідь на репліки; у багатьох випадках ставлять під сумнів довіру; роз'єднують тих, хто намагається досягти єдності; порушують процес формування союзів; зменшують потенціал співробітництва у майбутньому; мають тенденцію до поглиблення і розширення.*

*Якщо за основу поділу конфліктів узяти їх наслідки, значення і способи вирішення, то можна виокремити два основні види:*

*— конструктивні конфлікти, для яких характерні суперечності, що стосуються принципових аспектів діяльності підприємств туризму й індустрії гостинності, проблеми її співробітників. Вирішення таких конфліктів виводить діяльність туристичного підприємства на новий, більш високий і ефективний рівень розвитку;*

*— деструктивні конфлікти, які призводять до руйнівних дій, різкого зниження ефективності діяльності підприємств туризму.*

*Теорія менеджменту вирізняє чотири основні типи конфліктів:*

*— міжособистісний конфлікт найбільш поширений. Він виражається у боротьбі за обмежені ресурси або у зіткненні людей з різним характером, темпераментом, інтересами, поглядами, цінностями, манерами поведінки;*

*— конфлікт між особистістю і групою може виникнути, якщо така особистість займає позицію, відмінну від позиції групи або сформованих норм групової поведінки;*

*— міжгруповий конфлікт часто виникає внаслідок відсутності чіткого узгодження функцій і меле повноважень між підрозділами або через дефіцит ресурсів;*

*— внутрішній конфлікт особистості виявляється в тому, що до працівника підприємства ставляться суперечливі вимоги щодо результату його роботи. З іншого боку, вимоги до співробітника можуть не відповідати його особистісним цінностям. Найчастіше такий конфлікт є відповіддю на робоче перенавантаження або недонавантаження.*

*Такі, конфлікти найчастіше виявляються у кризах — подіях з невизначеним результатом і небезпекою втрат.*

*Конфлікти можна також класифікувати:*

*— по горизонталі — конфлікти, які відбуваються між співробітниками, що не перебувають у стосунках підпорядкування;*

*Кризу можна розуміти і як внутрішній стан людини, яка, на її погляд, опинилася у ситуації глухого кута. Розрізняють такі основні типи криз:*

*1. Кризи розвитку, які вимагають підтримки і спеціальних способів вирішення.*

*2. Кризи втрати, які стосуються втрат близьких людей.*

*3. Ситуаційна криза — втрата речей, будь-чого іншого, крім людини.*

*4. Криза цілісності — загроза цілям або системі цінностей. Таку кризу важко виявити, тому в цьому випадку найчастіше звертаються до друзів або родичів, а не до психотерапевта.*

*5. Криза зумовлена небезпекою.*

*6. Криза залежності вразливості особистості.*

*7. "Остання крапля" — криза, спричинена низкою невдач у різних сферах життя; розпочалася теж після невдачі.*

*8. Криза, зумовлена зростанням напруженості.*

*9. Криза, яка сприймається як крах і невдача.*

*10. Абсолютна криза — сукупність усіх перерахованих типів криз.*

*— по вертикалі — конфлікти, які відбуваються між керівниками і підлеглими;*

*— мішані — тип, який поєднує конфлікти по горизонталі і вертикалі в яких представлені як перші, так і другі.*

*Найбільш поширені вертикальні і мішані конфлікти, вони становлять приблизно 70—80 % серед інших.*

*Конфлікти в туризмі, як і в будь-якій сфері, в якій обслуговують клієнтів, виникають часто. Головною умовою виникнення конфліктів є порушення моральних норм стосунків між членами трудового колективу. Досить часто їх причиною є неуважність і погане обслуговування клієнтів. Конфлікт на турфірмі може набувати різних форм. У будь-якому разі менеджер повинен уміти аналізувати, розуміти й управляти конфліктом.*

*Дуже важливо, щоб персонал був готовий до правильної поведінки у конфліктних ситуаціях, а для цього необхідно хоча б приблизно знати, коли і де можливе виникнення конфліктної ситуації. На побутовому рівні це визначити простіше.*

*Причини деяких конфліктів, які виникають у туризмі, можуть бути неявними. Крім того, вони залежать від характеру конфлікту, стадії його розвитку, міри долученості учасників тощо. Систематизація причин, які зустрічаються у туристичній практиці, дає можливість вирізнити:*

*1. Обмеженість ресурсів, з одного боку, і намагання людини взяти для себе найкраще й у найбільшій кількості — з іншого. Наприклад, конфлікт може виникнути у випадку, коли працівники туристичних фірм почнуть розподіляти час відпусток на літній період. У цілому розподіл ресурсів є суттєвою причиною конфліктних ситуацій, які доводиться вирішувати менеджерам різних рівнів.*

*2. Суперечливість потреб, бажань, інтересів, цілей або цінностей. Така причина конфлікту може стати провідною не лише у стосунках з окремими туристами, а й у цілому у функціонуванні внутрішнього середовища турфірми. Наприклад, окремі підрозділи готелю, викопуючи свої завдання і беручи відповідальність за їх реалізацію, можуть приділяти мало уваги цілям усієї організації; співробітник служби охорони, виконуючи свої безпосередні обов'язки, може не враховувати вимогу використання форменого одягу та ін.*

*3. Взаємозалежність обов'язків. Коли одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи, завпеди є ймовірпість конфлікту. Наприклад, турист чекає сніданок у номері. Його не доставляють вчасно. Через деякий час ця інформація потрапляє до керівника служби розміщення. З'ясовується, що причиною є несвоєчасне завезення напівфабрикатів. Керівник зв'язується з організацією, з якою було укладено договір на транспортування напівфабрикатів, де повідомляють, що машина виїхала своєчасно. Висувається думка, що вона потрапила в затор. З'ясовуючи причини затору, можна, наприклад, дізнатися про аварію. Отже, неправильна побудова організаційної структури; нечіткий розподіл прав і обов'язків; подвійне, потрійне підпорядкування працівників тощо є важливим аспектом менеджменту, правильна організація якого дасть змогу уникати конфліктів.*

*4. Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Іноді не вдається знайти винного в непорозумінні. Це або турист неправильно зрозумів інформацію, яку йому запропонував менеджер, під час інструктажу перед мандрівкою, чи сам менеджер не дуже чітко висловлювався. Всередині туристичних підприємств погана комунікація може бути зумовлена технічними, організаційними, психологічними, особистісними та іншими факторами, а несвоєчасна, неповна, недостовірна інформація, її приховування спричинюють конфлікти.*

*5. Низька ергономічність робочих місць. Така причина викликає конфлікт, коли виконання посадової функції не достатньо підкріплене необхідними засобами: немає необхідної техніки, недостатній простір (наприклад, для обслуговування клієнта), галас, спека, холод тощо. Внаслідок таких факторів підвищується стомлюваність, роздратованість, виникають головний біль, стрес і агресія. Все це стає основою конфлікту.*

*6. Недоцільний контроль. Важко визначити, яка форма контролю має переважати: жорстка чи м'яка. Одне можна стверджувати точно: недоречний (надмірний, або, навпаки, недостатній) контроль призводить до конфліктів. Якщо контролювати всі дії (туриста, працівника готелю, ресторану або туристичної фірми), то людина рано чи пізно не витримає: турист почне обурюватися, а співробітник починає гірше працювати. З іншого боку, безконтрольність призводить до безвідповідальності, що теж стає причиною конфліктів.*

*7. Відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді. Люди по-різному реагують на конфлікти: хтось їх уникає, хтось вважає джерелом прогресу і за необхідних умов скористається можливістю; хтось має стійкість до конфліктів, не провокує їх, однак і не уникає; для когось це основний спосіб поведінки. На думку спеціалістів, у середньому, сприятливий психологічний клімат у колективі порушує лише 10 % усіх співробітників.*

*Визначають відповідні типи "збурювачів" спокою:*

*— Агресивні поділяються на три підтипи: "танки", "снайпери" й "підривники". "Танки" повністю переконані у своїй компетентності, їм не подобається зустрічна агресивність у відповідь. "Снайпери" дошкуляють людям різними жартами й зауваженнями, але їх можна "вивести на чисту воду", якщо попросити докладно пояснити, що мається на увазі. "Підривники" гнівно лають свого опонента, доки не "виплюхнуть" усі накопичені емоції, створюючи ілюзію ображеного для співробітників.*

*— "Скаржники" люблять детально розповідати про свої проблеми. Заспокоїти їх можна, лише перефразувавши скарги своїми словами, щоб людина зрозуміла, що її переживання помітили.*

*— Нерішучі працівники не можуть однозначно вирішити питання і роблять багато спроб і відсторонюються від тих, хто на них тисне.*

*— Безвідповідальні працівники захоплені тривогою, яка проявляється не уникненням конфлікту, а агресією. Якщо вони відчують до себе позитивне ставлення, то їхня поведінка стане нормальною.*

*— "Всезнайки" є цінними працівниками, але рідко визнають свої помилки і своєю поведінкою викликають у оточуючих відчуття неповноцінності.*

*Іншими причинами є недостатня мотивація, невизначеність перспектив професійного зростання, недостатній рівень професійної підготовки співробітників та багато інших.*

*Конфлікти виникають з об'єктивних і суб'єктивних, суттєвих та несуттєвих, випадкових і закономірних, взаємопов'язаних та непов'язаних причин. "Енергетика" конфлікту живиться як із реальних, так і удаваних джерел. Є декілька типових ілюзій, які примушують людей "роздмухувати" конфліктні ситуації:*

*1. "Виграв-програв". Якщо людина хоче досягти несумісних цілей, то виникає ілюзія, що отримати одне можна тільки за рахунок втрати іншого. Кульмінацією цієї ситуації може бути значний конфлікт з великими втратами.*

*2. "Самовиправдання". Люди схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшуючи добрі справи або применшуючи погані, зовсім не визначаючи їх. А от зі сторони наші погляди можуть оцінюватися абсолютно інакше.*

*3. "Погана людина". Людина, що діє всупереч нашим бажанням, викликає негативну реакцію. Негативний вплив, що руйнує наші плани, робить неможливим досягнення цілей, викликає неприязнь.*

*4 "Дзеркально сприйняття"— ситуація, за якої у двох людей вимикає симетричне сприйняття один одного. Якщо виникла суперечка, то кожна зі сторін-учасників схильна до звинувачень іншої. Водночас, оскільки психічний стан іншого проектується на себе, то постають як звинувачувальні, так і виправдувальні аргументи.*

*У туризмі можна визначити декілька рівнів прояву конфлікту:*

*— між туристами (потенційним або реальним) й організаторами туризму (менеджерами туристичних фірм, екскурсоводами, гідами, перекладачами, співробітниками готелів, офіціантами, водіями транспортних засобів тощо);*

*— між працівниками туристичних закладів (конфлікти всередині самої туристичної фірми, а також з її конкурентами, контрагентами і посередниками);*

*— між туристами (у групових турах, на екскурсіях, у ресторанах, музеях, під час проживання в готелі, участі у розважальних заходах тощо).*

*Конфлікти між туристами й організаторами туризму найчастіше виявляються у формі різноманітних скарг. Туристи нині, враховуючи жорстку конкуренцію на ринку, більш прискіпливо ставляться до питані" виконання своїх прав, передбачених договором. З іншого боку, різноманітність й різнорівневість якості надання туристичних послуг, які зумовлені діяльністю нових, менш досвідчених, туристичних фірм, провокують туристів на конфлікт. У результаті вони скаржаться на неналежне виконання пропонованих послуг, несвоєчасне інформування про зміни у програмі туру, недостовірну інформацію про тур тощо\* Велика кількість конфліктів виникає з приводу оформлення договірної документації. Підписуючи договір, покупець до кінця може так і не розуміти, що насправді купує. Ускладнює ситуацію й тс, що часто туристична фірма в договорі щодо прав, обов'язків і відповідальності, як правило, намагається обумовити якомога більше своїх прав, тоді як для туриста визначити багато обов'язків. Звісно, що це стає причиною невдоволення покупця послуги.*

*Найчастіше конфлікти можуть виникати у разі грубого ставлення працівника сфери туризму (менеджера туристичної фірми, адміністратора готелю, офіціанта тощо) до туриста або навпаки.*

*До конфліктів приводять і непорозуміння як результат взаємної помилки. Наприклад, менеджер з виїзного туризму, проводячи інструктаж, неправильно назвав час вильоту літака, туристу довелося чекати дві години в аеропорту, або адміністратор готелю помилився з ключем від номера, переплутав поверхи, неправильно записав паспортні дані чи назвав ім'я гостя. Залежно від характеру туриста це може стати джерелом конфлікту. З іншого боку, конфлікт може розпочатися і з вини покупця. Наприклад, клієнт бронює номер на нетривалий час, після закінчення строку він бажає подовжити своє проживання в номері, але цс не завжди можливо, оскільки номер може бути продано. Співробітники готелю повинні виселити гостя. Непорозуміння зустрічаються і в діяльності ресторану. Припустимо, офіціант не попередив, що замовлена страва буде готова не раніше, ніж за півгодини, а турист, не знаючи про це, виявив підвищену знервованість.*

*Часто конфлікти в туризмі виникають за психологічної несумісності партнерів з обслуговування й особливостей характеру клієнта. Наприклад, активніший турист постійно перебиває спокійнішого екскурсовода, клієнта туристичної фірми дратують повільні дії менеджера, відвідувач ресторану принижує офіціанта натяками на можливу винагороду — "чайові" — за умови уважного до нього ставлення. При цьому велике значення мають такі особисті якості співробітників туристичних підприємств, як стриманість і терпимість. До туриста треба вміти знайти індивідуальний підхід.*

*Конфлікти між співробітниками туристичних підприємств і між самими туристами мають свою специфіку, але не набули відокремленого незалежного статусу відносно конфліктів між туристами і організаторами туризму. Особливість конфлікту полягає також у тому, що до нього можуть долучатися нові учасники. Крім того, будь-який із трьох умовних рівнів мас велику кількість підрівнів, на кожному з яких, у свою чергу, можуть виникати різні види і типи конфліктів із різними динамічними характеристиками.*

*Динамічними характеристиками конфлікту є стадії розвитку конфлікту і процеси, які виникають на його різних стадіях. При цьому потрібно відповісти на два ключових запитання: що? (процеси, які виникають на різних стадіях) і як? відбувається під час конфлікту (регулятори цих процесів).*

*Конфлікт виникає і починається з перед конфліктної ситуації, тобто зі зростання напруженості у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту внаслідок певних суперечностей. Але ці суперечності не завжди перетворюються на конфлікт, лише ті з них, які усвідомлюються потенційними суб'єктами як несумісні. Стосовно туристичної сфери це може означати, наприклад, ступінь невиконання передбачених договором зобов'язань. Що сталося, якщо турист запізнився на автобус або взагалі не прийшов, зустріли туриста в чужій країні чи, всупереч умовам договору, йому довелося добиратися в готель самотужки, обумовлені послуги розміщення були надані, чи це відбувалося за непередбачуваних обставин? Якщо відпочиваючого в готелі вирішили поселити в номер, категорія якого не дуже відрізнялася від заброньованого (наприклад, замість номера з частковими зручностями — стандартний), турист може відреагувати на це спокійно і поставитися з розумінням. Але, якщо йому пропонують замість люксу внаслідок відсутності вільних кімнат оселитися у стандартному номері або взагалі відмовляють у розміщенні з причини незначного запізнення, то це вже сильно суперечить потребам, бажанням і можливостям туриста. Оскільки він, як правило, опиняється в чужому місті або навіть у чужій країні вперше і не знає, куди йому йти. Ця суперечність дуже суттєва.*

*Крім виникнення суперечностей і зростання напруженості, для конфліктної ситуації характерне збільшення недовіри, висування претензій, зменшення контактів, накопичення образ, намагання довести свою позицію, звинувачення противника у несправедливості, стереотипність мислення, поява упередженості і неприязні. У подальшому може статися руйнування попередніх структур взаємодії, перехід від взаємних звинувачень до погроз, збільшення агресивності, формування "образу ворога" й установка на боротьбу з ним. Передконфліктна ситуація поступово переходить у відкритий конфлікт. Однак для цього потрібен інцидент.*

*Інцидент — це лише формальний привід, необхідний для початку явного протистояння. Ним може стати груба або недоречна фраза менеджера туризму, відсутність води у номері, брудні серветки в ресторані тощо. Інцидент може бути випадковим, закономірним або спровокованим однією зі сторін конфлікту. Іноді його ініціює третя сторона, яка має приховані інтереси в конфлікті. Наприклад, один із менеджерів туристичної фірми, який бажає звільнення свого колеги, може сказати клієнту, який уже стомився очікувати: "Він завжди запізнюється! Окрім того, що він ставить під загрозу імідж фірми, так ще й не поважає своїх клієнтів, примушуючи їх очікувати півгодини! Напевно Ви маєте свої справи і цінуєте свій час, щоб витрачати його дарма!" Після таких слів імовірність конфлікту між менеджером, який запізнюється, і клієнтом, який уже довго чекає, зростає у декілька разів. Ці слова і стануть інцидентом.*

*Унаслідок інциденту конфлікт переходить на новий рівень. У ситуації, яка формується, конфліктуючі сторони або примиряться, усунувши суперечність, або хтось зі сторін не буде зважати на події, або почнеться відкрите протистояння. У кожному випадку це залежить від цілей, очікувань і особистих якостей (волі, наполегливості, впертості, міри агресивності) кожного з учасників конфлікту.*

*Початок конфлікту виражається в діях, спрямованих на опонента з метою або досягти очікуваного, або примусити іншого змінити чи відмовитися від своїх цілей. Поведінка на стадії розвитку конфлікту може реалізуватися у різних формах: активно-конфліктній (виклик), пасивно-конфліктній (відповідь на виклик), конфліктно-компромісній і компромісній. Часто в процесі конфлікту виникають додаткові причини для його поглиблення.*

*Вирізняють три фази розвитку конфлікту. На першій він перетворюється на відкрите протистояння сторін, яке підтримується обмеженими ресурсами і може бути припинене. На другій стадії конфлікту з'являються нові ресурси, втрачаються можливості знайти компроміс, ситуація стає все більш непередбачуваною. Третя стадія — апогей конфлікту, застосовуються усі можливі засоби, головною метою протистояння є завдання максимальної шкоди противнику.*

*Якщо конфлікт починає шкодити спільній справі, то настає кульмінація, відбувається один або декілька вибухових епізодів, і учасники розуміють потребу у вирішенні конфлікту. Однак кульмінація відбувається не завжди. Іноді сторони втомлюються від протистояння, виникає бажання якось вирішити суперечність.*

*На стадії вирішення конфлікту можливі різні варіанти розвитку подій: сторони можуть піти на взаємні поступки; сильна сторона може нав'язати слабкій свої умови; конфлікт може стати затяжним, завершитися під тиском зовнішніх обставин; одна зі сторін може повністю втратити свої позиції.*

*Завершальний етап стадії вирішення конфлікту передбачає переговори. Для цього необхідна хоча б тимчасова відсутність конфлікту. Однак під час переговорів конфлікт може загостритися, якщо хтось із його учасників захоче зміцнити свої позиції. В основу переговорного процесу може бути покладено принцип компромісу (взаємні поступки сторін) або консенсусу (спільне вирішення проблеми).*

*Післяконфліктна стадія формує нову розстановку сил, нові стосунки й оцінку своїх можливостей.*

*Вважається, що менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним. При цьому він має діяти так:*

*— вивчити причини (джерела) конфлікту;*

*— обмежити кількість учасників конфлікту;*

*— проаналізувати конфлікт;*

*— вибрати засоби і методи вирішення конфлікту;*

*— вжити заходів для вирішення конфлікту;*

*— проаналізувати наслідки конфлікту;*

*— прийняти заходи з ліквідації (обмеження) негативних наслідків конфлікту.*

*Для вирішення конфліктів в організації використовуються дві групи методів: структурні й міжособові.*

*Структурні методи пов'язані з використанням змін у структурі організації для вирішення значних відкритих конфліктів. До них належать:*

*— пояснення вимог щодо роботи;*

*— координаційні та інтеграційні механізми (встановлення ієрархії повноважень, запровадження спеціального інтеграційного меха- нізму для конфліктуючих підрозділів, злиття окремих підрозділів, створення проміжних служб та ін.);*

*— загальноорганізаційні комплексні цілі (встановлення для цієї організації чітко сформульованих комплексних цілей);*

*— структура системи винагород, яка передбачає встановлення такої системи заохочень, яка була б орієнтована не тільки на заохо- чення хороших працівників, але й на покарання (штрафування) винних.*

*Міжособистісні методи виявляються у тому, що у конфліктній ситуації менеджеру для більш ефективного вирішення проблеми необхідно обрати певний стиль поведінки. Визначають п'ять способів (стилів) вирішення конфліктів: ухиляння, згладжування, примус, компроміс, вирішення проблеми.*

*Крім того, способи подолання конфліктів поділяють на педагогічні (бесіда, прохання, переконання, пояснення та ін.) та адміністративні (силове вирішення конфлікту — переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих, вирішення конфлікту за вироком (рішенням) комісії, суду, за наказом керівника тощо).*

*Спеціалісти рекомендують декілька правил запобігання конфліктам:*

*1. Виявляйте поступливість. Для запобігання конфліктам бажано знайти компроміс. Необхідно поглянути ширше на подію, чиюсь поведінку. Можна скористатися таким прийомом: менеджер турагентства може подумки поставити себе на місце туриста-бунтівника. Тільки тоді можна зрозуміти іншого. Готовність зробити поступку завжди пом'якшує конфлікт.*

*2. Будьте доброзичливі. Доброзичливість у ставленні до розхвильованого туриста допоможе змінити його наміри. Для менеджера туристичної фірми, адміністратора готелю, наглядача музею, екскурсовода, офіціанта, бармена не потрібно надзвичайних зусиль, щоб посміхнутися співрозмовнику.*

*3. Дотримуйтеся дистанції. Коли причиною конфлікту є психологічна несумісність двох людей, то кращий спосіб її подолати — збільшити між ними дистанцію. Так, якщо офіціант виявив, що за закріплений за ним столик сів споживач, з яким у нього раніше склалися конфліктні стосунки, то він може попросити свого колегу обслужити його.*

*4. Цінуйте те, що маєте. Для попередження конфліктів важливо усунути причини невдоволення туристів і працівників туризму. Невдоволеність роботою пов'язана з декількома несприятливими факторами: одноманітністю роботи, конфліктами в колективі, несприятливими стосунками з керівниками, необґрунтованими претензіями споживачів до якості обслуговування.*

*5. Будьте психологічно компетентні. Для запобігання конфліктним ситуаціям велике значення має психологічна підготовка працівників туризму, що включає розвиток навичок діалогу з клієнтом, проведення групових занять — обговорень можливих соціально-психологічних ситуацій, а також проведення ситуаційно-рольових ігор і конкурсів професійної майстерності.*

*6. Поважайте себе та інших. В основі стосунків персоналу турфірм, готелів, ресторанів і музеїв з туристами повинен лежати принцип взаємної поваги. Турист має отримати оптимальні умови для відпочинку. Завдання працівників туристичної сфери — найбільш повно задовольнити його попит. Однак не слід забувати і про почуття власної гідності. Деякі багаті туристи, можуть зневажливо ставитися до персоналу, оскільки вважають, що вони платять гроші. Цього не слід допускати.*

*7. Володійте собою. Якщо не стримувати зовнішніх виявів емоцій, то постійна схвильованість і запал можуть стати серйозною перешкодою для роботи. Щоб володіти собою, працівнику туристичної сфери важливі: привітно-ввічливий вираз обличчя, легка посмішка. Якщо працівник буде абсолютно щирим у виявленні своїх почуттів, то він, можливо, ризикує постраждати від жорстоких туристів.*

*8. Умійте заспокоїти. Якщо турист занадто схвильований, не може контролювати свій голос і лексику, то на перший план виходить уміння менеджера заспокоїти таку людину. Для цього можна запросити клієнта в окреме приміщення, в окремій кімнаті можна сісти поруч з клієнтом і попросити докладно розповісти про причину його невдоволення. Під час розповіді бажано продемонструвати своє співчуття й розуміння. Як правило, обурений клієнт хоче, насамперед, щоб його з розумінням вислухали. Після цього він заспокоїться, особливо коли відчує співчуття і бажання допомогти. Тоді можна запропонувати йому випити кави, чаю або хоча б води, а потім попросити викласти скаргу письмово. Все це дасть змогу заспокоїти туриста, зупинити конфлікт на початкових стадіях його розвитку і запобігти непередбачуваним наслідкам.*

*Контрольні запитання і завдання*

*1. Розкрийте сутність поняття "конфлікт".*

*2. Охарактеризуйте основні типи конфліктів.*

*3. Розкрийте сутність основних конфліктів у туризмі.*

*4. Які причини зумовлюють конфліктні ситуації в туризмі?*

*5. Розкрийте сутність дій менеджера під час управління конфліктом.*

*6. Охарактеризуйте основні методи усунення і запобігання конфліктам.*

**Менеджмент туризму - Кіптенко В.К. - Розділ 7. ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - УПРАВЛІННЯ, ОРІЄНТОВАНЕ НА КЛІЄНТА**

[**ТУРИЗМ**](https://westudents.com.ua/predmet/33-turizm.html)**/**[**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ - КІПТЕНКО В.К.**](https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html)

**7.1. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА УСПІШНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ**

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

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

*У загальному розумінні ефект від туризму вимірюється або кількістю туристів-відвідувачів, або обсягами діяльності комерційних туристичних структур, які виробляють специфічний туристичний продукт.*

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

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

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

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

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

*Найбільш чітко сутність таких складників успіху організації, як результативність та ефективність визначив відомий спеціаліст з менеджменту П. Друкер: результативність є наслідком того, що "створюються правильні речі" (doing the right things), а ефективність — того, що "правильно створюються саме ці речі" (doing things right). Очевидно, що в туризмі як перше, так і друге однаково важливі.*

*Досвід практичної діяльності свідчить, що в індустрії туризму результативність праці залежить:*

*— від державної підтримки туризму;*

*— умов життя і добробуту населення;*

*— забезпечення нормального економічного розвитку фірм-туроператорів, турагентств, готелів і ресторанів (зокрема, потреба у персоналі — економістах, менеджерах, спеціалістах з маркетингу);*

*— відкритості держави міжнародній спільноті;*

*— управління налагодженою економічною структурою (адміністративним персоналом, керуючими службами, турфірмами, готелями, ресторанами);*

*— забезпечення роботою сервісних служб у контактній зоні з туристами;*

*— забезпечення і підтримки необхідної якості надання рекламних, туристичних та готельних послуг, а також безпеки подорожей туристів і екскурсантів (робота управлінського та виробничого персоналу);*

*— ефективності рекламної діяльності компаній.*

*Кількісним вираженням ефективності вважають продуктивність. Цей показник включають до звітів, різних типів аналізу діяльності організації. У широкому значенні продуктивність — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Наприклад, готель, який надає ліжко-місце за 1000 грн за добу є більш продуктивним, ніж готель, який надає послуги того самого рівня за 1250 грн за добу. Однак, якщо при збільшенні обсягу продукції вона має нижчу якість, то констатують зниження продуктивності, наслідки якої підсилюються зростанням конкуренції, що набуває глобального характеру. Отже, найважливішим складником продуктивності є якість. Від менеджерів у цьому випадку залежить, які мають бути цілі у сфері продуктивності організації, які методи будуть використані для їх реалізації, які форми стимулювання праці будуть застосовані.*

*Одним із найважливіших аспектів в управлінні, спрямованому на успіх, є те, що управлінські рішення, незважаючи на рівень їх теоретичного обґрунтування та практичних досліджень, є лише думками, ідеями. А ціль управління — це виконання реальної роботи людьми. Успішним вважається таке рішення, яке реалізується практично, втілюється у життя, а отже, є результативним та ефективним.*

*Підхід управління, спрямованого на успіх, визначається трьома головними принципами.*

*1. Узагальнення. Виявлення загальних, притаманних усім організаціям характеристик допомагає спростити завдання управління у складних організаціях. Узагальнення дозволяє оцінити роботу керівника в цілому і взаємодію компонентів цієї роботи. Оскільки можна визначити загальні риси діяльності організацій у певній сфері господарювання, створюються умови для розробки моделей і діаграм факторів, які впливають на успіх. За допомогою моделювання визначають закономірності складної взаємодії елементів у самій організації та організації із зовнішнім середовищем.*

*2. Необхідність ситуаційного підходу. Узагальнена концепція, незважаючи на її корисність і правомірність, надто неточна, щоб прийняти її за єдиноправильну. Суттєві відмінності між організаціями, які називаються ситуаційними змінними, поділяють на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Усі ці зміни різною мірою можна проконтролювати, і саме вони здебільшого є результатом управлінських рішень.*

*3. Необхідність інтегрованого підходу. Виявлення змінних, які найбільш впливають на успіх організації, недостатньо. Труднощі полягають у тому, що всі численні ситуаційні змінні та функції управлінського процесу взаємопов'язані. Процес управління є засобом, за допомогою якого враховуються фактори зовнішнього середовища й оцінюється успіх організації. Окрім того, жодне рішення не може бути прийняте як остаточно правильне, адже у нього завжди знайдуться недоліки.*

*Оцінювати ефективність можна в двох основних напрямах: економічному та соціальному.*

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

*Економічна ефективність туризму є складником загальної ефективності суспільної праці і виражається певними критеріями та показниками. Оскільки суспільне виробництво функціонує в інтересах усього суспільства, то його ефективність слід оцінювати на основі досягнутих цілей суспільства. Відповідно, загальний критерій ефективності суспільного виробництва полягає у досягненні найбільших результатів за найменших витрат засобів і робочої сили в інтересах суспільства. Отже, визначення господарського критерію ефективності туризму слід розглядати на рівні суспільства (народного господарства в цілому), галузі та окремої фірми.*

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

*Стан і розвиток міжнародного туризму характеризують:*

*— кількість туристів, які відвідали інші країни (визначається за кількістю перетинів державного кордону);*

*— кількість туроднів іноземних туристів;*

*— сумарні грошові витрати, здійснені туристами під час зарубіжних поїздок.*

*Сутність управлінського впливу в економічному аспекті управління туризмом полягає в тому, щоб мінімізувати витрати на туристичну діяльність. їх оцінка ґрунтується на визначенні обсягів споживання в туризмі, оцінюючи вартість товарів та послуг, необхідних для задоволення попиту туристів. Таким чином, туристичні витрати визначаються як загальна сума споживчих витрат туриста при підготовці, під час його подорожі та перебування в місці призначення.*

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

*— частота поїздок — середня кількість подорожей за певний проміжок часу;*

*— інтенсивність подорожей, при визначенні якої враховуються показники не однієї людини, а всього населення регіону: яка частина населення (працездатного або ні) здійснила подорожі протягом року. Вимірюється у відсотках і часто вживається як коефіцієнт, туристичної рухомості населення;*

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

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

*— попередні витрати, необхідні для підготовки і здійснення подорожі;*

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

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

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

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

*У практиці економічного управління розвитком туризму до туристичних витрат належать:*

*Комплексні подорожі, пакети послуг на відпочинок і комплексні тури*

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

*• Розміщення туристів:*

*— вартість проживання в колективних місцях розміщення (готелях, кемпінгах, таборах відпочинку тощо);*

*— сплата за проживання в індивідуальних місцях проживання;*

*— поточні витрати — державні збори, експлуатаційні витрати, ремонт тощо;*

*— витрати на таких об'єктах розміщення, які належать до категорії автофургонів, "будинків на колесах", а також витрати, пов'язані з паркуванням яхт, катерів;*

*— оренда автофургонів та "будинків на колесах";*

*— вартість розміщення у транспортних засобах в тих випадках, коли плата за розміщення береться окремо від плати за проїзд у транспорті.*

*• Харчування і напої:*

*— витрати на їжу та напої в ресторанах, барах, кафе та закладах розваг;*

*— витрати на їжу та напої, які готують у засобах розміщення;*

*— витрати на їжу та напої, приготовлені у транспортних засобах, якщо вони не враховані до вартості квитка;*

*— витрати на готову їжу, продукти харчування та напої, які купують в закладах роздрібної торгівлі.*

*• Транспорт — усі витрати під час подорожі:*

*— на проїзд від місця проживання і назад;*

*— переїзди в межах місця призначення;*

*— екскурсії.*

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

*• Відвідування магазинів — витрати на товари (не послуги), які придбано для особистого споживання в пунктах роздрібної або оптової (гуртової) торгівлі.*

*• Інші витрати:*

*— збори, пов'язані з обміном валют;*

*— туристичне страхування;*

*— витрати на зв'язок (телефонні та поштові витрати);*

*— комісійні та винагороди, які сплачують комерційним організаціям за надання послуг, пов'язаних із подорожами;*

*— послуги особистого характеру — сауна, масаж, зачіски, косметолог тощо.*

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

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

*Щоб з'ясувати вплив туризму на економіку країни, потрібно вирішити чотири послідовні завдання:*

*— виміряти валовий внесок туризму в національну економіку, тобто з'ясувати валові економічні вигоди від нього;*

*— визначити валові економічні витрати на туристичну діяльність;*

*— обчислити чистий економічний внесок туризму в національну економіку;*

*— виявити резерви, які можуть підвищити величину цього внеску.*

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

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

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

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

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

*Є й інші витрати, які здійснює не уряд, а мешканці регіону. Наприклад, уряд не може вирішити проблему, пов'язану з підвищенням інтенсивності руху під час великої кількості туристів у пік сезону, тобто місцеві мешканці будуть витрачати більше часу на поїздки на роботу, за покупками тощо. Але практично цс виміряти неможливо.*

*Економічне управління з метою оптимізації туристичних витрат передбачає визначення їх видів та джерел для того, щоб знайти найбільш ефективний управлінський вплив на їх зважене скорочення. При цьому важливо не допустити зниження якісних параметрів розвитку туризму і, відповідно, зменшення ефективності управлінської діяльності.*

*У процесі менеджменту необхідно визначити, які витрати найбільше корелюють з ефективністю туристичної діяльності. Цілком можливо, що певна категорія туристів не буде мати деяких статей витрат. У зв'язку з цим підрахунок бюджетних витрат, пов'язаних із туризмом, передбачає визначення часток усіх категорій витрат, які припадають на відвідувачів.*

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

*Показники фінансово-економічної діяльності турфірми включають:*

*— обсяг реалізації туристичних послуг або виручку від реалізації послуг туризму;*

*— показники використання робочої сили (продуктивність праці, рівень витрат на оплату праці тощо);*

*— показники використання виробничих фондів (фондовіддача, оборотність оборотних коштів та ін.);*

*— собівартість послуг туризму, прибуток, рентабельність, показники фінансового стану турфірми (платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, валютна самоокупність тощо).*

*Якщо економічну ефективність можна визначити кількісно — оцінити її в грошовому вираженні, то систему загальних і часткових показників соціального плану так виміряти досить складно, іноді майже неможливо. Насамперед ідеться про задоволення робітників та їх здатність адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, фірма досягає своєї мети за рахунок ефективного використання своїх співробітників шляхом інтеграції їх діяльності, поліпшення соціального клімату, підвищення взаємної довіри між ними тощо.*

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

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

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

*— коефіцієнт ланковості — відношення кількості ланок наявної організаційної структури до оптимальної їх кількості;*

*— коефіцієнт територіальної концентрації — відношення кількості організацій певного типу, які функціонують у регіоні діяльності цієї організації, до площі регіону, де діють усі організації такого типу;*

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

*Ефективність управління, як правило, визначається як відношення економічності управління (відношення витрат на управління*

*до сукупної вартості основних та оборотних фондів) до ефективності створення туристичного продукту в цілому (відношення обсягу умовно чистої продукції до кількості промислово-виробничого персоналу).*

*Інтегральний показник ефективності управління розраховується за формулою*

*https://westudents.com.ua/imag/turizm/kip_mtur/image019.gif,*

*де https://westudents.com.ua/imag/turizm/kip_mtur/image020.gif — коефіцієнт ефективності управління;*

*https://westudents.com.ua/imag/turizm/kip_mtur/image021.gif — витрати на управління, що припадають на одного працівника;*

*https://westudents.com.ua/imag/turizm/kip_mtur/image022.gif — частка кількості управлінських працівників у загальній кількості працівників;*

*https://westudents.com.ua/imag/turizm/kip_mtur/image023.gif — фондоозброєність (вартість основних та оборотних засобів на одного працівника);*

*https://westudents.com.ua/imag/turizm/kip_mtur/image024.gif — фондовіддача (умовно чиста продукція на одиницю основних та оборотних фондів).*

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

*Важливим складником є й ефективне управління персоналом.*

*Контрольні запитання і завдання*

*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.*