

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

(назва навчальної дисципліни)

Освітній
ступінь

бакалавр

(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)

Спеціальність

242 Туризм

(шифр і назва)

Освітня програма

ТУРИЗМ

(назва, дата і № наказу про затвердження ОП)

Туризм, наказ №51-02 від 10.06.2021

Статус навчальної
дисципліни

обов'язкова

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання:

українська

Дніпро – 2024

Тема1. Особливості туризму як об'єкту управління

План.

1. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в туризмі, об'єкт та суб'єкт управління.
2. Цілі, місія та функції управління.
3. Основні етапи розвитку менеджменту туризму.
4. Особливості регіональної системи управління туризмом.
5. Принципи та методи менеджменту

1. Управління – це економічна категорія, особлива форма економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему з метою зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей.

У науковій літературі, окрім «управління», існує категорія «менеджмент». Вітчизняні науковці дають власне тлумачення категорії *менеджмент*:

- спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- вміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату (служб працівників);
- орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
- сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою збільшення прибутку;
- процес планування, організування, мотивування, контролю та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їхніх підрозділів);
- наука про управління сучасними підприємствами, установами, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації;
- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Зарубіжні науковці дають таке визначення категорії «менеджмент»:

- «невидима рука», яка забезпечить у суспільстві економічне існування та співпрацю людей;
- теорія, яка слідує за практикою й еволюціонує по мірі її розвитку;
- керівництво й обмеження, необхідне для соціальної гармонії.

Сучасний досвід використання у практиці категорії «менеджмент» охоплює такі його основні значення: процес управління людьми в організаціях; наука управління; орган управління і люди, його складові. Економічна сутність управління підприємствами визначається також *об'єктом управління*.

Об'єкт управління – це підсистема, якою управляють; це підприємства, організації, засоби і фактори виробництва, елементи

соціальної сфери, в яких зосереджена або на яких спрямована економічна діяльність, що являє собою певну сторону економічних інтересів і відносин. До об'єктів управління відносяться також колективи працівників; людина як окремий об'єкт управління; трудові процеси; чинники виробництва тощо.

Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє: апарат управління, особи, які здійснюють економічну, господарську діяльність, а також підприємства, фірми, компанії, держава, міжнародні фінансово-кредитні установи та інші. Суб'єкт і об'єкт в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, в яких суб'єкт є джерелом, рушієм, носієм цілеспрямованої активно-вольової предметно-практичної діяльності; а об'єкт – тим, на що спрямована вольова, предметно-практична, пізнавальна та оцінна діяльність людини. *Суб'єкт і об'єкт є органічно взаємопов'язаними.*

2. В основі управління підприємствами слід розглядати *функції* управління як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язок і відносини між людьми в процесі виробництва; *функції управління є центральними* в теорії та практиці управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління; забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб'єкта управління) на зміни керованої системи (об'єкта управління). До *загальних функцій* управління відносяться такі: планування, організація, регулювання, координування, стимулювання, контроль. *Спеціальні функції* управління поділяються на дві підгрупи: *конкретні і специфічні*. Управління *конкретними* аспектами виробництва здійснюються за допомогою таких функцій: підготовка виробництва, нормування ресурсів, забезпечення ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, збут продукції, внутрішньовиробничий облік, інформаційне забезпечення, господарське обслуговування, оперативна діяльність. До *специфічних функцій* управління, які пов'язані з процесами прийняття управлінських рішень, з організацією процесу управління відносяться такі функції: підготовка рішення; координація виконання рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень.

Аналіз показав, що *специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери* є такі: підготовка та прийняття рішення про пропозицію на ринок певного ексклюзивного турпродукту; координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень тощо. Зміст специфічних функцій управління підприємствами туристичної сфери дав можливість визначити *особливості управління туристичними підприємствами*, які полягають у наступному:

1. Вивчення *попиту* та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;
2. *Планування* додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб;
3. *Організація* системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з підприємством - конкурентом, а як із підприємством – бізнес-партнером, що зумовлено еволюцією розвитку ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом процесів глобалізації;
4. *Збут* турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу (*це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах*);
5. *Координація* дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій із персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;
6. *Планування* турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;
7. *Стимулювання* споживачів турпослуг, турпродуктів, а особливо постійних споживачів, необхідно здійснювати через прогнози «майбутньої позитивної дохідності» споживачів турпослуг, турпродуктів;
8. *Стимулювання* персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;
9. *Контроль* поставлених цілей туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів турпослуг, турпродуктів і суспільства;
10. Контроль неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери повинен передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень, через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;

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

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

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

3. Джерело оплати послуг / життя / праці. Будь-яка особа, яка 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 пасажери 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.*

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.

Цілі фірми (компанії) – конкретні кінцеві результати, що формуються в процесі планування, виробництва стратегії фірми, компанії окремими власниками, групами керівників, а частково й акціонерів. Цілі організації – конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти за певний період; за часовим періодом цілі поділяються на довго-, середньо- і короткострокові. В організації, яка має різні рівні управління, формується ієрархія цілей – декомпозиція цілей вищих рівнів, які мають узагальнюючий характер і триваліший горизонт реалізації, а цілі нижчого рівня є засобами досягнення цілей вищого рівня. До цілей є певні вимоги:

досяжність, гнучкість, вимірюваність, конкретність, сумісність. Вищезазначені вимоги до цілей називають SMART-характеристикою.

Розглядаючи питання *місії організації*, варто зазначити, що місія фірми – сукупність найзагальніших ідеологічних настанов і цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) та принципи діяльності фірми. Місія підприємства сприяє та відображає його можливостям задовольняти потреби споживачів, пропонуючи до реалізації певні товари (послуги). Місія фірми, організації повинна засвідчувати вимоги споживачів, які планується задовольнити; визначає місце фірми, організації у системі ринкових відносин; організаційну культуру; концепцію існування тощо. Місія індивідуалізована щодо кожної фірми, організації, підприємства.

3. У передісторії туризму вирізняють такі етапи:

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

У розвитку вітчизняного туризму також можна виокремити етап передісторії. Географічне положення України – на перетині торговельних шляхів між Заходом і Сходом – від давніх часів забезпечувало стійкі міжнародні зв'язки, які були підґрунтям різних контактів. З прийняттям християнства ці контакти ще більше зміцнилися за рахунок приїзду з Візантії представників церкви, перекладачів, переписувачів книг тощо. Торговельні зв'язки українців та приїжджих мандрівників, описи їх подорожей містять інформацію про тогочасне життя і погляди на відпочинок.

Є *декілька підходів* до визначення етапності розвитку гостинності і туризму. Деякі дослідники пропонують суто хронологічний підхід, розглядаючи поступове виникнення і розвиток форм гостинності від стародавнього світу, середньовіччя, XVIII, XIX ст. до XX ст. Існує погляд, згідно з яким в історії туризму слід вирізняти доіндустріальний період (до 1840 р.); епоху залізниць; епоху автомобілів, реактивних літаків та круїзів. Інші хронології, які ґрунтуються на певному поєднанні шляхів розвитку гостинності і туризму, пропонують виокремлювати *передісторію (до початку XIX ст.), елітарний туризм (початок XIX – початок XX ст.), становлення масового туризму (початок XX ст.), сучасний етап – масовий туризм (після Другої світової війни)*.

На наш погляд, слід акцентувати увагу на тому, що специфіка кожного з етапів формувала передумови подальшого розвитку і поступального переходу від доіндустріального характеру взаємовідносин в

організації туристичної діяльності, становлення постіндустріального, тобто інформаційного, туристичного виробництва. Саме тому в історії гостинності і туризму пропонується вирізняти:

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

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

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

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

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

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

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

Деталізація цього підходу дає змогу провести *періодизацію менеджменту туризму на теренах, до яких входила свого часу Україна.*

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

2. Підприємницький етап (1890-1920 рр.), який характеризується швидким розвитком туристичної інфраструктури – ресторанів, готелів, транспортної мережі. На туристичному ринку чітко простежуються два основні сегменти – елітарний туризм багатих верств і екскурсійний,

рекреаційний туризм інтелігенції. З'являються туристичні фірми, бюро, компанії, клуби, товариства.

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

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

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

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

4. До основних *факторів*, які впливають на управлінську діяльність у туристичних підприємствах відносяться такі:

- загострення проблеми ресурсів економічного розвитку;
- жорстка конкуренція та боротьба за ринки збуту, за споживача;
- глобалізаційні та інтеграційні процеси;
- інноваційні процеси та підготовка інноваційних менеджерів;
- соціально-економічні зміни у процесі світового господарства;
- процеси інтернаціоналізації національних економік;
- сучасні системи штучного інтелекту;
- сучасні експертні системи, які здатні обґрунтувати логіку вибору рішень;
- необхідність стратегічного ринкового управління підприємствами;
- синергізм співробітництва бізнес-одиниць, що може бути основою їх економічного синергізму, тощо.

Основними проблемами управління туристичними підприємствами на *рівні держави* є:

- мала кількість інвестицій для розвитку туристичної індустрії та незадовільні умови для збільшення кількості цих інвестицій;
- не дуже сприятливі умови розвитку туристичних підприємств;
- бюрократичні процедури при отриманні дозволів, ліцензій суб'єктами підприємництва чи фізичними особами;
- тінізація економіки;
- інтенсивна конкуренція;
- дуже велика кількість органів контролю;
- недостатньо добре організована система з підготовки та перепідготовки підприємців, які розпочали власну справу та постійно потребують оновлених знань;
- інфляційні процеси;
- коливання вітчизняної валюти щодо долара чи євро;
- низька купівельна спроможність населення;
- вплив економічної кризи;
- політичні фактори;
- невідповідність транспортної структури вимогам західних та вітчизняних туристів;
- низька якість місцевого наземного та повітряного сполучення при високих тарифах на ці послуги;
- низький рівень сервісних послуг при автодорогах та транспортних магістралях тощо

До проблем управління на *галузевому рівні та регіональному рівнях*, які впливають на діяльність туристичних підприємств, належать наступні:

- зношення матеріально-технічної бази туристичних підприємств;
- нестача власних коштів для відкриття власної справи;

- високі процентні ставки для придбання кредитних ресурсів підприємцями;
 - невеликі обсяги реалізації турпослуг, турпродуктів;
 - незначна кількість потенційних споживачів, які можуть придбати турпослуги, турпродукти;
 - недобросовісна конкуренція між деякими учасниками туристичного ринку;
 - не в повній мірі досліджені смаки та уподобання споживачів туристичних підприємств, зокрема зарубіжних споживачів;
 - низький рівень сервісу в туристичних підприємствах;
 - проблема безпеки туристів;
 - недостатньо змістовна організація дозвілля туристів;
 - сезонність;
 - недостатній рівень супутніх сервісних послуг;
 - високий рівень безробіття населення, що знижує реальну купівельну спроможність споживачів турпослуг, турпродуктів;
 - низька індивідуалізація відносин між підприємствами туристичної сфери та споживачами після отримання ними турпослуг чи придбання турпродуктів;
 - недостатній розвиток транспортної інфраструктури, що впливає на якість турпослуг, турпродуктів;
 - зміна (в часовому періоді) смаків та уподобань споживачів;
 - відсутність пропозицій на туристичний ринок ексклюзивних турів, які перевершають очікування споживачів турпослуг;
 - організаційна культура туристичного підприємства;
 - імідж туристичного підприємства;
 - морально-психологічний клімат колективу туристичного підприємства;
 - ефективність проведених маркетингових досліджень у діяльності туристичних підприємств;
 - облік, швидка та ефективна реакція туристичного підприємства на скарги споживачів, а також об'єктивна оцінка рівня задоволення споживачів;
 - управління відносинами з покупцями;
 - проблема менеджменту якості туристичних підприємств;
 - мотивація власного персоналу туристичних підприємств, а також мотивація посередників до високоефективної праці;
 - проблеми зниження витрат туристичних підприємств;
 - проблеми управління ключовими клієнтами та досягнення максимальної взаємної ефективності й результативності тощо.
- До основних *причин появи негативних факторів впливу на управління* туристичними підприємствами відносяться такі:
- калькуляція на тури, яка увібрала в себе надто високі ціни;

- зростання цін на митні послуги, на послуги з розміщення, що не завжди відповідало якості цих послуг;

- основна мета діяльності туристичних підприємств – власна вигода – не поєднана з метою розвитку галузі загалом чи збільшення валових надходжень;

- виїзний туризм в Україні фактично став функцією створення додаткових робочих місць та зростання рівня зайнятості в інших країнах, що повинно бути навпаки;

- зовнішньоекономічна діяльність нашої держави не в повній мірі забезпечує ефективну взаємодію з міжнародним середовищем та спроможністю запропонувати на зовнішній ринок зарубіжним туристам конкурентний турпродукт;

- важливою причиною появи несприятливих факторів впливу на управління та розвиток туристичних підприємств є низька якість турпослуг, які входять до складу тур продуктів, та їх невідповідність вимогам зарубіжних туристів тощо.

5. Під *принципами менеджменту* розуміють основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто, це ті основоположні засади, які притаманні всім складовим системами управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

У принципах менеджменту узагальнені виявлені об'єктивні закони і закономірності, виправданий досвід (практика) управління. Вони визначають спосіб діяльності й виступають як правило управлінської діяльності. Знання принципів менеджменту і застосування їх у практиці управління є обов'язковою умовою ефективної управлінської діяльності.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

1. Принцип **цілеспрямованості** – це спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.

2. Принцип **урахування потреб та інтересів** – задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.

3. Принцип **науковості** – передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.

4. Принцип **системності** – передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

5. Принцип **взаємозалежності** – передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно

впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.

6. Принцип **оптимального поєднання централізації і децентралізації** управління – спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегуванням вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності. Тобто, цей принцип спрямований на вирішення проблеми розподілу повноважень з прийняття рішень на кожному рівні субпідрядності. Він покликаний сформувати оптимальний варіант, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються нижчому рівню управління.

7. Принцип **єдиначальності** – передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожний співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому одному. При цьому кожний працівник повинен суворо відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але усю повноту відповідальності за діяльність організації несе одна особа – керівник, управлінець.

8. Принцип **мотивації (стимулювання)** – спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації; передбачає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливі на працівників. В якості спонукальних мотивів тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, причетності, успіху і т.п. Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити тільки до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

9. Принцип **правильного підбору і розстановки кадрів** - передбачає підбір кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору.

10. Принцип **економічності** – передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.

11. Принцип **оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності** в управлінні – передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних

ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Кожен учасник процесу управління повинен знати нормативні акти (закон, постанови, інструкції тощо), які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання цього принципу стабілізує процес управління. Усі названі принципи менеджменту взаємопов'язані. Їх не можна ділити на більш і на менш важливі. Упущення або недостатнє врахування одного із них у процесі управління може призвести до зниження ефективності управлінських рішень. Таким чином, закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади управлінської науки, її розвиток в сучасних умовах.

12. Принцип **компетентності** означає знання менеджером об'єкта управління або, принаймні, його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців у процесі прийняття рішень. Принцип компетентності пов'язаний з горизонтальним поділом праці за функціями.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного

поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Основним завданням керуючої системи є розробка методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками: *напрямок впливу на керований об'єкт; способом врахування інтересів працівників; формою впливу; характером впливу.*

1. *За напрямком впливу на керований об'єкт:*

– методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розклади, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

– кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

– економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

– технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні документи; конструкторські документи.

– соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

– адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Методи менеджменту формуються у наступній послідовності:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;

- вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; з

- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

Тема 2. Система управління туризмом

План.

1. Система менеджменту в туризмі. Поняття про систему туризму.
2. Об'єкт і суб'єкт туризму.
3. Характеристика впливу суспільних систем на туристичну сферу.
4. Туризм як соціально-культурне явище в умовах глобалізації та крос-культурної революції.

1. Підґрунтям для коректного визначення системи менеджменту в туризмі є основи теорії систем. Система – це впорядкована сукупність елементів, між якими є або може бути створено тісний взаємозв'язок.

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

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

До систем управління висувають такі вимоги: детермінованість елементів, динамічність, наявність у системі керівного та контролюючого параметрів, як мінімум одного каналу зворотного зв'язку. До основних компонентів системи зараховують структуру, підсистеми, елементи, взаємовідношення елементів. Зважаючи на такі основи, систему туризму можна подати у вигляді сукупності взаємозв'язаних підсистем суб'єкта й об'єкта, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем (рис. 1.1).

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

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

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

Групи людей, що організовані волею керівництва для досягнення певних цілей, називаються *формальними організаціями*. Їх ознаками є наявність більш як двох осіб, цілі, спільна праця задля досягнення такої мети. Відношення в таких організаціях регулюються різноманітними нормативними документами: законами, постановами, наказами, розпорядженнями тощо. Стосунки і зв'язки між працівниками організації визначаються у посадових інструкціях.

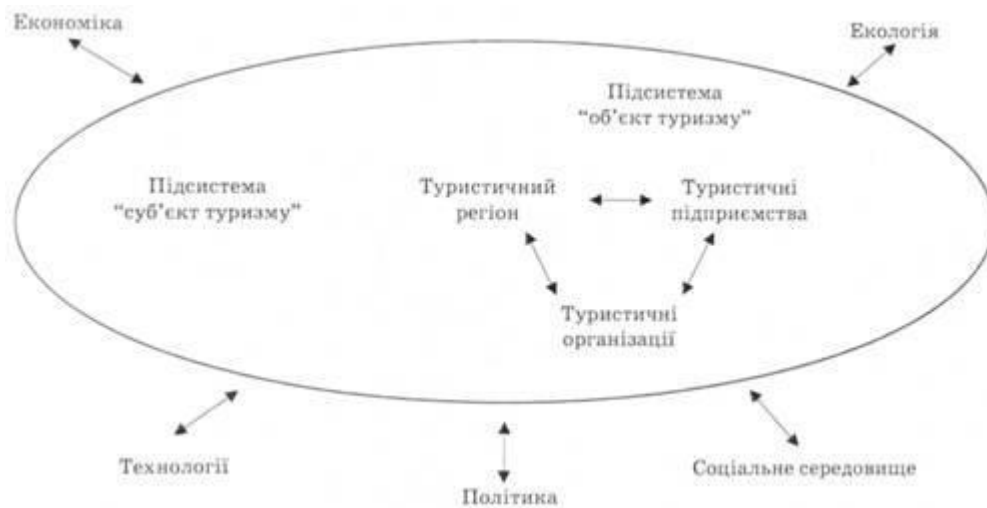


Рис. 1.1 Основні компоненти системи туризму

Стихійно утворена група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певної цілі, визнається *неформальною групою (організацією)*. Стосунки між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій, спільності поглядів, інтересів і реалізуються без посилань на обов'язки, узгодження ролей тощо.

У менеджменті туризму однаково важливо вивчати обидва аспекти організаційних відношень, оскільки вся туристична діяльність зосереджена на взаємодії персоналу організації зі споживачем послуги. Отже, проблеми у формальній, а особливо неформальній, структурі відношень відображаються на ефективності роботи туристичних менеджерів.

Товариські стосунки як основа бізнесу (підбір помічників, заступників керівництва) – дуже поширена практика в діяльності туристичних підприємств в Україні. З одного боку, це дає змогу підвищити ефективність управління і знизити ризик проникнення у бізнес сторонніх людей. Але, з іншого боку, товариські стосунки часто заважають розвитку бізнесу, оскільки керівник, нехтуючи рівнем професіоналізму колег, при підборі персоналу надає перевагу особистим відносинам, не оцінює об'єктивно кандидата, що в подальшому позначається на якості його роботи.

Домінування неформальних груп над формальними може спричинити порушення виконавчої дисципліни, комунікаційного процесу і власні зловживання. Втім, неформальні групи можуть і сприятливо впливати на діяльність організації – зумовлювати колективну творчість, виявляти ініціативність тощо. Завданням менеджера є спрямування потенціалу неформальних груп у потрібному напрямі і мінімізація їх негативного впливу. Важливим аспектом у цьому випадку є знання ознак неформальної групи і володіння інструментами управління ними:

- наявність соціального контролю над членами (неписані норми й правила) потребує постійного моніторингу менеджментом організації;
- спротив змінам, інноваціям, які сприймаються як загроза існуванню групи або небезпека зміни її структури, потребує від менеджера організації акуратних дій з виявлення погляду групи та її впливу на певні керівні рішення і дії;
- наявність неформального лідера, авторитет якого визнається групою, передбачає, що з ним слід рахуватися формальному керівництву організації.

Взаємодія у групі ґрунтується на законах людської психіки і має відповідну мотивацію:

- спілкування – обмін інформацією з колегами, обговорення організаційних, особистих та інших проблем;
- взаємодопомога – надання підтримки працівникам не тільки у професійних, а й особистих питаннях;
- захист – об'єднання як засіб протидії тиску формальної структури;
- почуття належності – потреба в соціальних контактах, яка часто не реалізується у професійному житті працівників;
- інтереси, симпатія – виявлення у колеги споріднених інтересів, звичок, сила його харизматичного впливу.

У сфері туризму *мотивацією для об'єднання у неформальні групи* може бути: професійний статус учасників, коли турагенти об'єднуються з турагентами, туроператори – з туроператорами, адміністратори готелів – з адміністраторами тощо. Іноді туроператори і тур агенти об'єднуються у неформальні групи з метою підвищення ефективності роботи з певними клієнтами, наприклад, спортсменами, шанувальниками екзотики і пригод тощо. В основі стосунків лежить потреба в обміні досвідом і підвищенні професійного рівня; локалізація за місцем роботи, коли менеджери офісів формують певну неформальну групу в межах будинку, де вони контактують; зв'язок на основі здобуття освіти в одному навчальному закладі або спільної діяльності на попередньому місці роботи.

Для ефективного управління з урахуванням функціонування неформальних груп необхідно:

- виявити лідера й встановити з ним оптимальні стосунки, зацікавити його для взаємодії і спільної роботи;
- узгодити цілі і мотиви членів неформальної групи з цілями формальної організації;
- постійно здійснювати моніторинг відносин у неформальній групі та не намагатися її знищити;
- провести збори членів колективу з метою інформування та пояснення цілей і завдань організації, а також визначення ролі кожного працівника в їх досягненні;
- залучити неформального лідера до участі у вирішенні організаційних проблем і завдань;
- створити ініціативні групи, які здатні акумулювати та реалізовувати пропозиції членів трудового колективу з удосконалення діяльності організації;
- провести спортивні і культурно-масові заходи, які зміцнюють неформальні стосунки в організації і формують корпоративну культуру

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

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

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

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

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

Як самостійний вид професійної діяльності *менеджмент у туризмі* реалізується в умовах провідного впливу такого інструменту управління як ринок, що означає:

- орієнтацію турфірми на попит і потреби ринку, на запит конкретних споживачів і наявну кон'юнктуру ринку туристичних послуг, що користуються попитом і можуть принести очікуваний прибуток;
- постійне намагання підвищувати якість туристичних послуг і досягати максимального задоволення споживачів;
- господарську самостійність турфірм (турагентів і туроператорів), яка забезпечує їм свободу прийняття рішень;
- постійну корекцію цілей залежно від кон'юнктури ринку;
- виявлення кінцевого результату діяльності турфірми або її господарські самостійних підрозділів;
- необхідність використання сучасних інформаційних технологій та досягнень науково-технічного прогресу для прийняття обґрунтованих і оптимальних управлінських рішень.

Очевидно, що *менеджмент у туризмі є відкритою системою*, на яку впливають численні фактори – природні, кліматичні, економічні і соціальні, національні і релігійні тощо. Зовнішнім оточенням системи туризму є економічне, екологічне, технологічне, політичне, соціальне і міжнародне середовища. Перераховані сфери мають значний вплив на туризм. Водночас внутрішні процеси в туризмі суттєво залежать від зовнішнього середовища і впливають на нього.

Принциповим моментом дослідження туризму є розгляд його як системи. Як відомо, система – це кінцева, завершена множина функціональних елементів і відносин між ними, яка виділена із середовища відповідно до визначеної мети в рамках певного часового інтервалу

На рисунку подана запропонована Л. Гайдук (Львівська політехніка) модель туристичної системи, що доповнює моделі, які вже існують. Так, туристична система розглядається у вигляді відносин між «туристичним суб'єктом» та об'єктом туризму, що є елементами даної системи, а водночас її підсистемами, оскільки мають складну внутрішню організацію і виконують свої специфічні функції. Система «Туризм» інтегрована у системи вищого порядку, такі, як соціальне, політичне, екологічне та технологічне середовища, що підкреслює повну взаємопов'язаність туристичної системи з багатьма процесами суспільного життя. Усі підсистеми системи «Туризм» мають свої складові.

3. Система туризму не є ізольованою, а відкритою через зв'язки із зовнішнім середовищем. Вплив зовнішнього середовища проявляється у ряді факторів, що діють на функціонування системи, а саме економічних, соціальних, екологічних, політичних, та демографічних.

У реальній економічній ситуації в ринкових умовах такі причинно-наслідкові зв'язки, як вплив туризму на економіку, інші

суспільні процеси окремої країни, а також вплив економіки на розвиток туризму постійно міняються місцями. І якщо туризм є потужним локомотивом економічного розвитку країни, то частка туризму в остаточному рахунку визначається сукупним господарським потенціалом суспільства. У цьому аспекті цікавим, на наш погляд, буде дослідження питання розвитку туризму в країні, яка переживає період економічної кризи. Швидше за все його треба розглядати в контексті всього спектра соціально-економічних процесів, що відбуваються в країні, де туризм є елементом всієї системи. Тому можна стверджувати, що туризм прогресуватиме синхронно з економічною і соціальною стабілізацією в суспільстві і, навпаки.

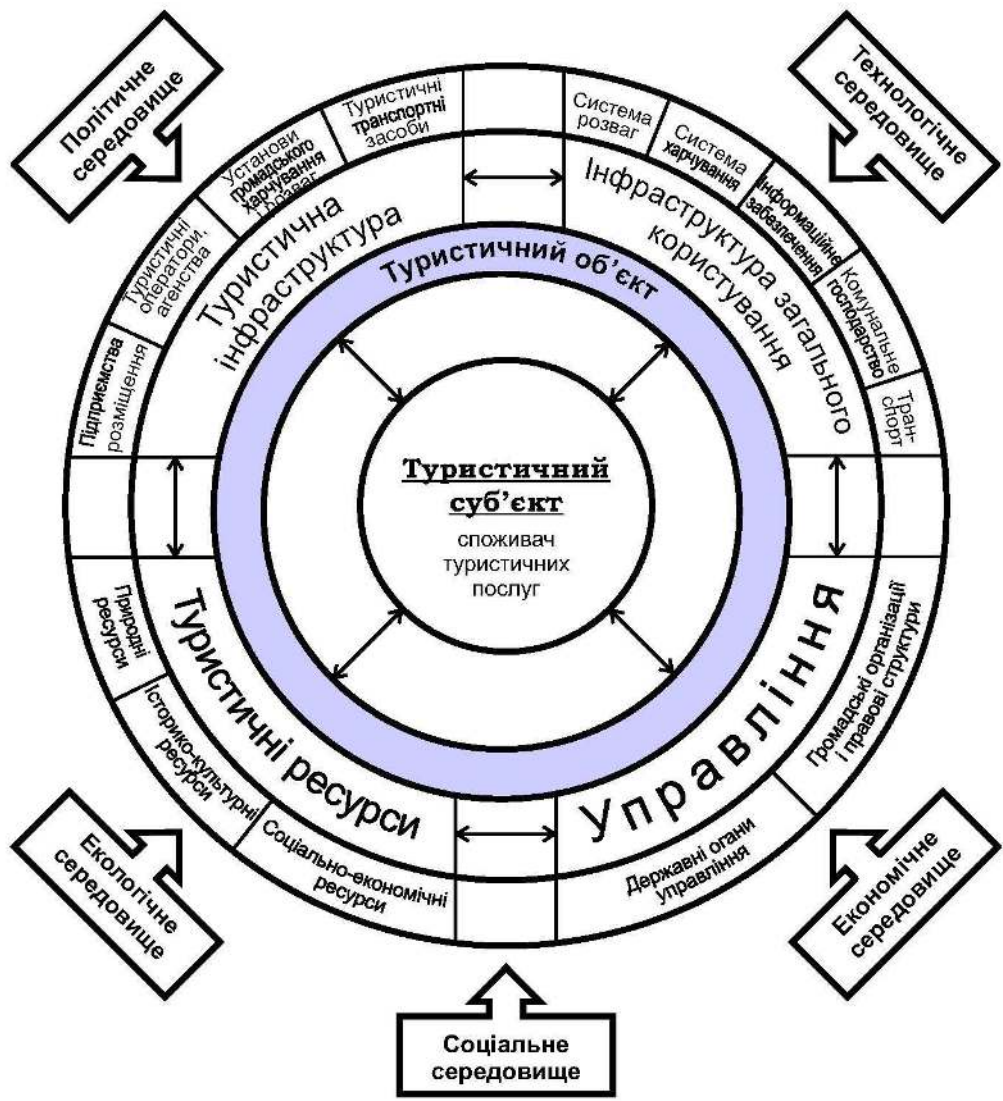


Рис. Система туризму

Як відомо, на розвиток туризму впливає низка економічних, політичних, соціальних та демографічних факторів. У ситуації економічної кризи ці фактори, переважно, деформуються. Зокрема, якщо занепад економіки відбувається після десятиліть ірраціонального ведення національної економіки країни, то очевидно, що криза зачепить усі сфери економіки та соціального життя. Порушуються фінансові, інвестиційні механізми, страждає бюджет країни, активізуються інфляційні процеси, зменшуються доходи населення внаслідок падіння виробництва та зростання безробіття. Оскільки *туризм* – комплексна галузь, пов'язана з розвитком таких галузей економіки, як транспорт, комунальне господарство, харчова промисловість, то при кризових явищах в цих галузях туризм не зможе розвиватись ізольовано. Самі собою компоненти природно-кліматичного комплексу ще не гарантують безумовного успіху туристичної діяльності. Необхідні належний рівень матеріально-технічної бази туризму та інфраструктури, рівень сервісу, ступінь розвитку яких визначається, зрештою, економічною ситуацією в країні. Зменшення доходів населення та спрощена схема споживання звужують коло потенційних споживачів туристичних послуг. Не маючи розвиненої системи галузей товарного виробництва, країна послаблює свою привабливість як об'єкт туристичного інтересу. Це не сприяє формуванню позитивної мотивації до подорожей іноземних та вітчизняних туристів. Політична нестабільність, яка, здебільшого, є супутником кризових явищ в економіці, також зменшує привабливість туристичної території. Тягар недосконалої фіскальної податкової політики позначається на вартості туристичних послуг, що пропонуються суб'єктами туристичного підприємництва.

Ефективним напрямком вирішення проблеми «туризм – навколишнє природне середовище» є розвиток *екологічного туризму*. Екологічний туризм сьогодні здатен забезпечити реальну фінансову підтримку охорони природи та підвищити значимість тих природних ділянок, які повинні зберігатися в незміненому стані. Екологічний туризм пропонує унікальне рішення, яке забезпечить робочі місця та стабільно високі доходи населення і збереже недоторканою дику природу. Екологічно орієнтовані напрямки туризму передбачають обмеження будівництва туристичної інфраструктури, використання екологічних видів транспорту, впровадження екологічних технологій для найбільш поширених видів туризму, підвищення екологічної свідомості туристів та місцевого населення.

Сьогодні екологічний туризм повинен стати головним фактором розвитку туризму, коли замість отримання короточасної вигоди від спілкування з природою буде втілюватися довгострокова життєздатна екологічна стратегія, яка здатна забезпечити реальну фінансову підтримку

охороні природи та підвищити значимість тих природних ділянок, які повинні зберігатися в незміненому стані.

Екологічний туризм володіє величезними рекреаційними, пізнавальними, еколого-освітніми, виховними можливостями, формує суспільну думку щодо охорони та раціонального використання природних ресурсів, важливості захисту навколишнього природного середовища. Розвиток екологічного туризму сприяє пошуку альтернативних варіантів сталого розвитку території, раціоналізації природокористування та сприяє формуванню ресурсозберігаючої політики регіону та країни.

У багатьох країнах екологічний туризм стає супутником і невід'ємною частиною всіх видів туризму інтегрує їх у загальний процес раціонального природокористування та охорони довкілля. Завдяки своєму просвітницькому та освітньому потенціалу екологічний туризм дозволяє пом'якшити удари, що завдає природі бездумне ставлення до неї людини, зберігає кутки незайманої природи і сприяє примноженню природних цінностей не тільки за допомогою екологічної просвіти, але і за рахунок коштів, що спрямовуються з прибутків від екологічного туризму на вирішення цих завдань. Вирішення екологічних проблем неможливе без екологізації всіх видів туристичної діяльності, переходу туризму, як виду природокористування, до моделі збалансованого розвитку в системі «туризм-навколишнє природне середовище», про що неодноразово зазначалось в різноманітних міжнародних документах.

Концепція сталого розвитку пропонує чітку програму поєднання екологічних інтересів з економічним і соціальним розвитком і базується на двох ключових поняттях: потреби розвитку й обмеження розвитку що мають бути взаємно врівноваженими. При цьому екологічні цілі суспільства розглядаються не як протилежні його економічним цілям, а як узгоджені, одно порядкові. Збалансованості економічних і екологічних цілей у процесі туристичної діяльності неважко досягти, обраховуючи всі затрати-вигоди від здійснення екологічно коректного природокористування у довгостроковому контексті. Так, діяльність, спрямована на охорону і збереження лісових, водних земельних ресурсів, поліпшує довгострокові перспективи розвитку туризму, а ресурсо- та енергозберігаюча діяльність, утилізація відходів служить економічним і екологічним цілям суспільства.

4. Туризм можна розглядати як найважливішу умову природного розвитку людської історії, осмислення всезагального та особливого, як фундаментальних вимірів людського способу буття. Туризм виявляє залежність правил людського взаємодіяння і взаємодії від розвитку сутнісних сил і здібностей особистості, так як у цьому виявляється культурна функція туризму, який виступає активним фактором формування стандартів культури. Туризм прямо залежить від буттєвих вимірів, досвіду людини, що пов'язані з чуттєвим, інтуїтивним підґрунтям людського буття.

Туризм використовується в якості багатоманітності можливостей вільного вибору індивіда та пізнання соціальних процесів у процесі освоєння іншомовного буття і менталітету, культури і природи, економіки і політики, у процесі яких відбувається адаптація людини до іншомовного середовища, до самостійного виконання своїх ролей і статусу. У ХХІ столітті туризм виявляється найважливішою моделлю функціонування різних бізнесових зв'язків, які виходять на якісно новий рівень взаємодії культур і цивілізацій.

Туризм є тим процесом, який розкриває структури взаєморозуміння між людьми, реалізуючись в архетипах і стандартах особистісної поведінки, як форма творчого пошуку і «вирощування» відсутніх якостей і зв'язків, відходу від неефективності в усіх ланках суспільного життя. Туризм стає сучасним фундаментальним інструментом комунікації між людьми, між природними і штучними системами, людиною і суспільством, людиною і владою.

У сучасну епоху глобалізації і крос-культурної комунікації туризм як культуротворююча сила соціального буття є результатом довгої історичної еволюції як соціального буття, так і себе самого шляхом вирощування нових якостей і властивостей, і носить достатньо розвинутий і самостійний характер, що дозволяє розцінювати його як активну культуротворюючу силу і значний соціокультурний реагент, що впливає на соціальні процеси. В історичній ретроспективі і в наші дні туризм виявився інструментом діалогу культур, що тягне за собою формування культурної спільноти країн і народів. Туризм виявився інструментом відсторонення реальності, що забезпечує формування культурної самосвідомості і виступає основою раціональної культури. Являючись детермінованим продуктом соціального вільного часу і знаходячись у тісному взаємозв'язку з системою цінностей вільного часу, туризм має тенденцію до все більш зворотного зв'язку вільного часу і структур дозвіллевих занять, насичуючи їх зростаючими можливостями відносно розширення різноманітності видів людської діяльності, що носить «споживацький» характер. В умовах глобалізації і крос-культурної комунікації відбуваються наступні тенденції у розвитку туризму:

1) має місце насущна необхідність вироблення загальних підходів у національних стратегіях розвитку стійкого, відповідального і управляючого туризму як відповідь на загальні загрози і виклики сучасності;

2) спостерігається нерівномірність політичного економічно і соціального розвитку і стану суспільства у різних країнах, у зв'язку з чим роль і значення туризму як двигуна економіки і фактора стабільності посилюється і може відрізнятись у різних національних державах;

3) право на відпочинок як наслідок реалізації права на працю, повинно бути засновано на вільному праві людей вибору місця відпочинку і доступності туризму для всіх верств населення;

4) соціальний туризм, який найбільш повно відповідає Цілям тисячоліття ООН, повинен стати основним пріоритетом національного туристичного розвитку, а заходи з приводу його реалізації повинні носити не декларований, а практичний характер;

5) розвиток зарубіжного в'їзного туризму у всіх країнах не повинен йти на шкоду внутрішньому, а уряди і місцеві туристичні спільноти повинні здійснювати сумісні дії для підвищення конкурентоспроможності внутрішнього туризму по відношенню до в'їзного туризму.

В цілому слід відмітити, що туризм став одним із значущих сучасних факторів протистояння викликам сучасного світу і сучасних стратегій соціально-економічного розвитку країн і регіонів на довгострокову перспектив в умовах глобалізації і крос-культурної комунікації, тому виконує важливу місію у світовому гуманітарному розвитку. Туризм, таким чином, є надзвичайно багатоманітним явищем як і багатоманітна сама діяльність людини. Туризм виступає як основне джерело і найвищий прояв людської свободи, потреба розвитку творчості і сутнісних сил особистості, самопізнання себе як суб'єкта туристичного процесу, виявлення самодіяльності індивіда, відтворення людини у всій її багатоманітності. В той же час слід враховувати наступні ризики, які можуть виникати під час реалізації проектів туристського сервісу в умовах глобалізації і крос-культурної комунікації:

1) макроекономічні ризики, пов'язані з можливістю погіршення внутрішньої і зовнішньої кон'юнктури, зниження темпів економіки, рівня інвестиційної активності, високою інфляцією, кризою банківської системи;

2) фінансові ризики, пов'язані з виникненням бюджетного дефіциту і недостатнім рівнем бюджетного фінансування, так як слабка диверсифікація української економіки і пряма залежність бюджетних доходів від цін на продукцію топливно-енергетичного сектора робить цей ризик найбільш загрозливим;

3) техногенні і екологічні ризики: зміна природно-кліматичних умов; будь-яка велика природна, технологічна чи екологічна катастрофа, ймовірність яких повністю виключати неможливо; глобальні зміни клімату також можуть істотно вплинути на динаміку туристичних потоків;

4) геополітичні ризики: на розвиток туризму, як внутрішнього, так і зовнішнього, здійснює вплив політична ситуація всередині країни і в у суміжних державах; військові і терористичні дії можуть привести до пониження туристичного потоку і пониження його ролі;

5) міжнародні ризики: успішне функціонування сфери туризму прямо належить від стану міжнародних відносин України з іншими

країнами, від ситуації на міжнародних ринках, курсів валют, міри взаємної інтеграції держав.

Таблиця 1.1

Органи влади, які відповідали за управлінням туризму в Україні з 1992 –
2022 рік

Підпорядкування	Рік існування
Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України	1992 – 1993
Державний комітет України з туризму	1993 – 2000
Державний комітет молодіжної політики спорту й туризму України	2000 – 2002
Державний департамент туризму Державного комітету молодіжної політики, спорту й туризму України	2001 – 2002
Державна туристична адміністрація України	2002 – 2005
Міністерство культури й туризму України	2005 – 2010
Міністерство інфраструктури України	2011 – 2016
Міністерство економічного розвитку України	2016 – 2020
Міністерство культури, молоді та спорту України	2020 – 2022

ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ (Функції та методи менеджменту)

- 3.1. Суть і види управлінських рішень.
- 3.2 Процес прийняття рішень.
- 3.3. Основні підходи до прийняття рішень.
- 3.4. Методи прийняття рішень.
- 3.5. Організація та контроль виконання рішень.

1. Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з функціонуванням системи.

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймають;
- розгляд варіантів рішень, які приймають;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за ходом виконання рішень.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- за роллю в досягненні цілі організації: стратегічні й тактичні;
- за часовим горизонтом: прогностичні, планові, оперативні;
- за результатами: вірогідні, детерміновані;
- за мірою жорсткості: директивні, рекомендаційні, орієнтуючі;
- за періодом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- за функціональним змістом: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;
- за широтою охоплення: вибіркові, систематичні, суцільні;
- за об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо;
- за способом прийняття: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські;
- за ступенем універсальності: загальні, спеціальні;
- за визначеністю: запрограмовані, незапрограмовані;
- за наслідками: ризикові, безризикові;
- за характером: творчі, стандартні.

Науковці Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють організаційні, інтуїтивні, адаптаційні та раціональні рішення.

Організаційні рішення – це вибір, який має зробити керівник для того, щоб виконати обов'язки, що зумовлені посадою. Мета

організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення ділять на дві групи:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернативи, вибір варіантів, навчання підлеглих.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на «шостому почутті» і на тому, що вибір правильний. Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

Адаптаційні рішення базуються на аналогії з минулими успішними діями. Вони приймаються за умови, що є добрі загальні знання, досвід, здоровий глузд. Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які вже були.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на усесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми.

Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

професор Завадський Й.С. управлінські рішення класифікує за такими ознаками:

1) за функціональними призначеннями – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;

2) за характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;

3) за часом дії – стратегічні, технічні й оперативні;

4) за напрямом впливу – внутрішні й зовнішні;

5) за способом прийняття – індивідуальні й колективні;

6) за характером і змістом – творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;

7) за ступенем повноти інформації – прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику;

8) за ступенем ефективності – оптимальні, раціональні;

9) за методом підготовки – креативні, евристичні, репродуктивні.

Рішення можна *класифікувати також за об'єктами і суб'єктами* управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що

в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісної і якісної характеристики і інше.

Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, що властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибір кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Доктор економічних наук Хміль Ф.І. розкриває вимоги до управлінських рішень.

Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення мусить мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

Кількісна і якісна визначеність. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, що розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

Правомірність. Будь-яке управлінське рішення має впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

Оптимальність. Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності – максимум прибутку за мінімальних витрат.

Своєчасність рішень означає, що вони мусять прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

Комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

Гнучкість. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.

Повнота оформлення. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

2. Кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою є рішення керівника, тобто вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих.

Саме життя примушує на чому-небудь зупинитись, прийти до якогось єдиного рішення. Французький учений, фізик, логік Жан Буридан склав дотепну притчу про осла, який здох з голоду, оскільки не зміг вибрати одного із двох однакових оберемків сіна, які залишив йому господар. Це дуже гарна ілюстрація того, що може статися, якщо у керівника відсутня воля. В енциклопедії рішення визначають як «один із необхідних моментів вольової дії».

Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ.

Прийняти рішення – значить встановити пріоритетність. Деякі із основних проблем керівників полягають у тому, що вони:

- часто хочуть відразу виконати дуже великий обсяг роботи;
- розпилюють свої сили на окремі, часто несуттєві, але які здаються необхідними, справи.

У кінці напруженого робочого дня керівник нерідко приходиться до висновку, що хоча зроблено ніби немало, однак дійсно важливі справи залишилися недовершеними або взагалі не зрушилися з місця. Багато керівників виправдовуються в такій незадовільній ситуації: «Я кожен день змушений робити стільки важливих справ!». Удачливі менеджери відрізняються тим, що вони, встигаючи вирішити під час робочого дня багато різних питань, протягом певного часу бувають зайняті тільки одним-єдиним завданням. Вони завжди завершують за один раз одну справу, але послідовно і цілеспрямовано. Для цього необхідно скласти відповідний список пріоритетів і дотримуватися його.

Встановити пріоритетність – значить прийняти рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове, другорядне тощо значення. Тому необхідно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Послідовно і систематично виконувати завдання, які включені в план, у відповідності до їх черговості. Завдяки регулярному складанню завдань («табеля по рангах») можливо: працювати тільки над справді важливими і необхідними завданнями; вирішувати питання у відповідності до їх невідкладності; концентруватися на виконанні тільки одного завдання; більш цілеспрямовано приступати до справи і вкладатися у встановлені строки; скористатися найкращим способом досягнення поставленої мети за заданих обставин; вилучити справи, які можуть бути виконані іншими; в кінці планового періоду (наприклад, робочий день) зробити найважливіші справи; не залишати невиконаними завдання, які справді під силу.

3. Менеджер у своїй роботі мусить розрізняти рішення за видами, а організація в цілому має мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід на противагу децентралізованому. Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням.

Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

Груповий підхід на противагу індивідуальному. У груповому підході до прийняття рішень декілька менеджерів або інших службовців працюють разом над однією проблемою.

Індивідуальний підхід – це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється.

Якщо групове рішення – це управлінське рішення, менеджер має вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

Система участі на противагу неучасті. За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку співробітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. *У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово.* Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона

швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є «ящик пропозицій», до якого службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані, а також ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання працівників, він звертається до керуючого іншого підприємства, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що їх залучили до процесу прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі, службовці створюють робочі групи, що в значній мірі є самоврядуванням.

Демократичний підхід на противагу дорадчому. За демократичного підходу рішення приймають на користь більшості. Цей підхід рідко використовують в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є *дорадчий підхід*, що залучає багато людей до прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. *Дорадчий підхід*, звичайно, використовують як форму групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка.

Голосування тут часто застосовують як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і «групове мислення».

Завдання. *Необхідно проаналізувати ситуацію та на основі наявних даних прийняти обґрунтоване рішення.* Торговий агент має провести зустріч із замовником у іншому місті. Агент має ухвалити рішення, летіти йому літаком або їхати поїздом за місто, де знаходиться споживач. Якщо погода буде гарною, агент може летіти і витратити на всю дорогу 2 години, а якщо доведеться їхати поїздом – 7 годин. Якщо він поїде поїздом, то втратить день на місці його роботи, який, за його оцінкою, міг би збільшити збут на 1500 доларів. За оцінкою іногородній споживач повинен вручити агенту замовлення на 3000 доларів, якщо він особисто відвідає клієнта. Якщо він запланує летіти до клієнта, а потім літак буде змушений приземлитися через туман, доведеться замінити особисте відвідування телефонним дзвінком. Це призведе до зменшення замовлення іногороднього клієнта до 500 доларів, натомість агент зможе забезпечити

замовлення на 1500 доларів. Імовірність туману (який позначиться на польоті літаком, але не на поїзді поїздом) та ясної погоди становитиме відповідно 0,1 та 0,9.

4. На етапі генерації ідей велику роль може відіграти здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору, які дають змогу використовувати евристичні *методи* в підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень. Вони являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості. До них належать методи *аналогій, інверсії, ключових запитань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій* тощо.

Метод *інверсії* передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо.

Метод *вільних асоціацій* використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в рамках наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

Метод *морфологічного аналізу* — це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень. Сутність методу морфологічного аналізу полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;
- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
- складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою. Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається «морфологічною шухлядою».

Для висунення ідей корисними також можуть виявитися *групові методи роботи, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, «розумової атаки», конференції ідей* та ін. Вони належать до *групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень*. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів.

Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами (вченими й фахівцями-практиками).

Метод *номінальної групової техніки* базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

Цей метод потребує дотримання певних вимог:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре розв'язують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати;
- склад групи – не більш як 12-15 осіб (мінімум – 6-8);
- експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи – не більш як 5 год.;
- висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;
- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Метод *Дельфі* використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування з зазначенням оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

У подальшому (наступному турі) експерти змінюють свою оцінку, пояснюючи причини коректування. Результати обробляються і повідомляються їм знову. Тури повторюються, доки оцінки не стануть стабільними.

Ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів обробки та їх аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. Під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що унеможливорює конформістські рішення.

Найпоширенішим із методів групової роботи є метод *«розумової атаки»*. Він полягає в тому, що кожен учасник групи має право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів розв'язання проблеми, незалежно від їх обґрунтованості і здійсненності. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні

генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

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

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблем сприяє їх розробка за принципом «дерева рішень» («дерева варіантів»). Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілей. Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т. д. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати не виправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

Враховуючи складність середовища, в якому перебуває підприємство, пропонується використовувати також інші методи пошуку варіантів рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення. До цих методів належить, зокрема, *«метод сценаріїв»*. Застосування його вимагає дотримання певних правил:

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звузити пошук альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори;
- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;
- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

«Метод сценаріїв» використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

У процесі підготовки і прийняття управлінських рішень у ряді країн світу почали використовувати «моделі чорної дошки», що базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому, крок за кроком, обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що розвиток цієї моделі відбуватиметься насамперед завдяки

впровадженню ефективних засобів обробки та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відео конференцій.

На етапі вибору рішення найперше слід визначити методи формування критеріїв вибору, за якими оцінюватимуться запропоновані проекти. Якщо проблема є структурованою й може розв'язуватися за допомогою економіко-математичного моделювання, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку необхідно оптимізувати. Для оцінки варіантів слабо структурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється у три етапи. На першому етапі добираються найважливіші критерії,

необхідність досягнення яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти за цими критеріями поділяються на три групи:

- а) ті, що відповідають вимогам;
- б) ті, що їм не відповідають;
- в) «сумнівні».

На другому етапі аналізуються варіанти а) та в) за рештою критеріїв, а на третьому робиться спроба встановити ті ускладнення, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Таким чином, вибір остаточного рішення з багатьох допустимих і корисних робиться на основі зважування важливості цілей, урахування умов і наслідків реалізації рішення.

5. Виконання рішення неможливе без здійснення контролю. *Контроль* виконання рішень є заключною стадією управлінського циклу. Він приймає форму зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення підприємством поставлених цілей.

Основне призначення контролю – це своєчасне виявлення можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також своєчасному прийнятті заходів з їх ліквідації. В процесі контролю першочергові цілі можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. Тобто основне завдання контролю полягає в тому, щоб своєчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від заданої програми реалізації управлінських рішень.

Діагностична функція – головна, ведуча функція контролю. Хто б не перевіряв, які б завдання не ставились, у будь-якому випадку спочатку потрібно чітко уявити собі істинний стан справ, тобто поставити діагноз.

Орієнтуюча функція проявляється в тому, що ті питання, які частіше контролюються керівником, ніби самі собою набувають особливого значення у свідомості виконавців, направляють їх зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги керівника. Питання, які випадають із поля зору керівника, не вирішуються підлеглими.

Стимулююча функція близька до орієнтуючої, але з нею не співпадає. Якщо орієнтуюча функція контролю при вмілому керівництві тримає в полі зору роботи, то стимулююча скерована на виконання і залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів і в першу чергу резервів людського фактору.

Без функції зворотного зв'язку, яка забезпечує надходження інформації до керівництва про хід виконання поставлених завдань, керівники не зможуть здійснювати управління та вплив на хід робіт.

Корегуюча функція пов'язана з тими уточненнями, які вносяться в рішення на основі матеріалів контролю. Тут складається складна психологічна ситуація: керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого, а насправді останній вже перевіряв на практиці ефективність рішення керівника. Одним словом, контроль вже здійснився, причому за самим надійним критерієм – у відповідності рішення на практиці.

В практиці управління організацією застосовуються такі різновиди контролю:

- попередній – передуюче прийняттю кінцевого рішення. Його ціль – надати глибоке обґрунтування рішенню, що приймається;
- поточний, з його допомогою вносяться корективи в процес виконання прийнятих рішень;
- наступний – використовується для перевірки ефективності прийняття рішень.

Таким чином, контроль є об'єктивною необхідністю, так як навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть доведені до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджений постійний контроль.

Тема 4. Мотивація в туризмі і мотиви подорожей

План.

1. Мотиваційні аспекти в туризмі, їх категорії.
2. Класифікація мотивацій.
3. Змістовні теорії мотивації, або ієрархія потреб по Маслоу. Теорія та характеристика потреб К. Альдерфера .
4. Двох-факторна теорія Герцберга та теорія потреб МакКлелланда.
5. Основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера – Лоулера, їх сутність та зміст
6. Мотивація трудових відносин в туризмі і сучасні теорії мотивацій. Змістовні і процесуальні теорії мотивації.

1. Туризм є насущною необхідністю і невід'ємною частиною життя людини. Прагнення людини до різноманітності вражень набуває чітких обрисів, коли він приходить до рішення провести вільний час поза домом, розраховуючи зі зміною місць зняти нервові напруження і втома,

породжувані роботою. Чим людина керується при виборі поїздки, місця туристського призначення, характеру діяльності під час подорожі? Що змушує його зробити так, а не інакше? Одним з ключових моментів, що дозволяють відповісти на ці питання, є *мотивація подорожі* та вибору туристського продукту. *Туристська мотивація може бути визначена як спонукання людини, спрямовані на задоволення рекреаційних потреб, в залежності від його індивідуальних фізіологічних та психологічних особливостей, системи поглядів, цінностей, схильностей, освіти і т. д.*

У світі налічується понад 300 видів і підвидів подорожі, які постійно доповнюються новими різновидами, здатними задовольнити найрізноманітніші бажання і потреби туриста. Туристська поїздка має в своїй основі мотивацію, яка є одним з найважливіших факторів прийняття рішення про подорож і вибору туристського продукту і його складових елементів. Мотивація вибору туристського подорожі (час, тривалість, напрямок, вид, витрати, характер діяльності) – найважливіша характеристика, що впливає на поведінкові ініціативи туриста при плануванні їм відпочинку, вибору, придбання і звершенні туру. Туристські мотив – найважливіші складові елементи системи туристської діяльності, які можна розглядати як визначальні компоненти попиту, основу вибору поїздки і програми відпочинку.

Мотиви людини в певній мірі формують його поведінку як покупця і споживача товарів і послуг, особливо в туризмі. Немає такого продукту, який може бути реалізований на ринку, якщо він не зроблений відповідно до споживчого попиту. Адресність туристичного продукту є запорукою його продажу. Розуміння мотивів потенційного туриста має велике значення при плануванні, формуванні та організації процесу реалізації туристського продукту. Це дає можливість виробляти і пропонувати на ринок той туристичний продукт, який найбільшою мірою відповідає споживчим очікуванням.

Туристська мотивація – це та необхідна база, на якій повинна будуватися ефективна система планування, розробки і реалізації туристського продукту. Мотивів, якими керується турист, багато. Причому у туриста завжди присутня ціла гама спонукальних мотивів, з яких лише певні можуть мати суттєву значимість і впливати на механізм і результат ухвалення остаточного рішення. Проте будь-який мотив у конкретній ситуації під впливом певних обставин здатний впливати на поведінку споживача у процесі прийняття ним рішення про подорож і вибір турпродукту.

Розуміння туристських мотивів дозволяє забезпечувати відповідність попиту і пропозиції і, як результат, підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок задоволення потреб туриста в конкретному туристському продукті. Виявлення, знання та використання туристських мотивів повинні стати найважливішою стратегією туристського

підприємства, орієнтованої на визначення ринкових потреб і створення таких видів турпродукту, які відображають вимоги певних сегментів ринків.

Туристські мотиви як визначальний компонент попиту повинні бути покладені в основу діяльності турфірми з розрахунком, що вироблений туристський продукт зможе забезпечувати туристський попит. При цьому важливий двоєдиний і взаємодоповнюючий підхід: з одного боку, ретельне, всебічне вивчення і використання мотивів споживача, орієнтація на них виробництва, адресність турпродукту; з іншого – активний вплив на існуючі мотиви, їх формування.

Первісну відміну туристських мотивів зумовлює не тільки рішення про подорожі і вибір конкретного туристського продукту, але і численні можливості появи і розвитку нових місць туристичного призначення, а також нових форм і видів туризму. Чітке знання того, що саме спонукає людини до подорожі і вибору конкретної поїздки, є запорукою успішного просування туристського напрямку. Таким чином, актуальність і практична значимість мотиваційних аспектів в туризм очевидні. Розуміння, знання та використання туристських мотивів, що впливають на вибір конкретного туристського продукту і прийняття рішення про подорож, можуть стати запорукою успішного функціонування туристського підприємства, просування і популяризації туристичного напрямку. Виявивши мотиви, можна виробляти ефективні прийоми, що сприяють залученню туриста і надання йому статусу постійного, що, в кінцевому підсумку, прямим або непрямим чином може вплинути на характер і обсяг попиту і збуту.

Мотиви певною мірою зумовлюють поведінку людини як покупця турпродукту, впливаючи на вибір практично всіх його складових елементів. Не всі туристські мотиви можуть бути чітко сформульовані і визначені, але їх можна систематизувати.

Мета подорожі є основою відмінності туристських мотивів. Серед цілей подорожі можна виділити наступні:

- відпочинок, дозвілля, розвага;
- пізнання;
- спорт та його супровід;
- лікування;
- паломництво; п ділові цілі;
- гостьові мети.

2. *Види відпочинку* дозволяють скласти умовну класифікацію туристських мотивацій при виборі подорожі.

1. Турбота про здоров'я. Для реалізації цього мотиву передбачені тури культурно-оздоровчі, лікувальні, з використанням оздоровчих видів спорту, а також екзотичні тури, наприклад для охочих кинути палити.

2. Заняття спортом. Тури, що містять різноманітні види спорту.

3. Навчання. Тури, пов'язані з вивченням іноземних мов та розмовної практикою, що передбачають щоденні заняття і різні види рекреаційної діяльності; тури, навчальні різних видів спорту; а також професійні програми навчання (менеджмент, маркетинг, економіка та ін). Найбільшу групу складають навчальні тури за інтересами (наприклад, кулінарія, астрономія і т. д.).

4. Можливість самовираження і самоствердження. Пригодницькі тури: високотурні туристські походи, сафарі, полювання, підкорення гірських вершин, експедиції тощо

5. Можливість зайнятися улюбленою справою (хобі) в середовищі однодумців. Спеціальні тури для автолюбителів, фанатів і спортивних уболівальників на спортивні змагання, чемпіонати та олімпіади; тури для паломників, колекціонерів, гурманів. Наприклад, існують «сирний тур» по Швейцарії і «пивний тур» по Чехії.

6. Рішення ділових проблем. Ділові, конгрес-тури та ін. зокрема, найбільший туроператори можуть запропонувати спеціалізовані ділові поїздки та ін-сентив-тури, організувати конгрес-обслуговування, культурну та туристсько-екскурсійну програму, а також весь комплекс необхідного забезпечення для проведення такого роду заходів.

7. Розвага і потреба в спілкуванні з людьми. Подорожі в святкові дні і тури з розважально-пізнавальними програмами.

8. Задоволення цікавості і підвищення культурного рівня. Цей туристський мотив реалізується у всіх перерахованих вище турах, але найбільш характерний для пізнавальних турів (наприклад, тури по відомих містах, столицях, історичним та культурним центрам).

Специфічні інтереси різних туристичних груп дозволяють виділити *чотири категорії туристських мотивів*, елементи яких визначають вибір туриста.

1. Природні та кліматичні мотиви. Рельєф місцевості, рослинність, температура повітря і т. д. надзвичайно привабливі для туриста, відіграють істотну роль у створенні таких форм туризму, як спортивний, водний, гірськолижний і т. д. Відображають психологічні і біологічні потреби населення урбанізованих міст, яке шукає в туризмі відпочинок і зміну навколишнього оточення.

2. Культурні мотиви. Історичні місця, музеї, картинні галереї, виставки, археологічні пам'ятки, народні ремесла та інші становлять культурну спадщину країни.

3. Економічні мотиви. Охоплюють вартість життя в місці туристського призначення, вартість подорожі і т. д.; грають істотну роль в формуванні недорогих пакет-турів, справляють істотний вплив на кількість туристів із середнім доходом.

4. Психологічні мотиви. Спонукає людини подорожувати, відповідають психологічним потребам туриста. Доведено, що не багато

туристів приїжджають знову в ті місця, де вони вже були, за винятком випадків, коли туристом рухають сентиментальні причини або сильний економічний мотив.

Співвідношення головної і вторинних цілей відпочинку, які визначають вибір туриста, дозволяє класифікувати мотиваційні результати наступним чином.

1. *Єдиний* чітко переважаючий і обґрунтований мотиваційний результат виявляється вирішальним при виборі місця туристського призначення, наприклад гірськолижного курорту, елітного і дорогого виду відпочинку і розваги. Підготовлений турист надасть перевагу гірськолижному маршруту з добре оснащеною лижною станцією і по можливості максимально використовувати запропоновані туристські ресурси для реалізації своєї головної мети – катання на лижах. Всі інші цілі – вторинні і не мають вирішального значення, тому при виборі цієї поїздки значення складуть наступні мотиви:

- спортивний інтерес – катання на лижах гірськими схилами та (або) участь у спортивних змаганнях, а також, в залежності від досвіду, спортивно-розважальних лижних шоу;

- розважальний інтерес – елітарне суспільство, цікаві знайомства, зустрічі, спілкування, приємне проведення часу, присутність в якості глядача на змаганнях, показових виступах з фрістайлу та сноубордингу, лижних розважальних супер-шоу;

- оздоровчий інтерес – свіже повітря, чудові, добрі чи стерпні (за засобів) умови проживання та харчування, інтенсивні навантаження, весняний загар. Позитивний комплекс туристських вражень (хороший курорт, відпочинок і суспільство) здатний впливати на вибір туристом даного місця відпочинку протягом багатьох років.

2. Один мотиваційний результат і кілька вторинних, або очікуваних, результатів, рішення про вибір може бути прийнято при відповідному збігу обставин під час поїздки. Такі пізнавальні тури в бажану країну, наприклад у Франції, де набір екскурсій і розваг часто віддається на вибір туристам: одні можуть відвідати Євро-Дісней, інші - Лувр і т. д. Групу мотивацій при виборі цієї поїздки складуть наступні мотиви:

- пізнавальний – відвідування країни, пам'ятки якої (Ейфелева вежа, Монмартр, Сіна) відомі кожному з дитинства з літературних творів;

- престижно-іміджевий – негативна відповідь на запитання: «Як, ви не були у Франції?» може поставити співрозмовника в незручне становище;

- культурно-розважальний - відвідування Лувру, інших музеїв, вистав Лідо і т. д.

Незважаючи на те, що мотиви поїздки чітко обмежуються групою близьких пізнавальних цілей, можливі різні напрями туру. На ухвалення рішення про пізнавальній поїздки до Франції, Італії чи іншої країни можуть

вплинути різні обставини, однак двічі в одне і те ж місце з чітко вираженими пізнавальними цілями турист, як правило, не поїде.

3. Головний мотиваційний результат і кілька чітко виділених супутніх випадків, наприклад при виборі пляжного відпочинку. Вибір географічного напрямку (конкретного курорту) і рівня відпочинку в значній мірі залежить від компанії, наявності грошових коштів і досвіду попередніх поїздок. Як правило, для відпочинку на пляжі достатньо двох-трьох днів, далі його добре доповнити розвагами, екскурсіями, іншою активною діяльністю. Групу мотивацій при виборі цієї поїздки складуть наступні мотиви:

- пляжно-оздоровчий – море приваблює всіх, хто не проживає у прибережній смузі; морське повітря і морська вода корисні для зміцнення здоров'я;

- пляжно-активний і спортивний – море має не тільки до пасивного відпочинку, але й до активних розваг;

- транжирно-купівельний – відпочинок на морі не перешкоджає, навпаки, сприяє прояву інтересу до витрачання накопичених коштів (придбання легкого одягу та пляжних атрибутів, сувенірів і дрібничок);

- розважальний - по мірі пересичення процесом засмаги у туриста з'являється інтерес до різних видів розваг.

Вивчення мотиваційних результатів слід вести на прикладі середньостатистичного туриста, який здійснює подорож у період своєї щорічної відпустки (повного або часткового).

Цілі подорожі дозволяють класифікувати мотиваційні наслідки наступним чином.

1. Відпочинок:

- зняти стрес, накопичений за певний період часу; змінити обстановку і природно-кліматичні умови;

- побути в оточенні інших людей;

- познайомитися з іншою культурою, способом життя інших людей, їхнім побутом;

- порівняти чужий спосіб життя зі своєю метою самоствердження правильності його організації або запозичення нововведень;

- побути в новій для себе ролі – отримати на певний ' період часу високий рівень обслуговування і догляду;

- відчувати хвилюючі переживання (неодмінно з благополучним результатом), щоб потім розповідати про це друзям і знайомим;

- отримати задоволення від незвичайних відчуттів;

- взяти участь в азартних іграх;

- випробувати романтичне пригода, легкий (в розумних межах) флірт;

- розслабитися поза домом;

- витратити гроші, які незалежно від рівня доходу турист завжди збирає на відпочинок.

2. Пізнання:

- побачити визначні пам'ятки і явища природи, гарні краєвиди і пейзажі, національні парки та ін;

- познайомитися з досягненнями культури, науки і техніки (музеї, галереї, культові споруди, архітектурні ансамблі тощо);

- відвідати екологічно чисті або, навпаки, дуже забруднені об'єкти;

- побачити екзотичний тваринний і рослинний світ;

- відвідати історичні місця і споруди;

- зробити унікальні фотографії, зняти відеофільм.

3. Розвага:

- відвідати атракціони, тематичні та аквапарки;

- відвідати відомі театри, цирки, казино, кабаре, стриптиз-шоу;

- відвідати карнавали, фестивалі, національні свята;

- відвідати в якості глядачів чи вболівальників великі спортивні змагання, ігри.

4. Лікування. Будь-який відпочинок може мати оздоровчі цілі, а лікування - різне функціональне навантаження і, в екстремальному випадку, основною метою поїздки. Залежно від частки лікувальної складової цільової функції виділяють три види мотиваційних результатів:

- загальна мета всіх турів (клімат, відпочинок, корисні для здоров'я моральні і фізичні впливи);

- лікування в якості супутньої програми, тобто не як основна мета;

- лікування за приписом лікаря як основна мета туристської подорожі (відвідування курорту, водолікарні, спеціалізованого санаторію, клініки та тощо).

5. Паломництво:

- святкування культових обрядів;

- самовдосконалення і затвердження духовного стану;

- досягнення внутрішніх конфесійних цілей, службовців для затвердження в сані і певного положення в громаді;

- пізнання духовного «нового», отримання заряду духовної енергії.

3. Змістові теорії мотивації аналізують фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Теорії містять опис структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності. Найвідоміші змістові теорії мотивації праці: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб МакКлелланда.

Абрахам Маслоу був одним з перших хто проаналізував потреби і їх вплив на мотивацію. Теорія ієрархії потреб зробила значний внесок на

формування теорій мотивації. Усі потреби Маслоу (піраміда Маслоу) поділив на п'ять груп. До первинних належать фізіологічні та потреба безпеки. До вторинних – потреби належності і причетності, потреба самоствердження і визнання, потреба самовираження. Основні принципи теорії ієрархії потреб:

- у людей постійно є якісь потреби;
- в окремі групи можна поєднати сильно виражені потреби;
- групи потреб розташовані в ієрархічному порядку;
- незадоволені потреби спонукають людину до дії;
 - якщо одну потребу реалізувати, то інша потребуватиме задоволення;
- у людини існує одночасно декілька потреб, які взаємодіють;
- спочатку задовольняють первинні потреби, а потім вторинні.

Теорія К. Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. За цією теорією потреби поділяються на три групи, а саме:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби зростання.

Якщо порівняти теорію ієрархії потреб Маслоу та теорію Альдерфера то можна помітити деяку схожість. Потреби існування корелюють з фізіологічними і потребами безпеки. Потреби зв'язку корелюють з групою потреб належності і причетності, а також потреба самоствердження і визнання. А потреби зростання в теорії Альдерфера корелюють з потребами самоствердження в теорії Маслоу. Але між ними є суттєва відмінність. Якщо в першій задоволення потреб здійснюється знизу вгору, тільки коли задоволена нижча потреба можна переходити до задоволення наступної, то Альдерфер вважав, що рух відбувається у двох напрямках. В менеджменті завжди існувала думка, що якщо людина задоволена своєю роботою, то це сприяє мотивації, а якщо робота їй не подобається, то це де мотивує її діяльність.

4. В 50-60 рр. Герцберг визначив, які фактори сприяють задоволенню і невдоволенню працівників. Його модель мотивації складалась з *двох груп факторів: мотиваційних і гігієнічних*. До гігієнічних чинників відносились такі:

- умови праці;
- заробітна плата;
- політика організації;
- відносини в колективі;
- технічне керівництво.

До мотиваційних належать:

- відповідальність;
- визнання та схвалення;

- просування по службі;
- можливість творчого і професійного росту.

Згідно з теорією Герцберга, гігієнічні чинники не будуть мотивувати працівників. Воли лише створюють сприятливі, оптимальні умови праці. Тому більше увагу потрібно приділити мотиваційним факторам.

У теорії МакКлелланда наявні *три групи* потреб: *досягнення, співучасть, влада*. Автор наголошує саме на цих потребах, бо вони мають сильний вплив на поведінку людини, тому вони належать до потреб вищого порядку.

Потреба *досягнень* полягає в бажанні людини досягти кращого результату, ефективніше працювати, реалізувати поставлені цілі. Люди з потребою досягнення люблять працювати, виконувати складні завдання, постійно вдосконалювати свої вміння, брати на себе відповідальність. Потреба *співучасті* – тобто прагнення встановити теплі і дружні відносини з колегами. Люди з цією потребою хочуть бути в добрих стосунках з оточуючими, постійно взаємодіяти, бути в колективі. Тому таким людям важлива думка інших, їх підтримка і схвалення. Потреба *влади* виявляється у прагненні контролювати інших, їх дії, поведінку. Людей з цією потребою можна поділити на дві групи. До першої ті, хто хоче тільки командувати і управляти. До іншої – людей, які мають потребу у владі для реалізації, здійснення колективних завдань. Вони розподіляють обов'язки, ставлять ціль і мету, слідкують за виконанням поставленого завдання.

5. До основних, найбільш відомих процесійних теорій відносять: теорію очікування В.Врума, справедливості Адамса та теорію Портера-Лоулера.

Процесійні теорії стверджують, що на поведінку людини впливають не лише одні потреби. Функція сприйняття і очікування відіграє важливу роль і впливає на діяльність. Тобто, працівник аналізує розмір винагорода, яку отримає за виконання певних дій зі своїми мотивами і діє відповідно. *Теорія очікувань* полягає в тому, що поведінка працівника залежить від його можливостей, чи він готовий виконати завдання і що очікує отримати в результаті. Дана теорія ґрунтується на поєднанні *трьох елементів*: затрати праці – результат, результат – винагорода, валентність. Працівник повинен для себе визначити чи потрібно йому це робити, що це йому дасть в результаті, чи буде він задоволений винагородою.

Згідно з *теорією справедливості* Адамса, кожна людина прагне отримати чесну оцінку за потрачені зусилля. Якщо вона відчуває, що результати праці оцінюються несправедливо і винагорода була розподілена не правильно, то це призведе до негативних наслідків. В таких випадках робочий процес дуже часто гальмується, погіршується психологічний клімат в колективі і зменшується продуктивність праці. Адже, люди мають схильність завжди порівнювати свій внесок і винагороду з внеском і винагородою інших. Тому, якщо розмір винагорода відповідає очікуванням

працівників, вони відчують задоволення і мотивовані до праці, а інтенсивність їх роботи не погіршується.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили модель, яка складається з елементів теорії справедливості та теорії очікувань. Дана теорія включає *п'ять факторів*: зусилля, сприйняття, отриманий результат, винагорода, ступінь задоволення. Модель Портера-Лоулера показує, що зусилля і здібності, а також усвідомлення своєї ролі впливають на отриманий результат праці. Цінність винагороди залежить від кількості потрачених зусиль. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що затрати праці принесуть бажані результати, що результати вплинуть на винагороду, що винагорода буде цінною. Сенс полягає в тому, що задоволення людині приносить досягнення певного рівня результативності праці.

Отже, узагальнюючи вищевикладене необхідно зазначити, що усі теорії мотивації доповнюють одна одну і здійснюють великий вплив на формування філософії управління персоналом. Змістовні і процесуальні теорії допомагають краще зрозуміти поведінку людини і визначити, які мотиви спонукають її виконувати поставлені завдання.

6. Теорії мотивації мають значний вплив на організацію управління трудовими ресурсами у сфері обслуговування. Але здійснення процесу мотивації у деяких галузях людської діяльності має певні відмінні риси. Мотиви діяльності персоналу сфери обслуговування можна поділити на групи, що сприяють стимулюванню людських ресурсів в туристичній сфері і відіграють позитивну роль на процесі мотивації, а саме:

1) **Безпека.** Працівники хочуть бути спокійними і впевненими у своєму майбутньому, почуватись захищеними. Ці потреби можуть бути задоволені через використання страхових полісів, видів на хорошу пенсію.

2) **Економія.** Полягає у використанні різноманітних благ, які дає ця робота. До них можуть належати: спеціальні пільги, умови праці, близькість до місця проживання.

3) **Новизна.** Можливість дізнаватись щось нове, постійно вдосконалюватись і навчатись.

4) **Суспільна значимість.** Працівники прагнуть визнання з боку оточуючих, морального схвалення. Почуття успіху мотивує багатьох до покращення результатів своєї діяльності, а можливість кар'єрного росту сприяє до збільшення докладених зусиль, в результаті чого підприємство швидше досягне поставлених цілей, здобуде прихильність клієнтів, а його послуги будуть конкурентними на ринку. Дуже важливе значення має внутрішня мотивація працівника до роботи. *Абсентеїзм та рестрикціонізм* – вельми небажані явища для кожної організації чи підприємства. Абсентеїзм – це «відсутність» на роботі. Виявити його в прихованій формі непросто, тому що зовні все може виглядати досить благопристойно. Однак можна перебувати на роботі, формально виконувати роботу, але при

цьому працювати неефективно. Тому аналіз результатів діяльності кожного працівника та визначення розміру винагороди є таким важливим. Рестрикціонізм – це свідоме обмеження працівником результатів своєї праці. Суть цього явища в тому, що робітники фізично можуть, але психологічно не хочуть працювати, однак при цьому роблять вигляд, що трудяться щосили. Завдання керівника в такому випадку застосовувати такі мотиваційні стимули, які допоможуть покращити ефективність праці підлеглого, допоможуть йому задовольнити певні потреби.

В процесі мотивації працівників дуже часто вагоме місце посідає негативна мотивація. Вона заснована на принципі «батога і пряника». Звичайно, засоби позитивної мотивації застосовують частіше, вони є більш бажаними, бо сприяють підвищенню продуктивності діяльності персоналу і викликають бажання більш якісно виконувати завдання. Якщо все ж негативна мотивація є необхідною умовою, уникнути якої нема можливості, потрібно дотримуватись таких правил її застосування: – покарання повинне бути об'єктивним.

Не допустимо принижувати і ображати підлеглого. Застосування негативних стимулів вимагає від керівника знання методів і моделей мотивації. Прилюдні зауваження і критика, крик, перехід від виробничих проблем на особисті якості, постійне позбавлення премій, штрафи і дисциплінарні стягнення за найменші проступки не можуть сприятливо впливати на психологічний клімат в колективі. Дуже часто негативні стимули не приносять бажаного результату. Результати досліджень показали, що вищих результатів досягають підприємства, які використовують позитивні стимули мотивації. Тому ці два типи мотивації потрібно уміло поєднувати для правильного управління людськими ресурсами.

Щодо ринкових механізмів, зокрема взаємодії попиту і пропозиції та конкуренції, то вони самі по собі володіють потужним стимулюючим ефектом, підтримуючи постійне прагнення підприємницьких структур до отримання сталого прибутку шляхом формування та реалізації ефективної виробничої, економічної, інноваційної, маркетингової політики.

Всередині туристичної сфери також формуються мотивуючі механізми. Технологічні, фінансові, інформаційні зв'язки між підприємствами туристичної сфери зумовлюють взаємозалежність результатів роботи окремих підприємств, отже, відповідно, результатів праці їх персоналу, та сприяють утворенню специфічних форм стимулювання на галузевому або регіональному рівнях. Дійсно, виробники послуг зацікавлені в ефективній праці працівників туроператорів і турагентів, адже перші формують з їх послуг туристичний продукт і реалізують його самостійно або через посередництво агентів. Саме тому на підприємствах, що відносяться до виробників основних туристичних послуг, існують спеціальні програми співпраці з посередниками,

включаючи заходи стимулювання як діяльності підприємств, так і окремих їх співробітників. Задля створення ефективної збутової мережі туроператори та виробники здійснюють заходи щодо забезпечення зон впливу своїм посередникам, запобігання надмірної конкуренції між ними.

Об'єктом мотивації праці для органів управління конкретних підприємств виступає персонал цих підприємств, а метою – забезпечення одержання прибутку та соціально-економічного престижу в суспільстві.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин у сфері туризму метою розробки механізму стимулювання має стати підвищення доходності туризму в межах конкретної території, що характеризується певним організаційним, кадровим, фінансовим потенціалом і функціональними умовами, зумовлюючими форми розвитку туристичного підприємництва.

Найважливішими функціональними підсистемами організаційно-економічного механізму повинні стати ті, що засновані на взаємодії держави та приватного сектору туристичної сфери. Основні аспекти такої взаємодії добре висвітлені в наукових виданнях, тому спробуємо розглянути їх крізь призму формування механізму стимулювання.

Зважаючи на існування певних протиріч між економічними інтересами держави та підприємців, нині прийнято розглядати взаємодію суб'єктів господарювання та місцевих органів влади не з позиції пріоритетності, а як координацію діяльності, створення останніми сприятливого зовнішнього середовища, забезпечення його стабільності, законності тощо. Це актуально як на рівні країни, так і на рівні її регіонів, а отже, обов'язковим є опрацювання принципів співпраці між партнерами, зокрема і через підготовку моделей правових і організаційних рішень.

Спрямування зусиль на мотивацію економічних інтересів суб'єктів господарювання призводить до активізації підприємницьких ініціатив у туристичній сфері та позитивно впливає на економічну ситуацію в регіоні: туристи залишають тут кошти, зростають надходження до бюджету, збільшується кількість робочих місць. При цьому взаємодія між підприємцями та державними установами повинна будуватись на принципах взаємовигоди, взаємовпливу та контролю.

Першим пунктом перетину інтересів є використання з туристичною метою територій, що охороняються законодавством. Держава змушена одночасно гарантувати захищеність таких територій, перешкоджати надмірному антропогенному навантаженню та сприяти їх залученню до створення місцевого турпродукту та його популяризації на зовнішньому і внутрішньому ринках. Відповідно, працювати повинні й обмеження, і стимули.

Це стосується і захисту прав туристів на отримання якісних туристичних послуг. Через запровадження процедур ліцензування,

сертифікації та стандартизації, держава не тільки бере на себе контроль за якістю турпродукту, проданого на її території суб'єктами туристичного підприємництва, а й сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Наступним аспектом взаємодії є заохочення впровадження технологічних, виробничих, управлінських, соціальних, економічних інновацій, орієнтованих на підвищення прибутковості туристичної сфери, її соціалізацію й екологізацію.

Особливого стимулювання з боку держави потребують і соціальні ініціативи підприємців, адже нині відсутність умов і низька рентабельність обслуговування людей із фізичними вадами та представників малозабезпечених верст населення змушує власників туристичного бізнесу відмовитись від роботи на цих сегментах ринку і лишає названі категорії потенційних споживачів можливості здійснити туристичну подорож територією України.

Крім прямих методів впливу на підприємницьке середовище, до яких традиційно відносять податкові пільги тим підприємцям, що обслуговують неприбуткові сегменти або виділяють кошти на підтримання, збереження та реконструкцію об'єктів туристичного показу, та штрафні санкції у випадку нанесення шкоди об'єктам туристичного показу, узгодження інтересів держави та бізнесу відбувається через запровадження системи таких стимулів, як:

- запровадження чітких правил взаємодії держава-підприємець, єдиних для всіх учасників, і забезпечення їх безумовного дотримання та невідворотності;

- спрощення та прискорення адміністративних процедур, особливо пов'язаних з наданням земельних ділянок під будівництво об'єктів туристичної інфраструктури, оформленням відповідної документації на здійснення реконструкції або модернізації діючих об'єктів, реєстрацією бізнесу, отримання ліцензії або сертифіката відповідності туристичних послуг;

- ініціювання громадських ініціатив у сфері туризму, залучення підприємців до прийняття владних рішень щодо туристичного розвитку регіону в формі проведення соціологічних опитувань, громадських слухань, дорадчих комітетів, залучення до експертних груп;

- забезпечення інформаційної прозорості співпраці, включаючи оприлюднення даних обробки статистичних звітів суб'єктів туристичного підприємництва та спеціально проведених маркетингових досліджень, проектів рішень і звітів органів місцевої влади, надання інформації про їх діяльність, заплановані заходи, інвестиційні проекти та консультаційної допомоги щодо окремих аспектів туристичного бізнесу;

- забезпечення маркетингової підтримки тих видів туризму, що є пріоритетними для регіону, участь у пропагуванні місцевого туристичного продукту, виданні та розповсюдженні рекламної продукції із зазначенням

інформації про певні категорії підприємців; організація, проведення й участь у спеціалізованих туристичних виставково-ярмаркових заходах;

- забезпечення технічної підтримки розвитку туризму для людей з фізичними вадами;

- перегляд систем управління атракціями, включаючи режими їх роботи, форми допуску до них туристів, забезпечення екскурсійного обслуговування, адаптація їх до вимог ринку;

- забезпечення доступу підприємств туристичної сфери до капіталу за допомогою профілювання системи гарантії, інвестиційних рекомендацій і позикових фондів, в тому числі регіональних, поширення інформації щодо альтернативних інструментів фінансування господарської діяльності фондів високого ризику, ринку капіталів;

- організація освітніх заходів, спрямованих на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників туристичної сфери.

Тема 5. Функція контролю в системі управління туристичним підприємством

План.

1. Зміст та сутність функції контролю в менеджменті.
2. Види та етапи контролю, їх роль в процесі управління.
3. Види та етапи контролю в туризмі.

1. Контроль у менеджменті – це процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей шляхом виявлення відхилень у виконанні планів і внесення відповідних корективів у дії або плани. Можна виокремити три основні причини необхідності контролю.

Невизначеність майбутнього та неідеальні плани, які потрібно коригувати в процесі їх виконання. Плани мають виконуватися лише на 100 %, а не на 99 чи 101 %. Тому контроль необхідний саме для коригування планів з метою їх повного виконання. Якщо план не виконується на 100 %, то це може означати або його неякість, або відсутність контролю за його виконанням. У зв'язку з тим що розробити ідеальний план практично неможливо, – єдиним шляхом його повного виконання є контроль, запобігання кризовим ситуаціям через своєчасне втручання у процес виконання планів, підтримка і розвиток успіху, що виявився у процесі виконання плану.

Існує також три основні процедури контролю:

- встановлення стандартів (планових показників, нормативів тощо);
- вимірювання виконання плану чи завдання (масштаб вимірювання, порівняння стандарту і фактичних показників);
- коригування плану або завдання (невтручання в процес виконання плану чи завдання, усунення причин відхилень, зміна стандартів).

Як бачимо, центральне місце в системі контролю посідають стандарти або плани, завдання чи цілі, заради досягнення яких і впроваджується власне контроль. Ці стандарти можуть мати різну форму – фізичні або натуральні стандарти (обсяг продукції, робіт, послуг, відпрацьований час, частка ринку тощо), цінові стандарти, стандарти капіталу, доходів, програмні стандарти, цілі, стратегічні плани і т. ін.

Під час виконання плану виникають відхилення між реальними показниками та запланованими. Нова інформація й зміни в зовнішньому середовищі зумовлюють потребу, а інколи навіть нагальну необхідність внесення в плани корективів. Реакцією менеджменту на динамічність процесів у будь-якому виробництві або системи послуг є зіставлення планових показників з обліковими даними, аналіз виявлених відхилень, розробка і проведення заходів для забезпечення бажаних результатів.

У ринкових умовах господарювання виникає потреба вдосконалення контролю за виконанням прийнятих рішень і оцінки наслідків діяльності загалом по підприємствах та в їхніх структурних підрозділах – центрах відповідальності. Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу й відіграє роль проміжної ланки між керівною і керованою системами. Його суть полягає у вимірюванні та аналізі здійснення операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, виявленні відхилень та аналізі причин, використанні одержаної інформації для координації діяльності внутрігосподарських суб'єктів, коригування виробничого процесу у зв'язку з виявленими відхиленнями від планових показників. На відміну від обліку, який надає переважно кількісну інформацію, контроль забезпечує управлінський апарат також цінною, якісною інформацією. Створення та впровадження системи контролю є необхідним чинником забезпечення цілісності й завершеності інформаційної системи менеджменту на підприємстві.

2. Залежно від строків проведення виокремлюють такі види (форми) контролю: попередній, поточний, підсумковий.

Попередній контроль. Цей вид контролю передуює початку будь-якої діяльності підприємства і включає цілий ряд напрямів: готовність людей виконувати відповідну роботу по своїй професії, спеціальності та кваліфікації; стан і готовність матеріально-технічної бази - засобів і предметів праці; фінансове забезпечення виробничого процесу; попередня оцінка можливостей поставок сировини, матеріалів, енергії, палива тощо; попередні прогнози умов збуту готової продукції та ін.

Попередньому контролю підлягає технічна документація і розроблена технологія на відповідність вимогам стандартів, нормам і нормативам по даному продукту.

Здійснюється також попередня перевірка організаційної та управлінської структур, знань керівними кадрами місії, цілей і завдань, які належить виконувати підприємству, їх готовність до роботи, стан

довгострокових, середньострокових і оперативних планів, планів-графіків, інструкцій і пр.

У ході попереднього контролю з'ясовуються знання безпосередніми виконавцями своїх обов'язків, умови роботи, форми оплати праці та гарантії соціального забезпечення. Крім того, попередній контроль може бути спрямований на підготовку підприємства до поточного плановому контролю. Наприклад, до акредитації або отримання сертифіката на право здійснювати певний вид діяльності.

Поточний контроль. Застосовують два основних види поточного контролю: *стратегічний і оперативний.* *Стратегічний* передбачає з'ясування ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів і резервів. При цьому головний акцент робиться на питання відповідності обраної стратегії і переспрямуванні наявних коштів на стратегічно важливі ділянки та напрямки. У ході цього виду контролю готується база стратегічних даних, на основі яких можуть вноситися відповідні корективи в хід виробничого процесу.

Оперативний контроль передбачає перевірку поточної технічної, технологічної та господарської діяльності підприємства: виробленої продукції з урахуванням норм і нормативів, норм виробітку і тимчасових нормативів, завантаження устаткування, машин, верстатів і механізмів, запасів сировини і матеріалів, комплектуючих виробів та ін

З'ясовуються можливості усунення наднормованих запасів, скорочення незавершеного будівництва та інші виробничі, кадрові та фінансові питання.

Підсумковий контроль. За результатами попереднього і поточного контролю проводиться підсумковий контроль. Суть його полягає в тому, щоб оцінити результати діяльності підприємства в цілому або окремих його підрозділів. За його підсумками проводиться ряд заходів планового характеру. Призначаються працівники, відповідальні за хід виконання зауважень, пропозицій і розпоряджень керівництва, намічаються терміни, способи і засоби реалізації планованих змін.

Контроль може бути приватним, спільним, внутрішнім і зовнішнім. Назва цих видів контролю показує, в яких обсягах і ким він здійснюється.

Важливою умовою успішної роботи менеджера є також самоконтроль. По-перше, це забезпечується грамотним і дієвим керівництвом і, по-друге, свідомим ставленням менеджера до своєї справи і обов'язків. У результаті на підприємстві складається сприятлива морально-психологічна обстановка, внаслідок якої виникає висока організаційна культура і поліпшуються показники роботи.

Контроль, як правило, проводиться в кілька етапів:

1) визначення необхідних критеріїв контролю, термінів і методів його здійснення;

2) створення математичної або графічної моделі процесу контролю над потоками ресурсів і резервів і встановлення «точок контролю»;

3) отримання інформації (зняття інформації), аналіз даних і виявлення причин відхилень;

4) коригування на основі отриманої інформації.

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

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

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

Діяльність туристичного підприємства можна контролювати і оцінювати з різних боків, а саме: обсягу і виду проданих турів, послуг, якості персоналу, характеру туристичних заходів, пропозицій туристичного продукту тощо. Туристичне підприємство здійснює зовнішні й внутрішні управлінські заходи, і саме з цієї причини воно підлягає контролю. Внутрішні заходи націлені на економічні аспекти діяльності підприємства, за якими криються критерії його рентабельності, розширення і ринкової стабілізації. Зовнішні заходи туристичного підприємства, з якими пов'язані також внутрішні рішення, підлягають контролю, який стосується передусім задоволення потреб і сподівань туристів та моніторингу конкурентів.

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

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

Очікування туристів, їх задоволення або розчарування з наданих послуг залежать від багатьох чинників діяльності туристичного підприємства. До найважливіших належать: розташування, фасадний вигляд, ціна продукту, чистота, технічне забезпечення, безпека, комфорт,

організація обслуговування та якість функціонування фірми. Останній чинник залежить від працевлаштованого персоналу і його характеристик, таких як солідність, фаховість, доступність, гречність, комунікабельність, розуміння потреб гостя. Контроль за цими чинниками можна організувати декількома способами, наприклад:

- найняти фахівця, який разом із групою туристів оцінюватиме якість надаваних послуг методом автопсії або методом спостереження таємного учасника. Це дасть змогу сформулювати об'єктивний погляд про рівень, на якому послуги відповідають запланованим нормам. Такий контроль можна провести за принципом перегляду програми, оцінюючи пункт за пунктом;
- підготувати анкету, в якій дослідити думку туристів щодо рівня надаваних послуг;
- провести вибіркові репортажі з туристами стосовно програми, умов перебування та інших проблем;
- розмістити у місцях перебування туристів або у транспортних засобах скриньки для скарг і пропозицій гостей;
- провести моніторинг скарг і пропозицій, які надійшли після закінчення подорожі, туристичного перебування.

Наближеним до контролю є контролінг, мета якого – проведення коректив і здійснення нагляду за різними сферами діяльності фірми. Це комплексний процес, у якому поєднуються координаційні, інформаційні, планові й контролюючі функції.

Тема 6. Стиль і методи управління туристичною фірмою

План.

1. Сутність поняття «стиль управління». Сутність авторитарного, демократичного та ліберального стилів.
2. Технології прийняття управлінських рішень.
3. Методи менеджменту, основні підходи до їх використання, їх зміст, мета та завдання.

1. Під словом «стиль» розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно, як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. У літературі використовують такі поняття як «стиль керівництва» і «стиль управління» між якими ставлять знак рівняння, крім того є таке поняття як «стиль керівника». Стиль управління, або керівництва – це гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.

Стиль керівника – це сукупність типових і відносно стабільних методів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, що стоять перед організацією.

Існують традиційні і сучасні підходи до визначення стилю керівництва. Вперше стилі керівництва були визначені К. Левіном, німецьким і американським психологом, як *авторитарний, демократичний і ліберальний*. Пізніше деякі автори внесли зміни в їх назву і тепер ці ж стилі називають *директивний, колегіальний і пасивний*.

Авторитарний (директивний, диктаторський) стиль управління: для нього характерне тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий тотальний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути високими), але недоліків більше, ніж переваг, а саме:

- 1) висока ймовірність помилкових рішень;
- 2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі;
- 4) несприятливий психологічний клімат, що обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження і шкідливий для психічного і фізичного здоров'я.

Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові воєнні дії і т.п.). Але в автократа є і привабливі риси. Люди цього типу найчастіше мають прямо-таки блискавичну реакцію, енергійні і розумні, рішуче переборюють труднощі.

Демократичний (колективний) стиль управління: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найефективнішим, тому що він забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Демократ не уникає відповідальності за власні рішення або помилки підлеглих, по заслугах хвалить або навпаки, свої вказівки формулює чітко і переконливо.

Ліберальний (пасивний, нейтральний) стиль управління характеризується, з одного боку, можливістю кожного висловлювати свої позиції, але реального врахування і узгодження цих позицій не прагнуть досягти, а з іншого боку, навіть ухвалені рішення не виконуються, немає контролю за їхньою реалізацією, все спущено на «самоплив», внаслідок чого результати роботи зазвичай низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу сумлінно трудитися, частини роботи складаються з окремих інтересів менеджерів підгруп, можливі приховані і явні конфлікти, іде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Узагальнююча характеристика традиційних стилів управління наведена в таблиці 1.

Таблиця 1.

ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі	Рішення приймаються самі собою (кимсь у групі) або за вказівкою керівництва
Спосіб доведення рішення	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, ради	Прохання
Відношення до відповідальності	Бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Колективна відповідальність	Знімає із себе всяку відповідальність
Відношення до ініціативи	Придушується	Заохочується	Віддається в руки підлеглих

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Відношення до конфліктів	Прагне задавити	Прагне максимально ефективно їх використовувати	Ухиляється, відпускає на самоплив
Відношення до власної компетентності	Недоліків нема "і не може бути по визначенню"	Постійно підвищує свою кваліфікацію	Не придає великого значення
Стиль спілкування	"Тримає дистанцію"	Підтримує дружнє спілкування	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Відношення до дисципліни	Жорстка формалізована дисципліни	Прихильник розумної дисципліни	Формально-процесне відношення
Відношення до мотивації	Покарання - основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	Байдуже

У житті важко зустріти представників цих стилів в «чистому виді». Занадто складна натура людини, щоб її можна було підігнати під певну мірку. При виборі стилю керівники користуються наступними основними критеріями:

- наявність достатньої інформації і досвіду в підлеглих;
- рівень вимог, що пред'являються до рішення;
- чіткість і структурованість проблеми;
- ступінь причетності проблеми до справ організації і необхідність узгоджувати з ними рішення;
- імовірність того, що одноособове рішення керівника одержить підтримку виконавців;

- зацікавленість виконавців у досягненні цілей;
- ступінь імовірності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті прийняття рішень.

Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що міняється зі зміною ситуації і об'єктів управління. Зокрема, правильна думка «... уміння керувати – це вміння міняти стиль керівництва», тобто стиль повинен бути динамічним.

Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою.

У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, думаючи, ініціативні підлеглі будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого і недостатньо розумного. У спокійній ситуації серед інтелігентних підлеглих авторитарному начальникові успіху не домогтися.

Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. У напруженій, гострій ситуації такого керівника вважатимуть людиною, яка не вміє керувати, нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою.

Керівника, що строго дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники, конструктори, архітектори; керівник у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес творчості. А от в будівельній організації або у сфері послуг (туризм, готельно-ресторанна справа) типового ліберального керівника сприймуть як людину безвладну, зовсім непридатну бути керівником.

З огляду на те, що обставини, у яких перебуває керівник, і люди, які йому підпорядковуються, динамічні та мінливі, хороший керівник сервісного підприємства повинен володіти різними стилями управління і знати, за яких обставин і у відношенні яких саме підлеглих той або інший стиль найбільш прийнятний.

Основною оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль. Для такого стилю характерна органічна єдність теорії і практики управління, тісний зв'язок з масами, розвинене почуття відповідальності перед суспільством, уміння вступати в контакти з різними людьми, поважне відношення до підлеглих, постійна турбота про них.

Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному, є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації спроможний бути ліберальним, може вважатися оптимальним.

При оцінці індивідуального стилю управління особливе значення надається здатності керівника знаходити спільну мову, домагатися взаєморозуміння з літніми і молодими людьми, з чоловіками і жінками, з працівниками різних професій та освіти, з людьми різного сімейного стану, темпераменту, кваліфікації; цінується також уміння керівника переконувати людей, надихати на виконання навіть неприємних доручень, повести їх за собою, допомогти їм замінити звичний спосіб дій на новий, більш раціональний, ефективніший, допомогти вступити у контакт.

Індивідуальний стиль управління, прийнятий керівником, впливає на групову систему цінностей, поширену в колективі, на ті неписані норми і правила поведінки, що прийняті більшістю членів цього колективу і які роблять потім суттєвий вплив на їхню спільну трудову діяльність. У відношенні такої загальної колективної системи цінностей індивідуальний стиль керівника виступає в ролі своєрідного камертона, він задає, у певній мірі, тон, визначає характер правил поведінки для всього виробничого колективу.

Особистість керівника значною мірою впливає на стиль його управління. Це стосується, насамперед, його інтересів, схильностей, переконань, ідеалів, його світогляду. Важливий також характер моральної самооцінки керівником своїх вчинків, так званою совістю. Такі властивості особистості, як товариськість, критичність, відвертість, чуйність, контактність, цілеспрямованість, акуратність, ініціативність, допитливість, також впливають на формування індивідуального стилю керівника. Нарешті, темперамент людини, риси його характеру, його здібності та звички також знаходять своє відбиття в індивідуальному стилі будь-якого керівника.

2. Найбільш поширена технологія прийняття рішень спирається на модель раціонального прийняття рішень. Остання на сьогодні є класичною типовою моделлю, що повністю відповідає сучасному уявленню про прийняття рішень як частину процесу управління з усіма його основними етапами та технологічними операціями.

Технологія прийняття рішень за цією моделлю складається з таких етапів:

- виявлення та діагностування проблеми;
- визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень;
- розроблення (формування) альтернатив рішень;
- оцінювання кожної з альтернатив рішень;
- кінцевий вибір альтернативи (вибір найкращої альтернативи рішення за обраними критеріями).

На першому етапі «Виявлення та діагностування проблеми» проводяться:

- моніторинг ситуації та виявлення проблем;

- визначення їх пріоритетності;
- опис проблемної ситуації;
- формулювання та структурування виявлених проблем.

Моніторинг політичної, економічної, соціальної, гуманітарної, державотворчої *ситуації в країні* здійснюється, як правило, безперервно з метою виділення основних проблем, що суттєво впливають на досягнення бажаного стану держави, галузі, регіону, певної сфери суспільного життя, діяльності органу влади, установи, організації в межах їх компетенції, а саме:

- територіального, пов'язаного з раціональним поділом державної влади та державного управління по території держави;
- соціального, що передбачає орієнтацію державного управління на інтереси всіх класів, соціальних верств, професійних груп, національних і конфесійних структур суспільства;
- технологічного, що полягає у використанні нових технологій управління, формуванні єдиної інформаційної системи державного управління з новим рівнем послуг;
- правового, що дає змогу впорядковувати за допомогою правового регулювання та виконання відповідних норм поведінку та діяльність учасників управлінських процесів, а також системну взаємодію управлінських елементів;
- організаційного, що визначається високою динамікою організаційних відносин і необхідністю постійної зміни організаційних структур під впливом економічних, соціальних і духовних інновацій та зміни цілей державного управління;
- кадрового, зумовленого актуальністю залучення до державного апарату висококваліфікованих фахівців та розвитку їх навичок у процесі управлінської діяльності, зокрема роботи в команді;
- зміцнення взаємозв'язків із суспільством і подолання відчуження державного апарату від громадян.

Визначення пріоритетності проблем (за масштабністю, ступенем впливу на суспільство, гостротою, нагальністю вирішення, наявністю політичних рішень) необхідне для вибору найбільш актуальної з них для першочергового або невідкладного вирішення.

Опис проблемної ситуації передбачає аналіз її сутності, новизни, стану законодавчого забезпечення, наявності державних, регіональних, галузевих програм, результатів консультацій та соціологічних опитувань, анонсування досвіду країн ЄС.

Формулювання та структурування проблеми (з'ясування типу, характеру проблеми, її основних системних характеристик, виявлення закономірностей розвитку, можливих наслідків, виділення основних складових, визначення головної та допоміжних цілей, структурування цілей).

Універсальними критеріями в оцінюванні альтернатив управлінських рішень є результативність, ефективність, економічність, справедливість.

Результативність (effectiveness) – це критерій, що охоплює результативність у вирішенні проблем, відповідність пріоритетним завданням уряду, ставлення громадськості, вплив на платників податків та на приватний сектор. У свою чергу, він оцінюється за критеріями:

- технологічної раціональності, тобто порівняння альтернатив стосовно здатності визначити ефективні шляхи розв'язання суспільних проблем;

- здійсненності як технологічної (функціональної), так і політичної та адміністративної;

- вимірюваності, тобто можливості оцінювання результатів у кількісних показниках (гроші, обсяг виробництва тощо);

- адекватності, тобто відповідності завдань наявним ресурсам.

Ефективність (efficiency) – це критерій, що пов'язує витрати з результатами впровадження рішення та враховує не лише результати, а й обсяг ресурсів, необхідних для їх досягнення, а також доступність існуючих ресурсів. Проявляється у зіставленні співвідношення «економічні витрати – вигоди» або «екологічні витрати – вигоди», де вигоди – це позитивні результати, витрати - витрачені ресурси та час, а також потенційно можливі негативні результати.

Економічність (economy) – це критерій, що оцінює мінімізацію вартості ресурсів, спрямованих на діяльність з огляду на відповідну якість.

Справедливість (justice) – це критерій, що передбачає пропорційний вплив на різні регіони та групи населення, прояв інших ознак цього критерію.

На п'ятому етапі «Розроблення (формування) альтернатив рішень» проводиться вибір (безпосередньо або через експертну процедуру джерела альтернатив) й обґрунтування альтернатив рішень (розробка сценаріїв розвитку ситуації з використанням технологій системного та ситуаційного аналізу, експертного оцінювання, моделювання, експерименту).

На шостому етапі «Оцінювання кожної з альтернатив рішень» оцінюються переваги та недоліки альтернатив рішень. Переваги і недоліки визначаються на підставі об'єктивного аналізу і викладаються в описовій формі представлення.

На сьомому етапі «Кінцевий вибір альтернативи» вибирається альтернативне рішення за результатами оцінювання альтернатив, формулюються загальні рекомендації.

Більш детально модель раціонального прийняття рішень можна представити послідовністю таких операцій:

- отримання інформації про ситуацію (аналітичний матеріал);

- визначення цілей (побудова дерев цілей та критеріїв, ранжування цілей за пріоритетами);

- розроблення системи оцінювання (формування індексів та індикаторів, розрахунок рейтингів, визначення умов тендерів, порівняльних оцінок та пріоритетів);
- аналіз ситуації (виявлення факторів, що визначають розвиток організації, зокрема можливостей ресурсного забезпечення);
- діагностика ситуацій (виділення основних проблем та визначення їх впливу на досягнення бажаного стану організації); розроблення прогнозу розвитку ситуації (застосування методів експертного прогнозування);
- розроблення й обґрунтування альтернатив рішень (безпосередньо або за допомогою спеціальних експертних процедур);
- відбір основних варіантів управлінських впливів (використання технологій відсіву), розроблення сценаріїв розвитку ситуації (визначення альтернативних варіантів динаміки їх змін з використанням технологій ситуаційного аналізу та експертного оцінювання);
- експертна оцінка основних варіантів управлінських впливів (з використанням системи оцінювання);
- колективна або індивідуальна експертна оцінка найкращого варіанта дій (узгодження рішення);
- прийняття рішення відповідальною особою.

На практиці цю модель доцільно розширити шляхом додання до неї ще одного етапу – «Визначення механізму реалізації управлінського рішення». На цьому етапі здійснюються: вибір форми управлінського рішення, розробка плану дій з його реалізації, визначення необхідного ресурсного забезпечення.

Форми управлінського рішення

Можливими формами управлінського рішення можуть бути: політична - політичний документ; правова - нормативно-правовий або організаційно-розпорядчий акт; адміністративна - доручення. Розробка плану дій з реалізації передбачає визначення: складу та послідовності дій, строків, комунікативної стратегії, стимулювання виконання рішень, форми й характеру контролю. Щодо ресурсного забезпечення, то йдеться про фінансове, матеріально - технічне, кадрове, інформаційне, документаційне забезпечення тощо.

3. Методи управління (менеджменту) – це засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих працівників з метою досягнення цілей організації, є важливою складовою процесу менеджменту. Наявність прогресивних методів та їх уміле використання є запорукою ефективності менеджменту і господарських процесів.

Завдання методів управління. Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника, забезпечити своєчасну і дійову ліквідацію відхилень від

наміченої програми. Цим вони відрізняються від технічних чи технологічних методів, які використовуються під час вирішення комплексних виробничо-господарських завдань. Роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці та виробництва, забезпечити їхню максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Класифікація методів менеджменту:

1. За змістом:

- економічні;
- адміністративні;
- соціально-психологічні.

2. За спрямованістю дії:

- матеріальної мотивації (суспільні, індивідуальні, колективні);
- соціально-політичної мотивації (пропаганда, навчання, заохочення, виховання);
- владної мотивації (обов'язкове виконання завдань і замовлень).

3. За механізмом впливу:

- стимулюючі (матеріальні та моральні);
- регламентуючі – методи владного впливу (директиви, правові акти, нормативи).

4. За організаційними формами дії:

- прямого (безпосереднього впливу);
- постановки цілей;
- створення стимулюючих умов.

5. За прийняттям рішення:

- єдиноначальні;
- колегіальні;
- колективні;
- комбіновані.

Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб, ґрунтуються на економічних інтересах людей. Вони орієнтовані на: індивідуальні інтереси; колективні інтереси. Економічні методи менеджменту поділяються на:

1. Методи прямого економічного впливу на працівників:

- організаційно-виробниче планування;
- цільові комплексні програми організацій; бізнес-планування; комерційний розрахунок;
- система внутрішніх економічних регуляторів.

До підгрупи методів прямого економічного впливу на працівників належить *планування у менеджменті та комплексні цільові програми організації*. Планування у менеджменті – це конкретизація цілей у системі показників соціальногосподарської діяльності організації та розробка стратегії й тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту та виконання розроблених планів.

2. Методи побічного економічного регулювання господарської діяльності:

- загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми;
- система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності (податки, кредити, ціни і тарифи).

Методи побічного економічного регулювання господарської діяльності – це система важелів непрямого економічного впливу держави і керуючих підсистем організації, що використовується для стимулювання і дестимулювання певних напрямів виробничогосподарської діяльності організації.

Адміністративні методи менеджменту – це організацій-розпорядчі методи, що охоплюють відносини у сфері управління організацією і є сукупністю прийомів, впливів, які базуються на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління. Адміністративні методи ґрунтуються на силі та авторитеті влади, тобто *наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках, інструкціях, і дають змогу регламентувати діяльність, забезпечують організацію нормативами й підтримують трудову дисципліну*.

Загалом систему адміністративних методів можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на *структуру управління* (регламентація діяльності, нормування в системі управління) і на *процес управління* (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями). *Можна виокремити три групи адміністративних методів управління: організаційно-стабілізуючого, розпорядчого і дисциплінарного впливу*. Чільне місце посідають методи *організаційно-стабілізуючого впливу*, основний зміст яких полягає у встановленні міцних організаційних зв'язків між елементами системи шляхом закріплення за ними певних обов'язків перед системою загалом і її окремими ланками. Методи організаційно-стабілізуючого впливу охоплюють регламентування, нормування й інструктування. Другою групою адміністративних методів управління є *методи розпорядчого впливу*, які відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. В основу розпорядчих методів покладено повноваження та обов'язки. До розпорядчих адміністративних методів належать: *накази; розпорядження; директиви; постанови; протоколи засідань; оперативні вказівки*. Третю

групу адміністративних методів становлять методи дисциплінарного впливу – це *санкції* за відхилення від установленого порядку та вимог державної, фінансової й договірної дисципліни, статутів. Їхньою метою є забезпечення стабільної діяльності організації через дисциплінарні вимоги, а також забезпечення відповідальності колективів і працівників.

Соціально-психологічні методи менеджменту – це система засобів і важелів впливу на соціальнопсихологічний клімат у колективі, трудову та соціальну активність працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, соціального захисту тощо.

Види соціальних методів управління:

1. Соціальне прогнозування – це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку та засоби, необхідні для їх досягнення. Використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу містять такі показники: вікові та статеві зміни в колективі; зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної і розумової праці тощо.

2. Соціальне нормування – науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм і нормативів, які визначають спосіб поведінки окремих осіб та груп у колективі. Соціальні норми відображають певні інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – узгодити всі види інтересів. Управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм: юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою; суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями і товариствами; нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання та життєдіяльності.

3. Соціальне регулювання – це заходи соціального впливу керівника і колективу на окремих працівників та їх групи для активізації соціальної ролі, трудової активності та продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації. Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статуту (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. До них також належить черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо. Соціальне регулювання

спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

4. Соціальне планування – це конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розроблення стратегії й тактики їх досягнення. Реалізується шляхом складання плану соціального розвитку колективу організації (підприємства). План соціального розвитку містить чотири розділи: 1). Удосконалення соціальної структури колективу. 2). Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників. 3). Підвищення життєвого рівня, покращення житлових та культурно-побутових умов працівників. 4). Підвищення трудової та громадської активності працівників.

Психологічні методи управління – це способи регулювання відносин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів регулюються між-особистісні стосунки як між керівниками та підлеглими, так і між членами колективу. Види психологічних методів управління:

1. Методи формування і розвитку колективу – дають можливість підтримувати оптимальне кількісне співвідношення працівників з урахуванням їхньої психологічної сумісності.

2. Методи гуманізації стосунків у колективі – охоплюють стиль керівництва, культуру управління, етику управлінської діяльності.

3. Методи психологічної мотивації – полягають у формуванні у працівників мотивації до ефективної праці.

4. Методи професійного відбору і навчання – забезпечують відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує. Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються із внутрішніми конфліктами, проявляють високий самоконтроль. Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, має бути спрямована на отримання конкретних результатів. Основними завданнями управлінців усіх рівнів є розробка дієвих способів та прийомів впливу на працівників, вибір оптимальних управлінських важелів і створення механізмів впровадження їх у життя.

Тема 7. Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств на основі брендингу

1. Ресурси та стратегічні напрями діяльності туристичної організації як її конкурентні переваги.

2. Види стратегій конкурентних переваг організації: стратегія лідируючих позицій за витратами, стратегія диференціації, стратегія концентрації (фокусування).

3. Управління брендом підприємства сфери туризму. Поняття бренду та брендингу, їх основний зміст.

4. Процес управління брендами на підприємствах індустрії туризму.

1. В періоди нестабільності економіки та розширенням ринку послуг у сфері туризму проблема конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу різко загострилася. Цей факт вимагає пошуку нових шляхів та методів підвищення здатності до конкуренції на ринку туристичних послуг. Головною метою підвищення конкурентоспроможності є закріплення позицій на ринку для отримання максимального прибутку.

Повністю або частково економічна криза торкнулася всіх галузей господарства країни. Через це, збільшилась актуальність технологій менеджменту та маркетингу, спрямованих на створення умов та можливостей, що зміцнюють конкурентоспроможність підприємства і підвищують його стійкість до коливань зовнішнього середовища.

Найбільш уразливими в кризовий та посткризовий період виявляються підприємства малого бізнесу. Як правило, туристичні фірми та агентства належать саме до таких одиниць бізнесу. Така ознака туристичних фірм обумовлена їх організаційною та ресурсною обмеженістю, через що, можливості розвитку і зміцнення власної конкурентоспроможності є досить вузькими. Тому навіть ефективний малий бізнес змушений не тільки розвиватися, а навіть виживати. Це відбувається на тлі зростання числа нових відкритих туристичних агентств.

Проблема конкурентоспроможності є досить актуальною для малих туристичних підприємств. В першу чергу, це впливає на підтримку життєздатності самої галузі і її розвиток. Досить вагомим і є те, що ефективність і стійкість самих підприємств – це робочі місця для великої кількості спеціалістів, оподатковувана база для бюджету та всі переваги малого бізнесу для економіки суб'єктів і країни в цілому.

Туристичні підприємства мають високу ринкову мобільність, але маркетинг як функція управління на них розвинений недостатньо добре, що пояснюється ресурсною та організаційною обмеженістю.

В системі забезпечення конкурентоспроможності мікропідприємства туризму пропонується особливу увагу приділити маркетингу. Стратегічний маркетинг необхідний у всіх туристських організаціях незалежно від форми власності, рівня ієрархії і т.д. *Стратегічний маркетинг – це, перш за все, інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми за рахунок підвищення якості туристичних послуг.*

Для організації робіт із забезпечення конкурентоспроможності туристичної фірми необхідно чітко *сформулювати місію і стратегічні цілі туристської фірми, оцінити її можливості, сильні і слабкі сторони,*

зв'язки із зовнішнім середовищем і вирішити інші завдання по формуванню її стратегії.

Підприємства туризму, такі як, наприклад, туристичні агентства, практично не проводять маркетингові дослідження. Як правило цим займаються туристичні оператори, які визначають умови роботи на туристичному ринку в конкретному регіоні.

Основні особливості управління малими туристичними підприємствами можуть бути сформульовані наступним чином:

- туристичне агентство сприяє просуванню готового продукту туроператора за встановленими оператором цінами і отримує винагороду у вигляді комісії. Агентство не встановлює ціни на туристичні послуги, тому знижки, якими підприємство мотивує клієнта в період кризи, надаються тільки за рахунок власної комісії.

- турагент не створює продукт, а реалізує його на ринку, таким чином, об'єктивно не може відповідати за якість послуги, яка буде надана споживачеві, відповідальність повинен нести оператор.

- особливе значення приділяється професіоналізму персоналу. Кваліфікований менеджер з туризму повинен вміти не тільки продати тур, а й запобігати або з мінімальними втратами вирішувати виникаючі конфліктні ситуації. Необхідно пам'ятати, що оцінка клієнтом якості отриманої туристичної послуги в більшості випадків буває суб'єктивною.

Слід пам'ятати, що туризм дуже персоніфікований бізнес, клієнти довіряють перевіреним менеджерам, це є ризиковим пунктом, адже при звільненні з компанії досвідчений менеджер, як правило, забирає значну частину клієнтів.

Важливе значення відіграє високий рівень лояльності споживача до туристичного агентства. Пріоритетним завданням для агентства є напрацювання власної клієнтської бази. Таким чином, агентство має коло постійних клієнтів і, як правило, орієнтується на звички та побажання постійних споживачів послуг.

Досліджуючи проблеми конкурентоспроможності підприємств індустрії туризму, потрібно враховувати специфіку цієї сфери діяльності.

Конкурентні переваги туристичної організації – це унікальні відчутні і невідчутні ресурси, якими володіє організація, а також стратегічно важливі для даної організації сфери бізнесу, які дозволяють їй перемагати в конкурентній боротьбі.

Конкурентними перевагами є висока компетентність організації в індустрії туризму, яка дає їй найкращі можливості долати конкуренцію, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до свого підприємства.

Ключові фактори успіху туристичної фірми в боротьбі за споживача є:

- створення кола постійних клієнтів, до якого будуть входити великі підприємства, які уклали з фірмою угоди на абонентське обслуговування;
- стійка репутація серед потенційних та наявних клієнтів;

- ретельний та кваліфікований відбір готелів на всіх курортах, які продає фірма;

- налагодження зв'язків з постачальниками туристичних послуг;
- підтримка стабільних цін на протязі всього туристичного сезону;
- постійна робота над пошуком нових туристичних напрямків і т.д.

Очевидно, що для розвитку перерахованих факторів менеджменту підприємствам туризму необхідно займатися маркетингом.

Отже, можна сказати, що за допомогою маркетингу туристичне підприємство зможе швидше зайняти конкурентне місце на ринку туристичних послуг, проаналізувати ефективність підприємства серед конкурентів, заявити про свій професійний рівень, зробити відбір найбільш значущих показників і чинників макросередовища, інфраструктури регіону і мікросередовища організації, а також регулярно здійснювати моніторинг цих параметрів.

2. Запропоновані Майклом Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на *створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів*, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на *підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства*, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти (більш розгорнену характеристику стратегій за М. Портером – див. табл. 7.1).

Загальноконкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 7.1) та в графічній формі (рис. 7.2). Тут також використовується поняття лідера, але більш ретельно досліджуються чинники, які його формують.

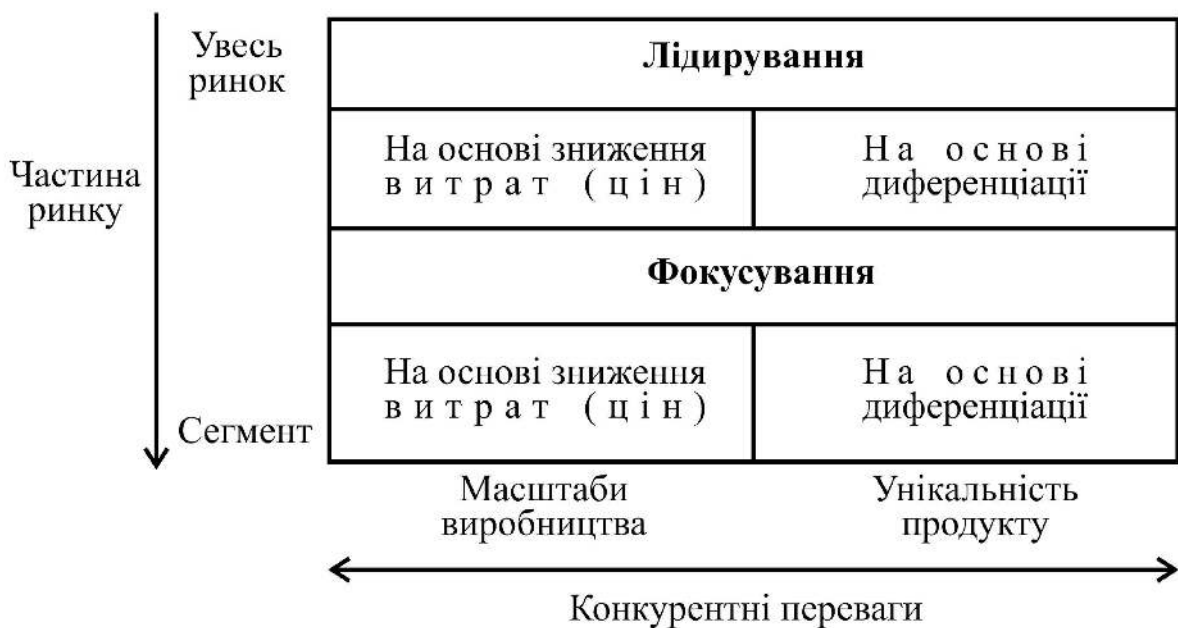


Рис. 7.1. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

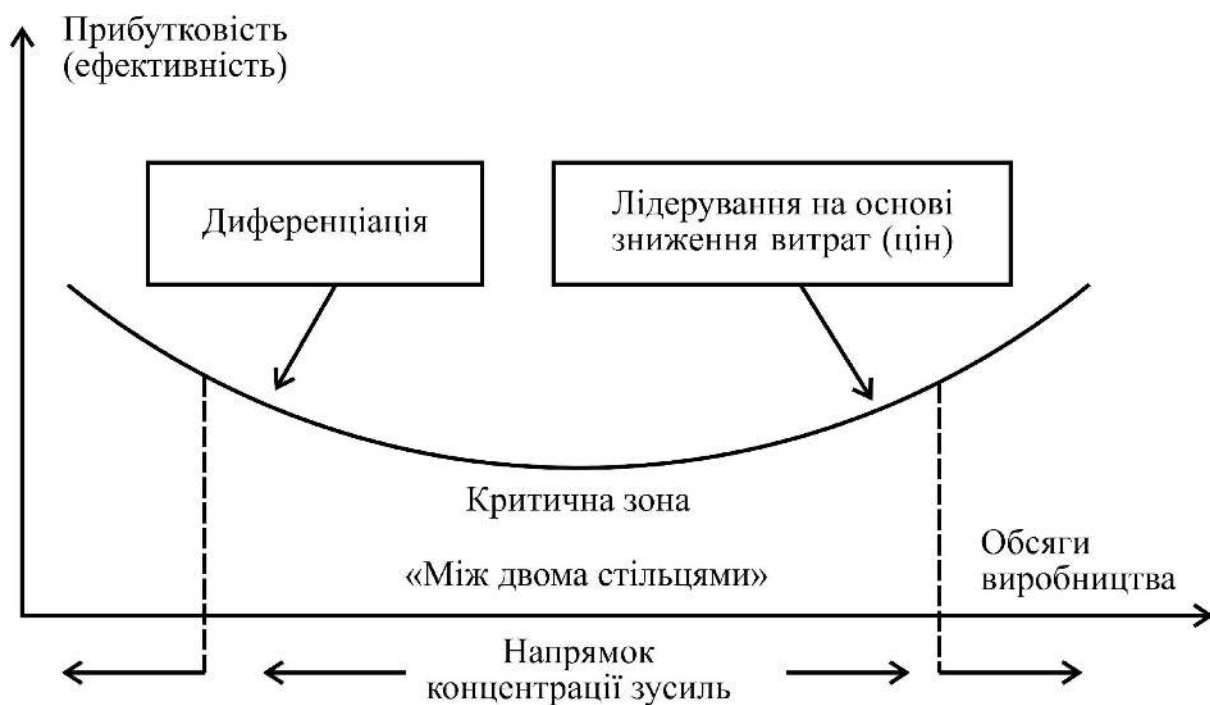


Рис. 7.2. Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

Таблиця 8.5

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».	При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами

	<p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.</p> <p>додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>підприємства – ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших».</p> <p>Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшуються внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p>
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи</p>

	<p>Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)</p>	<p>(«рух ліворуч від точки безбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів</p>
--	---	--

Останніми роками ретельно вивчалися наслідки застосування загальних конкурентних стратегій, запропонованих М.Портером в окремих галузях економіки різних країн в усьому світі. Практика довела справедливість висунутих теоретичних положень, дозволила отримати реальні конкурентні переваги організаціям, які творчо використовували методи формування та використання конкурентних переваг, завдяки зазначеним у моделі Портера стратегіям. Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Стратегія «лідирування на основі зниження витрат (цін)»

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Особливості стратегії, що розглядається, такі:

- для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи такий, що дорівнює маржинальному по галузі, прибуток;

- для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. За обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів (із групи, що розглядається) лишається нереалізованою;
- для постачальників – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;
- для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;
- для товарів-замінників (субститутів) – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил (відповідно до його «моделі галузевої конкуренції» М. Портера) і здатні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги, коли:

- попит є еластичним за ціною;
- у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;
- є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;
- більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;
- покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця;

- найбільш ошадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Стратегія лідирування у диференціації за своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може виявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);
- різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

- для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

- для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також

обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»

- для товарів-замінників (субститутів) – виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- ізноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».
- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Стратегія лідирування у диференціації за умови правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера).

Стратегія фокусування.

Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирування у зниженні витрат (цін)» і «лідирування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Розглянемо графік переваг від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва в разі вибору стратегії фокусування (рис. 7.3).

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

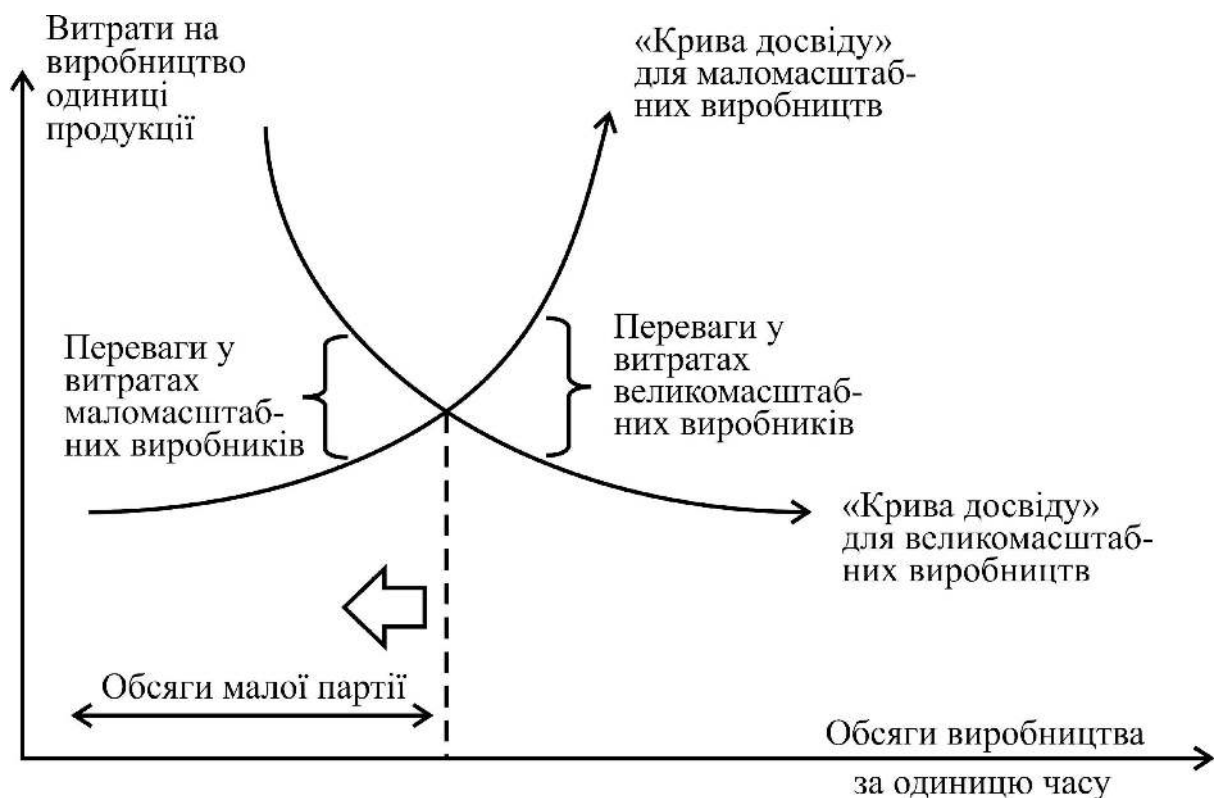


Рис. 7.3 Графічна інтерпретація переваг велико- та маломасштабного виробництва, що демонструє відносні переваги «стратегії фокусування»

Підприємства, які обрало стратегію фокусування, іноді називають «підприємствами-віолентами». Ця стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно «моделі галузевої конкуренції» М. Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

1) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;

2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);

3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.

4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

3. Брендинг – це довготерміновий процес формування іміджу підприємства та створення у свідомості споживача позитивного образу компанії чи товару, послуги, що досягається завдяки застосуванню комплексу ефективних сучасних маркетингових комунікацій. Вдало розроблений та розкручений бренд деякою мірою надалі рекламує сам себе. На нашу думку, туристичний брендинг передбачає формування переваг (туристичної привабливості) місць туристичного призначення у процесі управління іміджем та промоцією туристичної атрактивності міста чи країни за допомогою туристичного бренду, який складається з візуального образу та гасла. Туристичний бренд формують як складник національного бренду. Адже часто туристична привабливість країни є основним чинником сприйняття її у світі. Тому об'єктом туристичного брендингу стає не лише туристичний продукт, пропонований у країні, але й сама країна як товар. Успішний брендинг є результатом ефективного стратегічного управління, управління розвитком підприємства. Сила бренду залежатиме від таких чинників, як образ країни-виробника туристських послуг, якість послуг, що надаються, репутація та імідж туристичного підприємства, унікальність послуг, пристосованість до очікувань та вподобань споживачів, здатність змінюватись. Виражається сила бренду числом лояльних споживачів туристських послуг. Для

створення успішного бренду варто звернути увагу на інші бренди, присутні у тому ж сегменті ринку. Це дасть змогу уникнути повторювання бренду, що вже існує на ринку, та врахувати помилки і прорахунки конкурентів, а також може наштовхнути на оригінальну ідею.

4. Основні етапи процесу створення і розвитку бренда туристичного підприємства

1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз) SWOT-аналіз діяльності підприємства.

2. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства (встановлення місії, цілей організації, перспективи інноваційних змін).

3. Оцінка конкурентоздатності підприємства на ринку та аналіз доцільності бренда туристичного підприємства.

4. Формування стратегії розвитку організації та стратегії формування і розвитку бренда.

5. Вибір способу формування бренда для підприємства (самостійно чи шляхом приєднання до відомої марки).

6. Створення власного бренда. Вибір імені бренда.

7. Вибір стратегії створення марочних назв туристичної послуги.

8. Апробація марочної назви на групі цільових споживачів.

9. Перевірка марочної назви та її реєстрація.

10. Вибір стратегії позиціонування бренда

11. Інвестиції в маркетингову діяльність з метою розвитку та підтримання бренда.

12. Контроль за процесом розвитку бренда та формуванням його іміджу.

14. Оцінка ефективності використання бренда.

15. Аналіз і вибір напрямів удосконалення бренда.

Стратегія концентрації дає змогу досягти високої частки ринку у цільовому сегменті, але завжди приводить до малої частки ринку загалом. Розглянуті стратегії вимагають для своєї реалізації різних ресурсів і знань. *Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах* передбачає стабільні інвестиції, високу технічну компетентність, жорсткий контроль над виробництвом і збутом та прості у виготовленні, стандартизовані товари. Домінуючу роль відіграє виробництво. *Стратегія диференціації* передбачає насамперед наявність ноу-хау в галузі маркетингу. Головною є здатність передбачати еволюцію ринку. Важлива також координація НДДКР, виробництва і маркетингу, тобто необхідно підтримувати рівновагу між різними функціями. Нарешті, стратегія концентрації передбачає ті ж характеристики, але щодо цільового сегменту.

Розробка ідеї бренду туристичного підприємства. Бренд повинен привернути увагу споживача, захопити його своєю унікальністю та несхожістю з конкурентами. При цьому у свідомості споживачів повинно накопичитися максимум позитивної інформації про туристичне підприємство, послуги, які воно пропонує, соціальну відповідальність, позитивні емоції та відгуки споживачів тощо. Крім того, для створення успішного бренду підприємства можна залучати спеціалізовані брендингові і консалтингові агентства або потенційних споживачів – шляхом опитувань щодо їх ідей та пропозицій.

Пошук імені бренду. Серед усіх складових елементів ім'я бренду (або бренд-неймінг) має найбільше значення, адже воно найчастіше асоціюється з назвою підприємства. Пошук імені бренду та розробка ідей щодо його назви – важливий та тривалий процес, який вимагає проведення різних досліджень, у тому числі смислового та звукового характеру. Розробляючи бренд для міжнародного ринку, не можна забувати про лінгвістичний аналіз на предмет негативних асоціацій на мовах тієї країни, де цей бренд буде представлений. Його ім'я повинно нести позитивні асоціації, бути приємним на слух, таким, що запам'ятовується і легким для вимови.

Тестування бренду. До виходу на ринок бренду оцінюється ставлення споживачів до різних варіантів назви марок, зображення, дизайну. Під час тестування також проводиться оцінка ефективності комунікацій бренду з цільовою аудиторією, сприйняття його властивостей і пропонуваного ним переваг.

Позиціонування бренду на ринку. Проводиться аналіз характеристик бренду, способів його просування, визначається його місце на ринку з обов'язковим урахуванням потреб споживачів та сприйняття бренду споживачами. Місце бренду в уявленні споживачів щодо інших конкурентів і вважається позицією бренду. Це визначає подальші завдання, такі як аналіз цільової аудиторії, для якої створюється бренд; визначення переваг, які отримає споживач від цього бренду; розуміння тієї мети, для досягнення якої потрібний бренд. У створенні нового бренду туристичне підприємство може використовувати певну модель розробки стратегічного плану позиціонування нового бренду на туристичному ринку.

Модель Brand Wheel (колесо бренду) допомагає детально описати та систематизувати процес взаємодії бренду та споживача, де бренд розглядається як сукупність п'яти елементів, укладених один в одного. Елементами цієї моделі є ядро бренду, центральна ідея, індивідуальність, переваги, атрибути.

Згідно з моделлю Thompson Total Branding (загальний брендинг Томпсона) ядром бренду є продукт та його якісні характеристики. Ще один елемент – це призначення продукту та його складники, що відрізняють його від інших. Далі йде цільова аудиторія потенційних споживачів. Та

останнім складником буде індивідуальність бренду. Ця модель допомагає визначити чинники, які формують враження від бренду.

За моделлю Brand Key (ключ бренду) в основі створення бренду знаходиться визначення цільової аудиторії та аналіз конкурентного середовища; визначення мотивів, притаманних споживачам, які можна використати для побудови бренду.

Модель Brand Name Development Services (послуги з розвитку назви бренду) передбачає етапність створення бренду (ринкове позиціонування, розроблення стратегії бренду, створення ідеї та перевірка чистоти майбутнього бренду, лінгвістичне тестування та тестування під час маркетингових досліджень). Ця модель описує основні етапи створення бренду та просування його на ринок

Розроблення ефективної системи брендменеджменту, тобто управління брендом, дає змогу підприємству формувати конкурентні переваги та стабільно функціонувати на ринку. Під бренд-менеджментом пропонується розуміти сукупність управлінських функцій щодо розроблення, просування, позиціонування, підтримки та збереження бренду з метою утримання та збільшення зайнятих позицій на ринку. Ринок туристичних послуг дуже перенасичений, із кожним роком з'являються нові гравці, тому важливо постійно вдосконалювати управління брендом:

- активно використовувати інтегровані маркетингові комунікації – рекламна кампанія має бути орієнтована на запам'ятовування споживачами торговельної марки і виробника;

- у рекламній кампанії доцільно акцентувати увагу саме на туристичних послугах;

- підтримувати лояльність своїх споживачів, позитивний імідж компанії за допомогою спонсорської діяльності, акцій, розміщення pos-матеріалів у місцях продажу та найбільшого скупчення людей;

- необхідно стати народним брендом;

- пропонувати нові види послуг, адже споживачі стають вимогливішими та прискіпливішими у своєму виборі туристичного оператора, водночас українці готові платити більше за якісніший турпродукт преміального рівня;

- удосконалювати технології та організацію туристичних поїздок, – приділяти більше уваги кожному клієнту і швидко реагувати на будь-які питання, зауваження та недоліки.

Конкурентоздатний бренд – це бренд, сила якого залежить від багатьох складників, таких як лояльність до бренду, інформованість про нього, впізнаванність, здатність впливу на споживача, асоціативна ємкість та ін. Для туристичної послуги у зв'язку з наявністю у неї специфічних характеристик (мінливість і нездатність до зберігання) одним із найважливіших складників бренд-іміджу є репутація

організації-виробника. Для формування сильного бренду доцільно ідентифікувати туристичну організацію в професійному середовищі і конкурентному оточенні, формуючи її специфічну позицію на ринку і таким чином виділяючи серед подібних. Ця діяльність нерозривно пов'язана з дослідженням туристичного ринку, зокрема присутнього на ньому асортименту конкуруючих і супутніх послуг, специфіки конкурентного середовища, цінової ситуації, споживчих переваг і чинників, що впливають на них, сегментації споживачів і каналів інформування, насиченості і тенденцій розвитку ринку, особливостей законодавчого регулювання. Тільки в результаті досліджень можна сформувати ефективну позицію організації індустрії туризму, виявити цільові групи споживачів для рекламно-інформаційної дії, сформулювати місію і філософію організації.

Тема 8. Концептуальні основи управління персоналом для досягнення конкурентних переваг в індустрії туризму

1. Типові організаційні схеми управління туристичними організаціями.
2. Особливості планування персоналу туристичних підприємств
3. Концепція управління персоналом туристичного підприємства.
4. Формування міжнародних команд в організаціях туристичної сфери.

1. Одним із чинників, що створюють конкурентну перевагу туристської організації, є персонал. Фахівець, який працює у конкурентному середовищі, і сам прагне бути конкурентоспроможним.

Теорія менеджменту виокремлює два класи організаційних структур управління персоналом, а саме:

1. Бюрократичні структури: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; продуктова; регіональна.

2. Адаптивні структури: матрична; конгломератна.

Туристичні підприємства використовують бюрократичні структури управління, а саме: *лінійну, функціональну та лінійно-функціональну оргструктури.*

За *лінійною* структурою всі функції управління виконує один керівник, при цьому всі повноваження є прямими, тобто лінійними і виходять від вищої ланки до нижчої, а звітність іде від нижчої до вищої

ланки. Найяскравішими прикладами лінійної оргструктури є суб'єкти малого бізнесу, а саме малі туристичні підприємства, які налічують до шести працівників разом з керівником. Так у туристичній фірмі «Х» керівником фірми є її власник, який безпосередньо керує роботою всієї фірми. Менеджери та бухгалтер виконують свої функціональні обов'язки і звітують безпосередньо директору фірми.

Функціональна структура базується на спеціалізації виконання окремих функцій управління з виокремленням спеціальних підрозділів апарату управління або виокремленням окремих менеджерів. Така оргструктура створює подвійну, потрійну підпорядкованість виконавця. Так у туристичній фірмі «У» може бути яскраво виражена потрійна підпорядкованість виконавця: директор не керує безпосередньо менеджерами, а лише провадить керівну діяльність всіма підрозділами фірми, даючи вказівки їх керівникам. Звіти про виконання працівниками туристичної фірми завдань подаються знизу до верху.

Лінійно-функціонально структура повинна усувати недоліки лінійних і функціональних оргструктур управління: її функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, які готують рішення для лінійного керівника, що чинить прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що готувати рішення лінійному керівникові допомагає спеціальний апарат, який може складатися з різноманітних спеціальних підрозділів. За такої оргструктури переважає лінійна, але що вищий рівень управління, то більшу роль відіграє функціональне управління. Лінійні ланки управління повинні ухвалювати рішення і контролювати їх здійснення, функціональні ланки організовують, планують діяльність, інформують, консультують процес діяльності. Більшість туристичних фірм міст України в управлінні використовують саме цей тип оргструктури.

У сфері туризму функціонують типові внутрішні структури управління та схеми функціональної взаємодії співробітників підприємств.

Туристична агенція – суб'єкт туристичної діяльності, що виконує функції роздрібного продажу туристичних послуг і турів споживачеві – туристові або корпоративним клієнтам. Незважаючи на те, що туристичні агенти можуть працювати за різними напрямками, реалізувати різні туристичні продукти, основні підрозділи цих організацій зберігають типову структуру, яка відповідає основному напрямку діяльності, місії, стратегії та ринковим вимогам до організаційних структур управління. *Схема управління будь-якого туристичного агента* складається з таких структурних підрозділів: відділ роботи з клієнтами, відділ посередницьких операцій, фінансово-економічний та відділ маркетингу та реклами. Залежно від розмірів організації така структура може або ускладнюватись із подальшою диференціацією структурних елементів підприємства, або ж максимально спрощуватись, аж до одного рівня в особі виробника та

реалізатора туристичного продукту. Для невеликої за розмірами туристичної агенції характерним є поєднання багатьох функціональних обов'язків одного працівника та висока централізація управлінської влади. На рис. 8.1 та 8.2. зображені типові організаційні структури фірм-турагенцій.



Рис. 8.1. Спрощений лінійний тип внутрішньої структури туристичної агенції

На початку кожного туристичного сезону, на основі інформації про кон'юнктуру ринку і попит на туристичний продукт (її надає відділ маркетингу та реклами), надсилається запит туристичному оператору щодо права продажу різноманітних турів на певний період. На підставі договорів із туроператорами відділ посередницьких проводить роботу з планування і формування пакету послуг. Відділ маркетингу та реклами надає інформацію потенційному покупцеві про турпродукт (рекламує тур). Відділ посередницьких операцій (за рис. 8.2 – відділ роботи із клієнтами) у тісній взаємодії з фінансово-економічним відділом/бухгалтерією реалізує туристичний продукт і формує туристичні групи.

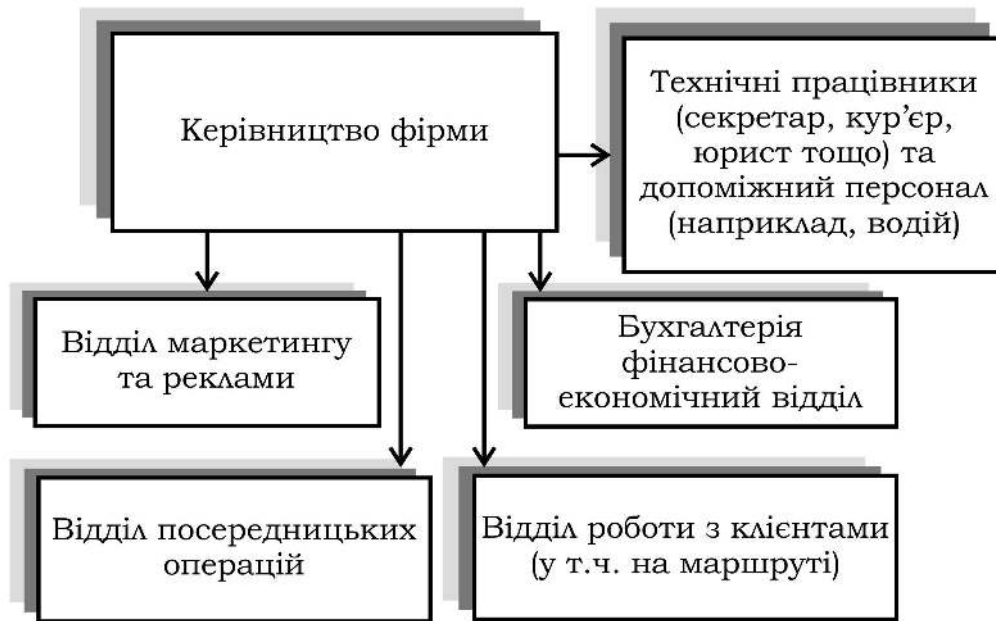


Рис. 8.2. Ускладнений лінійний тип внутрішньої структури турагенції

Туристичний оператор – суб’єкт туристичної діяльності, що здійснює виробництво, просування та реалізацію власного туристичного продукту. Організаційна структура туристичного оператора має багато спільного з описаною вище схемою функціональної взаємодії підрозділів туристичної агенції. Із визначення видно, що оператор, на відміну від агента, розробляє власні туристичні пропозиції. Це зумовлює необхідність створення спеціалізованого підрозділу – відділу формування пакета послуг.

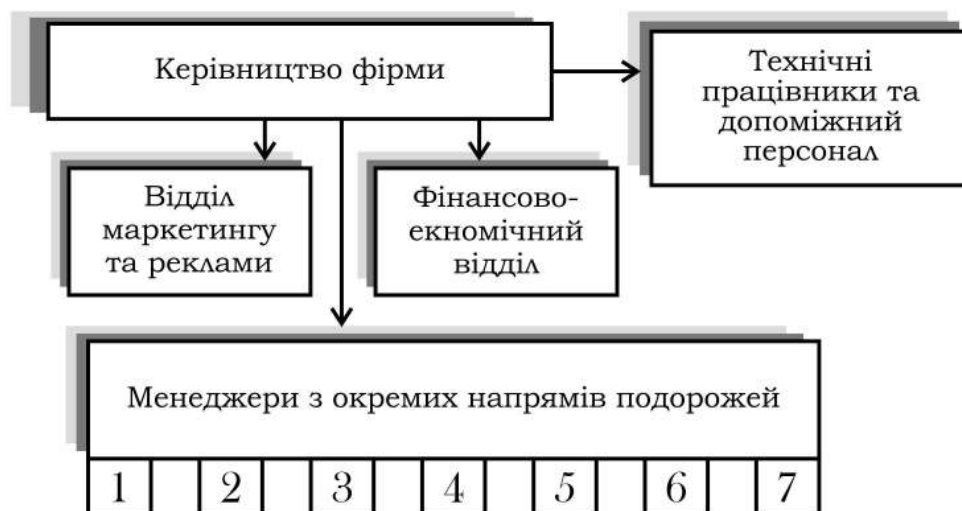


Рис. 8.3. Організаційна структура управління туроператора за географією подорожей.

1–7 – відділи із окремих країн та напрямів подорожей, що займаються усім процесом створення турпродукту: від бронювання послуг

до реалізації туру. Із збільшенням масштабів діяльності туристичних організацій у загальній схемі організаційної структури управління фірми відбуваються певні організаційні зміни: з'являються нові підрозділи, посади, відбувається перерозподіл функцій і відповідальності, делегування повноважень вищого керівництва управлінським ланкам нижчих рівнів ієрархії (рис. 8.3).

Як видно із наведених схем для підприємств туристичної сфери характерні організаційні структури з чітким розподілом повноважень, ієрархічністю рівнів управління, взаємоузгодженою системою узагальнених формальних правил і стандартів. Проте останнім часом для побудови організаційних схем у сфері послуг використовуються й інші підходи, що демонструють відхід від ієрархії та виокремлення бізнес-процесів. Згідно з останніми досягненнями теорії та практики менеджменту, структура організації повинна насамперед забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, постає необхідність у відповідних змінах організаційних структур.

2. Кадрове планування базується на таких вихідних положеннях: необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку туристичного підприємства; кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом та їх впливу на економічні показники виробництва послуг. За допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики. У поєднанні зі стратегією управління персоналом воно становить функцію планування. Суть процесу планування людських ресурсів полягає у розробці стратегії управління людськими ресурсами і створенні планів організаційно-технічних заходів щодо її реалізації. Кадрове планування (планування персоналу) передбачає три етапи:

1. Оцінка наявного персоналу – здійснюється на підставі інформації про наявний трудовий потенціал за допомогою кількісного та якісного оцінювання персоналу у розрізі підрозділів і окремих посад, а їх відповідності також розробленим на підприємстві вимогам до працівників.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі – ґрунтується на прогнозуванні чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства, джерелами для такої оцінки слугують стратегічні плани і бізнес-плани.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі.

У межах кадрового планування визначають поточну і довгострокову потреби у кадрах: а) поточна потреба – це потреба у кадрах на даний час, вона є результатом руху персоналу (звільнення, відпустки, переведення та ін.); б) довгострокова потреба – потреба у персоналі на майбутні періоди. Залежить від багатьох факторів, зокрема, від плинності кадрів підприємства, вікової структури, змін виробничих програм, та розвитку підприємства загалом. Переважно виокремлюють дві поточні потреби

кадрового планування: труднощі процесу планування, зумовлені складністю прогнозування трудової поведінки працівників, та зміни ситуації на ринку праці. Кадрове планування здійснюється як в інтересах туристичної організації, так і в інтересах персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час у потрібному місці у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією персонал, необхідний для вирішення завдань організації, досягнення її цілей. Як і будь-яка інша функція служби управління персоналом, кадрове планування ефективно тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування організації. Відповідно до описаних етапів, кадрове планування туристичних підприємств покликано дати відповіді на такі запитання: Яка кількість працівників туристичної кваліфікації необхідна фірмі? Яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без спричинення соціальних збитків? Як краще використовувати персонал з урахуванням його здібностей? Яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових завдань туристичного бізнесу? Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи? Отже, планування персоналу в туристичних організаціях починається з його оцінки. Керівництво визначає, скільки осіб зайнято виконанням кожної операції, необхідної для реалізації конкретної мети. Кількісні показники потреби в персоналі покликані відповісти на запитання, «скільки?», тобто за скількома напрямками буде працювати фірма та скільки осіб буде закріплено за кожним з напрямів. Якісна оцінка потреби в персоналі спроба відповісти на запитання «кого?». Це більш складний вид прогнозу, оскільки, крім аналізу, аналогічного до аналізу за кількісною оцінкою, постає потреба врахувати ціннісні орієнтації, рівень культури й освіти, професійні навички й уміння необхідного фірмі персоналу. Особливу складність становить оцінка потреби в управлінському персоналі, що вимагає врахування щонайменше, спроможність персоналу „визначати раціональні оперативні і стратегічні цілі функціонування підприємства і генерувати оптимальні управлінські рішення, що забезпечують досягнення цих цілей”. Наступним етапом планування є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей. Наприклад, якщо в перший тиждень травня туристичне підприємство організовує багато туристичних турів, то їм необхідно визначити, скільки при цьому буде потрібно додаткових менеджерів для обслуговування підвищеного напливу клієнтів. На допомогу організаціям у прогнозуванні потреби в людських ресурсах наука управління розробила низку методів. Процеси управління персоналом передбачають такі **методи** прогнозування потреб у людських ресурсах: 1) екстраполяція найбільш простий і часто вживаний метод, полягає в поширенні висновків, отриманих унаслідок спостереження за сьогодишньою ситуацією (явищем, співвідношенням) на майбутнє. 2) експертні оцінки це метод, що ґрунтується на використанні лінійних фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими

фахівцями в туристичній організації є насамперед менеджери певних напрямів. Комп'ютерні моделі надають можливість отримати достатньо точні прогнози потреб у робочій силі, однак досить висока вартість устаткування, також необхідність спеціальних навичок для його використання обмежують застосування цього методу навіть у великих організаціях. 3) балансові методи – ґрунтуються на взаємному узгодженні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у рамках планового періоду. Найважливішим фактором, що впливає на потреби підприємства в робочій силі, є *ціль*, що стоять перед ним, для реалізації яких необхідні людські ресурси. Серед інших факторів можна виокремити організаційну структуру, технологію та інші складові внутрішнього середовища організації. Прикладом більш детального аналізу внутрішніх джерел змін потреб організації в персоналі є внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили звільнення за власним бажанням, виходи на пенсію, декретні відпустки тощо. Тому керівники фірм намагаються прогнозувати ці зміни завчасно, хоч не завжди такий варіант є можливим. На зміни потреби в персоналі впливають також зовнішні чинники: макроекономічні, юридичні, технологічні, політичні та ін. При складанні програми слід враховувати такі параметри зовнішнього середовища, як рівень інфляції і безробіття, структурні зміни, загальну ситуацію на ринку праці. Трапляється, що людей не влаштовують розмір заробітної плати чи внутрішня атмосфера в колективі, це теж призводить до звільнення робочих місць і до зростання потреб фірм у робочій силі, яке також слід враховувати при плануванні. Визначивши свої майбутні потреби, керівництво розробляє програму їх задоволення. *Потреби – це мета, програма засіб її досягнення.* Програма має включати конкретний графік і заходи щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, потрібних для реалізації цілей організації. Перш ніж найняти відповідного працівника, керівництво повинно детально з'ясувати, які завдання він виконуватиме, якими є вимоги до цієї посади. Всебічна оцінка усіх фінансових, оперативних, технічних і адміністративних спеціальностей створює надійну підставу для ухвалення майбутніх рішень про наймання, добір, призначення зарплати, оцінки діяльності і посадового росту.

3. Основу концепції управління персоналом підприємства становлять:

- розробка принципів, напрямів і методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- упровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;

– розробка заходів щодо соціального партнерства.

Концепція управління персоналом – це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення схваленої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає: 1) визначення цілей управління персоналом, тобто при ухваленні рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників); 2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у формі документа і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом передбачає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (збільшення обсягів виробництва чи інше) за обмеженості відповідних трудових ресурсів. *Соціальна ефективність* забезпечує реалізацію системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації. Основні завдання професійних спеціалістів-менеджерів наступні:

- підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;
- орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників;
- розробка і реалізація політики добору і розстановки персоналу;
- розробка правил наймання та звільнення персоналу;
- вирішення питань щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Підрозділи, що виконують функцію управління персоналом, у широкому значенні, слова можуть розглядатись як служба управління персоналом. Конкретне місце і роль такої служби в загальній системі управління організацією визначається місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності.

З усього розмаїття *підходів* до формування концепції управління персоналом варто виокремити *чотири методологічні засади*:

- 1) кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює добір і ранжування співробітників;

2) усі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями;

3) підприємства проводять оцінювання участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

Кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх працівників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства. Усе пов'язане з винагородою є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій: – дедалі більшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, за яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями); – збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів.

Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % – створюють спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу; – надання працівникам, «гнучких» пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість обирати ті пільги, які їм потрібні (у межах визначеного бюджету); – поступове зниження впливу на розмір заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенції і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам, «спочивати на лаврах», і змушує самовдосконалюватися навіть ветеранів із 20-30-річним стажем. Ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії за трьома основними напрямками, а саме:

1. Добір працівників, ухвалення рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів, складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій і змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

2. Вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках є високим рівень

мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших – навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму кількістю ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, треба створити інтегровану організаційну систему стимулятивних фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділів праці. На багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищі ролі з огляду на їх малозначущість для управління, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

3. На служби управління персоналом покладається відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як в ухваленні рішень про переміщення працівників, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення, «вгору» робить систему управління персоналом надмірну жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні своєчасно одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства. Авторитет кадрової служби залежить не тільки від її керівних повноважень, а й від рівня спеціальних знань співробітників та ступеня впливу на кадрові процеси. Тому в зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: служби управління персоналом починають свою діяльність як штабні ланки з консультативними функціями, а потім, з розвитком кадрового потенціалу і зростанням його впливу на результати роботи, служба управління персоналом отримує управлінські повноваження і починає брати безпосередню участь у керівництві організацією. Залежно від рівня розвитку й особливостей організації структурне місце кадрової служби може бути різним. У зарубіжній практиці утвердилися декілька таких варіантів. На невеликих щойно створених підприємствах, керівництво яких ще чітко не визначило статусу кадрової служби, служба управління часто підпорядковується персоналом загальному керівництву організації як штабному органу. Якщо перший керівник уже на початковому етапі намагається підняти роль кадрової служби та її статус, хоч його заступники ще не готові до сприйняття відділу персоналу як підрозділу, рівнозначного другому рівню управління,

кадрова служба підпорядковується першому керівнику. У достатньо розвинених фірмах сфера управління персоналом виокремлюється як рівнозначна іншим підсистема. На сучасних розвинених підприємствах кадрові служби – це досить великі і впливові підрозділи. Без згоди керівників кадрових служб не ухвалюється жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми. Особливості тієї чи іншої організації визначаються особливостями оргструктури системи управління персоналом. Варіанти видозмін підрозділів кадрової служби можуть залежати від її розміру та від можливостей організації (передусім – фінансових) сформувати той чи інший підрозділ. Крім того, важливу роль відіграє методичний та кадровий потенціал. У будь-якому випадку, незалежно від особливостей організації, перелік функцій системи управління персоналом залишається незмінним. Змінюється лише трудомісткість їх виконання. Якщо персонал організації невеликий і, відповідно, незначною є трудомісткість функцій системи управління, то виконання окремих завдань можна доручити конкретному спеціалісту, а не підрозділу. Окремі функції можуть передаватись у компетенцію підрозділу з організації управління. Наприклад, у податкових інспекціях кадрову роботу виконує відділ з кадрів, спецроботи та захисту податкової інформації. Спеціалізовані підрозділи можуть виконувати і функцію інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

4. Фахівці з управління персоналом виділяють наступні конкурентні переваги працівників, які умовно можна розділити на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу відносяться: здібності (схильність, обдарованість, талант, здатність тощо), темперамент, фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу відносяться: знання, уміння формулювати особисті цілі і цілі колективу, товарицькість і комунікабельність, організованість і відповідальність, емоційність (вміння керувати своїми емоціями, воля, стресостійкість і т.д.), акуратність і уважність, вміння працювати в команді.

У зв'язку зі зростаючою транснаціоналізацією і глобалізацією туристського бізнесу на першому плані виявляється проблема координації діяльності менеджерів з абсолютно різними світоглядами і цінностями, їх вміння працювати в команді. Вище ми з'ясували, що це якість людини (вміння працювати в команді) піддається вихованню і є невід'ємною складовою розвиненої корпоративної культури організації, тому розглянемо можливості цього процесу докладніше.

Жодна мультинаціональна організація не може проігнорувати особливий характер функціонування міжнародних команд і нехтувати питаннями їх навчання та виховання.

Створення ефективної команди неминує пов'язане з необхідністю визначати співвідношення між елементами однорідності і різноманітності

в команді. У зв'язку з тим що на московському туристському ринку переважають американські готельні ланцюги ("Marriott", "Holiday Inn"), розглянемо подібності та відмінності в цінностях персоналу на прикладі України та США. У таблиці 8.1 наведено порівняння цен, що визначають ставлення персоналу до організації, на прикладі двох країн: США та України.

Таблиця 8.1.

Порівняння значущості різних факторів для персоналу

Фактор, що визначає ступінь лояльності персоналу	Рейтинг фактора у персоналу	
	України	США
Цікава робота	1	1
Матеріальне винагороду	2	4
Кар'єрні перспективи	3	2
Перспективи професійного росту	4	8
Репутація компанії	5	10
Психологічна атмосфера в колективі	6	7
Умови роботи	7	5
Корпоративна культура	8	9
Особистість начальника	9	3
Поведінка начальника	10	8

На підставі даних таблиці можна зробити висновок, що рейтинги дуже багатьох факторів збігаються (цікава робота, кар'єра, психологічна атмосфера в колективі, корпоративна культура), а ряду факторів – діаметрально протилежні (професійний ріст, репутація компанії, особистість і поведінка начальника).

Підбираючи команду, керівник організації здійснює вибір персоналу виходячи з наявних у нього навичок, знань і досвіду.

Але для створення ефективної команди важливі не тільки навички, знання і досвід, але й особисті якості, і характеристики членів команди.

Кожен член команди при взаємодії з іншими її членами виконує ролі двох типів. Перша – це професійна роль, що базується на професійних навичках і практичному досвіді, які вносяться працівником в реалізацію проекту або рішення проблеми. Друга роль, нерідко випускати з уваги, є командною роллю, в основі якої лежать особисті дані людини, його цінності і менталітет.

Відмінність між цими двома ролями і їх значення для команд і командної роботи були досліджені М. Белбіном (британський науковець) в 1981-1993 рр.

Результати його досліджень на протязі декількох років проходили перевірку на ряді підприємств, зокрема в британському філії фірми "IBM".

Було встановлено, що кожний працівник грає за меншою міру одну, дві, а можливо, і чотири командні ролі. М. Белбін виділяє дев'ять командних ролей, докладні характеристики яких представлені в табл. 8.2

Таблиця 8.2

Командні ролі працівників в організації

Види командних ролей	Необхідні особистісні якості	Внесок в діяльність команди
«Мислитель» (генератор ідей)	Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення	Джерело нових ідей для команди
«Виконавець»	Втілення ідей у практику	Вносить впорядкованість в діяльність команд
«Доводчик»	Старанність і сумлінність	Відстежує своєчасність виконання завдань
«Оцінювач» (експерт)	Точність суджень, стратегічний підхід і проникливість в оцінках	Прагнення розглядати всі можливі варіанти рішень
«Дослідник ресурсів»	Ентузіазм, комунікабельність, талант імпровізатора	Володіння мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів
«Формувач»	Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею	Постійна орієнтованість на рішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди
«Колективіст»	Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості	Сприяє гармонізації відносин в команді і усунення розбіжностей
«Голова» (координатор)	Хороші комунікативні навички, соціальний лідер	Сприяє ефективному прийняттю рішень, так як чітко формулює цілі
«Спеціаліст»	Ініціативність і здатність цілком віддаватися робот	Володіє високими навичками і знаннями в певній області

Будь-яка команда має більше шансів бути ефективною, якщо вона збалансована щодо всього набору командних ролей і якщо у ній забезпечується і заохочується виконання всіх командних ролей, найбільш актуальних для вирішення конкретних завдань команди у конкретний момент часу.

Якщо керуватися дослідженнями М. Белбіна і підбирати людей на командні ролі виходячи з необхідних особистісних факторів, то окремі якості представників різних націй (наприклад, американське наснагу,

приборкане ретельним німецьким плануванням і контролем) могли б виявитися надзвичайно ефективні при спільній діяльності.

Таким чином, при формуванні міжнародної команди необхідно спиратися на кращі сторони, характерні для тієї чи іншої нації, і тим самим реально наближатися до "ідеальної" оцінки цих цінностей всього персоналу в цілому.

Порівняння цінностей персоналу компаній різних країн дозволяє зробити висновок, що жодна з країн не має "ідеальних" оцінок цінностей персоналу (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Порівняння оцінок культурних цінностей персоналу по двом країнам (Україна і США)

Показники культурних цінностей персоналу	Варіанти оцінок показників		
Відношення до оточуючого середовища	Домінування	Підпорядкування	Гармонія
Орієнтація у часі	В минуле	У дійсність	В майбутнє
Відношення до праці	Пасивне	Робота під контролем	Активне
Характер відповідальності	Індивідуальний	Груповий	Ієрархічний

У таблиці 8.3 порівняння менеджерів двох країн проведено за наступним показниками:

- ставлення до навколишнього середовища показує вплив діяльності компаній на природу. Даний показник може бути домінуючим – активне втручання компаній у навколишнє середовище для досягнення поставлених цілей без урахування негативних наслідків на природу (Америка, Україна); підлеглим – проведення діяльності компаній з урахуванням ряду факторів охорони навколишнього середовища (Японія, Західна Європа); гармонійним – одним з основоположних принципів діяльності компаній є принцип охорони навколишнього середовища;
- орієнтація в часі характеризує спрямованість діяльності компаній з позиції часу. Вона буває:
 - зосередженість на найближчому майбутньому з гаслом "час – гроші" (Америка, Західна Європа, Україна);
 - в майбутнє – сконцентрованість на перспективних результати (Японія);
 - в минуле – сфокусованість на традиціях і досвіді минулих поколінь (Італія);

- ставлення до праці оцінює участь людини в роботі компанії. Варіанти цього показника:
 - активну – діяльне, творче ставлення персоналу до роботи (Америка);
 - робота під контролем – творча діяльність персоналу, але під контролем керівництва (Франція, Італія, Японія, Україна);
 - пасивне – робота співробітників у рамках посадових обов'язків (Мексика);
- характер відповідальності визначає ступінь відповідальності персоналу за процес і результат праці. Даний показник може бути:
 - індивідуальними через діяльність компанії несе відповідальність кожен співробітник (Америка);
 - груповим – відповідальність за роботу компанії лежить на групі людей (Ізраїль, Японія);
 - ієрархічним – відповідальність поділяється між вертикальними рівнями управління (Англія, Франція, Україна).

Здатність скоординувати цінності персоналу кожної країни-учасниці при формуванні міжнародної команди і тим самим реально наблизитися до "ідеальної" оцінки цих цінностей потребує від керівника наявності таких якостей:

- володіння високою чутливістю до культурних відмінностей персоналу, сформованим під впливом національних традицій, систем освіти або інших соціальних структур, здатність досягнення консенсусу;
- знання політичної та економічної ситуації в країнах, підприємства яких є учасниками глобального об'єднання або стратегічного альянсу;
- здатність пов'язувати глобальні цілі підприємств з національними інтересами;
- володіння кількома іноземними мовами та комунікабельність;
- наявність економічного раціоналізму, суб'єктивізму, високою трудової і громадської моралі, законослухняності;
- готовність до інновацій.

Дослідження показали, що 5-10% людей виявляються нездатними ефективно працювати в командах, тому при формуванні міжнародного колективу в організаціях індустрії туризму доцільно аналізувати і вивчати психологічний портрет кожного кандидата на предмет відсутності у нього перешкод (психологічних якостей) для роботи в міжнародній команді. Даний збір і аналіз інформації про персоналі може формуватися на підставі (табл. 8.4):

- резюме дає інформацію про професійний рівень працівника (його досвід роботи та освіти) і дозволяє теоретично визначити, чи зможе цей чоловік виконувати роботу на рівні, необхідному компанії;
- анкетування являє список питань, які діляться на формальні (прізвище, ім'я, по батькові, адреса, телефон тощо) і неформальні, які включають в

- себе питання, які проясняють мотиви, установки, цінності та особистісні якості людини;
- рекомендацій з попередніх місць роботи дозволяють оцінити як ділові, так і особисті якості працівника;
 - співбесіда з менеджером по персоналу складається з питань, проясняють мотиви, орієнтації, встановлюють причинно-наслідкові зв'язку і дозволяють отримати більш повне уявлення про людину;
 - участі працівника у груповій роботі являє собою виконання кандидатами (8-10 осіб) індивідуальних і групових завдань протягом 3-4 годин, які потім обговорюються і оцінюються експертною групою;
 - тестування – комплекс тестів, які підбираються таким чином, щоб доповнити картину про особистісні якості, цінності і мотиви людини.

Таблиця 8.4.

Методи вивчення персоналу з точки зору сумісності при роботі в міжнародній команді

Вимоги до персоналу туристських організацій	Методи збору інформації					
	резюме	анкетування	рекомендації	співбесіда	тестування	групова робота
<i>Вміння та навички</i>						
Навички роботи безпосередньо за профілем діяльності						
Використання сучасних інформаційних технологій управління						
<i>Особистісні та ділові якості</i>						
Комунікабельність						
Орієнтація на досягнення результату						
Клієнтоорієнтованість						
Відповідальність, планування своєї роботи						
Навченість						
Стресостійкість						
Вміння працювати в команді						
Акуратність і уважність						
Лояльність до компанії						

Для того щоб налагодити відносини в міжнародній команді і підвищити конкурентоспроможність своєї організації, менеджери повинні проходити крос-культурний аналіз навчання, яке передбачає не тільки вивчення мови, але і знайомство з деякими основними відомостями про даній країні, що відносяться до політики, історії, географії, а також основи

національного ділового поведінки. Члени міжнародної команди після проходження навчання кроскультурної повинні:

- бути самокритичними, терпимі, тактовні; прагнути уникати дратівливих тим і стресових факторів;
- знати національне своєрідність партнерів по бізнесу, принципові відмінності і схожість їх поглядів (табл. 8.5);
- а також вміти адаптуватися до іншої культури без шкоди для власного достоїнства, використовувати сильні сторони кожної нації для підвищення ефективності організації в цілому.

Таблиця 8.5

Загальні і різні цінності персоналу США та України

США	України	Загальні цінності персоналу
Індивідуалізм	Коллективізм	Спрощеність мови
Західноєвропейські коріння	Європейські та азіатські коріння	Гостинність
Готовність ризикувати	Обережність	Любов до технологій
Оптимізм	Песимізм	Великодержавність
Етика успіху	Не можна добиватися успіху за рахунок інших	Мислення з розмахом, месіанство
Прагматизм	Емоційність	Неприйняття аристократів
Відмінність поглядів	Консенсус	Експансіонізм

З таблиці 8.5 видно, що, незважаючи на наявні відмінності між персоналом двох аналізованих країн, їх досить загальний спосіб мислення створює основу для плідної співпраці і в кінцевому підсумку – для підвищення ефективності роботи всієї організації в цілому. Іншими словами, слід звертати увагу не тільки на те, що розрізняє людей, але і на те, що їх об'єднує.

Подолання міжкультурних бар'єрів можливо шляхом досягнення емпатії, яка базується на визнання культурних відмінностей між країнами і побудові на основі цього позитивних відносин.

Р.Д. Льюїс виділяє наступні засоби досягнення емпатії:

- такт,
- компроміс,
- спокій,
- терпіння,
- гумор,
- гнучкість,
- ввічливість,
- теплота,
- готовність до діалогу,

- прагнення прояснити загальні цілі і обійти дратівливі чинники,
- уважне вислуховування співрозмовника,
- створення атмосфери довіри,
- прагнення дивитися на речі з точки зору іншої культури.

Розширення перспектив створення різного роду міжнародних об'єднань в Україні та за її межами вимагає створення продуманої системи підготовки персоналу для формування відповідної цим цінностям моделі поведінки.

В даний час існуючі системи підготовки фахівців, необхідних для роботи в глобальних об'єднань і стратегічних союзах, не відповідають вимогам часу. Нові моделі поведінки виробляються протягом довгих років в умовах соціокультурного розриву між традиційним централізованим управлінням і ринковою реальністю, теорією і практикою, зарубіжним та вітчизняним досвідом. Такий розрив вимагає реформування чинної системи освіти і особливої уваги до програм навчання, які готують менеджерів, здатних враховувати специфіку цінностей окремих націй, а також розповсюдження кроскультурної грамотності. Щоб створити нову систему навчання і зробити її максимально ефективною, корисно критично використовувати великий досвід, накопичений зарубіжними центрами підготовки менеджерів. Наприклад, організація "Richard Lewis Communications" являє собою центр з вивчення кроскультурної взаємодії і має філії в 30 країнах світу. Серед клієнтів центру такі корпорації, як "BMW", "Nokia", "IBM" та ін.

Курс навчання, який готує фахівців для глобальних об'єднань і стратегічних союзів, доцільно побудувати з урахуванням переваг, наявних в системах навчання за програмами типу MBA та корпоративної бізнес-освіти:

- міжнародний характер;
- блоковий метод навчання;
- адаптивність курсу, що відповідає запитам конкретної організації.