



АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

Навчальний посібник



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2025

УДК 338.48:005.5 (075.8)
А 140

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол №2 від 24 лютого 2025 року)

Рецензенти:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної
логістики ЧТЕІ ДТЕУ **Оксана ВЕРСТЯК**,
директор інституту бізнесу та інформаційних технологій ОДАБА,
к.е.н., доцент **Наталія ПЕТРИЩЕНКО**

А 140 **Адміністративний менеджмент та організаційні структури управління**
в туризмі: навч. посіб. / уклад.: М.Ю. Паламарюк, М.О. Ячнюк. Чернівці :
Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 232 с.
ISBN 978-966-423-945-2

У виданні розглянуто теоретичні основи та практичні аспекти управлінських процесів, специфіку функціонування туристичних підприємств, а також інноваційні підходи в управлінні, що відповідають сучасним вимогам галузі.

Висвітлено особливості управління в туристичному секторі, що сприятиме розвитку навичок ефективного прийняття управлінських рішень, допоможе здобути практичні знання, необхідні для успішної діяльності в туризмі.

Для студентів закладів вищої освіти, молодих науковців, аспірантів, викладачів.

УДК 338.48:005.5 (075.8)

ISBN 978-966-423-945-2

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ЧАСТИНА І. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ	8
Тема 1. Теоретичні основи адміністративного менеджменту в туризмі	8
1.1. Поняття адміністративного менеджменту	8
1.2. Роль адміністративного менеджменту в управлінні туристичними підприємствами	9
1.3. Специфіка управлінської діяльності в туристичній сфері	12
Завдання до теми 1	14
Тема 2. Історія та етапи розвитку теорії адміністративного менеджменту	15
2.1. Класична школа управління: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	16
2.2. Біхевіористичний підхід: соціальні аспекти менеджменту	18
2.3. Системний підхід в управлінні	20
2.4. Сучасні концепції та інновації в адміністративному менеджменті	23
Завдання до теми 2	26
Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті в туризмі	28
3.1. Стратегії та тактики планування в туризмі	28
3.2. Процес розробки бізнес-планів для туристичних підприємств	31
3.3. Прогнозування попиту на туристичні послуги	33
Завдання до теми 3	36
Тема 4. Управління персоналом у туристичному бізнесі	38
4.1. Роль та значення управління персоналом в туризмі	38
4.2. Методи підбору та оцінки персоналу в туристичній галузі	41
4.3. Навчання та розвиток співробітників у туристичних компаніях	43
Завдання до теми 4	46
Тема 5. Інформаційні технології в адміністративному менеджменті туризму	48
5.1. Впровадження інформаційних технологій у туристичний бізнес	48
5.2. Системи управління бронюванням, автоматизація процесів	52
5.3. Технології для покращення обслуговування клієнтів у туризмі	55
Завдання до теми 5	58

Тема 6. Правові та етичні аспекти адміністративного менеджменту в туризмі	60
6.1. Правові основи діяльності туристичних підприємств	60
6.2. Законодавчі вимоги до туроператорів і туристичних агентств	63
6.3. Правові відносини з клієнтами та партнерами	65
6.4. Етика та соціальна відповідальність в управлінні туристичним бізнесом	69
Завдання до теми 6	72
Тема 7. Управління якістю туристичних послуг	74
7.1. Концепція управління якістю в туризмі	74
7.2. Стандартизація та сертифікація туристичних послуг	77
7.3. Методи контролю якості обслуговування клієнтів	80
Завдання до теми 7	83
Тема 8. Кризове управління в туризмі	84
8.1. Аналіз та управління ризиками в туристичному бізнесі	84
8.2. Управління під час криз (економічні кризи, природні катастрофи, пандемії)	87
8.3. Приклади успішного кризового управління в туризмі	90
Завдання до теми 8	94
Тема 9. Інновації в адміністративному менеджменті в туризмі	95
9.1. Новітні технології та підходи в організації туристичних послуг	95
9.2. Застосування інноваційних моделей управління в туристичних компаніях	98
9.3. Інноваційні стратегії залучення та утримання клієнтів	102
Завдання до теми 9	105
Тема 10. Міжнародний досвід адміністративного менеджменту в туризмі	106
10.1. Порівняльний аналіз адміністративного менеджменту в туризмі в різних країнах	107
10.2. Вивчення міжнародних стандартів та їх вплив на управління туристичними компаніями	110
10.3. Співпраця міжнародних туристичних компаній і роль адміністративного менеджменту	113
Завдання до теми 10	116
ЧАСТИНА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ	118
Тема 1. Туристична діяльність як галузь економіки	118
1.1. Соціальна активність. Людська діяльність	119
1.2. Структура та функції туристичної діяльності	121
1.3. Класифікація туристичної діяльності	122
1.4. Соціокультурні характеристики туризму	122
Практична робота до теми 1	123

Тема 2. Класифікація туристичних підприємств	125
2.1. Класифікація видів підприємств туристичної індустрії	125
2.2. Функціонування туристичних підприємств та їх види.....	128
2.3. Ключові фактори успіху туристичного підприємства.....	129
2.4. Класифікація підприємств за ступенем домінування на ринку	131
Практична робота до теми 2	138
Тема 3. Системи управління і регулювання туристською діяльністю в Україні.....	140
3.1. Функції управління в тризмі та їх особливості	140
3.2. Державне регулювання туристичного бізнесу в Україні	149
Практична робота до теми 3	157
Тема 4. Форми управління туристичними підприємствами	160
4.1. Управління за контрактом. Умови управління за контрактом позитивні і негативні чинники	160
4.2. Управління через договір франчайзингу. Умови договору франчайзингу позитивні і негативні чинники	164
4.3. Умови оренди туристичного підприємства	170
Практична робота до теми 4	172
Тема 5. Принципи управління в туризмі та їх особливості.....	173
5.1. Планування діяльністю в туристичній організації	173
5.2. Принципи управління туристичним підприємством	178
5.3. Елементи зовнішнього та внутрішнього середовища.....	180
5.4. Експлуатаційно-технологічна документація	185
Практична робота до теми 5	
Тема 6. Організація туристичного товарообігу.....	190
6.1. Поняття та сутність туристичного товарообігу.....	190
6.2. Етапи організації туристичного товарообігу	191
6.3. Просування туристичного продукту	193
6.4. Фактори, що впливають на туристичний товарообіг	195
Практична робота до теми 6	198
Тема 7. Організаційні структури управління в туризмі.....	199
7.1. Організаційні структури управління в туризмі	199
7.2. Види організаційної структури підприємства.....	203
Практична робота до теми 7	207
Тема 8. Типи організаційних структур	208
8.1. Порівняння ієрархічної та органічної структур управління	208
8.2. Лінійна структура	210
8.3. Функціональна структура.....	211
8.4. Лінійно-функціональна структура	213
Практична робота до теми 8	214

Тема 9. Особливості кадрової політики туристичного підприємства	217
Практична робота до теми 9	221
Тема 10. Проектування організаційних структур управління туризмом	222
Практична робота до теми 10	227
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	229

ВСТУП

Туризм, як одна з найбільш динамічних та швидко зростаючих галузей світової економіки, потребує висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних ефективно організовувати роботу підприємств, враховуючи специфіку туристичного бізнесу. Важливу роль у цьому процесі відіграє адміністративний менеджмент – складна система управлінських технологій, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль за діяльністю підприємства в умовах постійних змін та високої конкуренції.

Мета видання – ознайомлення студентів та практиків з основами адміністративного менеджменту в туризмі, а також розгляд організаційних структур, які є основою ефективного управління туристичними підприємствами. У посібнику детально розглянуто теоретичні основи та практичні аспекти управлінських процесів, специфіка функціонування туристичних підприємств, а також інноваційні підходи в управлінні, що відповідають сучасним вимогам галузі.

Навчальний посібник містить два розділи: «Адміністративний менеджмент в туризмі» та «Організаційні структури управління в туризмі».

Особливу увагу приділено питанням організації внутрішніх процесів, розробці бізнес-планів, прогнозуванню попиту на туристичні послуги, а також ролі та значенню управління персоналом. Крім того, висвітлено правові та етичні аспекти діяльності туристичних компаній, а також стандартизацію та сертифікацію туристичних послуг.

Студенти зможуть ознайомитися не тільки з традиційними методами управління, але й із новітніми підходами та інструментами, такими як застосування інформаційних технологій, інноваційні стратегії залучення клієнтів, а також кризове управління, що має особливу важливість для стабільності бізнесу в умовах глобальних викликів, таких як економічні кризи, природні катастрофи та пандемії.

Вивчення матеріалів посібника дозволить студентам краще розуміти особливості управління в туристичному секторі, розвинути навички ефективного прийняття управлінських рішень, а також здобути практичні знання, необхідні для успішної діяльності в туризмі.

РОЗДІЛ 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

Тема 1. Теоретичні основи адміністративного менеджменту в туризмі

- 1.1. Поняття адміністративного менеджменту.*
- 1.2. Роль адміністративного менеджменту в управлінні туристичними підприємствами.*
- 1.3. Специфіка управлінської діяльності в туристичній сфері.*

1.1. Поняття адміністративного менеджменту

Адміністративний менеджмент – це сукупність теоретичних і практичних знань, методів, принципів і підходів, спрямованих на організацію та управління діяльністю підприємства з метою досягнення ефективності, раціонального використання ресурсів і виконання завдань. В основі адміністративного менеджменту лежить управлінська діяльність, орієнтована на планування, організацію, мотивацію, контроль і оцінку діяльності організації або її підрозділів.

Цей вид менеджменту охоплює загальні принципи управління, що застосовуються в різних сферах діяльності, включаючи підприємства, організації, державні установи та інші інституції.

Ключові елементи адміністративного менеджменту:

1. Планування – визначення цілей, завдань і напрямків розвитку організації на короткий, середній і довгий період.
2. Організація – побудова структури організації, розподіл функцій і обов’язків, визначення відповідальності.
3. Мотивація – процес впливу на працівників, що стимулює їх до досягнення цілей організації.
4. Контроль – моніторинг виконання завдань і досягнення встановлених цілей, виявлення відхилень і коригування діяльності.
5. Координація – забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами організації для досягнення загальних цілей.

Завдання адміністративного менеджменту:

- Забезпечення ефективного функціонування організації за допомогою оптимізації внутрішніх процесів і використання ресурсів.

- Організація роботи персоналу для досягнення високої продуктивності і якості.
- Впровадження нових методів і інструментів управління для покращення результатів роботи підприємства.
- Аналіз і прогнозування розвитку організації, адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Адміністративний менеджмент є основою для побудови і функціонування будь-якої організації. Він визначає, як будуть організовані процеси в організації, як будуть прийматися управлінські рішення і як буде забезпечено виконання планів. Важливою його функцією є забезпечення взаємодії між різними підрозділами організації, оптимізація ресурсів і досягнення встановлених цілей. У загальному контексті адміністративний менеджмент є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства або організації, ефективної роботи команд, забезпечення розвитку і адаптації до змінюваних умов.

Адміністративний менеджмент забезпечує ефективне управління та організацію внутрішніх процесів в організації. Він охоплює широке коло питань, від стратегічного планування до контролю та коригування діяльності, що робить його важливим інструментом для досягнення успіху та конкурентоспроможності в будь-якому бізнесі чи установі.

1.2. Роль адміністративного менеджменту в управлінні туристичними підприємствами

Адміністративний менеджмент у туристичних підприємствах відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Він охоплює організацію, планування, управління ресурсами та процесами для досягнення стратегічних цілей підприємства. У контексті туризму, адміністративний менеджмент сприяє вирішенню низки унікальних завдань, зокрема, організації надання послуг, взаємодії з клієнтами та партнерами, а також реагування на змінювані зовнішні умови.

Основні аспекти ролі адміністративного менеджменту:

1. Стратегічне планування та організація діяльності

Адміністративний менеджмент забезпечує розробку стратегії розвитку підприємства, що включає визначення цілей, планування фінансів, ресурсів та визначення пріоритетів. У туризмі це означає:

- аналіз попиту на туристичні послуги;
- розробка нових туристичних продуктів (наприклад, турів або екскурсій);
- створення планів для залучення клієнтів та виходу на нові ринки.

2. Управління персоналом

Оскільки у туристичному бізнесі обслуговування клієнтів є одним із основних чинників успіху, ефективне управління персоналом – це важлива частина адміністративного менеджменту. Ключові функції:

- **підбір та навчання кадрів** – формування кваліфікованої команди, яка здатна надати високоякісні послуги;
- **мотивація персоналу** – впровадження системи стимулів і підтримки для забезпечення високої ефективності роботи співробітників;
- **розподіл обов'язків** – чітке визначення ролей у команді для забезпечення безперебійної роботи підприємства.

3. Управління якістю послуг

Оскільки якість обслуговування є основним фактором, що впливає на репутацію туристичного підприємства, адміністративний менеджмент відповідає за:

- визначення стандартів якості на кожному етапі надання послуг (від бронювання до завершення подорожі);
- контроль за дотриманням цих стандартів;
- використання зворотного зв'язку від клієнтів для поліпшення якості послуг.

4. Фінансове управління

Важливим аспектом адміністративного менеджменту є ефективне управління фінансами підприємства, що включає:

- **бюджетування** – планування фінансових витрат та доходів, щоб забезпечити фінансову стабільність і ефективне використання ресурсів;
- **контроль за витратами та доходами** – моніторинг фінансових показників для підтримки рентабельності підприємства;
- **оцінку економічної ефективності** – визначення фінансової ефективності різних туристичних продуктів і послуг.

5. Управління ризиками та кризове управління

Туристичні підприємства часто стикаються з різними ризиками, такими як економічні коливання, природні катастрофи, зміни в законодавстві або пандемії. Адміністративний менеджмент передбачає:

- **оцінку та ідентифікацію ризиків** – виявлення потенційних загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства;

- **планування кризових ситуацій** – розробка планів дій у випадку непередбачуваних обставин (наприклад, закриття кордонів або пандемії);

- **швидку адаптацію** – здатність оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов і мінімізувати негативні наслідки.

6. Маркетинг та просування послуг

Адміністративний менеджмент займається розробкою та впровадженням маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та утримання існуючих:

- **маркетингові дослідження:** аналіз ринку, конкурентів, потреб споживачів;

- **стратегії реклами та просування:** вибір ефективних каналів для просування (онлайн, офлайн, соціальні мережі, партнерства);

- **розвиток бренду:** формування та підтримка репутації підприємства на ринку, що важливо для довіри клієнтів.

7. Інновації та технології

Інноваційні технології стали невід'ємною частиною туристичної індустрії, і адміністративний менеджмент повинен забезпечувати їх впровадження для поліпшення ефективності та зниження витрат:

- **використання інформаційних технологій** для автоматизації процесів (бронювання, оплата, комунікація з клієнтами);

- **цифрові платформи:** розвиток онлайн-ресурсів для залучення нових клієнтів і полегшення процесу бронювання;

- **інноваційні турпродукти:** розробка нових послуг, що відповідають сучасним трендам (екологічний туризм, цифрові тури, віртуальні екскурсії).

Роль адміністративного менеджменту в управлінні туристичними підприємствами полягає в забезпеченні ефективної організації роботи, досягненні стратегічних цілей та постійному розвитку компанії. Управління ресурсами, персоналом, якістю послуг, ризиками, фінансами та маркетингом є ключовими аспектами, які допомагають підприємствам бути успішними в умовах динамічного і конкурентного ринку. Адміністративний менеджмент дозволяє туристичним компаніям ефективно реагувати на зміни та виклики, покращувати якість обслуговування та забезпечувати стійке зростання бізнесу.

1.3. Специфіка управлінської діяльності в туристичній сфері

Управлінська діяльність у туристичній сфері має низку унікальних особливостей, зумовлених характером цієї індустрії, яка є динамічною, сезонною і сильно залежною від змінних умов зовнішнього середовища. Специфіка управлінської діяльності в туризмі визначається рядом факторів, таких як постійна взаємодія з клієнтами, сезонність попиту, конкурентність на ринку, необхідність адаптації до культурних, економічних та соціальних особливостей регіонів і країн.

Основні характеристики управлінської діяльності в туристичній сфері:

1. Сезонність і динамізм попиту

Туризм часто підпадає під вплив сезонних коливань. Це означає, що попит на туристичні послуги може значно змінюватися протягом року залежно від пори року, свят, канікул або змін кліматичних умов. Управління туристичними підприємствами повинно враховувати ці коливання та ефективно адаптувати стратегії для підтримання стабільної діяльності:

- **планування ресурсів:** збільшення або скорочення персоналу, організація турів і послуг відповідно до сезону;
- **маркетинг:** розробка спеціальних пропозицій для високого та низького сезонів;
- **фінансове управління:** стратегія збереження прибутків протягом низького сезону, коли попит менший.

2. Висока конкуренція на ринку

Туристична індустрія є однією з найбільш конкурентних, що зумовлено великою кількістю компаній, які пропонують схожі послуги, а також доступом клієнтів до інформації через інтернет. Це вимагає від керівників туристичних підприємств постійного вдосконалення пропозицій, покращення якості обслуговування, а також застосування інноваційних маркетингових стратегій:

- **розвиток конкурентних переваг:** створення унікальних турів, впровадження додаткових послуг або зручних технологій бронювання;
- **маркетингові стратегії:** використання цифрових платформ і соціальних мереж для просування послуг.

3. Залежність від зовнішніх факторів

Туристична діяльність сильно залежить від таких факторів, як економічна ситуація, політичні події, природні катастрофи або пандемії. Урядові заходи, зміни в законодавстві, розвиток міжнародних відносин також можуть істотно вплинути на діяльність туристичних компаній:

- **адаптація до змін:** швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі (наприклад, зміни у візових вимогах, введення карантинних обмежень);
- **планування ризиків:** розробка планів дій на випадок форс-мажорних ситуацій (економічна криза, природні катастрофи, політична нестабільність).

4. Інтерактивність та взаємодія з клієнтами

Один з основних аспектів туристичного бізнесу – це прямий контакт з клієнтами, оскільки надання туристичних послуг часто передбачає особисте обслуговування та взаємодію:

- **задоволення потреб клієнтів:** вміння оперативно реагувати на запити і забезпечувати високу якість обслуговування;
- **персоналізовані послуги:** створення індивідуальних пропозицій для клієнтів, урахування їхніх побажань і уподобань.

5. Міжнародні зв'язки та культурні особливості

Туризм має глобальний характер, і керівники туристичних підприємств повинні враховувати культурні, мовні та соціальні різниці між країнами та регіонами. Це включає:

- **культурну адаптацію:** розуміння різних культурних норм і традицій при наданні послуг іноземним туристам;
- **міжнародні партнерства:** укладення угод з іншими туристичними компаніями, готелями, транспортними компаніями, що забезпечує широкий спектр послуг.

6. Інновації та технології

Технологічний прогрес істотно змінює туристичну галузь. Від розвитку онлайн-бронированих систем до впровадження технологій доповненої реальності (AR) для створення нових турів, інновації є важливим аспектом управління туристичними підприємствами:

- **цифровізація процесів:** впровадження автоматизованих систем для бронювання, обробки платежів, надання інформації клієнтам;
- **інноваційні тури та продукти:** створення нових туристичних пропозицій, які відповідають сучасним тенденціям, таких як екологічний туризм, здоров'я та wellness тури.

7. Управління сталим розвитком

У сучасному світі стійкий розвиток і екологічна відповідальність є важливими аспектами діяльності в туризмі. Туристичні підприємства мають уживати заходи для збереження довкілля, підтримки місцевих громад і забезпечення соціальної відповідальності:

- **екологічна відповідальність:** використання екологічно чистих технологій, сталий туризм;
- **розвиток локальних спільнот:** залучення місцевих підприємств до туристичних пропозицій, підтримка місцевих культур і традицій.

Управлінська діяльність у туристичній сфері має свою специфіку, зумовлену сезонністю попиту, високою конкуренцією, зовнішніми факторами і необхідністю прямої взаємодії з клієнтами. Керівники туристичних підприємств повинні бути готові адаптуватися до змін, застосовувати нові технології, враховувати культурні особливості й забезпечувати сталий розвиток для досягнення високих результатів і конкурентоспроможності на ринку.

Завдання до теми 1.

1. Поняття адміністративного менеджменту

Завдання 1: Скласти визначення адміністративного менеджменту в контексті туристичної галузі. У чому полягають його основні завдання та функції? Обґрунтуйте, чим адміністративний менеджмент відрізняється від інших видів менеджменту.

Завдання 2: Проаналізуйте роль адміністративного менеджменту в управлінні різними аспектами туристичної діяльності (логістика, обслуговування клієнтів, маркетинг). Наведіть приклади туристичних підприємств, де адміністративний менеджмент здійснює ключову роль.

Завдання 3: Створіть модель адміністративного менеджменту для туристичної компанії середнього розміру, зокрема в умовах високої конкуренції. Які етапи в процесі управління критичні для ефективності роботи компанії?

2. Роль адміністративного менеджменту в управлінні туристичними підприємствами

Завдання 1: Напишіть есе на тему «Вплив адміністративного менеджменту на ефективність управління туристичними підприємствами». Зверніть увагу на ключові складові адміністративного менеджменту, такі як управління персоналом, координація процесів і стратегічне планування, а також на їх роль у підвищенні продуктивності.

Завдання 2: Створіть список з 5-7 основних ролей адміністративного менеджера в туристичній компанії, наприклад, управління ресурсами, комунікація між відділами, розробка та впровадження політик, тощо. Для кожної ролі надайте короткий опис і приклад її реалізації в туристичному бізнесі.

Завдання 3: Виберіть туристичну компанію, яка успішно розвивається, і проаналізуйте, яку роль у її розвитку відіграє адміністративний менеджмент. Розгляньте стратегічне планування, організацію робочих процесів, управління персоналом, комунікації та інші аспекти. У чому полягає специфіка організації управлінських процесів у цій компанії?

3. Специфіка управлінської діяльності в туристичній сфері

Завдання 1: Охарактеризуйте специфіку управлінської діяльності в туристичному бізнесі, враховуючи такі фактори, як сезонність попиту, висока конкуренція, різноманітність послуг і культурні відмінності клієнтів. Як ці особливості впливають на роботу адміністративного менеджера в туризмі?

Завдання 2: Визначте основні виклики, з якими стикаються адміністративні менеджери в туристичних компаніях. Які методи й інструменти вони можуть використовувати для подолання цих труднощів? Проаналізуйте приклади з реальної практики.

Завдання 3: Розробіть список з 5-7 ключових аспектів управлінської діяльності, специфічних для туристичної галузі. Для кожного аспекту надайте коротке пояснення та наведіть приклади з практики.

Завдання 4: Проведіть дослідження одного або кількох аспектів управлінської діяльності в туристичному бізнесі (наприклад, управління ризиками або інноваційні стратегії в управлінні) і підготуйте коротку презентацію з висновками. Обговоріть, які управлінські підходи допомагають подолати специфічні труднощі в галузі туризму.

Тема 2. Історія та етапи розвитку теорії адміністративного менеджменту

- 2.1. Класична школа управління: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер.*
- 2.2. Біхевіористичний підхід: соціальні аспекти менеджменту.*
- 2.3. Системний підхід в управлінні.*
- 2.4. Сучасні концепції та інновації в адміністративному менеджменті.*

2.1. Класична школа управління: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер

Класична школа управління, яка сформувалася в кінці XIX – на початку XX століття, має вирішальне значення для розвитку теорії управління. Її представники, такі як **Фредерік Тейлор**, **Анрі Файоль** та **Макс Вебер**, значною мірою вплинули на сучасні підходи в організаційному управлінні та оптимізації робочих процесів. Кожен з них розробив свою теорію, спрямовану на ефективне управління підприємствами, та зробив важливий внесок у розуміння принципів управлінської діяльності.

1. Фредерік Тейлор (1856-1915)

Фредерік Тейлор є засновником **наукового управління**. Його основні ідеї зводяться до того, щоб підвищити продуктивність праці через застосування наукових методів до управління виробничими процесами.

Принципи наукового управління Тейлора:

- **система підбору та навчання працівників:** Тейлор вважав, що ефективне управління починається з ретельного підбору працівників і їх навчання спеціальних методів роботи;
- **розподіл праці:** Тейлор пропонував чітко розподіляти роботу між менеджерами та працівниками, щоб кожен виконував завдання згідно зі своєю кваліфікацією;
- **інтенсивність та стандартизація роботи:** Оцінка роботи працівників через встановлені норми та стандарти;
- **система стимулювання:** Введення матеріальних заохочень для працівників, що досягають високих результатів.

Основні результати: зростання ефективності виробництва завдяки стандартизації робочих процесів, підвищення продуктивності праці через використання наукових підходів до управління.

Тейлор зробив величезний внесок у розвиток практичного управлінського мислення та насамперед вплинув на розвиток теорії управління в промисловості.

2. Анрі Файоль (1841-1925)

Анрі Файоль – французький інженер і менеджер, що розробив свою теорію **адміністративного управління**, яка стала основою для сучасного управлінського мислення.

Принципи адміністративного управління:

- **планування:** управлінці повинні розробляти плани для досягнення цілей організації;
- **організація:** створення організаційної структури, що дозволяє ефективно виконувати завдання;
- **координація:** забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами організації;
- **контроль:** моніторинг діяльності організації і забезпечення того, щоб всі функції виконувалися згідно з планом.

Файоль був одним із перших, хто систематизував і ввів основні принципи управління, які стали основою для багатьох наступних теорій.

3. Макс Вебер (1864-1920)

Макс Вебер – німецький соціолог, який розробив **теорію бюрократії**, орієнтуючись на створення ефективної та раціональної організаційної структури.

Принципи бюрократичного управління:

- **чітке розподілення повноважень:** Вебер наголошував на необхідності чіткого визначення ролей і повноважень у організації;
- **ієрархічна структура:** всі організації повинні бути структуровані по ієрархії, де кожен підпорядкований вищому рівню;
- **правила та процедури:** суворе дотримання правил і процедур для забезпечення справедливості та безпеки в управлінських процесах;
- **нейтральність і безособовість:** Рішення повинні прийматися без емоцій та особистих симпатій, на основі раціональних і юридичних принципів.

Основні результати: Вебер розглядав бюрократію як найефективнішу організаційну структуру для великих організацій, підкреслював важливість чіткого розподілу обов'язків, що дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечує стабільність.

Класична школа управління зі своїми основними представниками – Тейлором, Файолем і Вебером – зробила значний внесок у розвиток теорії управління. Кожен із них запропонував свої унікальні підходи, які фокусувалися на різних аспектах управлінської діяльності:

- Тейлор розвивав наукове управління з акцентом на підвищення ефективності через стандартизацію та організацію праці.
- Файоль був першим, хто систематизував принципи адміністративного управління, підкреслюючи важливість стратегічного планування і контролю.
- Вебер пропонував модель бюрократії, в якій важливе значення мали чітке регламентування процесів та підпорядкованість.

Ці ідеї й досі використовуються у сучасному управлінні, допомагаючи компаніям досягати високих результатів завдяки ефективному плануванню, організації та контролю діяльності.

2.2. Біхевіористичний підхід: соціальні аспекти менеджменту

Біхевіористичний підхід до управління є важливим етапом розвитку теорії менеджменту, який розвивався як реакція на обмеженість класичних теорій, таких як наукове управління Фредеріка Тейлора. Біхевіористи зосереджувалися на людському факторі в організації, взаємодії між людьми, їх мотивації, поведінці та соціальних аспектах управлінської діяльності.

Цей підхід виник у середині ХХ століття і зосереджувався на вивченні соціальних відносин, групової поведінки, мотивації працівників та їх психологічних потреб. В основі біхевіористичної теорії лежить ідея про те, що ефективне управління вимагає розуміння людської природи та соціальних взаємодій у колективі.

Основні ідеї біхевіористичного підходу:

- 1. Людина як соціальна істота.** Біхевіористи вважали, що поведінка працівників значною мірою залежить від соціальних умов і стосунків у колективі. Працівники не просто елементи виробничого процесу, це люди з власними психологічними потребами, емоціями, прагненнями та соціальними інтересами. Отже, управлінці мають враховувати ці аспекти при організації роботи та взаємодії з персоналом.
- 2. Мотивація та потреби працівників.** Однією з основних тем біхевіористичного підходу є мотивація працівників. Біхевіористи стверджують, що для ефективної роботи організації важливо зрозуміти, що мотивує співробітників. Психолог Абрахам Маслоу, наприклад, запропонував свою **піраміду потреб**, де кожна людина має певні потреби, від базових (фізіологічні) до

більш складних (самореалізація), і ці потреби повинні бути враховані в процесі управління.

3. **Роль групових взаємодій.** Велику увагу біхевіористи приділяли вивченню групових процесів. Вони вважали, що поведінка людей у групах часто відрізняється від їх індивідуальної поведінки, і це має важливе значення для ефективного управління. Групова динаміка, лідерство, колективна мотивація і спільні цілі визначають продуктивність та атмосферу в колективі.
4. **Керівництво та лідерство.** В рамках біхевіористичного підходу значну увагу приділено дослідженню різних стилів керівництва та їхнього впливу на продуктивність та моральний стан працівників. Наприклад, у дослідженнях, проведених на основі моделей, таких як **Кеннет Левін** (стили лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний), виявилось, що демократичний стиль найбільш ефективний у довгостроковій перспективі, оскільки він сприяє кращій мотивації і залученню співробітників.
5. **Задоволення працівників та їх ефективність.** Біхевіористи вважали, що задоволення працівників від роботи є важливим чинником для забезпечення високої продуктивності. Це означає, що керівники мають створювати умови, які задовольняють не тільки матеріальні, але й психологічні потреби працівників – почуття значущості, можливість самореалізації, підтримка в групових відносинах.

Основні представники біхевіористичного підходу:

1. **Елтон Мейо та Хоторнські експерименти.** Мейо є одним з піонерів біхевіористичної теорії управління. Його відомі **Хоторнські експерименти** показали, що продуктивність працівників значною мірою залежить від уваги до них з боку керівництва і соціальної взаємодії в групах. Результати цих експериментів довели, що людські та соціальні фактори значно важливіші, ніж матеріальні стимули.
2. **Маслоу та його теорія потреб.** Маслоу розробив модель ієрархії потреб, де виділяє п'ять рівнів потреб, починаючи від фізіологічних і закінчуючи потребою в самореалізації. Ця теорія має велике значення для розуміння того, як керівники повинні організовувати робочі процеси, щоб задовольняти потреби працівників і підвищувати їх мотивацію.

3. **Дуглас МакГрегор та теорії X і Y.** МакГрегор розробив теорії X і Y, де він виділяє два типи управлінців, які базуються на різних поглядах на природу людини:

- **Теорія X** передбачає, що люди не люблять працювати і повинні бути постійно контролювані та мотивовані зовнішньо.
- **Теорія Y** вважає, що люди здатні до самоконтролю, прагнуть до розвитку та можуть бути мотивовані через автономію та участь у прийнятті рішень.

Соціальні аспекти менеджменту:

1. **Комунікація в організації.** Одним з основних аспектів біхевіористичного підходу є значення ефективної комунікації. Розуміння того, як організувати процеси передачі інформації в колективі, як підтримувати зворотний зв'язок і створювати умови для відкритих обговорень, ключове для забезпечення здорової соціальної атмосфери в організації.
2. **Культурні та соціальні відмінності.** Біхевіористи також враховують культурні та соціальні особливості працівників, які можуть впливати на їхню мотивацію та поведінку на роботі. Тому важливо враховувати ці фактори для оптимізації процесів управління в багатонаціональних командах.
3. **Робочі групи та їх ефективність.** Важливим соціальним аспектом є робота в групах. Біхевіористичний підхід акцентує увагу на тому, як розвивати та підтримувати ефективні команди, а також на тому, як соціальні відносини всередині групи можуть впливати на загальні результати роботи організації.

Біхевіористичний підхід до менеджменту надає велику увагу соціальним аспектам організації, таким як мотивація, групова взаємодія, задоволення працівників та стилі керівництва. Це дозволяє ефективніше керувати людьми, враховуючи їх психологічні потреби та соціальні відносини в організації. Управлінці, які використовують біхевіористичний підхід, орієнтуються на людський фактор як основний ресурс для досягнення ефективності та успіху організації.

2.3. Системний підхід в управлінні

Системний підхід до управління – це концепція, яка передбачає розгляд організації як єдиного цілого, яке складається з взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів (підсистем), що працюють на досягнення спільної мети. Системний підхід

орієнтований на інтеграцію різних функцій, процесів і ресурсів в рамках організації, щоб забезпечити її ефективне функціонування та адаптацію до змінюваного зовнішнього середовища.

Основні принципи системного підходу:

1. **Цілісність (цілісність системи)** Організація розглядається як система, де всі її елементи взаємопов'язані і взаємодіють. Зміни в одному елементі можуть впливати на інші, тому управління повинно враховувати всі аспекти функціонування організації, а не лише окремі її частини.
2. **Взаємозв'язок елементів.** У системному підході кожен елемент організації (підрозділи, ресурси, процеси) є частиною більшої цілісної системи. Елементи організації взаємодіють, і зміни або проблеми в одному з підрозділів можуть вплинути на всю організацію.
3. **Взаємодія із зовнішнім середовищем.** Система взаємодіє з навколишнім середовищем, зокрема, з ринком, державними органами, постачальниками, конкурентами та іншими зовнішніми факторами. Цей взаємозв'язок визначає адаптивність і здатність організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
4. **Адаптивність.** Організація, як система, повинна бути здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища й внутрішніх умов. Це включає ефективне управління змінами та прийняття рішень, що дозволяють організації виживати і розвиватися.
5. **Ієрархічність.** Організація зазвичай має багаторівневу структуру управління, де кожен рівень має свої завдання і функції. Управлінські рішення на кожному рівні взаємопов'язані з іншими, тому кожне рішення може впливати на інші частини системи.
6. **Зворотний зв'язок.** Системи повинні мати механізми зворотного зв'язку для моніторингу і коригування дій. Це дозволяє оцінювати ефективність впроваджених рішень і вчасно коригувати стратегії чи процеси.

У контексті організації, системний підхід передбачає, що вона складається з різних підсистем:

- **людські ресурси** – співробітники організації, їх навички, мотивація, комунікація;
- **технології** – всі технічні засоби, що використовуються для виробництва товарів або надання послуг;

- **фінанси** – капітал, грошові потоки, фінансові ресурси;
- **процеси** – робочі процеси, операції, що виконуються в організації для досягнення її цілей;
- **інформаційні системи** – механізми збору, обробки та використання інформації для прийняття рішень.

Кожна із цих підсистем взаємодіє з іншими і має вплив на загальний результат.

Переваги системного підходу в управлінні:

1. **Комплексний погляд на організацію.** Системний підхід дозволяє зважати на всі аспекти організації та забезпечувати комплексне управління, враховуючи не лише окремі функції, але й їх взаємодію.
2. **Оптимізація процесів.** Визначення, як різні елементи організації взаємодіють, дозволяє виявити і усунути неефективності в робочих процесах, скоротити витрати і підвищити продуктивність.
3. **Адаптація до змін.** Здатність системи адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища і швидко реагувати на виклики є важливою перевагою для організацій в умовах постійної зміни ринкових умов.
4. **Забезпечення стабільності.** Взаємозв'язок елементів системи дозволяє підтримувати стабільність у роботі організації, навіть коли один з її підрозділів зазнає труднощів.
5. **Прийняття оптимальних рішень.** Системний підхід сприяє тому, щоб управлінці приймали рішення на основі комплексного аналізу всіх факторів, а не лише окремих елементів, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень.

Застосування системного підходу в управлінні:

1. **Стратегії та планування.** В системному підході стратегічне управління організацією включає не тільки оцінку внутрішніх ресурсів і потенціалу, але й активний моніторинг змін у зовнішньому середовищі та можливість адаптації.
2. **Управління змінами.** Для успішної адаптації організації до змін необхідно здійснювати системний аналіз, що дозволяє оцінити, як зміни в одному з підсистем можуть вплинути на всю організацію.
3. **Вдосконалення процесів.** Системний підхід дозволяє виявляти і оптимізувати не тільки конкретні бізнес-процеси, а й їх

взаємозв'язки, що сприяє загальному поліпшенню ефективності роботи організації.

4. **Управління інформацією та комунікацією.** Розгляд організації як системи вимагає налагодження ефективних механізмів обміну інформацією на всіх рівнях, що необхідне для прийняття обґрунтованих рішень.

Системний підхід в управлінні є потужним інструментом, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси, забезпечувати стабільність і досягати стратегічних цілей. Важливим аспектом цього підходу є розуміння, що організація є складною системою, де кожен елемент має взаємозв'язок із іншими, і всі частини повинні працювати разом для досягнення спільних цілей.

2.4. Сучасні концепції та інновації в адміністративному менеджменті

Сучасний адміністративний менеджмент постійно еволюціонує, пристосовуючись до змін у глобальному бізнес-середовищі, технологічних досягнень та нових підходів до управління людськими ресурсами. Концепції, які виникли в ХХ столітті, адаптуються і доповнюються новими інноваціями, що дозволяють організаціям бути більш ефективними, гнучкими та орієнтованими на результат.

Розглянемо деякі з найбільш актуальних сучасних концепцій та інновацій в адміністративному менеджменті:

1. Гнучкість та адаптивність (Agile Management). **Agile** або **гнучкий менеджмент** – це підхід до управління проєктами, спрямований на гнучкість, швидку адаптацію до змін та інтенсивну комунікацію між усіма учасниками процесу. Хоча спочатку Agile застосовувався в розробці програмного забезпечення, тепер ця концепція активно використовується в управлінні різними проєктами і навіть на рівні організації.

Основні принципи Agile: гнучкість та здатність до швидких змін, взаємодія та співпраця з усіма учасниками проєкту, орієнтація на кінцевий результат та задоволення клієнта, постійне вдосконалення і самоаналіз.

Agile допомагає організаціям швидко реагувати на зміни в ринку, інноваціях або потребах клієнтів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

2. Керівництво на основі даних (Data-Driven Management).

Зростання обсягів даних та розвитку аналітичних інструментів привело до того, що багато організацій стали орієнтуватися на **дані для прийняття рішень**. Інструменти бізнес-аналізу (Business Intelligence) дозволяють керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних показників, а не інтуїції чи неперевірених припущень. **Ключові аспекти:** використання даних для прогнозування трендів, аналітика для оптимізації внутрішніх процесів, метричне управління ефективністю, прогнозування потреб клієнтів і ринкових змін.

Впровадження **Data-Driven Management** дозволяє зменшити ризики і зробити управління більш точним і науково обґрунтованим.

3. Лідерство на основі сервісу (Servant Leadership). Servant Leadership – це концепція лідерства, яка ставить на перше місце потреби підлеглих. Лідер не керує через авторитаризм, а допомагає своїм працівникам досягати своїх цілей і сприяє їх розвитку. Такий підхід стимулює мотивацію, покращує командну атмосферу і підвищує ефективність організації в цілому. **Принципи Servant Leadership:** лідер служить своїй команді, надаючи ресурси і підтримку, розвиток співробітників і їх потенціалу, створення атмосфери довіри і співпраці, стимулювання колективної роботи і підтримка.

Цей підхід сприяє створенню лояльних і мотивованих команд, що здатні досягати високих результатів за рахунок спільних зусиль.

4. Цифровий трансформаційний менеджмент. В умовах постійного технологічного розвитку компанії повинні здійснювати **цифрову трансформацію**, впроваджуючи нові технології для поліпшення внутрішніх процесів, комунікацій і надання послуг клієнтам.

Інновації в цифровому менеджменті:

- використання **штучного інтелекту (AI)** та **машинного навчання (ML)** для автоматизації рутинних процесів і прогнозування ринкових тенденцій;
- впровадження **хмарних технологій** для зберігання даних і забезпечення доступу до інформації в реальному часі;
- використання **блокчейн-технологій** для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій;
- використання **інтернету речей (IoT)** для моніторингу й управління активами в режимі реального часу.

Цифрові інструменти змінюють не тільки бізнес-процеси, але і саму природу адміністративного менеджменту, роблячи його більш швидким, ефективним і прозорим.

5. Управління змінами (Change Management). **Управління змінами** – це концепція, спрямована на ефективне впровадження змін у компанії, забезпечуючи плавний перехід і мінімізуючи стрес серед працівників. Зміни можуть бути технологічними, структурними чи культурними, і їх впровадження вимагає чіткої стратегії.

Ключові етапи управління змінами:

1. **планування змін** – чітке визначення цілей і очікуваних результатів.
2. **комунікація** – забезпечення прозорості та зворотного зв'язку на всіх етапах змін.
3. **підготовка персоналу** – навчання та підтримка співробітників у процесі змін.
4. **виконання** – здійснення змін із моніторингом і коригуванням процесів за потреби.
5. **оцінка** – оцінка ефективності змін і збирання відгуків для коригування подальших дій.

Зміни стають невід'ємною частиною організаційної стратегії, і вміння керувати ними є ключовим для збереження конкурентоспроможності компанії.

6. Управління сталим розвитком (Sustainable Development Management)

Управління сталим розвитком орієнтується на забезпечення економічного розвитку без шкоди для навколишнього середовища та суспільства. Це концепція, яка включає соціальну відповідальність бізнесу, енергетичну ефективність та збереження природних ресурсів.

Ключові аспекти: зниження екологічного сліду організації, провадження енергоефективних технологій, соціальна відповідальність і етичне ставлення до працівників і споживачів, інвестиції в екологічно чисті та стійкі процеси. Ця концепція стає особливо актуальною на тлі глобальних екологічних викликів і вимог з боку суспільства щодо збереження ресурсів та поліпшення умов життя.

Сучасні концепції та інновації в адміністративному менеджменті відображають потребу організацій адаптуватися до швидких змін в бізнес-середовищі, використовувати новітні технології для оптимізації процесів та зосереджувати увагу на людському факторі.

Впровадження гнучких управлінських моделей, використання аналітики даних, лідерство на основі підтримки та адаптація до змін дозволяють організаціям залишатися ефективними, конкурентоспроможними та орієнтованими на сталий розвиток у сучасному світі.

Завдання до теми 2

1. Класична школа управління: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер

Завдання 1: Порівняйте підходи Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля та Макса Вебера до управлінської діяльності. Охарактеризуйте основні принципи кожного з них. Які з цих підходів найкраще застосовуються в сучасних умовах? Наведіть приклади з реального життя.

Завдання 2: Напишіть есе на тему «Вплив класичної школи управління на розвиток сучасних теорій менеджменту». Оцініть важливість внеску Тейлора, Файоля та Вебера в управлінську практику. Поясніть, як їхні ідеї можуть бути адаптовані до сучасних умов у сфері туризму.

Завдання 3: Проаналізуйте принципи наукового управління Фредеріка Тейлора та їх застосування в туристичному бізнесі. Чи можна застосовувати ці методи для підвищення ефективності роботи персоналу в туристичних компаніях?

Завдання 4: Уявіть, що ви є менеджером туристичного підприємства. Як би ви застосували 14 принципів управління Анрі Файоля для поліпшення ефективності своєї компанії? Створіть план, який враховує ці принципи в контексті управління персоналом, організаційною структурою та комунікацією.

2. Біхевіористичний підхід: соціальні аспекти менеджменту

Завдання 1: Дослідіть основні ідеї біхевіористичного підходу в управлінні. Як соціальні аспекти менеджменту, такі як мотивація, лідерство та комунікація, впливають на ефективність організацій у туристичному бізнесі?

Завдання 2: Напишіть коротку статтю на тему «Мотивація персоналу в туристичному бізнесі з позицій біхевіористичного підходу». Використовуйте основні теорії мотивації, зокрема Маслоу, Герцберга або МакГрегора, і поясніть, як ці теорії можуть допомогти менеджерам у туризмі мотивувати своїх співробітників.

Завдання 3: Створіть модель лідерства, засновану на біхевіористичному підході, для туристичної компанії. Як би ви

використовували цей підхід для формування команди та підвищення її продуктивності?

Завдання 4: Проаналізуйте конкретний приклад з реальної туристичної компанії, де було застосовано біхевіористичні принципи (наприклад, програми лояльності для співробітників або зміна корпоративної культури). Оцініть результати і зробіть висновки.

3. Системний підхід в управлінні

Завдання 1: Охарактеризуйте основні принципи системного підходу в управлінні, зокрема у контексті туристичного бізнесу. Як система взаємодіючих елементів може допомогти оптимізувати процеси в туристичній компанії?

Завдання 2: Створіть схему системного підходу до управління туристичною компанією. Покажіть взаємодію ключових елементів: управління персоналом, маркетинг, фінанси, обслуговування клієнтів, логістика.

Завдання 3: Напишіть доповідь на тему «Системний підхід як основа для оптимізації процесів в туристичних компаніях». Обговоріть, як можна застосувати системний підхід для поліпшення координації між різними підрозділами компанії та підвищення ефективності роботи.

Завдання 4: Проведіть аналіз будь-якої туристичної компанії з точки зору системного підходу. Як компанія використовує системний підхід у своїй діяльності? Які елементи повинні бути змінені або вдосконалені для підвищення ефективності?

4. Сучасні концепції та інновації в адміністративному менеджменті

Завдання 1: Охарактеризуйте сучасні концепції в адміністративному менеджменті, такі як гнучкі організаційні структури, управління змінами, інноваційні технології управління. Як ці концепції можна застосувати в туристичному бізнесі для поліпшення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів?

Завдання 2: Напишіть есе на тему «Інновації в адміністративному менеджменті та їх вплив на розвиток туристичних компаній». Розгляньте новітні технології та методи управління, такі як автоматизація, великий дані, штучний інтелект. Поясніть, як вони можуть бути використані для поліпшення ефективності туристичних компаній.

Завдання 3: Проаналізуйте приклад успішного впровадження інновацій в адміністративний менеджмент туристичної компанії. Це може бути використання нових ІТ-рішень для бронювання, обслуговування клієнтів або автоматизація внутрішніх процесів. Оцініть результати та запропонуйте можливі шляхи удосконалення.

Завдання 4: Визначте та проаналізуйте 3 основні сучасні тренди в адміністративному менеджменті, які можуть вплинути на управління туристичними компаніями в майбутньому. Як ці тенденції можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність туристичних підприємств?

3. Планування в адміністративному менеджменті в туризмі

- 3.1. Стратегії та тактики планування в туризмі.*
- 3.2. Процес розробки бізнес-планів для туристичних підприємств.*
- 3.3. Прогнозування попиту на туристичні послуги.*

3.1. Стратегії та тактики планування в туризмі

Планування в туризмі є важливою складовою для ефективного управління туристичними підприємствами, оскільки туристична індустрія динамічна й сильно залежить від змін у споживацьких уподобаннях, економічних, культурних та політичних умовах. Стратегії та тактики планування допомагають підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність, зростання та сталий розвиток.

Стратегічне планування в туризмі передбачає визначення довгострокових цілей, а також розробку стратегій для їх досягнення. Воно має охоплювати різні аспекти розвитку туризму, включаючи маркетинг, ресурсне забезпечення, інвестиції та розвиток інфраструктури.

- 1. Розвиток ринку та сегментація.** Одна з основних стратегій у туризмі – це **сегментація ринку та націлювання на конкретні групи споживачів**. Ключовим моментом є розуміння потреб різних груп туристів (молодь, сім'ї, екологічно орієнтовані туристи, люксовий сегмент тощо) та адаптація продуктів і послуг під ці потреби.
- 2. Інновації та технологічний розвиток.** В умовах швидких змін у туристичній індустрії важливо використовувати інноваційні підходи. Це може бути **впровадження новітніх технологій**

(наприклад, використання штучного інтелекту для персоналізації сервісу, розробка мобільних додатків для туристів, віртуальні тури тощо). Стратегії, пов'язані з інноваціями, дозволяють збільшити залучення туристів і підвищити ефективність операцій.

3. **Залучення міжнародних туристів.** Залучення іноземних туристів є важливою частиною стратегії розвитку туризму для багатьох країн і регіонів. Розробка **стратегій міжнародного маркетингу**, участь у міжнародних виставках, формування позитивного іміджу країни або регіону, проведення спеціалізованих туристичних кампаній – все це допомагає привернути увагу іноземних гостей.
4. **Сталий розвиток і екологічний туризм.** Стратегія сталого розвитку в туризмі включає в себе екологічно чисті практики, спрямовані на збереження навколишнього середовища та використання ресурсів без їх виснаження. Це може бути розвиток **еко-туризму**, організація екологічних маршрутів, підтримка органічних продуктів і послуг для туристів.
5. **Диверсифікація послуг.** Стратегії диверсифікації допомагають зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного виду туризму. Це може бути **розширення асортименту послуг** для різних категорій туристів або розширення географічного охоплення (наприклад, організація турів не тільки по країні, але й за кордон).

Тактики планування в туризмі включають конкретні кроки та операції, які реалізуються для досягнення стратегічних цілей у короткостроковій та середньостроковій перспективах.

1. **Маркетингові кампанії та просування.** Після визначення основної стратегії розвитку ринку, підприємства повинні застосовувати конкретні **маркетингові тактики** для привернення уваги до своїх послуг. Це може включати в себе:
 - рекламні кампанії в соціальних мережах і онлайн-платформах;
 - спеціальні пропозиції, знижки, лояльні програми для постійних клієнтів;
 - співпрацю з туристичними агентствами та туроператорами для просування турів.
2. **Управління якістю обслуговування.** Задоволення потреб туристів і надання їм високоякісних послуг є ключовим аспектом конкурентоспроможності. **Тактика управління якістю**

обслуговування передбачає постійний моніторинг задоволеності клієнтів, збір відгуків, удосконалення сервісу та навчання персоналу. **Приклад:** Регулярні тренінги для гідів і персоналу, поліпшення якості харчування або послуг на екскурсіях.

3. **Оптимізація ресурсів.** Для того щоб знизити витрати і підвищити ефективність, туристичні підприємства повинні застосовувати тактики **управління ресурсами**. Це може включати оптимізацію використання готельних номерів, транспортних засобів, а також ефективне планування маршрутів і розкладів.
4. **Розвиток онлайн-бронювання та мобільних додатків.** Оскільки дедалі більше туристів бронюють послуги через інтернет, тактика **розвитку онлайн-платформ** стає необхідною для кожного туристичного підприємства. Розробка зручних мобільних додатків, платформ для онлайн-бронювання, інтеграція з соціальними мережами допомагають залучити нових клієнтів.
5. **Створення тематичних і сезонних програм.** Тактика створення **тематичних турів** (наприклад, гастрономічний туризм, культурний туризм, спортивний туризм) дозволяє привернути туристів із різними інтересами. Варто враховувати також **сезонні фактори** і розробляти спеціальні пропозиції на популярні святкові періоди (наприклад, Новий рік, Різдво, літні канікули).
6. **Мережеві партнерства та колаборації.** У туризмі важливо співпрацювати з іншими підприємствами та організаціями для розширення пропозицій і збільшення клієнтської бази. Тактика **партнерських програм** включає укладання договорів з іншими туристичними компаніями, транспортними перевізниками, ресторанами, культурними установами для створення спільних пакетних пропозицій.

Успішне планування в туризмі залежить від поєднання стратегічних і тактичних підходів, що дозволяють туристичним підприємствам ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та досягати своїх цілей. Стратегії повинні орієнтуватися на довгострокові цілі, такі як розвиток нових ринків, інновації, сталий розвиток і залучення туристів. Тактики ж допомагають реалізувати ці стратегії на практиці, зокрема через маркетинг, управління ресурсами і поліпшення якості обслуговування клієнтів.

3.2. Процес розробки бізнес-планів для туристичних підприємств

Бізнес-план є важливим інструментом для ефективного планування діяльності туристичного підприємства, оскільки він дозволяє не тільки організувати роботу на конкретний період, а й знизити ризики, пов'язані з невизначеністю та конкуренцією в галузі. Бізнес-план також є основою для залучення інвестицій, кредитів або партнерів.

Основні етапи розробки бізнес-плану для туристичних підприємств:

1. **Резюме бізнес-плану (Executive Summary)** – це короткий опис бізнесу, що містить основні ідеї і стратегії підприємства, його місію, продукцію або послугу, цільовий ринок, основні фінансові показники та очікувані результати.
 - **Мета:** привернути увагу потенційних інвесторів чи партнерів, що вони зрозуміли основні аспекти і потенціал підприємства.
 - **Важливі моменти:** короткість і чіткість, щоб привернути увагу за кілька хвилин.
2. **Опис підприємства** – опис того, чим саме займається туристичне підприємство, яку проблему розв'язує для споживачів, які основні послуги або продукти пропонує.
 - **Мета:** чітко визначити специфіку бізнесу, його конкурентні переваги та ринкову нішу.
 - **Важливі моменти:** формулювання місії і бачення компанії, опис турпродукту або послуги, позиціонування на ринку.
3. **Аналіз ринку та цільова аудиторія** – оцінка ринку, на якому працює підприємство, і його потенціал. Потрібно врахувати демографічні, економічні та культурні фактори, що впливають на попит на туристичні послуги.
 - **Мета:** визначити цільовий ринок і зрозуміти потреби споживачів, а також конкурентне середовище.
 - **Важливі моменти:** сегментація ринку: визначення цільових груп клієнтів (наприклад, туристи з певним рівнем доходу, мандрівники, що шукають еко-туризм, сімейні туристи); аналіз конкурентів: вивчення сильних та слабких сторін

конкурентів, на яких ринках вони працюють, які стратегії вони використовують; оцінка трендів: що впливає на ринок, наприклад, нові технології (мобільні додатки для бронювання), зміни в уподобаннях туристів (зростання попиту на екологічний туризм).

4. **Маркетинговий план** – визначення маркетингових стратегій і тактик для залучення клієнтів. Це можуть бути рекламні кампанії, акції, онлайн-просування, партнерства з іншими підприємствами, участь у виставках.

- **Мета:** формування ефективної стратегії залучення туристів і підвищення впізнаваності бренду.
- **Важливі моменти:** продуктова стратегія (як продукт буде відповідати потребам клієнтів); стратегія ціноутворення (на основі конкурентних цін та цінової політики компанії); канали розповсюдження (онлайн-бронювання, туристичні агентства, прямі продажі).

5. **Операційний план** – опис операційної діяльності підприємства: як буде організовано надання туристичних послуг, які будуть використовуватися ресурси, де розташоване підприємство, як здійснюватиметься обслуговування клієнтів.

- **Мета:** опис процесу надання послуг, логістика, інфраструктура, використання ресурсів.
- **Важливі моменти:**
 - місце розташування підприємства (гості повинні зручно добиратися до турсервісу);
 - операційні процеси: бронювання, організація турів, зустріч туристів;
 - технології, які застосовуються для управління бронюваннями, логістики.

6. **Організаційна структура та управління** – опис структури підприємства, його керівництва та персоналу. Визначення ролей і відповідальностей, організація команди, управлінські процеси.

- **Мета:** забезпечити ефективну структуру управління для підтримки і розвитку бізнесу.
- **Важливі моменти:** професійний рівень керівників і співробітників, план набору персоналу, навчання та розвитку.

7. **Фінансовий план** – оцінка фінансових аспектів бізнесу: прогнози доходів і витрат, інвестиційні потреби, рентабельність, точки беззбитковості, джерела фінансування.

- **Мета:** продемонструвати життєздатність бізнесу, забезпечити залучення інвестицій.
- **Важливі моменти:** прогноз прибутку і збитків (прибутковість бізнесу на різних етапах), планування грошових потоків, оцінка капіталовкладень і рентабельності, потреба в інвестиціях і джерела фінансування (кредити, інвестори, державні програми підтримки).

8. **Оцінка ризиків та заходи щодо їх мінімізації** – оцінка основних ризиків, що можуть виникнути в процесі роботи підприємства, та план заходів для їх мінімізації (наприклад, економічні кризи, зміна попиту, природні катаклізми).

- **Мета:** підготовка до можливих невдач і забезпечення бізнесу захисту від ризиків.
- **Важливі моменти:** страхування бізнесу, підготовка до можливих змін на ринку (наприклад, впровадження антикризових заходів).

Розробка бізнес-плану для туристичного підприємства є важливим етапом у створенні стабільного і прибуткового бізнесу. Він дозволяє чітко визначити цілі, стратегії розвитку, організаційні та фінансові аспекти діяльності, а також розробити конкретні кроки для досягнення успіху на ринку. Бізнес-план є не лише інструментом для внутрішнього управління, але і важливим документом для залучення інвестицій або кредитів.

3.3. Прогнозування попиту на туристичні послуги

Прогнозування попиту на туристичні послуги є важливою складовою частиною стратегічного і оперативного планування в туристичному бізнесі. Оскільки туризм дуже чутливий до змін у економічному, соціальному, політичному та технологічному середовищі, точне прогнозування попиту дозволяє підприємствам підвищити ефективність своїх послуг, правильно розподіляти ресурси та знижувати ризики. Успішне прогнозування попиту допомагає

бізнесу адаптуватися до змін і забезпечувати оптимальний рівень обслуговування клієнтів.

1. Значення прогнозування попиту

Прогнозування попиту є процесом передбачення кількості туристів, які будуть користуватися послугами туристичних підприємств у певний період часу. Це дозволяє:

- Забезпечити належний рівень обслуговування.
- Підвищити ефективність маркетингових кампаній.
- Оптимізувати розподіл ресурсів (персонал, обладнання, транспорт).
- Планувати витрати і доходи.
- Оцінювати і знижувати ризики (наприклад, за допомогою розрахунків точок беззбитковості).
- Підготуватися до змін у попиті (сезонність, зміни в економічній ситуації).

2. Методи прогнозування попиту

Існує кілька основних підходів до прогнозування попиту на туристичні послуги. Зазвичай використовується комбінація різних методів у залежності від доступних даних, масштабів підприємства та умов ринку.

2.1. Кількісні методи прогнозування

Ці методи базуються на статистичних даних і використовуються для прогнозування на основі історичних тенденцій і патернів.

- 1. Аналіз трендів (Trend Analysis).** Цей метод передбачає аналіз попиту на туристичні послуги за минулі періоди, щоб виявити тенденції і закономірності. Враховуються сезонні коливання, економічні цикли, демографічні зміни та інші фактори. **Приклад:** Вивчення зміни кількості туристів за останні 5 років і виявлення тенденцій до зростання чи спаду в певні періоди року.
- 2. Регресійний аналіз (Regression Analysis).** За допомогою цього методу можна оцінити взаємозв'язок між попитом на туристичні послуги і факторами, що на нього впливають (наприклад, економічні умови, рівень доходів, зміни в законодавстві). **Приклад:** Моделювання залежності попиту на туризм від курсу валют або доходів населення.
- 3. Метод експоненціального згладжування (Exponential Smoothing).** Це метод, який дозволяє прогнозувати майбутній попит на основі історичних даних, при цьому надаючи більшу вагу останнім спостереженням. Цей метод особливо корисний у

випадку, коли в попиті існують сезонні коливання чи циклічні зміни. **Приклад:** Прогнозування кількості туристів на основі останніх сезонів та їх зміни з часом.

2.2. Якісні методи прогнозування

Ці методи орієнтовані на аналіз суб'єктивних оцінок, думок експертів і дослідження інтуїції, коли немає достатньої кількості кількісних даних.

1. **Метод експертних оцінок.** У цьому випадку до прогнозування залучаються фахівці, які мають досвід роботи в галузі туризму. Вони оцінюють попит на основі своїх знань і передбачень. Це дозволяє отримати прогнози на основі інтуїції і досвіду в умовах невизначеності. **Приклад:** Залучення фахівців із туризму для прогнозування трендів попиту на нові туристичні напрямки.
2. **Метод фокус-груп (Focus Groups).** Залучення групи потенційних клієнтів для вивчення їх уподобань і прогнозування їх поведінки на основі обговорення. Це допомагає створити уявлення про споживацькі тенденції. **Приклад:** Обговорення з потенційними туристами їхнього вибору напрямку подорожі чи типу туризму (активний, культурний, пляжний тощо).
3. **Метод Делфі (Delphi Method).** Це системний підхід до збору думок експертів. У ньому група експертів робить оцінки попиту на туристичні послуги кілька разів, після чого результат обробляється, і даються рекомендації для прогнозу. **Приклад:** Організація серії опитувань серед експертів туристичного ринку для прогнозування впливу економічних або політичних змін на попит.

3. Фактори, що впливають на попит

Прогнозування попиту на туристичні послуги має враховувати велику кількість змінних, оскільки попит на туризм є результатом взаємодії численних соціальних, економічних, політичних та культурних факторів.

1. **Економічні фактори:** зміни в рівні доходів населення, курс валют і інфляція, ціни на паливо, що безпосередньо впливає на вартість подорожей.
2. **Соціальні та демографічні фактори:** зміни в демографії (наприклад, старіння населення, збільшення середнього класу), зміни у соціальних уподобаннях (попит на еко-туризм, активний відпочинок, культурні подорожі).

3. **Сезонність і кліматичні умови.** Попит на туристичні послуги часто залежить від пори року, святкових і канікулярних періодів.
Приклад: Попит на літні курорти зростає влітку, а на гірськолижні курорти – взимку.
4. **Технологічні фактори.** Розвиток нових технологій, таких як мобільні додатки для бронювання або онлайн-платформи для планування подорожей, може суттєво вплинути на попит на туристичні послуги.
5. **Політичні та правові фактори:** зміни у візовій політиці, політична стабільність і безпека в країні.
6. **Культурні та соціальні тренди:** зростання інтересу до здорового способу життя та екологічного туризму, збільшення популярності туризму на основі досвіду, а не просто відпочинку.

4. Застосування прогнозів попиту в управлінні

Прогнози попиту дозволяють туристичним підприємствам ефективно планувати свої ресурси:

- **Капіталовкладення:** на основі прогнозу попиту можна оцінити необхідність інвестувати в розширення або оновлення інфраструктури.
- **Маркетингова стратегія:** знання майбутнього попиту дозволяє оптимізувати рекламні кампанії і сезонні пропозиції.
- **Управління персоналом:** правильне прогнозування попиту дозволяє оптимізувати роботу персоналу, запобігаючи недовикористанню ресурсів чи дефіциту кадрів у пікові сезони.

Прогнозування попиту на туристичні послуги є важливою складовою стратегічного планування для туристичних підприємств. Використовуючи різноманітні методи прогнозування та враховуючи фактори, які впливають на попит, підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, правильно розподіляти ресурси та ефективно реагувати на зміни ринку. Це також дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати прибуток.

Завдання до теми 3

1. Стратегії та тактики планування в туризмі

Завдання 1: Охарактеризуйте основні стратегії планування в туризмі, зокрема стратегічне, тактичне та операційне планування. Як ці стратегії допомагають туристичним підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку? Приведіть приклади з реальної практики.

Завдання 2: Порівняйте стратегічне планування і тактичне планування в туристичному бізнесі. Як ці два види планування можуть взаємодіяти для досягнення успіху туристичної компанії? Створіть таблицю з порівнянням основних елементів кожного з цих типів планування.

Завдання 3: Розробіть план розвитку туристичної компанії на 5 років, визначивши стратегічні цілі, тактичні завдання та конкретні дії. Урахуйте важливість сезонних коливань попиту, змін у законодавстві та новітніх технологій.

Завдання 4: Оцініть роль планування в управлінні туристичними продуктами. Як ви можете оптимізувати планування для різних видів туристичних послуг (екскурсії, готельні послуги, транспорт тощо)? Подайте приклади адаптації планів для сезонних і нестабільних ринків.

2. Процес розробки бізнес-планів для туристичних підприємств

Завдання 1: Створіть бізнес-план для нового туристичного підприємства (наприклад, для туристичного агентства або готелю). Включіть ключові компоненти бізнес-плану, такі як аналіз ринку, конкурентів, стратегії маркетингу, фінансовий план, організаційна структура та прогнози на майбутнє.

Завдання 2: Розгляньте процес розробки бізнес-плану для туристичної компанії, яка планує вихід на міжнародний ринок. Які особливості слід врахувати при розробці такого плану? Порівняйте розробку бізнес-плану для внутрішнього і міжнародного ринку.

Завдання 3: Оцініть важливість фінансових та маркетингових розрахунків у бізнес-плані туристичного підприємства. Як ви б здійснили фінансовий прогноз для туристичної компанії в умовах постійних змін на ринку (наприклад, у період економічних коливань або криз)?

Завдання 4: Проведіть аналіз бізнес-плану відомої туристичної компанії (наприклад, туроператора чи готельної мережі). Оцініть його сильні і слабкі сторони. Чи можна використати цей досвід для планування нового підприємства у цій галузі?

3. Прогнозування попиту на туристичні послуги

Завдання 1: Охарактеризуйте методи прогнозування попиту на туристичні послуги, такі як статистичний, експертний і моделюючий методи. Як кожен з цих методів може бути застосований для прогнозування попиту на конкретні туристичні продукти?

Завдання 2: Використовуючи один із методів прогнозування попиту, розробіть прогноз попиту на туристичні послуги в певному

регіоні для наступного року. Врахуйте сезонні коливання, економічні фактори та можливі зовнішні впливи, такі як зміна законодавства чи кризові ситуації.

Завдання 3: Розгляньте вплив зовнішніх факторів (наприклад, зміни курсу валюти, політичні зміни, природні катастрофи, пандемії) на попит на туристичні послуги. Як туристичні підприємства можуть адаптувати свої стратегії прогнозування попиту до таких змін?

Завдання 4: Створіть презентацію, в якій показано, як аналізувати попит на туристичні послуги з використанням інструментів сучасних інформаційних технологій (наприклад, програм для обробки великих даних або програмних рішень для аналізу трендів). Як це допомагає зробити прогнозування точнішим?

4. Управління персоналом у туристичному бізнесі

- 4.1. Роль та значення управління персоналом у туризмі.*
- 4.2. Методи підбору та оцінки персоналу в туристичній галузі.*
- 4.3. Навчання та розвиток співробітників у туристичних компаніях.*

4.1. Роль та значення управління персоналом у туризмі

Управління персоналом в туризмі є важливою складовою частиною діяльності будь-якої туристичної організації, оскільки успіх туристичного підприємства значною мірою залежить від якості та ефективності обслуговування клієнтів. У туризмі, де основним продуктом є послуги, роль персоналу набуває особливого значення. Без кваліфікованого, мотивованого і професійного персоналу неможливо досягти високих результатів у цій галузі.

1. Значення управління персоналом у туристичних підприємствах

- 1. Високий рівень обслуговування клієнтів.** Персонал туристичних компаній безпосередньо взаємодіє з клієнтами, і його поведінка, кваліфікація, здатність до комунікації та вирішення проблем мають великий вплив на враження туристів. Хороше обслуговування здатне не лише залучити клієнтів, але й сформувати їх лояльність до компанії.
- 2. Підвищення конкурентоспроможності.** У галузі туризму конкуренція велика, і підприємства намагаються задовільнити

потреби клієнтів якнайкраще. Тому персонал, що надає послуги високої якості, є важливим чинником конкурентної переваги.

3. **Забезпечення сталого розвитку компанії.** Професійно організоване управління персоналом забезпечує належну мотивацію працівників, що в свою чергу сприяє зменшенню плинності кадрів, поліпшенню атмосфери в колективі та стабільності компанії.

2. Основні функції управління персоналом у туризмі

1. **Набір та відбір персоналу.** Процес залучення кваліфікованих співробітників має бути продуманим і ефективним, адже саме персонал забезпечує основну частину клієнтського досвіду. У цьому контексті важливі не тільки професійні навички, але й комунікабельність, здатність працювати в команді, а також культурна чутливість.
2. **Навчання і розвиток персоналу.** Для забезпечення високоякісного обслуговування необхідно постійно вдосконалювати навички та знання працівників. Це може бути як професійне навчання (для гідів, туроператорів, адміністраторів), так і тренінги з розвитку м'яких навичок (комунікація, вирішення конфліктів, стресостійкість).
3. **Мотивація та утримання персоналу.** Оскільки туризм є сезонною галуззю, мотивація персоналу стає важливою умовою для зниження плинності кадрів. Адекватна система бонусів, стимулювання професійного росту, можливості для кар'єрного розвитку допомагають утримувати кваліфікованих працівників.
4. **Оцінка ефективності праці.** Важливо регулярно оцінювати роботу персоналу, що дає змогу виявити слабкі місця, а також відзначити працівників, що досягають високих результатів. Це допомагає підтримувати мотивацію і сприяє зростанню ефективності роботи компанії.
5. **Управління корпоративною культурою.** Важливо створювати в компанії сприятливу атмосферу, яка б підтримувала командний дух і взаємоповагу серед співробітників. Це особливо важливо в туристичному бізнесі, де працівники мають працювати з клієнтами, а доброзичливість та позитивне ставлення важливі для успіху.

3. Роль персоналу в різних секторах туристичної індустрії

1. **Готельний бізнес.** Персонал готелів відіграє важливу роль у формуванні загального враження від перебування туристів. Кваліфікація працівників, здатність швидко реагувати на запити

гостей, а також здатність створювати комфортну атмосферу – основні складові успішної роботи готелю.

2. **Туристичні агентства та туроператори.** Тут персонал відповідає за організацію подорожей, підбір турів, консультування клієнтів. Професіоналізм менеджерів із туризму, їх здатність надати точну інформацію і допомогти з вибором подорожі має вирішальне значення для задоволення потреб клієнтів.
3. **Гіди та екскурсоводи.** Туристи очікують від гідів не тільки надання інформації, а й створення емоційно насиченого досвіду. Висококваліфіковані гіди, які вміють передати цікавість і емоційність подорожі, можуть зробити екскурсію незабутньою, що впливає на загальний імідж компанії.

4. Виклики в управлінні персоналом у туризмі

1. **Сезонність попиту.** Туризм часто має яскраво виражену сезонність, що ставить перед підприємствами завдання щодо адаптації до змін попиту. Це вимагає гнучкої стратегії управління персоналом, зокрема для оптимізації чисельності співробітників у різні періоди року.
2. **Плинність кадрів.** Туризм – це галузь з високим рівнем плинності кадрів, оскільки багато працівників працюють за контрактами на певний період. Це створює труднощі в організації стабільного та висококваліфікованого персоналу. Для вирішення цієї проблеми необхідно використовувати системи мотивації, навчання та кар'єрного росту.
3. **Культурна чутливість та багатомовність.** Враховуючи міжнародний характер туристичних потоків, важливо, щоб персонал мав достатній рівень мовної підготовки та був чутливий до культурних особливостей різних націй, що допомагає забезпечити комфортну атмосферу для туристів.

Управління персоналом в туризмі має вирішальне значення для успіху будь-якої туристичної організації. Кваліфікований, мотивований і професіональний персонал є основою для надання високоякісних послуг і формування позитивного іміджу підприємства. Важливо, щоб управління персоналом включало не тільки набір і навчання співробітників, але й створення сприятливих умов для їх професійного розвитку та мотивації. Тільки за допомогою ефективного управління персоналом можна забезпечити успішну роботу туристичної компанії, підвищити її конкурентоспроможність і досягти високого рівня задоволення клієнтів.

4.2. Методи підбору та оцінки персоналу в туристичній галузі

Вибір та оцінка персоналу в туристичній галузі є одними з найбільш важливих етапів у процесі управління людськими ресурсами. Успіх туристичної компанії значною мірою залежить від якості обслуговування клієнтів, а це в свою чергу визначається професіоналізмом та компетентністю її співробітників. Тому правильний підбір та оцінка персоналу є основою для забезпечення високої якості послуг і підтримки конкурентоспроможності на ринку туризму.

Методи підбору персоналу

1. Аналіз вимог до кандидатів. Перший етап підбору персоналу полягає в чіткому визначенні вимог до кандидатів. Для цього необхідно створити **посадові інструкції** або **опис посад**, в яких будуть зазначені ключові обов'язки, кваліфікаційні вимоги, необхідні навички та досвід. Це дає можливість точніше підібрати кандидатів, що відповідають потребам компанії.

2. Рекрутинг через різні канали. Рекрутинг через агентства – компанії часто звертаються до спеціалізованих кадрових агентств, які займаються пошуком та підбором кваліфікованих кадрів. Це дозволяє швидше знайти кандидатів, проте може бути більш затратним. **Інтернет-ресурси та соціальні мережі** – для залучення кандидатів часто використовують онлайн-платформи для пошуку роботи (наприклад, LinkedIn, Work.ua, hh.ua), де можна розмістити вакансії та залучити кваліфікованих фахівців із різних регіонів. **Внутрішній набір** – багато компаній проводять конкурс серед наявних співробітників на вакантні посади. Це дає можливість мотивувати персонал і підтримувати високий рівень лояльності.

3. Інтерв'ю та співбесіди

- **Традиційне інтерв'ю** – це найпоширеніший метод підбору персоналу, що дозволяє роботодавцю оцінити комунікаційні навички кандидата, його мотивацію, ставлення до роботи та командної діяльності.
- **Структуроване інтерв'ю** – за допомогою заздалегідь підготовлених питань оцінюються не тільки професійні навички кандидата, а й його психологічна готовність до роботи в туристичній сфері.
- **Моделювання ситуацій** – кандидату пропонується вирішити конкретні завдання, які можуть виникнути під час роботи. Це

дозволяє оцінити не тільки знання та навички, а й здатність до критичного мислення та прийняття рішень.

4. Тестування та оцінка навичок

- **Професійне тестування** – може бути використано для оцінки технічних знань, мовних навичок (особливо для гідів або туроператорів), здатності до організації процесів (для менеджерів).
- **Тестування на психоемоційну стійкість** – особливо актуально для тих співробітників, які мають справу з клієнтами або працюють у стресових ситуаціях, наприклад, гідів або менеджерів з обслуговування.

2. Методи оцінки персоналу

1. Оцінка за допомогою KPIs (Ключових показників ефективності). Визначення KPIs для кожної посади дозволяє ефективно оцінювати результативність роботи співробітників. Це можуть бути, наприклад, показники задоволеності клієнтів, кількість оброблених бронювань або виконаних екскурсій. Для туристичних компаній важливими KPIs є час відгуку на запити клієнтів, якість обслуговування та кількість повернень клієнтів.

2. Оцінка через 360 градусів включає збори зворотного зв'язку від різних осіб: керівників, колег, підлеглих та клієнтів. Це дозволяє отримати всебічну картину роботи співробітника та оцінити його ефективність з різних точок зору. Це особливо корисно для оцінки менеджерів, гідів або інших співробітників, які взаємодіють із зовнішнім середовищем.

3. Оцінка за допомогою інтерв'ю з керівництвом. Проведення регулярних інтерв'ю з керівниками допомагає оцінити рівень задоволення роботою співробітників, їхню мотивацію та рівень залученості в робочий процес. Важливо проводити оцінку не лише з погляду результатів, але й ставлення співробітника до компанії та його потенціалу для розвитку.

4. Самооцінка співробітників. Самооцінка дає можливість співробітникам оцінити свої досягнення, визначити сильні та слабкі сторони. Це може бути корисним елементом у мотивації та розвитку, оскільки дає працівникам можливість більше замислюватися над своїм професійним ростом.

5. Оцінка за допомогою зовнішніх консультантів. Використання зовнішніх консультантів може бути корисним для

об'єктивної оцінки персоналу, особливо якщо потрібно здійснити оцінку на основі нових стандартів або ввести нові методики.

3. Особливості підбору та оцінки персоналу в туризмі

- **Комунікабельність і навички взаємодії з людьми.** У туризмі співробітники повинні мати високий рівень комунікаційних навичок, оскільки їх основна роль полягає в обслуговуванні клієнтів і задоволенні їхніх потреб. Для гідів, адміністраторів, менеджерів по туризму та інших важливий не лише професіоналізм, але й здатність до встановлення контакту та ефективного спілкування з туристами.
- **Мовні та культурні компетенції.** Оскільки туристи можуть бути з різних країн, важливим є володіння кількома мовами, а також знання культурних особливостей різних націй. Це важливо при підборі персоналу для роботи з міжнародними клієнтами.
- **Сезонність роботи та мобільність.** Туристичні компанії часто працюють у сезонні періоди, тому гнучкість, готовність працювати в умовах змінного попиту та наявність готовності до мобільності є важливими аспектами при підборі персоналу.

Методи підбору та оцінки персоналу критичні для забезпечення високої якості послуг у туристичній галузі. Вони мають бути чітко структурованими, з урахуванням специфіки роботи та потреб підприємства. Використання комплексного підходу до підбору персоналу – від професійних тестів до оцінки через 360 градусів – дозволяє не лише знайти кваліфікованих фахівців, але й ефективно управляти розвитком персоналу, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність туристичних компаній.

4.3. Навчання та розвиток співробітників у туристичних компаніях

Навчання та розвиток персоналу є важливим аспектом управління людськими ресурсами в туристичних компаніях. Оскільки туристична індустрія конкурентна та динамічна, компанії повинні постійно вдосконалювати своїх співробітників, щоб забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і підтримку конкурентоспроможності. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють не лише поліпшенню результативності роботи компанії, але й поліпшенню мотивації, лояльності та кар'єрного росту співробітників.

Цілі навчання та розвитку персоналу

- 1. Поліпшення якості обслуговування клієнтів.** Туризм є сферою, де основний продукт – це послуги, а не матеріальні товари. Тому високий рівень професіоналізму співробітників прямо впливає на рівень задоволення клієнтів і формування їх лояльності. Навчання допомагає підвищити стандарти обслуговування та адаптувати персонал до вимог клієнтів.
- 2. Забезпечення конкурентоспроможності компанії.** Усі інновації, нові послуги, технології та зміни в туристичному середовищі вимагають від персоналу постійного оновлення знань і навичок. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, реагувати на нові тренди та пропонувати клієнтам сучасні та цікаві послуги.
- 3. Мотивація та підвищення ефективності праці.** Навчання допомагає співробітникам зростати професійно, що, в свою чергу, мотивує їх працювати ефективніше та досягати кращих результатів. Відчуття розвитку та прогресу стимулює працівників залишатися в компанії та долати нові вершини.
- 4. Зменшення плинності кадрів.** Якщо компанія інвестує в розвиток своїх співробітників, це сприяє їхній більшій прихильності до компанії та зменшенню плинності кадрів. Співробітники, які бачать можливості для розвитку, з більшою ймовірністю залишатимуться на довший термін.

Форми та методи навчання в туристичних компаніях

- 1. Внутрішнє навчання.** Внутрішнє навчання – це проведення тренінгів, семінарів і майстер-класів всередині компанії. Такі програми можуть бути спрямовані на підвищення кваліфікації, вдосконалення конкретних навичок чи розширення знань працівників. Це може бути навчання по стандартам обслуговування клієнтів, технікам продажів, екологічним практикам чи безпеці.
- 2. Зовнішнє навчання.** Співробітники можуть проходити тренінги та курси за межами компанії, часто від великих навчальних центрів чи університетів, які спеціалізуються на туризмі. Зовнішнє навчання зазвичай дає можливість здобути більш глибокі знання, нові погляди на індустрію або сертифікати, що підтверджують кваліфікацію.
- 3. Електронне навчання.** В умовах глобалізації та цифровізації туризм також використовує онлайн-курси, вебінари та відео-

тренінги. Це дозволяє співробітникам отримувати необхідні знання та навички без відриву від основної роботи. Онлайн-навчання гнучке і доступне, що важливо для компаній з великою кількістю співробітників, особливо в сезон.

4. **Коучинг і менторинг.** Коучинг і менторинг є ефективними методами навчання, де більш досвідчені працівники або зовнішні фахівці допомагають новачкам або середньому персоналу зростати професійно. Це індивідуальний підхід, що дозволяє отримати зворотний зв'язок, рекомендації та практичні поради.
5. **Ротація кадрів.** Працівникам дається можливість працювати на різних посадах або в різних відділах компанії. Це дозволяє їм розширити свої знання, зрозуміти діяльність інших підрозділів і поліпшити міжвідділову комунікацію, що в свою чергу сприяє більш ефективній роботі компанії.

Основні напрямки навчання та розвитку в туристичних компаніях

1. **Професійне навчання.** Це навчання, спрямоване на підвищення рівня кваліфікації працівників у спеціалізованих сферах, таких як туризм, екскурсії, готельний бізнес, управління подорожами тощо. Включає курси, сертифікації та практичні тренінги, які надають глибокі знання для професіоналів цієї галузі.
2. **Навчання комунікаційним навичкам.** Оскільки туризм – це сфера обслуговування, де працівники постійно взаємодіють з клієнтами, важливий розвиток комунікаційних навичок. Це навчання може включати теми ефективної взаємодії з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій, роботу в умовах стресу, культурні та мовні особливості.
3. **Мовні курси.** Враховуючи міжнародний характер туристичної індустрії, працівники часто мають справу з іноземними клієнтами. Тому знання іноземних мов є важливим аспектом для більшості працівників. Навчання іноземним мовам (особливо англійській, іспанській, німецькій) є важливою частиною розвитку персоналу.
4. **Технічні та цифрові навички.** Оскільки технології активно інтегруються в туристичну індустрію, важлива підготовка співробітників до використання новітніх систем бронювання, управління готелем, CRM-систем, онлайн-інструментів маркетингу та соціальних мереж для просування турів.

5. Культурна компетентність. Туризм пов'язаний із культурними аспектами, тому важливо, щоб співробітники розуміли культурні особливості різних народів, що дозволяє ефективно працювати з іноземними туристами. Це включає навчання щодо етикету, звичаїв, традицій та історії різних країн.

4. Оцінка ефективності навчання та розвитку

- 1. Збір зворотного зв'язку від працівників.** Після завершення навчальних заходів необхідно збирати зворотний зв'язок від співробітників щодо корисності тренінгу, застосовуваних методів і матеріалів. Це дає можливість компанії коригувати навчальні програми в майбутньому.
- 2. Аналіз результатів у роботі.** Оцінка впливу навчання на практичну діяльність співробітників – ще один важливий метод. Наприклад, можна порівняти показники ефективності роботи до і після проходження навчання, такі як збільшення продажів, покращення оцінок клієнтів щодо обслуговування, зменшення кількості скарг.
- 3. Карально-нагородна система.** Введення системи оцінки результатів навчання (наприклад, сертифікація після завершення курсу) дозволяє співробітникам відчувати винагороду за зусилля і бачити, що навчання важливе для їх кар'єрного росту.

Навчання та розвиток співробітників є ключовими елементами для підвищення ефективності роботи туристичних компаній. Постійне вдосконалення персоналу забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів, що є основним фактором для успіху на ринку. Компанії, які інвестують у навчання своїх працівників, отримують вигоду у вигляді зростання лояльності клієнтів, покращення репутації та стабільності в роботі.

Завдання до теми 4

1. Роль та значення управління персоналом в туризмі

Завдання 1: Охарактеризуйте роль управління персоналом у туристичному бізнесі. Як ефективне управління персоналом впливає на якість обслуговування клієнтів та загальний успіх туристичної компанії?

Завдання 2: Напишіть есе на тему «Управління персоналом як ключ до успіху туристичної компанії». У есе розгляньте важливість мотивації, лояльності співробітників та їхнього професійного розвитку в контексті туристичного бізнесу.

Завдання 3: Проаналізуйте, як впливає структура управління персоналом на ефективність роботи туристичної компанії. Як оптимальна організаційна структура може сприяти підвищенню ефективності комунікацій, виконанню завдань та задоволеності клієнтів?

Завдання 4: Розгляньте специфіку управління персоналом у сезонному туристичному бізнесі (наприклад, в гірськолижних курортах чи курортах на морі). Які особливості потрібно враховувати при плануванні та організації роботи персоналу?

2. Методи підбору та оцінки персоналу в туристичній галузі

Завдання 1: Охарактеризуйте основні методи підбору персоналу в туристичному бізнесі, зокрема інтерв'ю, тестування, оцінка за допомогою психологічних методик. Які з цих методів найбільш ефективні для вибору персоналу в туристичних компаніях? Наведіть приклади.

Завдання 2: Розробіть тестову задачу для співробітника туристичної компанії, яку можна використати під час процесу відбору. Тест має бути спрямований на перевірку практичних навичок кандидата, таких як комунікація, стресостійкість, вирішення проблемних ситуацій з клієнтами.

Завдання 3: Оцініть роль оцінки ефективності роботи персоналу в туристичних компаніях. Які методи оцінки (наприклад, оцінка за допомогою KPI, зворотний зв'язок від клієнтів, аналіз результатів роботи) можна застосовувати для визначення рівня кваліфікації працівників?

Завдання 4: Пропишіть критерії оцінки ефективності співробітників для певного виду діяльності (наприклад, для менеджера з туризму або гіда). Як можна поліпшити ці критерії з урахуванням індивідуальних досягнень та командної роботи?

3. Навчання та розвиток співробітників у туристичних компаніях

Завдання 1: Охарактеризуйте важливість навчання та розвитку співробітників у туристичних компаніях. Як ці процеси сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів та розвитку компанії? Які інструменти навчання найбільш ефективні для туризму?

Завдання 2: Розробіть програму навчання для нового співробітника туристичної компанії. Включіть в програму базові навички обслуговування клієнтів, знання про продукти компанії,

правила роботи з міжнародними туристами та основи маркетингу в туризмі.

Завдання 3: Оцініть методи постійного професійного розвитку співробітників у туристичних компаніях. Які інноваційні підходи, такі як онлайн-курси або наставництво, можна застосовувати для підвищення кваліфікації персоналу?

Завдання 4: Напишіть план розвитку кар'єри для співробітника туристичної компанії. Як можна побудувати стратегію навчання та підвищення кваліфікації для співробітника з урахуванням його амбіцій та потреб компанії? Розгляньте можливості професійного розвитку через курси, тренінги, просування по службі.

Тема 5. Інформаційні технології в адміністративному менеджменті туризму

5.1. Впровадження інформаційних технологій у туристичний бізнес.

5.2. Системи управління бронюванням, автоматизація процесів.

5.3. Технології для покращення обслуговування клієнтів у туризмі.

5.1. Впровадження інформаційних технологій у туристичний бізнес

Інформаційні технології (ІТ) значно змінили усі сфери економіки, і туристична галузь не виняток. Впровадження сучасних технологій у туристичний бізнес має стратегічне значення для підвищення ефективності, зручності обслуговування клієнтів, зниження витрат і розширення можливостей для розвитку компаній. Від використання програмного забезпечення до інтеграції інноваційних цифрових рішень – ІТ дозволяють оптимізувати роботу туристичних агентств, готелів, авіакомпаній, операторів екскурсій та інших учасників ринку.

Основні напрямки впровадження інформаційних технологій у туристичний бізнес

1. Системи бронювання та продажу

- **глобальні системи бронювання (GDS):** Це програмне забезпечення, яке дозволяє туристичним компаніям організовувати бронювання авіаквитків, готельних номерів, трансферів, екскурсій та інших послуг. GDS дає змогу отримати доступ до інформації про вартість і наявність місць у режимі реального часу, що значно полегшує роботу з клієнтами.

- **інтернет-бронювання:** Онлайн-системи бронювання, такі як Booking.com, Expedia, Airbnb, дозволяють туристам самостійно вибирати та бронювати послуги через інтернет. Це підвищує зручність для клієнтів і розширює ринок для туристичних компаній.
2. **Вебсайти та мобільні додатки**
- **сайти для туристичних компаній:** Вебсайти туристичних агентств, готелів, авіакомпаній та інших компаній є основними майданчиками для залучення клієнтів. Завдяки технологіям веб-дизайну, інтерактивним картам, відеооглядам, онлайн-консультантам, клієнти можуть швидко отримувати всю необхідну інформацію та зробити вибір послуг.
 - **мобільні додатки:** Мобільні додатки, що дозволяють користувачам переглядати та бронювати тури, готелі, авіаквитки, отримувати інформацію про маршрути та планувати поїздки, стають важливим інструментом для туристичних компаній, щоб підтримувати зручний зв'язок із клієнтами та збільшувати лояльність до бренду.
3. **Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).**
CRM-системи дозволяють компаніям автоматизувати управління відносинами з клієнтами, зберігати історію бронювань, моніторити поведінку клієнтів, надавати персоналізовані пропозиції. Це допомагає поліпшити обслуговування, збільшити рівень задоволеності клієнтів і підвищити ефективність маркетингових кампаній.
4. **Електронна комерція та онлайн-маркетинг.** Інтернет-магазини туристичних послуг, реклами в соцмережах, використання SEO (пошукової оптимізації) та контекстної реклами дозволяють залучати нових клієнтів і продавати послуги 24/7. **Соціальні мережі:** Facebook, Instagram, TikTok, YouTube – платформи для просування туристичних продуктів, організації конкурсів і акцій, а також отримання зворотного зв'язку від клієнтів. Через них можна не тільки рекламувати послуги, а й взаємодіяти з потенційними туристами в реальному часі.
5. **Інформаційні панелі та аналітичні системи.** Використання **аналітичних платформ** для обробки великих даних (Big Data) дозволяє туристичним компаніям отримувати детальну інформацію про поведінку клієнтів, визначати тренди на ринку, прогнозувати попит і оптимізувати свої стратегії. Це дозволяє

краще планувати маркетингові кампанії, керувати запасами та ціноутворенням.

Переваги впровадження інформаційних технологій у туристичний бізнес

1. **Автоматизація та скорочення витрат.** Впровадження ІТ дозволяє автоматизувати багато операційних процесів: бронювання, виставлення рахунків, обробка даних клієнтів і взаємодія з постачальниками послуг. Це дозволяє знизити витрати на адміністративний персонал, зменшити кількість помилок і прискорити процеси.
2. **Зручність для клієнтів.** Технології дозволяють зробити процес бронювання турів, готелів, квитків і інших послуг більш зручним і швидким. Клієнти можуть здійснювати бронювання, здійснювати оплату, отримувати підтвердження в режимі реального часу, а також отримувати підтримку через онлайн-консультантів або чат-ботів.
3. **Розширення ринку і доступність.** Інтернет дозволяє туристичним компаніям працювати не тільки на локальних ринках, але й на міжнародному рівні. Завдяки використанню онлайн-сервісів та маркетингу можна охопити набагато більше потенційних клієнтів по всьому світу.
4. **Покращення обслуговування клієнтів.** Використання CRM-систем дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, робити персоналізовані пропозиції, оперативно реагувати на запити та вирішувати проблеми, що поліпшує клієнтську лояльність і підвищує рівень задоволеності.
5. **Аналіз та прогнози.** Сучасні аналітичні системи дозволяють прогнозувати попит на певні туристичні послуги, відстежувати поведінку клієнтів, визначати найпопулярніші напрямки та послуги, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку.

Виклики при впровадженні ІТ у туристичний бізнес

1. **Високі витрати на технології.** Впровадження новітніх інформаційних технологій потребує значних фінансових інвестицій на розробку, впровадження та підтримку програмного забезпечення, а також на навчання персоналу.
2. **Проблеми безпеки та захисту даних.** Оскільки туристичний бізнес часто працює з особистими даними клієнтів (паспортні дані, платіжна інформація, маршрути подорожей), дуже важливо забезпечити високий рівень захисту інформації. Порухення

безпеки може призвести до великих репутаційних втрат і юридичних наслідків.

3. **Необхідність постійного оновлення технологій.** ІТ-галузь швидко розвивається, і для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, туристичні компанії повинні постійно оновлювати своє програмне забезпечення, адаптуватися до нових технологічних трендів і змінювати свої стратегії.
4. **Необхідність підготовки персоналу.** Впровадження нових технологій потребує підготовки співробітників до роботи з новими системами. Якщо персонал не володіє необхідними навичками, це може призвести до зниження ефективності та навіть помилок в роботі.

Приклади впровадження ІТ у туристичний бізнес

1. **Booking.com, Airbnb та інші онлайн-платформи:** Вони змінили спосіб бронювання готелів і житла, дозволяючи користувачам з усього світу порівнювати ціни, читати відгуки та здійснювати бронювання безпосередньо через інтернет.
2. **Google Trips, TripAdvisor:** Ці додатки та платформи допомагають мандрівникам планувати поїздки, пропонуючи індивідуальні рекомендації, розклади, маршрути та відгуки про готелі, ресторани та туристичні атракції.
3. **CRM-системи в туристичних компаніях:** Наприклад, компанії, що надають туристичні послуги, використовують CRM для створення індивідуальних пропозицій, збору даних про вподобання клієнтів та надання їм персоналізованих сервісів.

Впровадження інформаційних технологій у туристичний бізнес є необхідним кроком для забезпечення ефективної роботи, підвищення якості обслуговування клієнтів та підтримки конкурентоспроможності на ринку. Від глобальних систем бронювання до онлайн-маркетингу та аналізу великих даних – ІТ дають змогу знижувати витрати, автоматизувати процеси, підвищувати рівень обслуговування і ефективно реагувати на потреби клієнтів. Однак, це також вимагає інвестицій, уважного ставлення до безпеки даних і постійного оновлення технологій.

5.2. Системи управління бронюванням та автоматизація процесів у туристичному бізнесі

Системи управління бронюванням (СУБ) та автоматизація процесів стали ключовими інструментами в туристичній галузі для забезпечення високої ефективності, зручності для клієнтів та оптимізації роботи компаній. Вони дозволяють автоматизувати численні завдання, пов'язані з бронюванням, обслуговуванням клієнтів, фінансовими розрахунками та внутрішньою організацією роботи. Це дозволяє зменшити людські помилки, підвищити швидкість обробки запитів і забезпечити кращу якість послуг.

Системи управління бронюванням (СУБ)

Системи управління бронюванням використовуються для автоматизації процесів бронювання та підтвердження послуг, таких як готелі, авіаквитки, тури, екскурсії та інші туристичні послуги. Вони дозволяють зберігати в електронному вигляді всю необхідну інформацію про клієнтів, доступні послуги, ціни та умови бронювання.

Основні типи СУБ:

1. **Глобальні системи бронювання (GDS).** Це комплексні програмні платформи, які інтегрують дані про доступні послуги у різних сферах туризму (авіарейси, готелі, прокат автомобілів, екскурсії тощо). Вони дозволяють туристичним агентам та операторам швидко знайти необхідну інформацію про доступність послуг і здійснити бронювання. Приклади GDS: **Amadeus, Sabre, Galileo.**
2. **Системи бронювання для готелів.** Спеціалізовані програмні продукти, що дозволяють готелям організувати процеси бронювання номерів, управління доступними тарифами, обробки замовлень та управління інвентарем. Приклади: **Opera PMS** (від Oracle), **Hotelogix, eZee FrontDesk.**
3. **Системи бронювання для туроператорів і агентств.** Програмне забезпечення, яке допомагає туристичним агентствам і туроператорам здійснювати бронювання турів, екскурсій, авіаквитків, а також обробляти платежі та вести клієнтські бази. Приклад: **Tourplan, Travefy.**
4. **Інтернет-бронювання.** Вебсайти та мобільні додатки, через які кінцеві клієнти можуть здійснювати бронювання безпосередньо, без посередників. Вони зазвичай інтегруються з системами

бронювання готелів, авіакомпаній та туроператорів. Приклад: **Booking.com, Expedia, Airbnb.**

Автоматизація процесів у туристичному бізнесі

Автоматизація процесів дозволяє знизити витрати, мінімізувати помилки та значно підвищити ефективність роботи компанії. Вона охоплює автоматизацію таких основних аспектів туристичного бізнесу, як обробка замовлень, взаємодія з клієнтами, управління фінансами та внутрішні операції.

Ключові процеси, що підлягають автоматизації:

1. **Процес бронювання та підтвердження послуг.** Завдяки системам бронювання автоматично обробляються запити клієнтів, здійснюються перевірки на наявність вільних місць і відправляються підтвердження на бронювання. Це дозволяє уникнути людських помилок та зекономити час.
2. **Управління ціноутворенням і тарифами.** Автоматичні системи можуть змінювати ціни в реальному часі, враховуючи сезонність, попит, конкурентне середовище та інші фактори. Це дозволяє оперативно коригувати стратегії ціноутворення і максимізувати доходи.
3. **Обробка платежів.** Усі фінансові операції, включаючи оплату через Інтернет, перевірку платіжних карток, нарахування знижок та нарахування податків, можуть бути автоматизовані через відповідні платіжні системи (наприклад, **Stripe, PayPal**). Це мінімізує людську участь і знижує ймовірність помилок.
4. **Керування запасами та інвентарем.** Для готелів і туристичних компаній важливо мати контроль над доступними ресурсами: кількістю вільних номерів, кількістю турів, транспортними засобами, екскурсіями. Автоматизація цього процесу допомагає уникнути ситуацій, коли клієнт намагається забронювати послугу, яка вже недоступна.
5. **Маркетинг та персоналізація пропозицій.** Системи автоматизації можуть відстежувати поведінку клієнтів, пропонувати персоналізовані послуги, підготовлені спеціально для кожного користувача. Це дозволяє створювати таргетовану рекламу, а також розсилати повідомлення з пропозиціями, що відповідають інтересам клієнта.
6. **Керування взаємовідносинами з клієнтами (CRM).** Автоматизація роботи з клієнтами через CRM-системи дозволяє ефективно зберігати і обробляти інформацію про клієнтів,

аналізувати їх поведінку, вести історію покупок і взаємодії. Завдяки цьому можна відстежувати тенденції, оперативно реагувати на запити і пропонувати додаткові послуги.

7. **Збір аналітики та звітність.** Автоматичні системи зберігають всі дані про бронювання, клієнтів і транзакції, що дозволяє здійснювати глибокий аналіз та генерувати звіти. Це дає змогу приймати обґрунтовані бізнес-рішення на основі фактичних даних.

Переваги автоматизації та використання СУБ

1. **Підвищення ефективності та швидкості обробки замовлень.** Завдяки автоматизації процесів, таких як бронювання, підтвердження, обробка платежів та управління інвентарем, компанії можуть обробляти більше замовлень за менший час, що суттєво підвищує загальну ефективність роботи.
2. **Зменшення людських помилок.** Автоматизація дозволяє звести до мінімуму можливі помилки, пов'язані з людським фактором, наприклад, неправильне бронювання, помилки в тарифах або оплатах.
3. **Поліпшення обслуговування клієнтів.** Системи бронювання дозволяють клієнтам швидко і зручно здійснювати покупки або бронювати послуги. Автоматизовані процеси підтримки клієнтів (онлайн-чат, автоматичні відповіді) покращують комунікацію та взаємодію з клієнтами.
4. **Мінімізація витрат на управлінські операції.** Автоматизація дозволяє знизити витрати на персонал, що необхідний для обробки замовлень, управління інвентарем або маркетингових активностей. Це дозволяє зосередитись на більш стратегічних завданнях.
5. **Персоналізація та таргетування.** Вдосконалені CRM-системи дають змогу створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі їхніх попередніх виборів, що сприяє зростанню лояльності та повторних продажів.
6. **Інтеграція з іншими системами.** Сучасні СУБ дозволяють легко інтегруватися з іншими внутрішніми системами компанії (наприклад, бухгалтерія, маркетинг, управління кадрами) та зовнішніми платформами (наприклад, банківські системи, платіжні системи).

Виклики впровадження автоматизації та СУБ у туристичному бізнесі

- 1. Високі витрати на впровадження та підтримку.** Існує значний початковий капіталовкладення в розробку або покупку систем, а також витрати на навчання персоналу та підтримку програмного забезпечення.
- 2. Необхідність постійних оновлень.** Технології швидко розвиваються, тому системи бронювання потребують регулярних оновлень та адаптації до нових вимог і стандартів безпеки.
- 3. Залежність від технічних проблем.** Проблеми з програмним забезпеченням або збої в роботі інтернет-з'єднання можуть тимчасово призвести до збоїв у процесах бронювання та обслуговування клієнтів.

Впровадження систем управління бронюванням та автоматизація процесів у туристичному бізнесі – це необхідний крок для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів. Сучасні технології дозволяють значно полегшити багато операційних завдань і зосередитись на більш важливих аспектах розвитку компанії. Однак важливо пам'ятати про витрати на впровадження та потребу в постійному оновленні технологій для підтримки конкурентоспроможності.

5.3. Технології для поліпшення обслуговування клієнтів у туризмі

Сфера туризму є дуже конкурентною, і для досягнення успіху компанії повинні надавати високоякісне обслуговування клієнтів. Сучасні технології значно покращують взаємодію між туристичними компаніями та їхніми клієнтами, дозволяючи покращити ефективність, зручність, персоналізацію та доступність послуг. Впровадження новітніх технологій дає можливість туристичним компаніям підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити їх лояльність і залучити нових споживачів.

1. Онлайн-системи бронювання

Однією з основних технологій для поліпшення обслуговування клієнтів є онлайн-бронювання. Системи, які дозволяють користувачам самостійно вибирати та бронювати послуги, забезпечують максимальну зручність і доступність.

- **Глобальні системи бронювання (GDS)**, як-от Amadeus, Galileo та Sabre, дозволяють туристичним агентам та операторам швидко знайти доступні послуги (авіаквитки, готелі, екскурсії) та здійснювати бронювання.
- **Онлайн-бронювання через вебсайти та мобільні додатки** дозволяють клієнтам вибирати послуги безпосередньо, без посередників. Наприклад, Booking.com, Expedia та Airbnb надають можливість швидко знайти та забронювати готелі, апартаменти або тури.

Переваги: оперативність і зручність для клієнтів, можливість отримати підтвердження в реальному часі, широкий вибір і порівняння цін.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management)

CRM-системи допомагають зберігати всю інформацію про клієнтів: історію бронювань, інтереси, переваги, а також дозволяють здійснювати персоналізовані пропозиції. Вони дають змогу туристичним компаніям підтримувати довготривалі відносини з клієнтами, покращувати комунікацію та своєчасно реагувати на запити.

- **Автоматизовані повідомлення та нагадування:** CRM-системи можуть надсилати клієнтам нагадування про бронювання, наголошувати на важливих подіях або пропонувати спеціальні пропозиції.
- **Індивідуальний підхід:** За допомогою CRM можна створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що підвищує рівень лояльності та задоволення.

Переваги: краще розуміння потреб клієнтів, покращення лояльності і повторних покупок, персоналізоване обслуговування, яке може включати індивідуальні пропозиції і спеціальні акції.

3. Чат-боти та автоматизовані консультації

Чат-боти – це автоматизовані системи, що можуть працювати 24/7, допомагаючи клієнтам отримувати відповіді на запитання, здійснювати бронювання, надавати необхідну інформацію, знижуючи потребу у живому персоналі.

- **Чат-боти на вебсайтах та в мобільних додатках** допомагають клієнтам отримувати відповіді на часті запитання або вирішувати питання в режимі реального часу.
- **Роботизовані системи підтримки клієнтів** можуть допомогти клієнтам знайти найкращі тури, дати відповіді на питання щодо

доступності послуг, процесу бронювання та відмінностей між різними тарифами.

Переваги: доступність 24/7, швидке реагування на запити клієнтів, зниження навантаження на операційний персонал.

4. Мобільні додатки та інтеграція з іншими платформами

Мобільні додатки для туризму є важливим інструментом для зручності клієнтів. Вони дозволяють мандрівникам здійснювати бронювання, отримувати рекомендації, знаходити інформацію про маршрути, місця для відвідування, а також отримувати інформацію в реальному часі про зміни в планах поїздки.

- **Мобільні додатки для туроператорів та агентств** дозволяють клієнтам замовляти послуги через смартфони, доступ до акцій і знижок, відгуків інших туристів.
- **Інтеграція з GPS-навігацією** дає можливість легко орієнтуватися в нових місцях, отримувати рекомендації по маршрутах і цікавих локаціях.

Переваги: комфорт і зручність для клієнтів, доступ до інформації в будь-який час, мобільні додатки допомагають туристам зберігати важливі дані, як-от квитки, документи, маршрути, без необхідності носити паперові копії.

5. Віртуальні тури та доповнена реальність (AR)

Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) дають можливість клієнтам «відвідати» певні туристичні об'єкти або переглянути готелі перед поїздкою. Це надає можливість детально ознайомитися з місцями, що цікавлять, навіть не виходячи з дому.

- **Віртуальні тури** дозволяють користувачам побачити 3D-огляди готелів, музеїв, пам'яток, а також знайти зручні маршрути та екскурсії.
- **AR в мобільних додатках** може використовувати камеру смартфона для надання додаткової інформації, наприклад, показувати, що є поблизу або пропонувати інтерактивні маршрути для мандрівників.

Переваги: поглиблений досвід для клієнтів, який допомагає їм краще підготуватися до поїздки; збільшення довіри до туристичних послуг завдяки наочним оглядам.

6. Інтернет відгуків та рейтингів

Технології для збору відгуків і рейтингів, такі як платформи **TripAdvisor, Google Reviews, Yelp**, дозволяють клієнтам ділитися

своїм досвідом і вибирати послуги на основі думки інших мандрівників.

- **Відгуки та рейтинги** допомагають туристичним компаніям отримувати зворотний зв'язок про якість послуг та швидко реагувати на негативні відгуки.
- Відгуки інших мандрівників надають потенційним клієнтам впевненість у якості послуг.

Переваги: покращення репутації компанії за рахунок позитивних відгуків, залучення нових клієнтів завдяки прозорості та відгукам.

7. Інтеграція з соціальними мережами та маркетинг

Соціальні мережі – важливий канал для комунікації з клієнтами, обміну досвідом та просування туристичних послуг.

- **Соціальні мережі**, такі як Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, використовуються для просування турів, готелів, екскурсій та інших послуг через контент (фото, відео), рекламу, конкурси.
- **Реклама на основі інтересів** дозволяє таргетувати потенційних клієнтів за допомогою алгоритмів соцмереж, що підвищує ймовірність зацікавлення в послугах.

Переваги: залучення молодшої аудиторії, підвищення видимості бренду через соціальні платформи, спрощення процесу взаємодії з клієнтами через коментарі та приватні повідомлення.

Впровадження новітніх технологій у туристичний бізнес дозволяє значно покращити обслуговування клієнтів, зробити процеси бронювання, комунікації та обслуговування швидкими, ефективними та персоналізованими. Використання інструментів автоматизації, мобільних додатків, CRM-систем, віртуальних турів та відгуків сприяє поліпшенню взаємодії з клієнтами, підвищує їхній рівень задоволення і лояльності, що, в свою чергу, допомагає туристичним компаніям зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Завдання до теми 5

1. Впровадження інформаційних технологій у туристичний бізнес

Завдання 1: Охарактеризуйте основні напрямки впровадження інформаційних технологій в туристичний бізнес. Які технології використовуються для автоматизації процесів бронювання, обслуговування клієнтів та маркетингових кампаній? Поясніть їх вплив на ефективність роботи туристичних компаній.

Завдання 2: Розробіть план впровадження нової інформаційної системи для туристичного агентства. Врахуйте необхідність інтеграції з існуючими системами, навчання персоналу, технічну підтримку та вимоги до захисту даних.

Завдання 3: Напишіть есе на тему «Інформаційні технології як рушійна сила розвитку туристичного бізнесу». У есе розгляньте, як сучасні технології (наприклад, штучний інтелект, великі дані, мобільні додатки) змінюють спосіб організації туристичних послуг і взаємодії з клієнтами.

Завдання 4: Оцініть можливості використання мобільних додатків для полегшення процесу бронювання турів і готельних послуг для туристів. Як саме вони можуть підвищити лояльність клієнтів та покращити взаємодію з компанією?

2. Системи управління бронюванням, автоматизація процесів

Завдання 1: Охарактеризуйте основні системи управління бронюванням (наприклад, PMS, GDS, CRS) та їхнє застосування в туристичному бізнесі. Як ці системи допомагають автоматизувати процеси бронювання та оптимізувати управління ресурсами?

Завдання 2: Розробіть схему автоматизації процесу бронювання для готелю або туроператора. Включіть ключові етапи: від отримання запиту клієнта до підтвердження бронювання і відправлення підтвердження на електронну пошту. Які системи для автоматизації цих етапів ви б рекомендували?

Завдання 3: Проведіть аналіз популярних систем управління бронюванням для туристичних компаній. Порівняйте їхні функціональні можливості, переваги та недоліки, а також надайте рекомендації щодо вибору системи для малого та середнього бізнесу в галузі туризму.

Завдання 4: Розгляньте, як інтеграція систем управління бронюванням з іншими інформаційними технологіями (наприклад, CRM-системи, платіжні системи, мобільні додатки) може покращити ефективність роботи туристичних підприємств.

3. Технології для поліпшення обслуговування клієнтів у туризмі

Завдання 1: Охарактеризуйте технології, які можна використовувати для покращення обслуговування клієнтів у туристичному бізнесі. Які інструменти допомагають персоналізувати взаємодію з клієнтами та забезпечити високий рівень обслуговування?

Завдання 2: Розробіть концепцію впровадження чат-бота або системи штучного інтелекту для надання консультацій туристам на

сайті або через мобільний додаток. Як ці технології можуть покращити обслуговування клієнтів та заощадити час співробітників?

Завдання 3: Проаналізуйте роль великих даних (Big Data) у покращенні обслуговування клієнтів у туристичному бізнесі. Як аналіз даних допомагає компаніям прогнозувати потреби клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати рівень задоволеності?

Завдання 4: Розгляньте можливості використання системи електронних відгуків і оцінок для підвищення якості обслуговування клієнтів. Як компанії можуть використовувати відгуки для поліпшення своїх послуг і комунікації з клієнтами?

Тема 6. Правові та етичні аспекти адміністративного менеджменту в туризмі

- 6.1. Правові основи діяльності туристичних підприємств.*
- 6.2. Законодавчі вимоги до туроператорів і туристичних агентств.*
- 6.3. Правові відносини з клієнтами та партнерами.*
- 6.4. Етика та соціальна відповідальність в управлінні туристичним бізнесом.*

6.1. Правові основи діяльності туристичних підприємств

Діяльність туристичних підприємств регулюється різноманітними нормативно-правовими актами, які визначають правила надання туристичних послуг, взаємовідносини між туристами, туроператорами, агентами та іншими учасниками туристичного ринку. Правові основи діяльності туристичних підприємств включають загальні принципи, законодавчі акти, що стосуються туризму, а також спеціальні нормативи, які забезпечують безпеку, захист прав споживачів та стабільність туристичної галузі.

1. Основні законодавчі акти та нормативні документи

- 1. Закон України «Про туризм».** Це основний закон, який регулює діяльність у сфері туризму в Україні. Він визначає основні терміни, права та обов'язки туристичних підприємств, туроператорів, агентів та інших учасників галузі. Закон також регулює питання ліцензування, реєстрації та сертифікації туристичних послуг. Статті закону регламентують, зокрема, права туристів, механізми організації та проведення туристичних

подорожей, основи державного регулювання у сфері туризму. Окремі положення стосуються організації турів, готельного сервісу, транспортування та ін.

2. **Цивільний кодекс України.** Цей кодекс є основним документом, що регулює правовідносини між учасниками цивільного обороту в туристичній галузі. У ньому визначено поняття договорів, зокрема, договору туристичної послуги, а також питання відповідальності та прав туристичних підприємств і їх клієнтів.
3. **Закон України «Про захист прав споживачів».** Цей закон захищає права споживачів туристичних послуг, зокрема права туристів щодо отримання якісних послуг, права на безпеку під час поїздок, а також визначає порядок подання скарг, претензій та відшкодування шкоди у разі порушення договору.
4. **Ліцензійні умови надання туристичних послуг.** Для легальної діяльності в галузі туризму підприємства повинні отримати відповідні ліцензії, що регулюються спеціальними ліцензійними умовами. Ці умови визначають стандарти якості послуг, які повинні бути дотримані, щоб діяльність була законною.
5. **Міжнародні угоди та конвенції.** Оскільки туризм є міжнародною діяльністю, туристичні підприємства повинні враховувати міжнародні стандарти та угоди, до яких приєдналася Україна, зокрема угоди про безпеку туризму, взаємний захист прав туристів тощо (наприклад, **Міжнародна конвенція про охорону прав споживачів туристичних послуг**).

2. Правова організація діяльності туристичних підприємств

1. **Договірні відносини у туризмі.** Туристичні підприємства укладають договори з клієнтами (туристами) та іншими контрагентами (готелями, транспортними компаніями тощо). Найпоширеніші типи договорів у туристичній сфері:

- **Договір про надання туристичних послуг:** визначає умови, відповідальність сторін, права та обов'язки туроператора та туриста.
- **Договір про організацію турів:** укладається між туроператором і туристом або туристичною агенцією.
- **Договір перевезення:** укладається між туристом і перевізником для забезпечення транспортування під час турів.

2. **Ліцензування діяльності.** У сфері туризму ліцензування є обов'язковим для туроператорів, агентів і готелів. Це гарантує, що підприємства відповідають вимогам до якості послуг та безпеки. Ліцензії можуть бути надані за такими напрямками, як організація туризму, надання готельних послуг, транспортні перевезення.
3. **Стандарти якості туристичних послуг.** Туристичні підприємства зобов'язані дотримуватись стандартів якості, що визначені законодавством або нормативними актами. Це включає вимоги до сервісу, безпеки, гігієни та умов перебування туристів.
4. **Охорона прав споживачів.** Усі туристичні підприємства повинні забезпечити виконання прав споживачів на якісні послуги, інформаційну прозорість та своєчасне вирішення конфліктних ситуацій. Законодавство України чітко визначає права туристів, такі як право на достовірну інформацію про послугу, право на компенсацію у разі порушення умов договору тощо.

3. Регулювання безпеки туристичних послуг

1. **Охорона здоров'я туристів.** Туристичні компанії повинні забезпечити безпеку здоров'я своїх клієнтів, організовуючи медичне страхування та передбачаючи страхування від нещасних випадків під час подорожі. Вони також зобов'язані інформувати туристів про потенційні ризики під час відвідування екзотичних чи небезпечних для здоров'я країн.
2. **Безпека транспортування.** Транспортні перевезення туристів повинні відповідати міжнародним стандартам безпеки, що забезпечують пасажиром безпечне та комфортне переміщення.
3. **Захист навколишнього середовища.** Законодавство України встановлює вимоги до туристичних компаній щодо дотримання стандартів екологічної безпеки. Це включає організацію екологічно безпечних турів, захист природних об'єктів і дотримання екологічних норм.

4. Права та обов'язки туристичних підприємств

- **Права туристичних підприємств:**
 - залишати за собою право на зміну умов бронювання, вартості послуг, якщо це прописано в умовах договору;
 - встановлювати різні тарифні плани в залежності від сезону чи попиту;

- вимагати від туристів дотримання правил поведінки та норм безпеки під час організації подорожей.
- **Обов'язки туристичних підприємств:**
- надавати достовірну інформацію про послугу, умови перебування, транспортні засоби тощо;
- виконувати умови договору, включаючи організацію та надання всіх заявлених послуг;
- відшкодовувати шкоду в разі порушення умов договору, а також забезпечити безпеку туристів під час подорожі.

5. Основи регулювання туристичного ринку на міжнародному рівні

Туристичні підприємства, які працюють на міжнародному ринку, повинні враховувати закони та стандарти, що діють у країнах, де вони надають свої послуги. Це може включати:

- **міжнародні угоди про туризм;**
- **міжнародні стандарти безпеки** (наприклад, у сфері авіаперевезень, готельного сервісу, екологічного туризму);
- **взаємний захист прав туристів** на основі двосторонніх або багатосторонніх угод між країнами.

Правові основи діяльності туристичних підприємств є важливою частиною стабільного розвитку галузі. Вони регулюють усі аспекти взаємодії між учасниками туристичного ринку та забезпечують захист прав споживачів. Законодавство туризму сприяє прозорості, безпеці та якості послуг, а також сприяє розвитку туризму як важливої частини економіки країни.

6.2. Законодавчі вимоги до туроператорів і туристичних агентств

Діяльність туроператорів і туристичних агентств регулюється низкою законодавчих актів, що визначають їхні права, обов'язки, а також умови ліцензування, організації турів і захисту прав споживачів. Усі ці вимоги спрямовані на забезпечення високої якості туристичних послуг, прозорості у взаємодії з клієнтами та дотримання норм безпеки та екологічної відповідальності.

Вимоги до туроператорів:

Туроператори займаються організацією та проведенням турів, створюють туристичні пакети, укладають контракти з іншими

підприємствами (готелями, перевізниками) для забезпечення необхідних послуг.

1. **Ліцензування туроператорської діяльності.** Туроператори повинні отримати ліцензію на надання туроператорських послуг. Для цього підприємство повинно відповідати певним вимогам, зокрема, наявність кваліфікованого персоналу та ресурсів для організації турів, а також наявність фінансової спроможності для виконання зобов'язань перед клієнтами.
2. **Укладання договорів з постачальниками послуг.** Туроператори зобов'язані укладати договори з готелями, перевізниками, екскурсводами тощо, які забезпечують постачання послуг для туристів. Усі угоди повинні бути юридично оформлені та відповідати законодавству.
3. **Фінансова відповідальність і гарантії.** Туроператори повинні забезпечити фінансові гарантії для виконання своїх зобов'язань перед туристами. Це може бути забезпечення через банківські гарантії або страхування цивільної відповідальності.

Вимоги до туристичних агентств:

Туристичні агентства виступають посередниками між туристами та туроператорами, здійснюючи продаж туристичних послуг.

1. **Ліцензування агентської діяльності.** Для здійснення агентської діяльності необхідно отримати ліцензію, яка підтверджує право агентства на продаж туристичних послуг від імені туроператора.
2. **Інформаційні вимоги.** Туристичні агентства зобов'язані надавати повну і точну інформацію про туристичні продукти, включаючи умови надання послуг, їх вартість, правила скасування бронювання, а також інші важливі деталі, що можуть вплинути на вибір клієнта.
3. **Робота з договорами.** Туристичні агентства повинні укладати договори з клієнтами на надання туристичних послуг, а також забезпечити виконання умов цих договорів. Агентства можуть працювати як за умовами агентського договору, так і через договір доручення.

Вимоги до договорів та документації:

1. **Договір туристичної послуги.** Кожне туристичне підприємство має укладати з клієнтом договір, який чітко визначає права і обов'язки сторін, умови надання послуг, відповідальність за порушення умов договору, а також умови відшкодування у разі невиконання умов.

2. Страхування та фінансові гарантії. Туристичні підприємства повинні забезпечити страхування своїх туристів на час перебування в подорожі та фінансові гарантії у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Це є обов'язковою вимогою для туроператорів та агентів.

Державні органи, такі як **Державна служба туризму та курортів України**, здійснюють контроль за дотриманням вимог законодавства. У разі порушення ліцензійних умов або інших вимог можуть бути застосовані штрафи, анулювання ліцензій або інші санкції.

Законодавчі вимоги до туроператорів і туристичних агентств спрямовані на забезпечення прозорості, якості послуг і захисту прав споживачів. Важливими аспектами є ліцензування, укладення договорів, страхування та забезпечення фінансових гарантій, а також дотримання вимог безпеки і екологічних стандартів. Правильне дотримання цих вимог дозволяє зберегти довіру клієнтів та стабільно розвиватися на конкурентному ринку туристичних послуг.

6.3. Правові відносини з клієнтами та партнерами туристичних підприємств

У туристичній сфері правові відносини між підприємствами та їхніми клієнтами або партнерами регулюються численними нормативно-правовими актами, які визначають умови надання послуг, відповідальність сторін, права і обов'язки учасників цих відносин. Правильне оформлення цих відносин важливе для забезпечення прозорості, юридичної захищеності та стабільності бізнесу.

Правові відносини з клієнтами (туристами)

1. Договірні відносини

Основною формою правових відносин між туристичним підприємством та клієнтом є **договір**. У туристичній практиці найчастіше використовуються такі типи договорів:

- **Договір про надання туристичних послуг** (туристичний контракт). Цей договір укладається між туроператором і туристом і визначає умови організації та надання туристичних послуг (екскурсії, трансфер, проживання, харчування тощо). Він також визначає права і обов'язки обох сторін, відповідальність у разі порушення умов.
- **Договір купівлі-продажу туристичного пакету**. Це договір, що укладається туристичним агентом з клієнтом для реалізації

готового турпакету, який включає різноманітні послуги: проживання, транспорт, харчування.

- **Договір на організацію індивідуального туризму.** Цей договір укладається для організації індивідуальних подорожей за спеціальною програмою або маршрутом, що визначається за запитом клієнта.

Умови таких договорів повинні бути чіткими, взаємозрозумілими і відповідати законодавству, щоб уникнути суперечок і непорозумінь між сторонами.

2. Права та обов'язки сторін

Права туристичних підприємств:

- визначати вартість послуг та умови надання турів;
- вимагати від клієнтів своєчасної оплати за послуги;
- встановлювати правила поведінки під час поїздок (наприклад, у випадку екскурсій або готельних послуг);
- вносити зміни до програми туру при дотриманні умов договору (наприклад, у випадку форс-мажорних обставин).

Обов'язки туристичних підприємств:

- надавати точну інформацію про послугу, яку пропонують, включаючи всі деталі, що стосуються тарифів, умов перебування, розкладу та безпеки;
- виконувати всі умови договору, організовуючи туристичні послуги в повному обсязі;
- відшкодовувати шкоду в разі порушення умов договору або ненадання послуг відповідної якості.

Права туристів:

- отримувати точну інформацію про туристичні послуги, ціни, умови скасування або змін маршруту;
- заміна або повернення коштів у разі порушення умов договору (наприклад, у разі неякісного обслуговування або несвоєчасного виконання послуг);
- безпека та збереження здоров'я під час подорожі (страхування, забезпечення екологічних і санітарних норм).

Обов'язки туристів:

- дотримуватися умов договору, правил поведінки та безпеки під час подорожі;
- сплачувати за послуги відповідно до умов договору.
- вчасно повідомляти про зміни в умовах поїздки, скасування або перенесення туру.

3. Відповідальність у разі порушення умов договору

У разі порушення умов договору одна зі сторін може вимагати компенсації збитків або відшкодування шкоди. Туристичні підприємства можуть бути зобов'язані відшкодувати туристам витрати у випадках:

- неякісне надання послуг або невиконання частини або всіх умов договору;
- відмова від виконання турів без належного попередження;
- порушення умов повернення коштів або зміни умов туру.

Туристи також несуть відповідальність за свої дії, які можуть порушити правила або умови туру.

Правові відносини з партнерами

1. Партнерські відносини

Туристичні підприємства активно співпрацюють з іншими учасниками ринку для надання послуг, таких як готелі, транспортні компанії, екскурсоводи та інші. Правові відносини з партнерами, як правило, ґрунтуються на укладанні договорів, які визначають умови співпраці.

Типові договори, що укладаються з партнерами:

- **Договір про надання готельних послуг.** Оскільки туроператори часто укладають контракти з готелями для забезпечення проживання туристів, у договорі вказуються умови бронювання, вартості, обсягу послуг та відповідальності сторін.
- **Договір перевезення.** Туристичні підприємства можуть укласти договори з авіакомпаніями, залізничними компаніями або автобусними перевізниками, щоб забезпечити транспортування туристів до місця відпочинку.
- **Договір про організацію екскурсій.** Це угода між туроператором і екскурсоводом або туристичною компанією, що надає екскурсійні послуги.

2. Права та обов'язки партнерів

Права туроператорів:

- одержання від партнерів усіх необхідних послуг у визначений термін та відповідної якості;
- вимога дотримання умов договору з усіх партнерів;
- контроль за якістю обслуговування клієнтів.

Обов'язки туроператорів:

- забезпечення оплат за надані послуги у відповідності з умовами договору;

- своєчасно повідомляти партнерів про зміни в кількості туристів або інших умовах співпраці;
- виконання зобов'язань щодо бронювання та організації послуг.

Права партнерів:

- отримання оплати за надані послуги відповідно до домовленостей.
- вимога до туроператорів і агентств щодо виконання умов договору і відповідальності за порушення зобов'язань.

• Обов'язки партнерів:

- надання послуг на високому рівні, відповідно до умов договору;
- дотримання термінів та якості послуг, що передбачені договором.

3. Відповідальність у відносинах з партнерами

Як і в правових відносинах з клієнтами, в партнерських відносинах між туристичними підприємствами та постачальниками послуг також передбачено механізми відповідальності за порушення умов договору. Порушення умов, зокрема:

- поставки послуг неналежної якості;
- несвоєчасне виконання умов контракту;
- порушення термінів оплати або бронювання.

можуть призвести до вимоги відшкодування збитків або компенсації. Такі договори часто включають штрафні санкції у разі невиконання зобов'язань.

Основні принципи правових відносин у туристичній сфері:

- **прозорість** – всі умови надання послуг мають бути чітко викладені у договорах;
- **чесність і добросовісність** – всі учасники правових відносин повинні діяти добросовісно і чесно;
- **захист прав споживачів** – клієнти мають право на компенсацію у разі порушення умов надання послуг;
- **відповідальність за порушення** – передбачення санкцій для всіх учасників правових відносин за порушення умов договорів.

Правові відносини з клієнтами та партнерами в туристичному бізнесі є основою для стабільного та успішного функціонування підприємств. Вони передбачають чітке оформлення договорів, узгодження прав і обов'язків сторін, а також механізми вирішення спорів і відповідальності за порушення. Суворе дотримання законодавчих вимог сприяє довірі клієнтів, партнерів та гарантує захист їх прав.

6.4. Етика та соціальна відповідальність в управлінні туристичним бізнесом

Етика та соціальна відповідальність стають дедалі важливішими аспектами для туристичних підприємств, оскільки вони мають прямий вплив на імідж компанії, її взаємодію з клієнтами, партнерами та суспільством загалом. В умовах глобалізації та розвитку індустрії туризму важливо дотримуватися не лише комерційних стандартів, а й принципів етики та соціальної відповідальності. Це дозволяє будувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечувати стабільність на ринку та сприяти сталому розвитку індустрії.

Етика в туристичному бізнесі означає дотримання моральних норм, правил і стандартів, які регулюють відносини між туристичними підприємствами, їхніми клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Принципи етики в туристичному бізнесі

- 1. Чесність і прозорість:** Туристичні підприємства повинні надавати правдиву та достовірну інформацію про послуги, ціни, умови, а також можливі зміни чи обмеження. Клієнт має право бути поінформованим про всі умови до початку подорожі.
- 2. Захист прав споживачів:** Всі послуги повинні надаватися згідно з умовами договору, а також відповідати стандартам якості та безпеки. У разі невиконання цих умов підприємства повинні бути готові до відповідальності та відшкодування збитків.
- 3. Поважання культурної та соціальної спадщини:** Туристичні компанії повинні дотримуватися етичних норм при організації турів, поважаючи культурні, релігійні та соціальні особливості країн і регіонів, де вони працюють. Важливо мінімізувати негативний вплив туризму на місцеву культуру та середовище.
- 4. Чесна конкуренція:** Туристичні підприємства повинні діяти в межах чесної конкуренції, без застосування недобросовісних методів, таких як маніпулювання цінами чи неправомірне впливання на партнерів або клієнтів.
- 5. Повага до працівників:** Етичне ставлення до персоналу є невід'ємною частиною культури туризму. Це включає забезпечення рівних можливостей для розвитку кар'єри, створення безпечних умов праці та дотримання прав працівників.

Етичні проблеми в туристичному бізнесі

- **Маніпулювання цінами:** Зокрема, коли туристичні підприємства штучно підвищують ціни під час святкових сезонів або в умовах великого попиту.
- **Ненадання обіцяних послуг:** Це може включати, наприклад, неякісне проживання або невідповідність опису туру реальності.
- **Негативний вплив на культуру та природу:** Туристичні компанії повинні розуміти, що неправильно організовані туристичні потоки можуть призвести до руйнування культурних об'єктів або екологічних проблем.

Соціальна відповідальність у туристичному бізнесі полягає в тому, щоб підприємства не лише задовольняли потреби своїх клієнтів, але й активно долучалися до розвитку соціальної, економічної та екологічної стабільності в місцях, де вони працюють. Це включає як підтримку місцевих громад, так і збереження довкілля.

Ключові аспекти соціальної відповідальності в туризмі

1. **Екологічна відповідальність:** Туристичні підприємства мають мінімізувати свій негативний вплив на довкілля. Це може включати впровадження енергоефективних технологій, утилізацію відходів, збереження природних ресурсів та підтримку сталого туризму. Принципи екологічного туризму передбачають обмеження масового туризму в екологічно чутливих районах.
2. **Економічна відповідальність:** Туристичні підприємства повинні підтримувати місцеву економіку, забезпечуючи робочі місця для місцевих жителів, залучаючи їх до організації турів, та закупаючи товари і послуги у місцевих постачальників. Це може включати роботу з місцевими готелями, ресторанами, ремісниками, екскурсводами тощо.
3. **Соціальна підтримка місцевих громад:** Компанії можуть підтримувати соціальні ініціативи в місцевих громадах, сприяючи розвитку освіти, охорони здоров'я та інших важливих аспектів. Вони можуть також активно працювати з місцевими організаціями та волонтерськими групами, щоб допомогти в подоланні соціальних проблем.
4. **Підтримка сталого туризму:** Сталий туризм – це підхід, який передбачає використання природних ресурсів і культурних надбань таким чином, щоб не завдати шкоди для майбутніх поколінь. Це включає обмеження кількості туристів у

популярних місцях, застосування принципів енергозбереження та зменшення викидів парникових газів.

5. **Забезпечення доступності для всіх:** Туристичні підприємства мають враховувати потреби різних категорій громадян, зокрема людей з інвалідністю, літніх осіб, сімей з маленькими дітьми та інших. Це може включати доступні маршрути, адаптовані готелі, спеціальні послуги тощо.

Переваги соціальної відповідальності для бізнесу

- **Покращення іміджу:** Підприємства, які демонструють свою соціальну відповідальність, отримують підтримку від громадськості, клієнтів і партнерів, що позитивно позначається на їхній репутації.
- **Залучення лояльних клієнтів:** Клієнти дедалі більше звертають увагу на етичну та екологічну відповідальність компаній і готові підтримувати ті, хто втілює ці принципи в свою діяльність.
- **Зниження витрат на енергоносії та ресурси:** Впровадження енергоефективних технологій та раціональне використання ресурсів дозволяє значно знизити витрати в довгостроковій перспективі.
- **Підвищення продуктивності персоналу:** Створення умов для розвитку та задоволення потреб працівників підвищує їхню мотивацію та продуктивність.

Приклади соціальної відповідальності в туристичному бізнесі

- **Екологічні ініціативи:** Багато туристичних компаній впроваджують принципи зеленої сертифікації, забезпечуючи мінімізацію відходів, економію води та енергії. Наприклад, готелі можуть використовувати енергоефективні лампи, біорозкладні засоби для прибирання або організовувати сортування сміття.
- **Підтримка місцевих громад:** Туристичні компанії можуть співпрацювати з місцевими громадами, залучаючи їх до організації заходів для туристів. Наприклад, готелі можуть надавати робочі місця місцевим жителям, а екскурсії проводити з місцевими гідом.
- **Програми соціальної підтримки:** Деякі туроператори організовують благодійні акції або підтримують освітні та культурні проекти в місцях, де вони здійснюють свою діяльність.

Етика та соціальна відповідальність є важливими складовими успішного управління туристичним бізнесом. Вони сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, залученню лояльних

клієнтів і забезпеченню сталого розвитку галузі. Дотримання етичних норм і соціальних зобов'язань дозволяє створити довгострокові вигоди як для підприємств, так і для місцевих громад, а також мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Завдання до теми 6

1. Правові основи діяльності туристичних підприємств

Завдання 1: Охарактеризуйте основні правові акти, які регулюють діяльність туристичних підприємств в Україні. Включіть до опису закони, постанови та міжнародні угоди, що стосуються туристичного бізнесу. Яке значення ці правові основи мають для ефективного управління туристичним бізнесом?

Завдання 2: Проведіть аналіз відповідальності туристичних підприємств за порушення прав споживачів туристичних послуг (наприклад, через ненадання послуг або надання послуг низької якості). Як можна уникнути правових порушень у процесі організації турів?

Завдання 3: Розгляньте основні типи ліцензій, дозволів і сертифікацій, які необхідні туристичним підприємствам. Як ці документи забезпечують законність діяльності туристичних компаній та гарантують безпеку для клієнтів?

Завдання 4: Створіть ситуаційний аналіз, де туристичне підприємство потрапляє в юридичну колізію через порушення прав споживачів. Як би ви вирішили цю ситуацію, враховуючи законодавчі вимоги та принципи правової відповідальності?

2. Законодавчі вимоги до туроператорів і туристичних агентств

Завдання 1: Охарактеризуйте основні законодавчі вимоги, які мають виконувати туроператори і туристичні агентства. Які права та обов'язки цих суб'єктів туристичної діяльності визначені на законодавчому рівні?

Завдання 2: Проведіть порівняльний аналіз законодавчих вимог до туроператорів та туристичних агентств у різних країнах. Як ці вимоги впливають на функціонування міжнародних туристичних компаній?

Завдання 3: Оцініть роль захисту прав споживачів у діяльності туроператорів і агентств. Які законодавчі ініціативи можуть сприяти підвищенню стандартів обслуговування клієнтів та відповідальності турфірм?

Завдання 4: Створіть таблицю, яка порівнює обов'язки туроператорів та туристичних агентств згідно з українським законодавством. Визначте, які функції здійснюються ними спільно, а які – окремо.

3. Правові відносини з клієнтами та партнерами

Завдання 1: Охарактеризуйте основні правові відносини між туристичними підприємствами і їх клієнтами. Як забезпечується законність договорів та які механізми захисту прав споживачів застосовуються в туристичному бізнесі?

Завдання 2: Розробіть типовий контракт між туроператором і клієнтом на організацію турпоїздки. Врахуйте юридичні аспекти, такі як обов'язки сторін, права клієнта, умови відмови від поїздки, відшкодування та компенсації.

Завдання 3: Проаналізуйте правові відносини між туристичними агентствами та їхніми партнерами (готелями, транспортними компаніями, екскурсійними агентствами). Як можна регулювати ці відносини через контракти та угоди для запобігання конфліктам?

Завдання 4: Оцініть роль правового супроводу в процесі підписання угод між туристичними підприємствами та постачальниками послуг (готелями, перевізниками тощо). Які юридичні ризики можуть виникнути при укладенні таких договорів?

4. Етика та соціальна відповідальність в управлінні туристичним бізнесом

Завдання 1: Охарактеризуйте принципи етики в управлінні туристичним бізнесом. Як етичні норми впливають на вибір партнерів, взаємодію з клієнтами та формування корпоративної культури?

Завдання 2: Проведіть аналіз соціальної відповідальності туристичних компаній. Як компанії можуть реалізувати принципи соціальної відповідальності через екологічні ініціативи, підтримку місцевих громад, сприяння сталому розвитку туризму?

Завдання 3: Створіть план етичних стандартів для туристичної компанії, який включатиме кодекс поведінки співробітників, стратегію взаємодії з клієнтами та політику корпоративної соціальної відповідальності.

Завдання 4: Розробіть стратегію вирішення етичної дилеми у туристичному бізнесі, наприклад, як компанія має діяти, якщо її партнери порушують права працівників або негативно впливають на екологію місцевості. Як ви забезпечите етичне вирішення ситуації?

Тема 7. Управління якістю туристичних послуг

7.1. Концепція управління якістю в туризмі.

7.2. Стандартизація та сертифікація туристичних послуг.

7.3. Методи контролю якості обслуговування клієнтів.

7.1. Концепція управління якістю в туризмі

Управління якістю є важливим елементом стратегічного розвитку туристичних підприємств. Концепція управління якістю в туризмі передбачає систему заходів, направлених на забезпечення та підтримку високого рівня послуг, що надаються туристам, а також на створення умов для постійного вдосконалення цих послуг з урахуванням потреб і вимог клієнтів. Це включає не тільки поліпшення рівня обслуговування, але й впровадження інноваційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління підприємством.

У туризмі якість послуг має особливе значення, оскільки туризм є сферою, де успіх бізнесу залежить від суб'єктивних вражень та досвіду клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів визначає репутацію компанії та здатність залучати нових туристів. Відтак концепція управління якістю в туризмі включає:

- **Орієнтацію на клієнта:** основний акцент у системі управління якістю ставиться на задоволення потреб та очікувань туристів. Це означає, що послуги мають бути індивідуально адаптовані до вимог клієнта.
- **Безперервне вдосконалення:** стратегії управління якістю передбачають постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку від клієнтів, аналізу ринку та внутрішніх процесів підприємства.
- **Залучення всіх рівнів підприємства:** якість послуг – це результат роботи всіх співробітників туристичної компанії, починаючи від керівництва і закінчуючи обслуговуючим персоналом.

Концепція управління якістю в туризмі ґрунтується на кількох принципах, які допомагають досягти високого рівня обслуговування клієнтів і забезпечити сталість підприємства:

1. **Орієнтація на потреби клієнтів:** це основний принцип, що включає в себе не лише виконання стандартних вимог, але й передбачення та задоволення додаткових бажань клієнтів.

Наприклад, туристичні компанії можуть пропонувати додаткові послуги або індивідуальні програми, щоб створити неповторний досвід для кожного клієнта.

2. **Лідерство:** керівництво повинно встановлювати чітку стратегію якості та забезпечувати її виконання. Це означає, що управлінці повинні забезпечити всі ресурси для досягнення високого рівня якості та контролювати процеси.
3. **Залучення всіх працівників:** усі працівники компанії, незалежно від рівня, повинні бути залучені до процесу підтримки якості. Це включає навчання, розвиток компетенцій і культуру обслуговування, що сприяє задоволенню клієнтів.
4. **Процесний підхід:** для ефективного управління якістю в туристичному бізнесі необхідно розглядати всі операції як взаємозв'язані процеси, що можуть бути вдосконалені для досягнення оптимальних результатів. Це включає управління взаємодією між різними підрозділами компанії, такими як маркетинг, обслуговування клієнтів, організація турів тощо.
5. **Системний підхід до управління:** підприємства повинні впроваджувати систему управління, яка охоплює всі аспекти діяльності, від розробки продукту до надання послуг. Це забезпечує цілісне бачення та контроль якості на кожному етапі.
6. **Постійне вдосконалення:** постійне поліпшення процесів і послуг на основі аналізу результатів та відгуків клієнтів є важливою складовою стратегії управління якістю. Це допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною і зберігати високий рівень задоволеності клієнтів.
7. **Прийняття обґрунтованих рішень на основі фактичних даних:** для підвищення якості необхідно використовувати дані, зокрема зворотний зв'язок від клієнтів, показники ефективності, інтерпретацію відгуків та рекомендацій. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що ведуть до покращення послуг.

Етапи впровадження управління якістю в туризмі

1. **Оцінка поточного стану:** перший етап полягає в оцінці поточного рівня якості послуг, які надаються, аналізі сильних і слабких сторін підприємства. Це включає вивчення відгуків клієнтів, аудити процесів, а також внутрішні оцінки.
2. **Розробка системи управління якістю:** на основі аналізу необхідно розробити стратегію управління якістю, що включає

визначення стандартів якості, процедур і методів контролю, а також навчання персоналу.

3. **Впровадження системи:** на цьому етапі починається впровадження розробленої системи управління якістю, де важливу роль відіграє підтримка з боку керівництва, організація тренінгів для співробітників і формування культури якості на всіх рівнях.
4. **Моніторинг і оцінка:** після впровадження системи необхідно постійно контролювати її ефективність за допомогою збору даних, відгуків клієнтів, внутрішніх аудиторських перевірок. Важливо проводити регулярний моніторинг, щоб вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію.
5. **Безперервне вдосконалення:** постійне вдосконалення процесів має на меті забезпечення високої якості послуг протягом усього життєвого циклу туроператора. Це включає вдосконалення технологій, покращення процесів взаємодії з клієнтами, інноваційні рішення в обслуговуванні.

Інструменти та методи управління якістю в туризмі

1. **ISO 9001:** стандарт ISO 9001 є одним із основних міжнародних стандартів для систем управління якістю, і він може бути використаний для сертифікації туристичних підприємств. Впровадження цього стандарту допомагає налагодити ефективне управління якістю та відповідність міжнародним вимогам.
2. **Техніки зворотного зв'язку:** використання анкет, опитувань, інтерв'ю та інших методів збору відгуків дозволяє отримати інформацію про рівень задоволення клієнтів і визначити області для поліпшення.
3. **Система моніторингу та аналізу:** ведення журналів, аналітичних звітів і регулярне проведення оцінок процесів дозволяє здійснювати постійний контроль якості.
4. **Постійне навчання та тренінги персоналу:** навчання співробітників є ключовим фактором успіху системи управління якістю. Тренінги дозволяють підвищити кваліфікацію персоналу і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Концепція управління якістю в туризмі є комплексною системою, яка охоплює всі аспекти діяльності туристичних підприємств, від організації послуг до обслуговування клієнтів. Якість туризму є однією з основних складових конкурентоспроможності на ринку, тому підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої процеси,

зважаючи на вимоги клієнтів, стандарти галузі та сучасні технології. Ретельне управління якістю забезпечить не лише задоволення потреб туристів, а й стійкий розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

7.2. Стандартизація та сертифікація туристичних послуг

Стандартизація та сертифікація є важливими інструментами для забезпечення високої якості туристичних послуг і відповідності міжнародним та національним вимогам. Вони допомагають встановити єдині критерії та норми, що сприяють безпеці, комфортному перебуванню туристів, а також розвитку туристичних компаній. Завдяки сертифікації та стандартизації туристи можуть бути впевненими у якості послуг, а підприємства – у своїй конкурентоспроможності на ринку.

Стандартизація в туризмі – це процес встановлення певних вимог та норм щодо якості послуг, що надаються туристами. Стандарти визначають умови організації турів, обслуговування гостей, безпеку, інфраструктуру, а також вимоги до персоналу туристичних компаній.

Основні цілі стандартизації:

1. **Забезпечення якості:** Стандарти допомагають визначити вимоги до послуг, що надаються, з метою досягнення певного рівня якості. Це включає визначення мінімальних стандартів для готелів, туристичних агентств, транспорту, екскурсій та ін.
2. **Покращення безпеки туристів:** Стандартизація допомагає забезпечити безпеку туристів під час подорожей, включаючи вимоги до безпеки перевезень, готельного обслуговування, екскурсійних програм та ін.
3. **Забезпечення прозорості:** Стандарти дозволяють забезпечити чіткість і прозорість у відносинах між туристичними компаніями і клієнтами. Туристи знають, що вони отримують послугу відповідно до визначених вимог.
4. **Конкурентоспроможність на ринку:** Відповідність стандартам дозволяє туристичним компаніям виділятися серед конкурентів і привертати більше клієнтів завдяки високій якості послуг.

Ключові стандарти в туризмі:

1. **ISO 9001** – загальний міжнародний стандарт для систем управління якістю, який може бути застосований до туристичних компаній. Він визначає вимоги до управління якістю послуг.
2. **ISO 14001** – стандарт, що визначає вимоги до системи екологічного менеджменту, що важливо для компаній, що займаються сталим туризмом.
3. **ISO 22000** – стандарт безпеки харчових продуктів, який застосовується до компаній, що надають послуги харчування туристам.
4. **Зелений ключ (Green Key)** – міжнародний екологічний сертифікат, який вказує на відповідальність готелів і інших підприємств за екологічні практики.
5. **Сертифікація готелів та ресторанів:** стандартизація готельних послуг (наприклад, категорії зірок для готелів) і ресторанних послуг допомагає клієнтам орієнтуватися у якості послуг.

Сертифікація – це офіційне підтвердження відповідності туристичних послуг певним стандартам якості, що надається компетентними органами чи організаціями. Вона є важливим елементом забезпечення безпеки та якості послуг у туристичній індустрії, а також сприяє підвищенню довіри клієнтів.

Мета та переваги сертифікації:

1. **Підвищення рівня довіри клієнтів:** Сертифікація дає змогу туристам бути впевненими у високій якості послуг, що надаються. Вона є свідченням того, що туристичні послуги відповідають міжнародним стандартам.
2. **Відповідність вимогам законодавства та нормативів:** Сертифікація дозволяє підприємствам відповідати вимогам державних та міжнародних органів, що гарантує їхню легальність і надійність.
3. **Покращення іміджу підприємства:** Офіційне підтвердження якості послуг підвищує репутацію туристичної компанії, що дозволяє залучити більше клієнтів.
4. **Конкурентні переваги:** Сертифіковані компанії мають конкурентну перевагу на ринку, оскільки вони демонструють готовність до стандартів якості та безпеки.

Процес сертифікації в туризмі:

1. **Оцінка та перевірка:** Для отримання сертифіката компанія проходить оцінку відповідності її послуг визначеним стандартам

якості. Це може включати перевірки умов проживання, обслуговування клієнтів, безпеку, рівень кваліфікації персоналу та ін.

2. **Аудит і верифікація:** Спеціальні органи або сертифікаційні агентства проводять аудит діяльності підприємства для того, щоб визначити, чи відповідає воно всім вимогам для отримання сертифікації.
3. **Видача сертифіката:** Після успішної перевірки підприємству видається сертифікат, який підтверджує відповідність певним вимогам. Це може бути як національний, так і міжнародний сертифікат.
4. **Періодичне оновлення:** Сертифікати можуть бути дійсні лише протягом певного періоду часу, після чого необхідно пройти повторну перевірку для підтвердження відповідності вимогам.

Типи сертифікацій у туризмі:

1. **Сертифікація готелів та ресторанних послуг:** Визначаються категорії обслуговування, які повинні відповідати певним вимогам для отримання відповідної сертифікації, наприклад, категорії зірок для готелів.
2. **Екологічні сертифікати:** Системи сертифікації, як-от **Зелений ключ** чи **Ecolabel**, що відображають екологічну відповідальність підприємства.
3. **Сертифікація туроператорів і турагентств:** Підприємства, які пропонують тури, можуть отримувати сертифікати, що підтверджують їхні компетенції в організації безпечних і якісних подорожей.

Роль стандартизації та сертифікації в розвитку туризму

- **Підвищення рівня послуг:** Стандартизація та сертифікація допомагають підприємствам туристичної індустрії відповідати міжнародним вимогам і надавати високоякісні послуги своїм клієнтам.
- **Просування сталого туризму:** Впровадження екологічних сертифікатів та стандартів сталого розвитку сприяє збереженню природних ресурсів і підтримці екологічно чистих практик.
- **Міжнародне визнання:** Сертифікація дозволяє підприємствам національного рівня бути визнаними на міжнародній арені, що розширює їхню аудиторію і відкриває нові ринки.

- **Задоволення потреб клієнтів:** Туристи отримують чітке уявлення про якість послуг ще до подорожі, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення при виборі туристичних послуг.

Стандартизація та сертифікація є основними інструментами для забезпечення високої якості та безпеки туристичних послуг. Вони допомагають туристичним компаніям підтвердити свою компетентність і відповідність міжнародним вимогам, що, в свою чергу, підвищує довіру клієнтів і конкурентоспроможність на ринку. Система сертифікації, в свою чергу, дозволяє забезпечити прозорість послуг і підтримувати стійкий розвиток туристичної індустрії, орієнтуючи підприємства на досягнення високих стандартів якості та екологічної відповідальності.

7.3. Методи контролю якості обслуговування клієнтів у туризмі

Контроль якості обслуговування клієнтів є важливою складовою успішної діяльності туристичних підприємств. Задоволені клієнти – це основа для забезпечення лояльності та постійного попиту на послуги компанії. Контроль якості дозволяє вчасно виявити проблеми та покращити процеси обслуговування, забезпечуючи високий рівень задоволеності гостей. У туризмі, де кожен аспект взаємодії з клієнтами має значення, використання ефективних методів контролю якості необхідне для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Існують кілька методів, які допомагають оцінити та контролювати якість обслуговування клієнтів у туристичному бізнесі. Ось основні з них:

1. Зворотний зв'язок від клієнтів

- **Опитування та анкети:** Одним з найпоширеніших методів контролю якості є збір відгуків клієнтів після надання послуг. Це може бути анкета, яка включає питання щодо різних аспектів обслуговування, таких як чистота, комфорт, ефективність персоналу та інші фактори. Збір інформації від клієнтів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони послуг.
- **Інтерв'ю з клієнтами:** Проведення особистих або телефонних інтерв'ю з клієнтами після надання послуг дозволяє глибше зрозуміти їхні враження та отримати більш детальну інформацію про обслуговування.

- **Онлайн-опитування:** У сучасному світі популярне використання онлайн-опитувальників (через електронну пошту, соціальні мережі, мобільні додатки), що зручно для клієнтів і дозволяє оперативно отримати враження від обслуговування.

2. Аналіз скарг та рекламаций

- Обробка скарг клієнтів – важливий етап контролю якості. Всі зауваження та претензії мають бути ретельно проаналізовані, щоб з'ясувати причини незадоволення клієнтів та визначити можливі шляхи вирішення проблем.
- Ведення журналу скарг і рекламаций, а також створення спеціальних комісій для розгляду скарг дозволяє систематизувати процес і виявляти найбільш поширені проблеми, що виникають під час надання послуг.

3. Мистецтво спостереження та аудити

- **Таємний покупець (Mystery Shopper):** Одним із методів контролю якості є використання "таємного покупця", коли спеціально найнята особа або консультант замовляє послугу, а потім оцінює її якість. Це дозволяє отримати об'єктивну інформацію щодо роботи персоналу, стану обслуговування та інфраструктури.
- **Аудити якості:** Внутрішні та зовнішні аудити допомагають оцінити, наскільки підприємство дотримується встановлених стандартів обслуговування. Цей метод включає перевірку процесів, документації, інфраструктури, а також безпосередню оцінку якості послуг.

4. Моніторинг і аналіз соціальних мереж та відгуків в Інтернеті. Оскільки соціальні мережі стали важливим каналом для комунікації клієнтів і компаній, відгуки та обговорення про туристичну компанію на платформах, таких як TripAdvisor, Google Reviews, Facebook тощо, можуть слугувати важливим інструментом для контролю якості. Аналіз цих відгуків дає можливість своєчасно реагувати на проблеми та підвищувати репутацію компанії.

5. Використання KPI (ключових показників ефективності)

- **Індикатори якості обслуговування:** Встановлення певних показників (наприклад, час очікування на рецепції, швидкість обслуговування, кількість відмов і скарг) дозволяє вимірювати ефективність і рівень обслуговування. Наприклад, KPI для готелю може включати середній час заселення, кількість позитивних відгуків, рівень повторних клієнтів тощо.

- **Оцінка ефективності персоналу:** КРІ також використовуються для оцінки роботи співробітників компанії, наприклад, ефективність роботи консультантів, менеджерів з продажу або екскурсоводів.

6. Тренінги та навчання персоналу. Один із методів забезпечення та контролю якості – це регулярне навчання та тренування персоналу. Оцінка результатів навчання та рівня кваліфікації працівників допомагає забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Крім того, персонал має отримувати зворотний зв'язок щодо їхніх дій і результатів, що дозволяє коригувати їх роботу в реальному часі.

Переваги та виклики методів контролю якості в туризмі

Переваги:

- **підвищення задоволеності клієнтів:** коли компанія активно контролює якість обслуговування, вона може своєчасно реагувати на запити і скарги клієнтів, що дозволяє підвищити рівень їхнього задоволення;
- **покращення репутації:** постійний контроль якості і позитивні відгуки клієнтів сприяють зміцненню репутації компанії;
- **конкурентоспроможність:** завдяки постійному моніторингу і покращенню якості туристичні компанії можуть зайняти конкурентні позиції на ринку.

Виклики:

- **витрати на впровадження:** впровадження та підтримка ефективних методів контролю якості можуть вимагати значних ресурсів, особливо коли йдеться про проведення регулярних аудитів, анкетування та тренінгів;
- **збір об'єктивної інформації:** не завжди можливо отримати об'єктивні дані від клієнтів, оскільки відгуки можуть бути суб'єктивними або не повними;
- **залучення всього персоналу:** для досягнення бажаних результатів важливо, щоб вся команда була залучена в процес підвищення якості, що може бути складно, особливо в великих організаціях.

Методи контролю якості обслуговування клієнтів у туризмі мають величезне значення для успіху компанії. Вони допомагають своєчасно виявляти недоліки, підвищувати ефективність персоналу та задоволеність клієнтів, а також підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Вибір методів контролю залежить від специфіки

підприємства, доступних ресурсів і бажаного рівня якості. Постійний моніторинг і поліпшення обслуговування створює основу для довгострокового успіху та розвитку туристичних компаній.

Завдання до теми 7

1. Концепція управління якістю в туризмі

Завдання 1: Охарактеризуйте основні принципи концепції управління якістю в туризмі. Як ці принципи можуть бути застосовані для підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній? Поясніть, чому важливо забезпечити високий рівень якості туристичних послуг.

Завдання 2: Розробіть стратегію управління якістю для туристичної компанії. Включіть ключові етапи (наприклад, планування, моніторинг, вдосконалення), які допоможуть забезпечити високий рівень послуг для клієнтів і досягти довгострокового успіху компанії.

Завдання 3: Проаналізуйте роль клієнтського досвіду у забезпеченні якості туристичних послуг. Які інструменти та методи можна застосовувати для збору зворотного зв'язку від клієнтів, щоб удосконалювати процеси надання послуг?

Завдання 4: Напишіть есе на тему «Як концепція управління якістю в туризмі впливає на репутацію туристичної компанії». Включіть приклади успішних компаній, які застосовують систему управління якістю, та розгляньте їхні стратегії.

2. Стандартизація та сертифікація туристичних послуг

Завдання 1: Охарактеризуйте поняття стандартизації та сертифікації туристичних послуг. Які переваги та недоліки мають ці процеси для туристичних компаній? Чому стандартизація є важливим елементом у забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів?

Завдання 2: Проведіть порівняльний аналіз різних міжнародних стандартів якості в туризмі (ISO 9001, ISO 22000, EMAS тощо). Які вимоги висуваються до туристичних компаній, що бажають отримати сертифікацію, і як це може вплинути на їхню діяльність?

Завдання 3: Розробіть рекомендації для туристичної компанії, яка хоче пройти сертифікацію за міжнародними стандартами якості. Які кроки повинні бути здійснені на шляху до сертифікації? Які ресурси потрібно залучити, і яку роль в цьому процесі відіграє навчання персоналу?

Завдання 4: Напишіть короткий огляд на тему «Стандартизація туристичних послуг як інструмент забезпечення безпеки та задоволення клієнтів». Як стандарти можуть допомогти у запобіганні порушень та несумлінного обслуговування?

3. Методи контролю якості обслуговування клієнтів

Завдання 1: Охарактеризуйте основні методи контролю якості обслуговування клієнтів в туризмі. Як можна використовувати різні інструменти (наприклад, опитування, інтерв'ю, моніторинг) для оцінки рівня обслуговування та вдосконалення послуг?

Завдання 2: Розробіть анкету для збору зворотного зв'язку від клієнтів туристичної компанії. Які питання повинні бути включені до анкети, щоб отримати повну картину про якість обслуговування?

Завдання 3: Проаналізуйте роль постійного моніторингу якості обслуговування в туристичному бізнесі. Як регулярний контроль може допомогти виявити проблеми на ранніх етапах і мінімізувати їхній негативний вплив на клієнтів?

Завдання 4: Оцініть методи використання інструментів автоматизованого контролю якості в туризмі (наприклад, CRM-системи, програмне забезпечення для збору відгуків клієнтів). Як ці інструменти можуть забезпечити більш ефективний контроль за рівнем обслуговування?

Тема 8. Кризове управління в туризмі

- 8.1. Аналіз та управління ризиками в туристичному бізнесі.*
- 8.2. Управління під час криз (економічні кризи, природні катастрофи, пандемії).*
- 8.3. Приклади успішного кризового управління в туризмі.*

8.1. Аналіз та управління ризиками в туристичному бізнесі

Управління ризиками в туристичному бізнесі є критично важливим аспектом для забезпечення стабільної та успішної діяльності компанії. Туристична індустрія за своєю природою дуже вразлива до різноманітних ризиків, таких як зміни в економічній ситуації, політичні кризи, природні катастрофи, зміна попиту на туристичні послуги, технологічні зміни, правові та регуляторні зміни тощо. Тому ефективне управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати збитки, а й забезпечити конкурентні переваги.

У туристичному бізнесі можна виділити кілька основних категорій ризиків:

Фінансові ризики:

- **коливання валютних курсів:** туристичні компанії часто працюють з іноземними клієнтами або здійснюють операції в різних валютах. Коливання курсів валют може впливати на ціни турів і доходи;
- **невизначеність у доходах:** поступовий спад попиту на певні туристичні напрямки може призвести до зниження доходів;
- **зростання витрат:** збільшення витрат на паливо, транспортування, страхування чи інші елементи туристичних послуг може вплинути на рентабельність.

2. Політичні ризики:

- **нестабільність у країні призначення:** політичні кризи, війни, терористичні акти можуть різко знизити потік туристів до певних країн;

- **зміни у законодавстві:** нові закони або зміни у візовій політиці, правила податкового обліку або вимогах до туристичних компаній можуть вплинути на ведення бізнесу.

3. Екологічні та природні ризики:

- **природні катастрофи:** землетруси, повені, урагани, лісові пожежі можуть призвести до тимчасового закриття туристичних об'єктів і зниження попиту на тури в певні регіони;

- **зміни клімату:** тривалі зміни клімату можуть вплинути на популярність певних туристичних напрямків, особливо для екологічного туризму чи зимових курортів.

4. Ризики, пов'язані з репутацією:

- **негативні відгуки:** погані відгуки клієнтів можуть знизити репутацію туристичної компанії, впливаючи на майбутній попит;

- **соціальні мережі та інтернет:** негативні повідомлення у соцмережах чи на сайтах відгуків можуть швидко поширюватися, впливаючи на довіру потенційних клієнтів.

5. Технічні та інноваційні ризики:

- **застарілі технології:** використання старих систем бронювання або недостатня автоматизація процесів може стати проблемою в умовах швидких технологічних змін;

- **кіберзагрози:** Атаки хакерів, крадіжка особистих даних клієнтів, порушення систем безпеки можуть знизити довіру до компанії.

6. Соціальні та культурні ризики:

- **зміни у поведінці споживачів:** під впливом змін у суспільних умовах, економіки або соціальних тенденціях, попит на певні види туризму може змінюватися;

- **етнічні та культурні конфлікти:** конфлікти в країні призначення можуть знизити туристичний потік і створити небезпеку для туристів.

Для ефективного управління ризиками в туристичному бізнесі необхідно проводити їх ретельний аналіз. Ось кілька основних методів:

1. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Це дозволяє туристичним компаніям оцінити ризики, з якими вони стикаються, і розробити стратегії для їх мінімізації.

2. Аналіз чутливості. Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміни в певних зовнішніх факторах (наприклад, коливання валютних курсів, ціни на паливо) можуть вплинути на фінансові результати підприємства. Це дозволяє підготуватися до можливих змін і зменшити негативні наслідки.

3. Фінансовий аналіз. Вивчення фінансових показників та їх динаміки допомагає виявити потенційні ризики, що можуть виникнути через недооцінку витрат або перебої в доходах. Це включає аналіз ліквідності, рентабельності, структури капіталу та інших показників.

4. Метод експертних оцінок. Залучення експертів або консалтингових компаній, які володіють глибокими знаннями в галузі, дозволяє визначити основні ризики та ефективно їх оцінити на основі досвіду і попередніх оцінок.

5. Аналіз ймовірності та наслідків. Це метод, за якого кожен ризик оцінюється з точки зору ймовірності його виникнення та потенційних наслідків для компанії. Для кожного ризику розраховується ступінь впливу і ймовірність, що допомагає визначити пріоритети для управління ризиками.

Після того як ризики і їх потенційний вплив будуть проаналізовані, наступним кроком є розробка стратегії для їх управління. Існує кілька основних стратегій:

1. Уникнення ризиків. Це стратегія, яка полягає в тому, щоб уникнути певних ризиків або ситуацій, що можуть їх викликати.

Наприклад, компанія може вирішити не працювати в країнах з високим рівнем політичної нестабільності.

2. Мінімізація ризиків. Якщо уникнути ризиків неможливо, компанія може застосувати стратегію їх мінімізації. Наприклад, для зменшення фінансових ризиків можна диверсифікувати джерела доходів або укласти контракти на фіксовані ціни з постачальниками.

3. Передача ризиків. Передача ризиків може бути досягнута через страхування або укладання угод з партнерами. Наприклад, туроператори можуть укласти страхові угоди, щоб забезпечити клієнтам компенсацію у разі відміну туру через непередбачені обставини.

4. Прийняття ризиків. Іноді компанії можуть приймати певні ризики, якщо потенційні вигоди від їх прийняття перевищують можливі втрати. Це може бути виправдано, якщо ймовірність виникнення ризику низька або його наслідки незначні.

5. Моніторинг ризиків. Постійний моніторинг ризиків дозволяє своєчасно виявляти зміни в умовах, що можуть призвести до виникнення нових або змінювати наявні ризики. Регулярний моніторинг є ключовим елементом у стратегії управління ризиками.

Управління ризиками критично важливе для успішної діяльності туристичних підприємств, оскільки ризики можуть мати значний вплив на їх фінансові показники, репутацію та загальний успіх. Використання різноманітних методів аналізу та стратегій для управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність їх виникнення і забезпечити стабільність та розвиток компанії. Ключовими аспектами є систематичний моніторинг і готовність до оперативних змін у відповідь на виникаючі загрози.

8.2. Управління під час криз в туристичному бізнесі: економічні кризи, природні катастрофи, пандемії

Кризи різного характеру є невід'ємною частиною бізнес-середовища, і туристичний бізнес не виняток. Туризм – це одна з найбільш чутливих до змін індустрій, оскільки він залежить від багатьох зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, природні катастрофи, політична стабільність та глобальні пандемії. У таких умовах важливо розуміти, як правильно реагувати на кризові ситуації та яким чином адаптувати бізнес-стратегії для збереження функціональності і мінімізації негативних наслідків.

1. Економічні кризи

Вплив на туристичний бізнес:

- **зменшення попиту:** під час економічної кризи споживачі часто зменшують свої витрати на відпочинок, що негативно позначається на попиті на туристичні послуги;
- **зростання витрат:** курс валют, ціни на паливо, інфляція можуть суттєво збільшити витрати підприємств на логістику, страхування та інші послуги;
- **зниження прибутковості:** зменшення кількості туристів або їх витрат на послуги може призвести до зниження прибутків та навіть до збитків.

Стратегії управління під час економічної кризи:

1. Адаптація бізнес-моделі:

- **диверсифікація послуг:** туристичні компанії можуть розширити спектр своїх послуг, пропонуючи більш бюджетні тури або послуги для нових сегментів ринку (наприклад, для місцевих туристів);
- **оптимізація витрат:** необхідно провести аудит витрат, виявити можливості для їх скорочення, наприклад, зменшити кількість персоналу, скоротити рекламний бюджет або оптимізувати використання ресурсів.

2. Підвищення лояльності клієнтів:

- **знижки та акції:** для підтримки попиту можна впровадити знижки на тури, пропонувати бонуси та лояльні програми для постійних клієнтів;
- **гнучкість у бронюванні:** запровадження політики повернення грошей або безкоштовної зміни дати бронювання для підвищення довіри клієнтів.

3. Інноваційні маркетингові стратегії:

- **онлайн-продажі:** активізація онлайн-продажів через інтернет-ресурси, що дозволяє знизити витрати на традиційну рекламу та залучити більшу аудиторію;
- **контент-маркетинг:** створення контенту, який допомагає підтримати інтерес до туристичних послуг, включаючи віртуальні тури, відео та статті про подорожі.

2. Природні катастрофи

Вплив на туристичний бізнес:

- **закриття туристичних об'єктів:** природні катастрофи (повені, землетруси, урагани) можуть призвести до тимчасового закриття готелів, пляжів, екскурсійних маршрутів;

- **небезпека для клієнтів:** катастрофи можуть становити безпосередню загрозу для життя та здоров'я туристів;
- **втрати в репутації:** негативні наслідки для туристичної галузі, якщо інцидент буде широко висвітлюватися в ЗМІ, можуть призвести до падіння інтересу до певних напрямків.

Стратегії управління під час природних катастроф:

1. План дій на випадок надзвичайних ситуацій:

- **підготовка кризових планів:** підприємства мають розробити чіткі плани на випадок природних катастроф, зокрема щодо евакуації туристів, перерозподілу ресурсів та відновлення бізнес-процесів;
- **забезпечення безпеки:** забезпечення безпеки клієнтів та персоналу має бути основним пріоритетом. Туристичні компанії повинні регулярно тренувати своїх співробітників для ефективної роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

2. Капіталовкладення в інфраструктуру:

- **модернізація та ремонт інфраструктури:** вкладення в поліпшення будівельних та інженерних стандартів, щоб знизити ризики пошкоджень від стихійних лих;
- **страхування:** застосування страхування від природних катастроф для захисту від значних фінансових втрат.

3. Прозорість комунікацій:

- **інформування клієнтів:** постійне оновлення інформації щодо ситуації в районах, де надаються послуги, через офіційні канали, соціальні мережі та сайти;
- **підтримка у разі анулювання подорожей:** зручні умови для зміни або скасування бронювань у разі непередбачених обставин.

3. Пандемії

Вплив на туристичний бізнес:

- **зменшення попиту на подорожі:** пандемії (наприклад, COVID-19) можуть різко обмежити попит на міжнародний туризм і подорожі в межах країни;
- **закриття кордонів та карантинні обмеження:** введення обмежень на поїздки, карантинів та обов'язкових тестів знижує потік туристів;
- **необхідність у перегляді послуг та стандартів:** пандемії змушують туристичні компанії адаптувати свої послуги, враховуючи нові вимоги щодо гігієни, безпеки та здоров'я.

Стратегії управління під час пандемії:

1. Гнучкість та адаптація до змін:

- **гнучка політика бронювання:** запровадження безкоштовної зміни дат поїздки, скасування бронювання з мінімальними штрафами для туристів у разі змін в умовах пандемії;

- **гнучкі умови повернення коштів:** якщо пандемія зупиняє або обмежує поїздки, клієнти повинні мати можливість отримати повернення коштів або обміняти тури на майбутні дати.

2. Запровадження нових стандартів безпеки:

- **посилена санітарія та дезінфекція:** забезпечення додаткових заходів гігієни, дезінфекції номерів, транспортних засобів, приміщень для харчування;

- **медичні послуги та підтримка:** забезпечення туристів доступом до медичних послуг, тестів на COVID-19 та інших необхідних для забезпечення здоров'я клієнтів послуг;

- **цифровізація послуг:** використання безконтактних технологій для реєстрації, оплати, а також онлайн-екскурсій та віртуальних подорожей, щоб знизити фізичні контакти.

3. Побудова відносин з партнерами:

- **співпраця з авіакомпаніями та готелями:** укладання угод із партнерами для оптимізації витрат та надання більш вигідних умов для клієнтів (наприклад, комбіновані пакети для поїздок);

- **робота з урядовими органами:** постійний моніторинг змін у законодавстві та політиках урядів щодо обмежень та вимог до туризму.

Управління під час кризових ситуацій вимагає від туристичних підприємств оперативності, адаптивності та готовності до швидких змін. Кожна криза (економічна, природна катастрофа чи пандемія) ставить нові виклики перед компаніями, але також відкриває можливості для удосконалення процесів, зміни підходів до роботи та створення більш стійкого бізнесу. Ключовими факторами успіху є гнучкість в управлінні, своєчасна комунікація з клієнтами та партнерами, а також інноваційні рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків і підтримку довіри споживачів.

8.3. Приклади успішного кризового управління в туризмі

У туристичній індустрії кризи різного характеру можуть стати серйозними викликами. Однак правильні дії та адаптація можуть дозволити компаніям не тільки пережити труднощі, а й вийти з них сильнішими. Ось кілька прикладів успішного кризового управління в туристичному бізнесі:

1. Криза COVID-19

Пандемія COVID-19 стала найбільш масштабною кризою для туристичного бізнесу за останні десятиліття. Закриття кордонів, карантинні обмеження, скасування подорожей – все це призвело до значних втрат у галузі. Однак деякі компанії вдало адаптувалися до нових умов і змогли зберегти або навіть зміцнити свої позиції на ринку.

Приклад: Airbnb

Виклики: скасування турів, закриття кордонів і відсутність подорожей, що призвело до різкого зниження попиту на послуги компанії.

Кроки управління: Airbnb адаптувала свою бізнес-модель до нових умов, запропонувавши нові функції, такі як:

- **безпечні поїздки:** впровадження протоколів безпеки та гігієни для хостів і гостей (наприклад, регулярне прибирання, використання дезінфекційних засобів);
- **віртуальні тури:** розширення пропозиції віртуальних подорожей, щоб задовольнити попит на новий вид досвіду в умовах карантину;
- **гнучкість бронювання:** введення більш гнучких умов для скасування або перенесення бронювань, щоб зберегти довіру клієнтів.

Результат: завдяки адаптації до нових умов і швидким змінам у стратегії компанія змогла не лише пережити пандемію, а й забезпечити зростання після її завершення.

2. Економічна криза 2008 року

Глобальна економічна криза 2008 року мала серйозний вплив на туристичний сектор, що супроводжувалося значним падінням попиту на розкішні тури, падінням цін на авіаперельоти та скороченням бюджетів на корпоративні поїздки.

Приклад: Expedia

Виклики: зниження витрат споживачів на туризм та поїздки, скорочення корпоративних подорожей, зменшення попиту на висококласні послуги.

Кроки управління:

- **сегментація ринку:** Expedia скоригувала свою стратегію, змістивши фокус на середній і бюджетний сегмент ринку, пропонуючи доступні тури та гнучкі умови бронювання;

- **диверсифікація:** розширення послуг через нові канали, зокрема пропозиції для індивідуальних мандрівників та пакетних турів;
- **технологічні інновації:** Підвищення інвестицій в онлайн-платформи і мобільні додатки для зручності користувачів і залучення більшої кількості клієнтів через інтернет.

Результат: завдяки адаптації до нових економічних реалій і змін у поведінці споживачів, Expedia змогла швидко відновити обсяги продажів і збільшити свою частку на ринку.

3. Природні катастрофи та урагани

Природні катастрофи, такі як урагани, землетруси або повені, можуть серйозно вплинути на туристичний бізнес. Наприклад, після урагану **Катріна** в 2005 році, який завдав значних пошкоджень інфраструктурі Нового Орлеана, туристичні компанії швидко реагували на ситуацію.

Приклад: New Orleans Tourism

Виклики: Масштабні руйнування інфраструктури, зниження числа туристів, відсутність туристичних об'єктів і готелів через шкоду від урагану.

Кроки управління:

- **відновлення інфраструктури:** фокус на відновлення основних туристичних об'єктів та готелів, відновлення транспорту і місцевих пам'яток;
- **маркетингові кампанії:** проведення масштабних рекламних кампаній для залучення туристів назад до міста через інтернет, телебачення та соціальні медіа;
- **підтримка місцевих підприємств:** заохочення туристичних компаній і ресторанів підтримувати активність та пропонувати знижки, щоб відновити попит.

Результат: зусилля з відновлення інфраструктури та активна маркетингова кампанія дозволили місту повернути свій туристичний потік і навіть збільшити популярність як туристичної дестинації після кризи.

4. Терористичні акти та політичні кризи

Терористичні акти та політична нестабільність можуть суттєво вплинути на попит на туристичні послуги, особливо в регіонах, що постраждали від насильства чи військових конфліктів. Туристичні компанії повинні бути готові до реагування на такі ситуації.

Приклад: Туризм в Італії після терактів 11 вересня 2001 року

Виклики: Падіння попиту на міжнародні подорожі після терактів 11 вересня, особливо на туристичні напрямки, такі як США та Європа.

Кроки управління:

- **зміщення акценту на місцевий туризм:** компанії почали акцентувати увагу на внутрішньому туризмі, пропонуючи туристичні послуги для місцевих клієнтів або сусідніх країн;
- **рекламні акції та знижки:** проведення спеціальних акцій та знижок на популярні туристичні напрямки для залучення туристів, які все ще наважувалися подорожувати;
- **покращення безпеки:** введення нових стандартів безпеки, як для туристів, так і для персоналу (посилена перевірка пасажирів на авіарейсах, обов'язкові перевірки безпеки в готелях).

Результат: завдяки швидкому реагуванню і зусиллям, спрямованим на відновлення довіри до індустрії, туристичний бізнес у Європі та США змогли відновити попит у кілька місяців.

5. Успішні стратегії на основі технологій під час кризи

Зростаюча роль цифрових технологій в туризмі дозволяє підприємствам не лише швидко реагувати на зміни, але й надавати нові послуги, відповідно до потреб ринку.

Приклад: Використання технологій під час пандемії COVID-19

Виклики: Пандемія обмежила фізичні подорожі та змінила запити туристів.

Кроки управління:

- **віртуальні тури:** Туристичні компанії, такі як **VisitScotland** та інші туристичні організації, почали пропонувати віртуальні тури по пам'ятках, музеях та природних об'єктах;
- **розвиток онлайн-бронювання:** зростання онлайн-бронювання і зміщення уваги на електронні послуги дозволило туристичним компаніям адаптуватися до умов безконтактних подорожей.

Результат: Підвищення популярності віртуальних подорожей та онлайн-платформ дозволило компаніям зберегти інтерес до туризму і навіть залучити нову аудиторію.

Успішне кризове управління в туризмі вимагає швидких та ефективних дій, включаючи адаптацію бізнес-моделі, інноваційні рішення, ефективне використання технологій та збереження довіри клієнтів. Компанії, які проявили гнучкість та інноваційний підхід до

управління під час криз, змогли не тільки пережити труднощі, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Завдання до теми 8

1. Аналіз та управління ризиками в туристичному бізнесі

Завдання 1: Охарактеризуйте основні види ризиків, з якими стикаються туристичні компанії (фінансові, операційні, ринкові, екологічні). Як можна здійснити їх ідентифікацію та оцінку? Розробіть план заходів для мінімізації найважливіших ризиків у туристичному бізнесі.

Завдання 2: Проведіть SWOT-аналіз для туристичної компанії, яка працює в умовах нестабільної економічної ситуації. Визначте сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії в поточних умовах.

Завдання 3: Розробіть матрицю ризиків для готельного бізнесу в умовах зміни клімату або природних катастроф. Які стратегії можна застосувати для управління цими ризиками?

Завдання 4: Проаналізуйте кілька прикладів туристичних компаній, які стикалися з кризами (економічними чи іншими). Як вони управляли ризиками? Які заходи були вжиті для збереження стабільності бізнесу?

2. Управління під час криз (економічні кризи, природні катастрофи, пандемії)

Завдання 1: Охарактеризуйте специфіку кризового управління під час економічних криз у туристичній галузі. Які стратегії повинні застосовувати туристичні підприємства для збереження прибутковості в умовах економічного спаду?

Завдання 2: Розгляньте, як природні катастрофи (землетруси, повені, урагани) впливають на туристичний бізнес. Розробіть план антикризових заходів для туристичної компанії, яка постраждала від природної катастрофи. Як можна швидко відновити діяльність і забезпечити безпеку клієнтів?

Завдання 3: Досліджуйте вплив пандемії (наприклад, COVID-19) на туристичну галузь. Як туристичні компанії адаптували свої стратегії до нових умов? Розробіть стратегію антикризового управління для туристичної компанії в умовах пандемії.

Завдання 4: Напишіть доповідь на тему «Кризове управління в туризмі: як підготуватися до можливих криз». Включіть рекомендації щодо підготовки компанії до різних типів кризових ситуацій.

3. Приклади успішного кризового управління в туризмі

Завдання 1: Охарактеризуйте приклад туристичної компанії, яка успішно подолала економічну кризу або інші труднощі (наприклад, через пандемію чи природні катастрофи). Як компанія адаптувала свої стратегії та які заходи були ефективними?

Завдання 2: Проаналізуйте досвід великих міжнародних туроператорів у подоланні кризових ситуацій. Як вони скоригували свої бізнес-моделі, щоб забезпечити виживання на ринку? Розгляньте конкретні приклади компаній, які успішно впоралися з економічними чи іншими кризами.

Завдання 3: Проведіть порівняння підходів до кризового управління в туристичних компаніях різних країн під час пандемії COVID-19. Які стратегії виявились найбільш ефективними для відновлення туристичного бізнесу?

Завдання 4: Розробіть план дій для туристичної компанії, що потрапила в кризову ситуацію через природну катастрофу або іншу надзвичайну ситуацію. Включіть у план кроки з управління кризою, підтримки репутації, взаємодії з клієнтами та партнерами.

Тема 9. Інновації в адміністративному менеджменті в туризмі

- 9.1. *Новітні технології та підходи в організації туристичних послуг.*
- 9.2. *Застосування інноваційних моделей управління в туристичних компаніях.*
- 9.3. *Інноваційні стратегії залучення та утримання клієнтів.*

9.1. Новітні технології та підходи в організації туристичних послуг

Туризм – це одна з найбільш динамічних і швидко змінюваних галузей, що активно адаптується до нових технологій та інновацій. З впровадженням новітніх технологій та підходів туристичні компанії можуть значно поліпшити якість обслуговування клієнтів, знизити витрати, підвищити ефективність роботи та створити нові можливості для розвитку. Розглянемо деякі з таких технологій та підходів, що нині активно використовуються у туристичній індустрії.

1. Цифровізація та онлайн-бронювання

Онлайн-платформи та мобільні додатки для бронювання – основний тренд, який трансформує туристичний бізнес. Програмне

забезпечення, таке як **Booking.com, Airbnb, Expedia**, дає можливість користувачам забронювати готелі, авіаквитки, екскурсії та орендувати транспортні засоби безпосередньо через інтернет.

Переваги:

- зручність: клієнти можуть забронювати все за допомогою одного додатку або платформи;
- доступність: онлайн-бронювання доступне в будь-який час доби з будь-якого пристрою;
- гнучкість: клієнти можуть легко змінювати свої бронювання або скасовувати їх, що збільшує лояльність.

Інновації:

- **інтеграція AI (штучного інтелекту):** онлайн-платформи використовують технології штучного інтелекту для персоналізації пропозицій для користувачів, аналізуючи їх поведінку та уподобання;
- **віртуальні тури:** Можливість для потенційних клієнтів переглядати об'єкти або екскурсії через 360-градусні відео чи віртуальну реальність (VR).

2. Інтернет речей (IoT) у готелях та туристичних об'єктах

Інтернет речей включає використання підключених пристроїв для покращення якості обслуговування в готелях та інших туристичних закладах. Наприклад, **розумні кімнати**, де клієнти можуть контролювати температуру, освітлення, замовляти послуги за допомогою смартфонів або голосових помічників.

Приклади застосування:

- **розумні кімнати:** використання сенсорів для автоматичного налаштування температури, освітлення та інших параметрів;
- **безконтактний чек-ін:** Гості можуть реєструватися через мобільний додаток або кіоск, не взаємодіючи безпосередньо з персоналом;
- **смарт-замки:** Використання технології NFC або Bluetooth для відкриття дверей номеру за допомогою мобільного телефону.

Переваги: підвищення комфорту і безпеки для клієнтів, зниження витрат на енергію та інші ресурси, зменшення навантаження на персонал завдяки автоматизації процесів.

3. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)

Віртуальна реальність (VR) дозволяє користувачам зануритися в повністю віртуальне середовище, тоді як **доповнена реальність (AR)**

додає віртуальні елементи в реальний світ через смартфони або спеціальні окуляри.

Використання в туризмі:

- **віртуальні тури:** туристи можуть "відвідати" популярні туристичні місця, музеї або природні об'єкти не виходячи з дому. Це особливо актуально для осіб з обмеженими можливостями або тих, хто не може подорожувати через фізичні чи фінансові обмеження;
- **доповнена реальність для екскурсій:** туристи можуть отримати додаткову інформацію про пам'ятки через смартфони, отримуючи інтерактивні гідів по містах чи музеях.

Переваги: доступність нових досвідів без необхідності фізичної присутності, залучення нової аудиторії, яка хоче випробувати нові технології.

4. Штучний інтелект (AI) та чат-боти

Штучний інтелект все більше інтегрується в туристичні послуги, особливо у вигляді **чат-ботів** на вебсайтах і в мобільних додатках для автоматизації комунікації з клієнтами.

Приклад: Chatbots: Використання чат-ботів для бронювання турів, відповіді на питання клієнтів, надання інформації про туристичні напрямки.

Інші застосування AI:

- **прогнозування попиту:** AI-аналітика допомагає прогнозувати попит на певні послуги та напрямки, що дозволяє туристичним компаніям гнучко адаптувати свої пропозиції;
- **рекомендації для клієнтів:** штучний інтелект аналізує минулі бронювання та уподобання клієнтів і пропонує відповідні варіанти подорожей.

Переваги: 24/7 підтримка клієнтів, покращення обслуговування та персоналізація послуг, зниження витрат на персонал завдяки автоматизації процесів.

5. Блокчейн у туризмі

Блокчейн є потужною технологією для забезпечення безпеки і прозорості в транзакціях. У туризмі вона може використовуватися для безпечних онлайн-оплат, створення прозорих та безпечних ланцюгів постачання послуг (наприклад, квитки, бронювання, підтвердження угод).

Приклад використання:

- **криптовалюти та блокчейн-платформи для платежів:** туристичні компанії використовують блокчейн для надання можливості клієнтам оплачувати послуги криптовалютами або для створення систем лояльності;
- **контрактні угоди:** автоматизація процесу укладання угод між туристичними компаніями через смарт-контракти.

Переваги: поліпшення безпеки та зниження ризиків шахрайства, зменшення витрат на транзакції завдяки використанню дистрибутивних технологій.

6. Технології для сталого розвитку туризму

В умовах глобальних змін та екологічних викликів важливим аспектом є впровадження технологій для **сталого туризму**.

Екологічні інновації:

- **зелені сертифікати для готелів:** використання технологій для моніторингу та управління енергоефективністю, водозбереженням і переробкою відходів у готельних комплексах;
- **електричні транспортні засоби:** використання електричних автобусів і автомобілів для екологічних турів і транспортування туристів.

Переваги: зниження негативного впливу туризму на навколишнє середовище, підвищення привабливості туристичних напрямків для екологічно свідомих мандрівників.

Новітні технології не лише допомагають туристичним компаніям поліпшити обслуговування клієнтів, але й відкривають нові горизонти для розвитку галузі. Впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, а також сталих практик забезпечує підвищену ефективність, зниження витрат і залучення нових клієнтів. Для туристичних підприємств важливо не лише застосовувати ці технології, але й постійно оновлювати свої стратегії відповідно до змін у поведінці споживачів та технологічних інновацій.

9.2. Застосування інноваційних моделей управління в туристичних компаніях

Сучасні туристичні компанії стикаються з новими викликами та можливостями через швидкий розвиток технологій, зміну потреб споживачів та постійні економічні та соціальні зміни. Інноваційні моделі управління допомагають компаніям адаптуватися до

змінюваного середовища, підвищити ефективність, поліпшити якість обслуговування та зміцнити конкурентні позиції. Нижче розглянемо деякі інноваційні підходи до управління, які активно використовуються в туристичних компаніях.

1. Модель управління на основі цифрових технологій (Digital Transformation)

Впровадження цифрових технологій в управлінні туристичними компаніями є однією з найважливіших інноваційних моделей. Це включає автоматизацію процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) і розширеної аналітики для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів.

Приклад застосування:

- **онлайн-бронювання:** туристичні агентства та туроператори переходять на онлайн-платформи для бронювання послуг, що дозволяє клієнтам швидко і зручно планувати подорожі;
- **AI для персоналізації:** використання технологій штучного інтелекту для створення персоналізованих пропозицій для клієнтів на основі їх попередніх виборів і поведінки;
- **аналітика великих даних (Big Data):** збір і аналіз величезних обсягів даних про споживачів для прогнозування попиту, створення індивідуальних турів, вивчення трендів та оптимізації ресурсів.

Переваги: підвищення ефективності управлінських процесів, покращення клієнтського досвіду завдяки персоналізованим пропозиціям, швидке реагування на зміни в попиті та умовах ринку.

2. Модель управління на основі гнучких (агільних) методів (Agile Management)

Модель **Agile** є популярною у багатьох галузях, і туристичні компанії також успішно використовують ці методи для поліпшення адаптивності та швидкості реагування на зміни. Вона базується на принципах гнучкості, колаборації, постійного вдосконалення та швидкого реагування на потреби клієнтів.

Приклад застосування:

- **команди, орієнтовані на клієнта:** в рамках Agile туроператори та агентства створюють міжфункціональні команди, що займаються окремими проєктами або продуктами, наприклад, розробкою нових туристичних послуг або нових напрямків;

- **швидка адаптація продуктів:** коли туристична компанія стикається з новими вимогами або змінами на ринку (наприклад, через пандемію чи природні катастрофи), Agile дозволяє швидко змінювати свої пропозиції, модифікувати пакети послуг або запускати нові пропозиції.
- **Переваги:** вища гнучкість у реагуванні на зміни на ринку, покращення взаємодії між командами та прискорення процесів прийняття рішень, швидке оновлення і тестування нових ідей.

3. Модель клієнтоорієнтованого управління (Customer-Centric Management)

У туристичній галузі компанії дедалі більше фокусуються на **клієнтському досвіді**, ставлячи потреби та побажання туристів в центр своєї стратегії. Це включає впровадження технологій для глибшого розуміння потреб клієнтів, надання персоналізованих послуг і створення максимально комфортного досвіду для користувачів.

Приклад застосування:

- **персоналізація турів:** використання аналітики для пропонування індивідуальних маршрутів, послуг і акцій, заснованих на минулих уподобаннях клієнтів;
- **інтерактивні платформи для відгуків:** залучення туристів до постійного зворотного зв'язку через онлайн-опитування, відгуки, коментарі та оцінки, що дозволяє компаніям постійно покращувати свої послуги;
- **онлайн-консультації:** чат-боти та системи віртуальних консультантів, які допомагають туристам на всіх етапах планування подорожі, від вибору турів до вирішення проблем у процесі поїздки.

Переваги: поліпшення лояльності клієнтів, більша точність у задоволенні потреб клієнтів, підвищення конкурентоспроможності завдяки створенню унікального досвіду.

4. Модель сталого розвитку (Sustainability Management)

Чимраз більше туристичних компаній інтегрують принципи сталого розвитку в свою діяльність, оскільки туристи дедалі більше звертають увагу на екологічність та соціальну відповідальність бізнесу. Ця модель передбачає використання ресурсів так, щоб забезпечити максимальний довгостроковий ефект при мінімальному впливі на навколишнє середовище.

Приклад застосування:

- **еко-туризм:** розробка туристичних продуктів, які підкреслюють важливість охорони навколишнього середовища та культурної спадщини (наприклад, тури по природних заповідниках, екологічно чисті готелі, використання сталих транспортних засобів);
- **зелена сертифікація:** туристичні компанії отримують сертифікати на використання сталих практик в управлінні (наприклад, сертифікати "зеленого готелю", сертифікати сталого туризму для туроператорів);
- **ініціативи щодо скорочення викидів вуглецю:** впровадження програм для зменшення екологічного сліду, таких як компенсація викидів CO₂ через вкладення в проєкти відновлення лісів або інші екологічно сталих інвестицій.

Переваги: підвищення іміджу компанії як соціально відповідальної та екологічно свідомої, залучення клієнтів, які цінують сталий підхід до бізнесу, підтримка зростаючого попиту на екологічно чисті продукти і послуги.

5. Модель відкритих інновацій (Open Innovation)

У рамках цієї моделі компанії активно шукають нові ідеї та рішення не тільки всередині компанії, але й залучають зовнішні інновації, співпрацюючи з іншими компаніями, стартапами, університетами та дослідницькими організаціями. Це дозволяє туристичним компаніям створювати нові послуги та продукти, скорочуючи витрати та час на розробку.

• Приклад застосування:

- **колаборації з технологічними стартапами:** співпраця з технологічними компаніями для розробки нових сервісів, таких як мобільні додатки для туристів або інноваційні платформи для онлайн-бронювання;
- **краудсорсинг ідей:** використання відкритих платформ для збору ідей від споживачів або інших компаній, які можуть бути використані для покращення туристичних послуг.

Переваги: швидкий доступ до нових технологій та ідей, зниження витрат на дослідження та розвиток нових послуг, підвищення конкурентоспроможності через використання інновацій.

Інноваційні моделі управління, такі як цифровізація, гнучкі методи, клієнтоорієнтованість, сталий розвиток і відкриті інновації,

дозволяють туристичним компаніям бути більш адаптивними, конкурентоспроможними та ефективними. Завдяки використанню сучасних технологій і нових підходів до управління, туристичні підприємства можуть не тільки поліпшити своє обслуговування, але й розвиватися у відповідь на зміни потреб споживачів і ринку.

9.3. Інноваційні стратегії залучення та утримання клієнтів у туризмі

У туризмі, як і в інших галузях, важливо не лише привернути увагу потенційних клієнтів, а й забезпечити їх лояльність на довгострокову перспективу. Інноваційні стратегії, орієнтовані на залучення та утримання клієнтів, допомагають туристичним компаніям створювати унікальний досвід, покращувати взаємодію з клієнтами та максимально ефективно використовувати доступні ресурси. Розглянемо основні інноваційні стратегії, які використовуються в туристичному бізнесі для залучення та утримання клієнтів.

1. Персоналізація послуг за допомогою великих даних (Big Data)

Персоналізація є одним із найбільш ефективних способів залучення та утримання клієнтів. Використання **великих даних** дозволяє туристичним компаніям аналізувати поведінку клієнтів, їх переваги та історію замовлень, що дає змогу створювати індивідуальні пропозиції.

Приклад застосування:

- **рекомендаційні системи:** на основі зібраних даних про попередні поїздки або пошукові запити, туристичні компанії можуть пропонувати клієнтам індивідуально підібрані тури, спеціальні пропозиції чи знижки;
- **мобільні додатки:** вони дозволяють відстежувати вподобання клієнтів і надавати персоналізовані пропозиції в режимі реального часу, наприклад, про найкращі варіанти для бронювання на основі пошукової активності.

Переваги: підвищення лояльності завдяки персоналізованим пропозиціям, зростання задоволеності клієнтів через більш точні та відповідні продукти, покращення досвіду взаємодії з компанією.

2. Інтерактивні технології: Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR)

Віртуальна та доповнена реальність створюють нові можливості для залучення клієнтів, даючи їм змогу "відвідати" туристичні напрямки або готелі ще до того, як вони зроблять вибір.

Приклад застосування:

- **віртуальні тури:** туристичні компанії пропонують клієнтам можливість здійснити віртуальні тури по різних туристичних локаціях (наприклад, музеї, готелі, курорти) за допомогою VR-окулярів чи мобільних додатків;
- **доповнена реальність:** створення інтерактивних карт, додавання додаткової інформації про пам'ятки чи готелі, яку клієнти можуть отримувати за допомогою своїх мобільних пристроїв.

Переваги: залучення клієнтів через новітні технології та інноваційний досвід, покращення процесу прийняття рішення клієнтами, оскільки вони можуть краще уявити собі послугу або локацію, створення "wow" ефекту, що підвищує інтерес до бренду.

3. Програми лояльності та гейміфікація

Гейміфікація та програми лояльності є ефективними інструментами для утримання клієнтів. Це може включати систему балів, знижок або бонусів, які клієнти можуть накопичувати та використовувати під час наступних покупок чи подорожей.

Приклад застосування:

- **програми лояльності:** туристичні компанії впроваджують програми, які винагороджують клієнтів за кожну покупку чи бронювання, надаючи їм бонуси для подальших подорожей або знижки;
- **гейміфікація:** створення ігор або завдань для туристів, які виконуються під час подорожей або взаємодії з брендом (наприклад, збір балів за участь у екскурсіях або відвідування визначних місць), що дозволяє отримати винагороди.

Переваги: підвищення лояльності клієнтів через нагороди та бонуси, залучення нових клієнтів, які зацікавлені в системах винагород, підвищення взаємодії з брендом через гейміфікаційні елементи.

4. Мобільні додатки та чат-боти для обслуговування клієнтів

Мобільні додатки та чат-боти значно спрощують процес комунікації з клієнтами, надаючи їм можливість швидко отримувати

інформацію, замовляти послуги та обробляти запити в режимі реального часу.

- **Приклад застосування:**

- **чат-боти:** використовуються для автоматичних відповідей на запити клієнтів, бронювання послуг, надання рекомендацій;
- **мобільні додатки:** вони дозволяють клієнтам швидко отримувати новини, переглядати пропозиції та навіть отримувати персоналізовані рекомендації для майбутніх поїздок.

Переваги: зниження часу очікування відповіді для клієнтів, покращення клієнтського досвіду завдяки доступності підтримки 24/7, збільшення зручності для клієнтів у процесі планування та бронювання подорожей.

10. Інтеграція з соціальними мережами та впливові маркетингові кампанії

Використання **соціальних мереж** для комунікації з потенційними клієнтами та залучення інфлюенсерів для просування туристичних послуг стало важливою стратегією в сучасному туризмі.

- **Приклад застосування:**

- **маркетинг через впливових осіб (інфлюенсерів):** туристичні компанії можуть співпрацювати з популярними блогерами або інфлюенсерами, щоб показати їх досвід подорожей і оцінки послуг;
- **соціальні мережі:** створення інтерактивного контенту (фото, відео, live-стрімів) для залучення уваги до нових напрямків чи пропозицій.

Переваги: розширення аудиторії за рахунок популярних платформ, покращення взаємодії з потенційними клієнтами через популярні канали комунікації, підвищення довіри до бренду через позитивні відгуки та реальні відгуки клієнтів.

6. Мобільні платежі та безготівкові рішення

Введення **мобільних платежів** та безготівкових систем робить процес оплати швидким і зручним для клієнтів, що є важливою складовою сучасного туристичного бізнесу.

- **Приклад застосування:**

- **оплата через мобільні платформи:** туристи можуть здійснювати платежі за допомогою своїх смартфонів, що дозволяє зменшити час на оформлення бронювання;
- **криптовалюти:** деякі туристичні компанії почали приймати криптовалюти, що дає додаткову зручність для клієнтів, які віддають перевагу таким платежам.

Переваги: спрощення процесу оплати, збільшення рівня безпеки і зручності для клієнтів, можливість залучення нових клієнтів, які шукають інноваційні методи оплати.

Інноваційні стратегії залучення та утримання клієнтів у туристичному бізнесі допомагають компаніям не лише збільшити свою клієнтську базу, але й створити довготривалі відносини з ними. Персоналізація, новітні технології, програми лояльності та ефективне використання соціальних медіа є основними інструментами для підвищення конкурентоспроможності і успішного розвитку туристичних компаній у сучасному середовищі.

Завдання до теми 9

1. Новітні технології та підходи в організації туристичних послуг

Завдання 1: Охарактеризуйте новітні технології, які активно впроваджуються в туристичному бізнесі (наприклад, штучний інтелект, блокчейн, доповнена реальність). Як ці технології змінюють підхід до організації туристичних послуг та взаємодії з клієнтами?

Завдання 2: Досліджуйте вплив цифровізації на туристичний бізнес. Як автоматизація процесів бронювання, мобільні додатки та онлайн-платформи змінили процес надання туристичних послуг? Розгляньте приклади успішного використання таких технологій в компаніях.

Завдання 3: Розробіть пропозицію для туристичної компанії щодо впровадження нової технології або цифрового рішення, яке могло б покращити якість обслуговування клієнтів або оптимізувати внутрішні процеси компанії.

Завдання 4: Напишіть есе на тему «Перспективи розвитку новітніх технологій у туристичному бізнесі». Включіть у нього аналіз того, як ці технології можуть покращити взаємодію з клієнтами, а також оптимізувати внутрішні процеси компаній.

2. Застосування інноваційних моделей управління в туристичних компаніях

Завдання 1: Охарактеризуйте інноваційні моделі управління, які використовуються в туристичних компаніях (наприклад, гнучке управління, холакратія, управління за принципом "відкритих інновацій"). Як ці моделі можуть підвищити ефективність роботи компанії в умовах змінюваного ринку?

Завдання 2: Проведіть аналіз застосування принципів Lean Management (управління на основі зменшення втрат) у туристичному бізнесі. Як ці принципи можуть бути адаптовані для покращення обслуговування клієнтів та зниження операційних витрат?

Завдання 3: Досліджуйте використання концепції Agile в управлінні туристичними проєктами. Як гнучкі методології можуть допомогти туристичним компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку та вимог клієнтів?

Завдання 4: Оцініть застосування інноваційних моделей управління в малих та середніх туристичних компаніях. Як нові управлінські підходи можуть допомогти їм бути більш конкурентоспроможними?

3. Інноваційні стратегії залучення та утримання клієнтів

Завдання 1: Охарактеризуйте інноваційні стратегії залучення клієнтів у туристичному бізнесі (наприклад, персоналізовані пропозиції, гейміфікація, контент-маркетинг). Як ці стратегії можуть підвищити інтерес до туристичних послуг?

Завдання 2: Розробіть стратегію утримання клієнтів для туристичної компанії з використанням сучасних інструментів, таких як програми лояльності, CRM-системи, регулярні знижки або бонуси для постійних клієнтів.

Завдання 3: Проаналізуйте роль соціальних мереж у залученні та утриманні клієнтів в туризмі. Як ефективно використовувати такі платформи, як Instagram, Facebook, YouTube для просування туристичних послуг?

Завдання 4: Оцініть, як використання технології чат-ботів і автоматизованих систем комунікації може допомогти туристичним компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами та зберігати їх інтерес до послуг компанії.

Тема 10. Міжнародний досвід адміністративного менеджменту в туризмі

10.1. Порівняльний аналіз адміністративного менеджменту в туризмі в різних країнах.

10.2. Вивчення міжнародних стандартів та їх вплив на управління туристичними компаніями.

10.3. Співпраця міжнародних туристичних компаній і роль адміністративного менеджменту.

10.1. Порівняльний аналіз адміністративного менеджменту в туризмі в різних країнах

Адміністративний менеджмент у туристичній галузі має значні відмінності залежно від культурних, економічних, політичних і соціальних контекстів різних країн. Кожна країна визначає стратегії управління в туризмі, ґрунтуючись на власних традиціях, ресурсах і перевагах. Однак основною метою управління є забезпечення стабільного розвитку туризму, підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств і поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Розглянемо основні підходи до адміністративного менеджменту в туризмі в кількох країнах, порівнюючи їх ключові аспекти.

1. Сполучені Штати Америки (США)

В США туризм є однією з найбільших галузей економіки, тому адміністративний менеджмент в туризмі орієнтований на інновації та ефективне управління ресурсами. США активно використовують новітні технології для підвищення ефективності, зокрема платформи для онлайн-бронювання, аналітику великих даних (Big Data) та штучний інтелект.

• Особливості адміністративного менеджменту:

- **технологічна орієнтація:** в США активно використовуються цифрові платформи для управління бронюваннями, аналітики споживчого попиту та персоналізації пропозицій;
- **конкуренція:** велика кількість туристичних компаній та операторів змушує активно інвестувати в інноваційні стратегії, створюючи винятковий клієнтський досвід;
- **гнучкість та адаптація:** агентства швидко адаптуються до змін в ринку та попиті завдяки гнучким управлінським методам, що дозволяє їм швидко реагувати на нові тенденції.

Переваги: високий рівень автоматизації та цифровізації процесів, велика увага до персоналізації послуг, розвинена інфраструктура для туристів.

Недоліки: висока конкуренція в галузі, що може призводити до нестабільності для малих компаній, залежність від технологій, що може викликати труднощі у разі технічних збоїв.

2. Європейський Союз (ЄС)

У країнах Європейського Союзу адміністративний менеджмент туризму має значну різноманітність, оскільки різні країни мають свої

особливості у підходах до управління. Однак загальними є тенденції до сталого розвитку туризму, інтеграції новітніх технологій, а також акцент на культурній спадщині та охороні навколишнього середовища.

Особливості адміністративного менеджменту:

- **сталий туризм:** багато європейських країн активно працюють над розвитком екологічного туризму та сталого розвитку (наприклад, Швеція, Норвегія, Нідерланди);
- **стандартизація послуг:** Європейський Союз має загальні стандарти для туристичних послуг, що допомагає забезпечити якість обслуговування;
- **інклюзивність:** у багатьох європейських країнах активно впроваджуються стратегії для залучення інклюзивних туристів (з обмеженими можливостями), що також впливає на управління.

Переваги: висока стандартизація послуг та посилений контроль за якістю, орієнтація на сталий розвиток та екологічність, підвищена увага до культурної спадщини та автентичності туристичних продуктів.

Недоліки: деякі країни мають складні бюрократичні процедури для туроператорів і агентств, різноманітність підходів в управлінні в різних країнах може ускладнювати інтеграцію на європейському рівні.

3. Китай

Китай є однією з найшвидше зростаючих країн в туристичній сфері. Адміністративний менеджмент в туризмі в Китаї характеризується сильним державним контролем і активним використанням новітніх технологій для розвитку туризму.

Особливості адміністративного менеджменту:

- **державне регулювання:** керівництво країни активно контролює розвиток туризму, пропонуючи пільги для туристичних підприємств, зокрема в рамках проєктів "Один пояс, один шлях";
- **технологічні інновації:** в Китаї активно використовуються мобільні платформи для бронювання послуг, оплати через мобільні додатки, використання штучного інтелекту для обслуговування клієнтів;
- **сильний внутрішній туризм:** Китай активно розвиває внутрішній туризм, залучаючи своїх громадян до подорожей по країні, що стало особливо важливим після пандемії.

Переваги: швидке зростання ринку завдяки державній підтримці, високий рівень технологічних інновацій у сфері

управління туризмом, розвинена інфраструктура та великі можливості для розвитку внутрішнього туризму.

Недоліки: високий рівень бюрократії та державного втручання в бізнес, обмежена конкуренція через великий рівень монополізації державними компаніями.

4. Японія

Японія – країна з багатою культурною спадщиною, де туризм є важливою складовою економіки. Адміністративний менеджмент в Японії характеризується ефективним поєднанням традиційного підходу до обслуговування клієнтів і використанням новітніх технологій.

Особливості адміністративного менеджменту:

- **інтеграція традицій і технологій:** Японія успішно поєднує стародавні традиції обслуговування з сучасними технологічними інноваціями, такими як роботизація обслуговування в готелях;
- **пунктуальність і увага до деталей:** японські туристичні компанії відомі своєю дисципліною та високим рівнем сервісу, що стало однією з їх основних конкурентних переваг;
- **інноваційні технології:** Японія активно впроваджує робототехніку для автоматизації деяких процесів у туризмі (наприклад, роботи-гідом або роботи на рецепціях).

Переваги: високий рівень сервісу та увага до деталей, гармонійне поєднання традицій і сучасних технологій, орієнтація на сталий розвиток і екологічність.

Недоліки: висока вартість послуг, що може обмежити доступність для деяких туристів, культурні бар'єри для іноземних туристів, особливо у зв'язку з мовними проблемами.

Адміністративний менеджмент в туризмі в різних країнах демонструє різноманітність підходів, що залежать від культурних, економічних та технологічних особливостей кожної держави. США і Китай акцентують увагу на технологічних інноваціях, Європа орієнтується на сталий розвиток і високу якість обслуговування, а Японія поєднує традиційний сервіс з роботизацією. Успішність управлінських моделей залежить від здатності адаптувати стратегії до швидко змінюваного туристичного середовища та інновацій, а також від здатності компаній відповідати вимогам клієнтів.

10.2. Вивчення міжнародних стандартів та їх вплив на управління туристичними компаніями

Міжнародні стандарти відіграють важливу роль у розвитку туристичних компаній, оскільки вони визначають основні вимоги до якості послуг, безпеки, екологічної відповідальності та ефективності управлінських процесів. Застосування міжнародних стандартів не лише підвищує конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку, але й допомагає забезпечити стабільний розвиток та задоволення вимог споживачів. Розглянемо, які міжнародні стандарти існують в туризмі та як вони впливають на управлінські процеси туристичних компаній.

1. ISO 9001: Стандарт системи управління якістю

ISO 9001 є одним з найбільш поширених міжнародних стандартів, що визначає вимоги до системи управління якістю в організаціях. В туризмі цей стандарт забезпечує високий рівень якості обслуговування, що дозволяє туристичним компаніям задовольняти потреби клієнтів і підвищувати свою ефективність.

Вплив на управління туристичними компаніями:

- **поліпшення якості послуг:** впровадження ISO 9001 допомагає туристичним компаніям створити системи для регулярного контролю та поліпшення якості послуг, що сприяє підвищенню задоволення клієнтів;
- **процеси та ефективність:** стандарт допомагає впорядкувати внутрішні процеси компанії, встановлюючи чіткі вимоги до управління персоналом, ресурсами, комунікацією з клієнтами та іншими важливими аспектами;
- **документування та аудит:** компанії, сертифіковані за стандартом ISO 9001, повинні регулярно проводити внутрішні аудити та моніторинг своєї діяльності, що сприяє прозорості та контролю над виконанням вимог.

Переваги для туристичних компаній: збільшення довіри з боку клієнтів, оскільки сертифікація за ISO 9001 є доказом високої якості послуг, підвищення ефективності управлінських процесів, зниження витрат і покращення контролю за виконанням стандартів.

2. ISO 14001: Стандарт екологічного менеджменту

ISO 14001 є міжнародним стандартом, що визначає вимоги до системи екологічного управління в компаніях. У туристичному бізнесі

цей стандарт дуже важливий, оскільки сталий розвиток і охорона навколишнього середовища є необхідними умовами сучасного туризму.

Вплив на управління туристичними компаніями:

- **екологічна відповідальність:** компанії, що сертифіковані за ISO 14001, зобов'язані враховувати вплив своєї діяльності на довкілля, планувати заходи з мінімізації негативного впливу та постійно вдосконалювати екологічні процеси;
- **відповідність міжнародним вимогам:** Відповідність міжнародним екологічним стандартам дозволяє компаніям брати участь у екологічно орієнтованих ініціативах та отримувати підтримку від організацій і держав.
- **управління ресурсами:** стандарт сприяє ефективному використанню природних ресурсів, що може знизити витрати на енергоспоживання та утилізацію відходів.

Переваги для туристичних компаній: покращення іміджу компанії як відповідальної та екологічно орієнтованої, залучення нових клієнтів, які орієнтуються на сталий розвиток та екологічну відповідальність, зниження витрат на енергетичні ресурси та зменшення штрафів за порушення екологічних стандартів.

3. ISO 22000: Стандарт безпеки харчових продуктів

Стандарт **ISO 22000** визначає вимоги до системи управління безпекою харчових продуктів і широко використовується в готельному та ресторанному бізнесі, що є важливою частиною туристичної індустрії.

- **Вплив на управління туристичними компаніями:**
- **безпека харчування:** впровадження ISO 22000 дозволяє компаніям з туризму, що надають харчові послуги, забезпечувати високий рівень безпеки продуктів, що є критичним аспектом для забезпечення здоров'я та задоволення клієнтів;
- **управління постачальниками:** стандарт дозволяє ретельно контролювати ланцюг постачання продуктів, оцінювати постачальників на відповідність вимогам безпеки харчування;
- **система моніторингу та контролю:** встановлення стандартів і процедур для моніторингу процесів, що стосуються харчових продуктів, допомагає знижувати ризики харчових захворювань та підвищувати рівень довіри клієнтів.

Переваги для туристичних компаній: покращення безпеки та якості харчування в готелях і ресторанах, залучення нових клієнтів, особливо з високими вимогами до безпеки харчових продуктів, підвищення конкурентоспроможності на ринку через наявність сертифікату ISO 22000.

4. Сталий туризм: Глобальні ініціативи та сертифікація

В останні роки великий акцент на сталий розвиток у туризмі. Існує кілька міжнародних стандартів, які зосереджуються на сталому туризмі, таких як **Green Globe** і **EarthCheck**.

Вплив на управління туристичними компаніями:

- **сталий розвиток:** туристичні компанії, що прагнуть отримати сертифікацію за стандартами сталого туризму, повинні демонструвати свою відповідальність за соціальні, екологічні та економічні аспекти туризму;
- **маркетинг і позиціонування:** стандарт сталого туризму допомагає компаніям позиціювати себе як лідерів у галузі екологічно чистого туризму, що приваблює екологічно свідомих туристів;
- **зменшення негативного впливу на довкілля:** важливою частиною сертифікації є постійне вдосконалення практик у сфері охорони навколишнього середовища, зокрема збереження біорізноманіття, енергозбереження, зменшення викидів вуглекислого газу тощо.

Переваги для туристичних компаній: покращення репутації компанії як відповідальної за збереження навколишнього середовища, залучення туристів, які прагнуть подорожувати екологічно чисто, можливість працювати з міжнародними туристичними організаціями, що підтримують сталий розвиток.

Міжнародні стандарти мають значний вплив на управління туристичними компаніями, допомагаючи створювати ефективні системи управління якістю, безпекою, екологічною відповідальністю та сталим розвитком. Їх впровадження підвищує рівень довіри клієнтів, покращує ефективність операцій, забезпечує відповідність вимогам міжнародних організацій і дозволяє туристичним компаніям конкурувати на глобальному ринку. У зв'язку з цим, дотримання міжнародних стандартів є важливим інструментом для успішного розвитку та підтримки конкурентоспроможності в туристичній галузі.

10.3. Співпраця міжнародних туристичних компаній і роль адміністративного менеджменту

Співпраця міжнародних туристичних компаній є важливою складовою розвитку глобального туристичного ринку. Це співробітництво дозволяє компаніям здійснювати взаємодію між різними культурами, ринками та стандартами обслуговування, знижувати витрати, підвищувати ефективність і впроваджувати інновації. Однак у тому, щоб така співпраця успішна, важливу роль відіграє адміністративний менеджмент, який забезпечує організацію та координацію різноманітних процесів між компаніями.

Співпраця між міжнародними туристичними компаніями може набувати різні форми, зокрема:

- **Альянси та стратегічні партнерства:** Це можуть бути партнерства між туристичними агентствами, туроператорами, авіакомпаніями, готелями або іншими гравцями на ринку. Такі альянси дозволяють компаніям об'єднати свої ресурси для досягнення спільних цілей (наприклад, спільна організація турів, об'єднання маркетингових зусиль, знижки на бронювання для клієнтів).
- **Франчайзинг:** Міжнародні компанії можуть співпрацювати через франшизу, що дозволяє місцевим підприємствам працювати під брендом великої міжнародної компанії, дотримуючись встановлених стандартів.
- **Аутсорсинг послуг:** Туристичні компанії можуть передавати частину своїх послуг або функцій на аутсорсинг, наприклад, обробку бронювань або підтримку клієнтів. Це дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність бізнес-процесів.
- **Міжнародні угоди та консорціуми:** Іноді декілька міжнародних компаній створюють консорціуми для спільного освоєння нових ринків або для реалізації великих проєктів у туристичному секторі.

Адміністративний менеджмент має вирішальне значення для ефективної співпраці міжнародних туристичних компаній. Основними напрямками впливу адміністративного менеджменту є:

- **Координація та інтеграція бізнес-процесів:** Адміністративний менеджмент забезпечує чітку координацію між різними підрозділами і компаніями, що співпрацюють. Це включає узгодження маркетингових стратегій, управління ланцюгом

постачання, співпрацю в області бронювання та продажів, управління персоналом. Завдяки ефективному управлінню процесами забезпечується злагоджена робота компаній на міжнародному рівні.

- **Управління комунікацією:** Важливу роль відіграє управління комунікацією між партнерами, що працюють в різних країнах. Адміністративний менеджмент організує роботу комунікаційних каналів, що дозволяє ефективно обмінюватися інформацією, вирішувати поточні питання, відстежувати зміни в ринку та потребах споживачів. Він також допомагає налагоджувати взаємодію з клієнтами з різних культурних середовищ, що є особливо важливим для міжнародних компаній.
- **Управління культурними відмінностями:** Адміністративний менеджмент має важливу роль у вирішенні питань культурних відмінностей. Кожна країна має свої специфічні норми поведінки, споживчі звички та традиції. У цьому контексті менеджери повинні враховувати ці фактори при розробці маркетингових стратегій, організації сервісу, управлінні персоналом та наданні послуг для міжнародних клієнтів.
- **Управління ризиками:** Співпраця на міжнародному рівні може бути пов'язана з рядом ризиків, зокрема економічними, політичними, правовими, технічними та соціальними. Адміністративний менеджмент відповідає за розробку та впровадження стратегій управління ризиками, які дозволяють знизити їхній вплив на компанії, що співпрацюють. Це включає створення політик безпеки, укладання контрактів, які захищають інтереси партнерів, і розробку планів кризового реагування.
- **Моніторинг і контроль:** Ефективне управління співпрацею між міжнародними компаніями потребує постійного моніторингу та контролю за виконанням угод, стандартів якості та домовленостей. Адміністративний менеджмент здійснює контроль над виконанням всіх запланованих дій, щоб забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів, збереження ресурсів та досягнення стратегічних цілей компаній-партнерів.

Переваги співпраці міжнародних туристичних компаній:

- **розширення ринку:** співпраця дозволяє виходити на нові ринки, що особливо важливо для компаній, які хочуть збільшити свою присутність на міжнародному рівні;

- **спільне використання ресурсів:** партнерство з іншими компаніями дозволяє економити на спільних витратах (маркетингові кампанії, інфраструктура, постачання);
- **інновації:** спільна робота може стимулювати інноваційні рішення, розробку нових туристичних продуктів та послуг, а також застосування передових технологій.

Виклики:

- **культурні та юридичні відмінності:** різні країни можуть мати різні юридичні системи, бізнес-культури та вимоги до сертифікації послуг, що може створювати труднощі при укладанні угод або реалізації спільних проектів;
- **управлінська складність:** співпраця між кількома міжнародними компаніями потребує складного управлінського підходу, особливо коли компанії працюють у різних країнах з різними бізнес-практиками;
- **ризики та непередбачуваність:** політична чи економічна нестабільність в одній з країн-партнерів може поставити під загрозу успішність співпраці або призвести до втрат для обох сторін.

Приклади успішної співпраці міжнародних компаній у туризмі

- **Альянс між авіакомпаніями:** одним із класичних прикладів є альянси між великими авіакомпаніями, такими як **Star Alliance** або **SkyTeam**, де компанії об'єднуються для спільного обслуговування клієнтів, спільних маршрутів та знижок.
- **Глобальні готельні мережі:** великі готельні мережі, наприклад, **Marriott**, **Accor**, **Hilton**, успішно співпрацюють через франчайзингові моделі або створення спільних підприємств для розширення своїх мереж по всьому світу.
- **Спільні туристичні продукти:** міжнародні туроператори часто співпрацюють із локальними туристичними компаніями для створення комбінованих турів, що включають різноманітні послуги (перельоти, проживання, екскурсії тощо) для туристів з різних країн.

Співпраця міжнародних туристичних компаній створює багато можливостей для розвитку та зростання на глобальному ринку, але для її успішної реалізації необхідно ефективно управляти цим процесом. Адміністративний менеджмент має вирішальне значення для забезпечення синергії між партнерами, координації процесів, управління ризиками та створення зручних умов для клієнтів.

Використовуючи інноваційні підходи та враховуючи особливості ринку, компанії можуть досягти значних успіхів у міжнародному туризмі.

Завдання до теми 10

1. Порівняльний аналіз адміністративного менеджменту в туризмі в різних країнах

Завдання 1: Проведіть порівняльний аналіз організації адміністративного менеджменту в туристичній сфері в двох або більше країнах. Зосередьтеся на таких аспектах, як структура управління, методи планування, підхід до управління персоналом та стратегічні орієнтири. Які країни є лідерами в цих аспектах і чому?

Завдання 2: Оцініть вплив національних особливостей культури та економіки на адміністративний менеджмент у туристичному бізнесі. Як різниця в економічних умовах або культурних нормах впливає на підхід до управління туристичними компаніями в різних країнах?

Завдання 3: Досліджуйте приклади організаційних структур туристичних підприємств у різних країнах (наприклад, США, Японія, Європа, Китай). Як ці структури взаємопов'язані з ефективністю управління та забезпеченням високої якості послуг?

Завдання 4: Напишіть доповідь на тему «Кращі практики адміністративного менеджменту в туризмі: уроки для України з міжнародного досвіду». У своїй доповіді розгляньте конкретні приклади успішних туристичних компаній та ефективних управлінських підходів.

2. Вивчення міжнародних стандартів та їх вплив на управління туристичними компаніями

Завдання 1: Охарактеризуйте основні міжнародні стандарти, які застосовуються в управлінні туристичними компаніями (наприклад, ISO 9001, ISO 22000, EMAS). Як ці стандарти впливають на організацію діяльності туристичних підприємств та взаємодію з клієнтами?

Завдання 2: Розгляньте, як впровадження міжнародних стандартів якості та екологічних стандартів допомагає покращити ефективність роботи туристичних компаній. Як ці стандарти підвищують конкурентоспроможність на міжнародному ринку?

Завдання 3: Проаналізуйте досвід адаптації міжнародних стандартів в туристичних компаніях в країнах з різним рівнем розвитку

(наприклад, у розвинутих та розвиваючих країнах). Які труднощі виникають при впровадженні цих стандартів і як їх можна подолати?

Завдання 4: Розробіть пропозицію для туристичної компанії щодо впровадження міжнародних стандартів. Які ключові кроки необхідно зробити для відповідності міжнародним вимогам і як це допоможе компанії стати конкурентоспроможною на глобальному ринку?

3. Співпраця міжнародних туристичних компаній і роль адміністративного менеджменту

Завдання 1: Охарактеризуйте різні форми співпраці міжнародних туристичних компаній, включаючи альянси, партнерства та спільні підприємства. Які переваги та виклики існують при такій співпраці в контексті адміністративного менеджменту?

Завдання 2: Проаналізуйте роль адміністративного менеджменту в управлінні міжнародними проектами в туризмі. Як керівники туристичних компаній координують діяльність з іншими компаніями на міжнародному рівні для досягнення спільних цілей?

Завдання 3: Досліджуйте, як зміни в міжнародних економічних умовах або політиці впливають на стратегії співпраці міжнародних туристичних компаній. Як адміністративний менеджмент адаптується до таких змін і які інструменти для цього використовуються?

Завдання 4: Напишіть есе на тему «Інтернаціоналізація туристичних компаній: виклики та можливості для адміністративного менеджменту». У своїй роботі розгляньте приклади компаній, які успішно розширили свою діяльність на міжнародний рівень, і роль адміністративного менеджменту в цьому процесі.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

Тема 1: Вступ. Туристична діяльність як галузь економіки

- 1.1. *Соціальна активність. Людська діяльність*
- 1.2. *Структура і функції туристичної діяльності.*
- 1.3. *Класифікація туристичної діяльності.*
- 1.4. *Соціокультурні характеристики туризму.*

Вступ

Туризм – це складне соціально-економічне явище, яке охоплює різні аспекти життя суспільства: економічний, соціокультурний, екологічний та політичний. Він є не лише однією з найприбутковіших галузей економіки, а й важливим фактором розвитку суспільства та збереження культурної спадщини.

Туристична діяльність як галузь економіки

Туризм посідає важливе місце у світовій економіці. Він сприяє:

- **Створенню робочих місць.** Туризм забезпечує зайнятість у багатьох сферах – готельно-ресторанному бізнесі, транспорті, екскурсійній діяльності, культурних і розважальних послугах.
- **Притоку валютних надходжень.** У країнах із розвинутим туризмом він є вагомим джерелом іноземної валюти.
- **Розвитку інфраструктури.** Готелі, дороги, аеропорти, культурні й спортивні об'єкти будуються для задоволення потреб туризму.
- **Фінансуванню культурної спадщини.** Туризм часто забезпечує ресурси для збереження історичних пам'яток, музеїв та національних парків.

Поняття "*туристична діяльність*" широко вживається в туризмології та, зокрема, в туризмі. Водночас нерідко поняття "туристична діяльність" використовується як синонім до поняття "туристична поведінка", тобто подекуди автори не вбачають суттєвої різниці між цими близькими за змістом поняттями. Так, у класичному циклі праць із туризмології "Біосфера і туризм" (В. А. Квартальний, 2002) стверджується, що туристичні мотиви є найважливішими елементами туристичної діяльності. Далі йдеться про те, що мотиви певною мірою формують поведінку людини як покупця і споживача товарів і послуг, особливо в туризмі. В більш широкому значенні

термін "поведінка" використано у цьому зібранні, у такому контексті: "Пріоритет особистості реалізується і втілюється у конкретній соціальній поведінці і в сфері туризму..."

З одного боку, ці поняття справді споріднені. Більше того, навіть деякі класики, такі як Т. Парсонс, віддавав перевагу терміну "дія" над терміном "поведінка". Але, з іншого боку, відсутність чіткої диференціації у визначенні понять "туристична діяльність" і "туристична поведінка" вносить деяку плутанину в дослідження з туризму. Тому дослідження сутності поняття "туристична діяльність" є нагальним науковим завданням соціологічного дослідження, яке вимагає звернення до сутнісних ознак родового соціологічного поняття – соціальна діяльність.

Соціальна діяльність зазвичай розглядається як сукупність суспільно значущих дій, які здійснює суб'єкт у різних сферах та на різних рівнях соціальної структури. Вона має конкретну соціальну мету й інтереси, що реалізуються через економічні, соціальні, політичні та ідеологічні засоби. Соціальна діяльність проявляється тоді, коли особистість, група, клас або суспільство загалом визначає мету та активно бере участь у її досягненні.

1.1. Соціальна активність і людська діяльність у туризмі

Туризм є інструментом активізації соціальної взаємодії, сприяючи:

1. **Міжкультурному обміну.** Завдяки подорожам люди знайомляться з культурою, традиціями та звичаями інших народів, що сприяє взаєморозумінню та толерантності.

2. **Формуванню активного способу життя.** Туризм стимулює фізичну активність через екскурсії, спортивні заходи, походи тощо.

3. **Підвищенню якості життя.** Відпочинок і подорожі сприяють відновленню фізичних і психічних сил, зменшенню стресу та підвищенню загального рівня щастя.

Активний характер людської діяльності підтверджується вченням К. Маркса, згідно з яким діяльність людини є процесом оволодіння об'єктом суб'єктом, що підкреслює її іманентно активну роль.

На цій основі можна виокремити три ключові елементи діяльності та визначити їх структурний взаємозв'язок:

- **Суб'єкт**, який володіє активністю та спрямовує її на певний об'єкт або інших суб'єктів.

- **Об'єкт**, на який спрямована активність суб'єкта (або суб'єктів).

- **Процес активності**, що проявляється у різних формах оволодіння об'єктом або у встановленні комунікативної взаємодії між суб'єктами.

Для аналізу специфіки цих елементів у контексті певного виду діяльності, наприклад туристичної, необхідно застосувати методологічні підходи до загального поняття «діяльність».

Як зазначає С.М. Каган, "в ролі суб'єкта діяльності може виступати конкретний індивід, та чи інша соціальна група і, нарешті, суспільство загалом, в тій мірі, в якій ми протиставляємо його природі і розглядаємо ті чи інші форми його впливу на неї. Зрозуміло, що діяльність різних суб'єктів можна вичленити тільки в абстракції, в реальності ж активність індивіда вплетена в активність різних соціальних груп, виробничого колективу, професійного об'єднання, політичної партії, класу, нації, а дії цих останніх пов'язані з інтегральною діяльністю суспільства".

Таким чином, туристичній діяльності, як і будь-якому іншому виду діяльності, притаманні ознаки суб'єктності. Її суб'єктами можуть бути окремі особи, соціальні групи (або організації), а також суспільство в цілому чи його підсистема – туристична сфера.

Об'єкти туристичної діяльності також мають різні форми. Вони можуть включати:

- **Природні об'єкти**, такі як флора, фауна та природні ландшафти певного регіону чи місцевості, які є частиною туристичних маршрутів.

- **Соціальні інститути**, що охоплюють культуру, освіту, економіку та інші сфери, відвідування яких є складовою туристичних програм.

- **Людину або спільноти людей**, які взаємодіють із туристами в певному регіоні. Це може бути місцеве населення, з яким мандрівники вступають у контакт під час подорожей.

- **Самого суб'єкта туристичної діяльності**, оскільки організатори туризму нерідко самі стають учасниками подорожей, що сприяє їхньому особистісному розвитку та професійному зростанню.

Третім ключовим компонентом діяльності є **активність суб'єкта**, спрямована на об'єкти або інших суб'єктів. Вона може набувати різних форм, залежно від мети, засобів і факторів, що

визначають специфіку діяльності. Види активності використовуються як основа для класифікації туристичної діяльності.

Оскільки будь-яка діяльність здійснюється не ізольованим суб'єктом, а в координації з іншими індивідами та соціальними групами, особливе значення має **комунікативна активність**. У туристичній сфері вона відіграє ключову роль, оскільки спілкування є невід'ємною частиною подорожей та взаємодії між туристами, місцевими жителями та організаторами туризму.

Діяльність можна також визначити як сукупність взаємопов'язаних актів (дій), направлених на досягнення мети та керованих потребами.

Отже, елементами діяльності виступають: **мета, засоби, результат, діяльність** (сам процес). Термін "діяльність" в суворому розумінні можна застосовувати тільки до людини. Тварини нездатні ставити перед собою мету, тобто у них є рухи, але немає дій. Дії людини завжди **осмислені та доцільні**.

Мета – це осмислений образ передбачуваної дії. Тварини запрограмовані природою, вони керуються інстинктами, а не метою.

Дія – одиниця діяльності. Окрема дія – елемент діяльності. Дії настільки елементарні, що притаманні і тваринам, і людям. Дія і діяльність – тільки людям. Забити гвіздок – це дія, вона розпадається на більш дрібні рухи (махнути молотком, вдарити по гвіздку і т.ін.). Окремі дії займають короткий час: забити гвіздок, попросувати сорочку, піти в магазин. Коли вони поєднуються в ланцюжок і повторюються день за днем, ми говоримо про діяльність. Одноразове відвідування магазину – дія, але повторне ходіння по магазинах, що стало рисою способу життя жінки, її соціальною роллю, – це вже діяльність.

Туристична діяльність – це соціальна активність людей, які працюють в туристичній сфері, мають певний соціальний статус відповідно до посади, яку вони займають і соціальну роль, що охоплює сукупність посадових обов'язків і **службових функцій**.

1.2. Структура та функції туристичної діяльності

Туристична діяльність включає такі основні компоненти:

1. **Суб'єкти туристичної діяльності:** туристи, туристичні оператори, агенти, готельєри, перевізники.

2. **Об'єкти туристичної діяльності:** природні, історико-культурні, релігійні та інші ресурси.

3. **Туристична інфраструктура:** готелі, ресторани, транспортні засоби, інформаційні центри.

Функції туристичної діяльності:

- **Економічна.** Генерація прибутку, створення робочих місць.
- **Освітня.** Формування знань про інші країни, культури та природу.
- **Рекреаційна.** Відновлення фізичних і психічних сил.
- **Культурна.** Поширення та збереження традицій і культурних цінностей.
- **Соціальна.** Формування соціальних зв'язків, згуртування людей.

1.3. Класифікація туристичної діяльності

Туристична діяльність класифікується за різними критеріями:

1. **За метою подорожі:**

- Рекреаційний туризм (відпочинок).
- Діловий туризм (конференції, бізнес-події).
- Освітній туризм (стажування, навчання).
- Релігійний туризм (паломництво).
- Спортивний туризм (змагання, активні види спорту).

2. **За формою організації:**

- Організований туризм (з туроператором чи агентством).
- Самостійний туризм (планування власного маршруту).

3. **За географічною ознакою:**

- Внутрішній туризм (у межах країни).
- В'їзний туризм (іноземні туристи).
- Виїзний туризм (подорож за кордон).

1.4. Соціокультурні характеристики туризму

Туризм виконує значну роль у формуванні соціокультурного середовища:

1. **Збереження культурної спадщини.** Підтримка історичних пам'яток, музеїв та традицій завдяки туристичним надходженням.

2. **Розвиток регіонів.** Популяризація маловідомих місць стимулює їхній розвиток і інтеграцію у світовий культурний простір.

3. Формування нових соціальних зв'язків. Туризм об'єднує людей різного походження, сприяючи міжособистісній комунікації.

Висновки. Туристична діяльність є багатограним явищем, яке відіграє важливу роль як в економіці, так і в соціокультурному житті суспільства. Розвиток туризму сприяє не лише фінансовому добробуту, а й підвищенню якості життя, збереженню культурної спадщини та формуванню позитивного іміджу країн і регіонів.

Практична робота 1

Тема: Туристична діяльність як галузь економіки

Мета: закріпити теоретичні знання і отримати практичний досвід у вивченні основних аспектів організації та функціонування туризму.

1. Аналіз туристичного ринку

Завдання: Дослідіть туристичний ринок вашого регіону.

1. Визначте основних учасників ринку (туроператори, турагенти, постачальники послуг).
2. Проведіть аналіз попиту на туристичні послуги (сезонність, популярні напрямки, цільова аудиторія).
3. Підготуйте звіт з рекомендаціями щодо покращення діяльності регіональних туристичних компаній.

2. Розробка туристичного продукту

Завдання: Створіть туристичний продукт для визначеної цільової аудиторії.

1. Оберіть тип туру (екскурсійний, оздоровчий, пригодницький, екологічний).
2. Вкажіть маршрут, включаючи місця відвідування та тривалість.
3. Розрахуйте приблизну вартість туру (включаючи проживання, харчування, транспорт та екскурсії).
4. Розробіть рекламний буклет для залучення клієнтів.

3. Організація туру

Завдання: Змодельуйте процес організації туру.

1. Визначте потреби клієнтів (сімейний відпочинок, діловий туризм тощо).
2. Складіть план заходів для організації туру.
3. Оформіть програму туру з детальним описом кожного дня.

4. Аналіз законодавчої бази

Завдання: Ознайомтеся з чинним законодавством, що регулює туристичну діяльність у вашій країні.

1. Виділіть основні нормативно-правові акти.

2. Проаналізуйте ліцензійні вимоги до туристичних підприємств.
3. Підготуйте короткий огляд ризиків, які виникають через недотримання законодавства.

5. SWOT-аналіз туристичного підприємства

Завдання: Проведіть SWOT-аналіз діяльності туристичної компанії.

1. Визначте сильні та слабкі сторони компанії.
2. Проаналізуйте можливості та загрози, пов'язані з зовнішнім середовищем.
3. Запропонуйте рекомендації для підвищення ефективності діяльності компанії.

6. Створення презентації про туристичний напрямок

Завдання: Підготуйте презентацію про популярний туристичний напрямок.

1. Вкажіть історичні, культурні, природні пам'ятки.
2. Опишіть доступні види транспорту, проживання та послуги.
3. Включіть фотографії, карти і рекомендації для туристів.

7. Розрахунок собівартості туру

Завдання: Розрахуйте собівартість туру за наступними критеріями:

1. Витрати на транспорт.
2. Проживання і харчування.
3. Екскурсійне обслуговування.
4. Прибуток компанії.

Результат: Подайте докладний розрахунок у вигляді таблиці.

8. Моделювання кризової ситуації

Завдання: Розгляньте можливу кризову ситуацію у туристичній діяльності (наприклад, затримка рейсу, природні катаклізми, масове скасування турів).

1. Оцініть вплив кризи на діяльність туристичної компанії.
2. Розробіть план дій для розв'язку проблеми.
3. Подайте свої рішення у вигляді звіту або презентації.

9. Використання інформаційних технологій

Завдання: Дослідіть, як використовуються інформаційні технології у туристичній діяльності.

1. Ознайомтеся з популярними CRM-системами для туризму.
2. Створіть модель процесу бронювання туру через онлайн-платформу.
3. Підготуйте коротку презентацію про роль ІТ у туризмі.

10. Створення бізнес-плану туристичного агентства

Завдання: Розробіть бізнес-план для відкриття туристичного агентства.

1. Опишіть концепцію агентства (спеціалізація, ринок, цільова аудиторія).
2. Проведіть аналіз ринку та конкурентів.
3. Складіть план фінансування (початковий капітал, витрати, прогноз доходів).
4. Запропонуйте маркетингову стратегію.

Оформлення роботи

1. Усі завдання слід виконувати у вигляді текстових документів, таблиць, презентацій або звітів.
2. Результати аналізів та розрахунків мають супроводжуватися висновками.
3. Робота завершується коротким підсумком і відповіді на запитання для самоконтролю.

Тема 2. Класифікація туристичних підприємств

- 2.1. *Класифікація видів підприємств туристичної індустрії.*
- 2.2. *Функціонування туристичних підприємств та їх види.*
- 2.3. *Ключові фактори успіху туристичного підприємства.*
- 2.4. *Класифікація підприємств за ступенем домінування на ринку.*

2.1. Класифікація видів підприємств туристичної індустрії

Класифікацію підприємств туристської індустрії можна здійснити залежно від мети діяльності, форми власності, розміру, ступеня домінування на ринку конкурентної стратегії тощо.

Діяльність туристських підприємств розрізняється за специфікою виконуваних функцій, обсягами діяльності й задіяних ресурсів, що зумовлюють їх класифікацію та типізацію.

На практиці за **функціональною ознакою** виділяють такі типи комерційних туристських підприємств: туроператори, турагенти, туристичні бюро, екскурсійні бюро, інші підприємства сфери туризму. Ці підприємства функціонують у різних організаційно-правових формах, на різних сегментах ринку туристських послуг (в'їзний

туризм, виїзний туризм, організація екскурсій, рекламно-інформаційна робота тощо).

Туроператори – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристського продукту, реалізація та надання туристських послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність;

Основним завданням туроператора є створення туру, підкріпленого програмою обслуговування.

Туроператор є свого роду оптовим підприємством, продукти якого реалізуються через мережу роздрібних турагентств.

Туроператори мають різноманітну класифікацію. За видом діяльності туроператори поділяються на:

- **1. Оператори масового ринку.** Вони продають турпакети в місця масового туризму.

- **2. Спеціалізовані оператори** – це туроператори, що спеціалізуються на певному продукті або сегменті ринку (на певній країні, на певному виді туризму і т. ін.). У свою чергу вони можуть бути:

- туроператорами спеціального інтересу (наприклад, спортивно-пригодницького туризму, організації сафарі в Африці і т. ін.);

- туроператорами спеціального місця призначення (наприклад поїздки до Англії, Франції і т. ін.);

- туроператорами певної клієнтури (для молоді, сімейних пар, бізнесменів і т. ін.);

- туроператорами спеціальних місць розміщення (в будинках відпочинку, на турбазах і т. ін.);

- туроператорами, що використовують певний вид транспорту (теплоходи, поїзди і т. ін.).

За місцем діяльності розрізняють такі групи туроператорів:

- **Місцеві (внутрішні) туроператори** – це туроператори, які складають турпакети за маршрутами в межах країни мешкання.

- **Виїзні туроператори** орієнтують турпакети в іноземні країни.

- **Туроператори на прийомі** – це туроператори, які базуються у країні призначення і обслуговують туристів, що прибувають в цю країну.

Крім того, прийнято розділяти туроператорів на ініціативних і рецептивних.

Ініціативні туроператори – це оператори, що відправляють туристів за кордон або в інші регіони за домовленістю з приймаючими (рецептивними) операторами або напряду з туристськими підприємствами. Відмінністю їх від туристських агентств, які займаються виключно продажем чужих турів, є те, що вони займаються комплектацією туристського продукту. Класичний ініціативний туроператор формує складні маршрутні тури, комплектуючи їх з послуг місцевих туроператорів в різних місцях відвідування, забезпечує проїзд до місця початку подорожі і назад, а також організовує надання внутрішньомаршрутного транспорту.

Рецептивні туроператори – це туроператори на прийомі, які комплектують тури і програми обслуговування в місці прийому і обслуговування туристів, використовуючи прямі договори з постачальниками послуг (готелями, підприємствами ресторанного господарства, досугово-розважальними установами і т. ін.).

У реальному туристському підприємстві найбільш часто зустрічається поєднання функцій, що характерні для туристського ринку. По відношенню до деяких своїх продуктів туристська фірма може виступати і як рецептивний, і як ініціативний туроператор, а в деяких випадках – і як турагент з продажу готових турів, сформованих іншим туроператором.

Сполучною ланкою між туроператором і споживачем на ринку туристських товарів і послуг виступає турагентство.

Турагенти – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи-суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристського продукту туроператорів та туристських послуг інших суб'єктів туристської діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на турагентську діяльність;

Туристські агентства – підприємства, які займаються роздрібною реалізацією турпродуктів, створених туроператорами, та окремих туристських послуг (транспортних, екскурсійних та інших). Основними функціями турагентств є надання туристських послуг, інформування клієнта, надання консультацій щодо мети подорожі та організації подорожі.

На ринку туристських послуг функціонують ще інші комерційні підприємства, основною діяльністю яких є надання туристських послуг.

Бюро екскурсій – це фірма, яка організовує і проводить екскурсії. Бюро реалізації туристсько-екскурсійних послуг здійснює реалізацію туристських та екскурсійних путівок. Бюро подорожей та екскурсій організовує тури, трансури і екскурсії.

2.2. Функціонування туристичних підприємств та їх види

Важливе значення має класифікація підприємств **за формою власності**. За цією ознакою туристські підприємства поділяються на державні, приватні, колективні, комунальні, спільні, іноземні, сімейні.

За **організаційно-правовою формою** відрізняють такі типи підприємств.

- повне товариство;
- командитне товариство;
- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ);
- товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ);
- акціонерне товариство (відкрите (ВАТ) або закрите (ЗАТ));
- виробничий кооператив;
- державне і комунальне унітарне підприємство;
- споживчий кооператив;
- громадська організація (об'єднання).

За **розмірами** підприємства поділяються на великі, середні й малі. Великими підприємствами вважаються ті, що обслуговують за рік понад 100 тис. туристів, середніми – 30 -100 тис. за рік, а малими є такі, що обслуговують не більше 30 тис. клієнтів.

За **регіонами діяльності** розрізняють:

- міжнародні туристські підприємства, які пропонують свої продукти в декількох країнах,
- міжрегіональні (охоплюють декілька регіонів),
- регіональні (пропонують свої послуги в межах певної географічної території)
- місцеві.

Усі туристські підприємства можна поділити за **ступенем їх домінування на туристському ринку**. Це:

- підприємства-лідери, що характеризуються найкращим використанням конкурентних переваг і мають найбільшу ринкову частку;
- підприємства, що мають міцну конкурентну позицію;
- підприємства, що мають слабку конкурентну позицію;
- підприємства-аутсайдери (мають найменшу частку на туристському ринку).

Підприємства можна класифікувати залежно від *стратегії, якої вони дотримуються*.

- **Підприємства-комутанти** – це невеликі підприємства з універсальним профілем діяльності, що прагнуть до задоволення невеликих за обсягами, а іноді й короточасних потреб певних груп споживачів.

- **Підприємства-експлеренти** – це підприємства з експериментальним профілем діяльності, стратегія яких пов'язана зі створенням нових чи радикально змінених існуючих сегментів ринку. Головна їх перевага у впровадженні принципових нововведень.

- **Підприємства-віоленти** – це підприємства з масовим профілем виробництва, що функціонують у сфері стандартного виробництва й реалізації туристського продукту (як правило, туроператори). Головна їх конкурентна перевага у високій продуктивності праці та реалізації порівняно дешевих і достатнього рівня якості турпродуктів.

- **Підприємства-патієнти** – це підприємства, що дотримуються стратегії вузької спеціалізації. Такі підприємства надають для вузького кола споживачів послуги, що мають високу якість та ціну, і прагнуть до оволодіння максимальною часткою невеликого ринкового сегменту.

2.3. Ключові фактори успіху туристичного підприємства

На сьогодні головною метою діяльності будь-якого підприємства, незалежно від форми власності, є отримання максимального прибутку. Туристичні організації функціонують у постійному русі фінансових потоків, а прибуток є ключовим чинником, що визначає перспективи їх розвитку, можливості розширення діяльності та фінансову стійкість. Він відображає реальні фінансові можливості компанії та її здатність досягати стратегічних цілей.

Прибуток виступає основним стимулом діяльності підприємства, оскільки його зростання підвищує шанси на залучення інвестицій, вихід на міжнародний ринок, нарощування капіталу та впровадження інновацій. Саме тому питання підвищення ефективності туристичних підприємств для збільшення прибутку залишається актуальним і потребує подальших досліджень.

Проблеми забезпечення та зростання прибутковості підприємств розглянуті у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема І.А. Бланка, Т.В. Осипової, С.В. Зазанської, С.В. Мочерного, С.Ф. Покропивного, А.М. Поддєрьогіна та інших.

Основним джерелом доходу туристичних підприємств є реалізація туристичних продуктів та окремих послуг, які надаються як організованим туристичним групам, так і поодиноким мандрівникам. Продаж туристичного продукту може здійснюватися на договірній основі або без договору – відповідно до побажань клієнта.

Прибуток у сфері туризму – це позитивний фінансовий результат основної діяльності підприємства, що визначається як різниця між грошовими надходженнями та повною собівартістю наданих послуг. Він відображає основну мету комерційної діяльності та є ключовим показником її ефективності.

Фінансовий стан і економічну ефективність туристичного підприємства визначають два основні показники: **прибуток і рентабельність**. Вони тісно взаємопов'язані, оскільки підвищення рентабельності свідчить про зростання прибутку, що, своєю чергою, забезпечує стійкість і подальший розвиток компанії.

Оскільки ринок туристичних послуг в Україні розвивається в умовах жорсткої конкуренції, підприємці з метою збільшення прибутку, та при цьому не втрачаючи клієнтів, проводять певну цінову політику. До основних факторів ціноутворення належать: конкурентні ціни на ринку послуг, затрати, пов'язані з діяльністю, як основа формування ціни, сезонність, унікальність наданих послуг, територіальна приналежність.

Фактори внутрішнього та зовнішнього характеру мають прямий вплив на формування та накопичування прибутку туристичних підприємств. Внутрішні фактори це – елементи, які повністю залежать від діяльності підприємства і характеризують стан та ефективності функціонування підприємства, використання ресурсів, рівень доходів та витрат. До них можна віднести: обсяг реалізації, амортизацію, якість послуг, обрану цільову аудиторію.

Зовнішні фактори не залежать від діяльності туристичного підприємства, але мають не менш вагомий вплив на його функціонування. До таких факторів варто віднести: подорожчання послуг наданих підприємству, державне регулювання цін, система оподаткування, політика держави щодо формування доходів, темпи інфляції тощо.

Не менш важливу роль при формуванні прибутку відіграють часово-просторові фактори, які діють незалежно від підприємства. Туристичним підприємствам необхідно обов'язково враховувати дані фактори під час оцінки доцільності та раціональності капітальних вкладень, прогнозування попиту на послуги у майбутньому та під час реалізації нових проєктів.

Прибутковість туристичного підприємства є індивідуальним показником, який включає низку економічних понять та характеризується великою кількістю зовнішніх та внутрішніх чинників. Нарощування прибутку є основною метою діяльності туристичних підприємств, тому одним з актуальних завдань для підвищення прибутковості та збільшення обсягів реалізації послуг є оволодіння підприємцями методами ефективного управління процесами формування й розподілу прибутку з урахуванням всіх зовнішніх та внутрішніх факторів.

2.4. Класифікація підприємств за ступенем домінування на ринку.

Відповідно до законодавства України, зокрема законів «Про підприємство» та «Про туризм», туристичне підприємство визначається як незалежний господарюючий суб'єкт зі статусом юридичної особи, який здійснює комерційну та науково-дослідну діяльність з метою отримання прибутку.

У спеціальній економічній літературі туристичне підприємство часто розглядається як будь-яке підприємство, що виробляє туристичні товари або надає послуги туристам. Такої думки дотримуються, зокрема, Азар В.І., Гуляєв В.Г., Копанєв Н.І. та інші.

Деякі дослідники (Азоев В.І., Копанєв Н.І.) пропонують класифікувати підприємства туристичної індустрії за рівнем їхньої участі в обслуговуванні туристів на три основні категорії:

1. **Первинні підприємства** – працюють безпосередньо для обслуговування туристів (туроператори, готелі, пансіонати, санаторії, транспортні компанії спеціального призначення, бази відпочинку тощо). В умовах замкнутого туристичного району всі підприємства, що надають послуги туристам, відносяться до цієї категорії.

2. **Вторинні підприємства** – їхні послуги орієнтовані не лише на туристів, а й на місцеве населення (заклади громадського харчування, магазини, підприємства побутового обслуговування в курортних зонах тощо).

3. **Третинні підприємства** – обслуговують усе населення країни, але надають послуги й туристам (міжміські транспортні компанії та ін.).

До туристичних підприємств зазвичай відносять первинні та третинні підприємства, оскільки вони переважно орієнтовані на обслуговування туристів.

Деякі автори (Бейдик О.О., Кабушкін Н.І. та ін.) дають більш вузьке визначення туристичного підприємства, трактуючи його як компанію, що займається безпосередньо продажем туристичних послуг кінцевим споживачам.

На наш погляд, не всі суб'єкти туристичної індустрії можна вважати туристичними підприємствами. До цієї категорії доцільно відносити лише ті компанії, основною діяльністю яких є створення, надання та реалізація комплексного туристичного продукту, якщо ця діяльність становить понад 50% їхнього загального доходу. Визначальним критерієм у цьому випадку є галузева спеціалізація підприємства згідно з КВЕД, за якою воно отримує основну частку виручки.

Узагальнено діяльність туристичних підприємств можна звести до виконання трьох ключових функцій:

- **Організаційна** – розробка та формування туристичних маршрутів для груп і індивідуальних туристів на основі договорів із підприємствами туристичної індустрії.

- **Посередницька** – комплектування та реалізація туристичних послуг і товарів від імені постачальників туристичних послуг.

- **Торговельно-банківська** – здійснення валютних операцій, страхування туристів та їхнього майна.

Основна мета туристичних підприємств – задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. У зв'язку з цим їхнім головним

видом діяльності є створення та реалізація туристичного продукту – комплексу послуг, що забезпечують комфортне перебування туриста під час подорожі.

Деякі дослідники вважають, що за своєю суттю туристичні підприємства виконують посередницьку функцію між туристами та виробниками окремих туристичних послуг (засобами розміщення, транспортними компаніями, закладами громадського харчування тощо).

Туристичні підприємства являються складовою частиною підприємств туристичної індустрії (рис. 2.1).

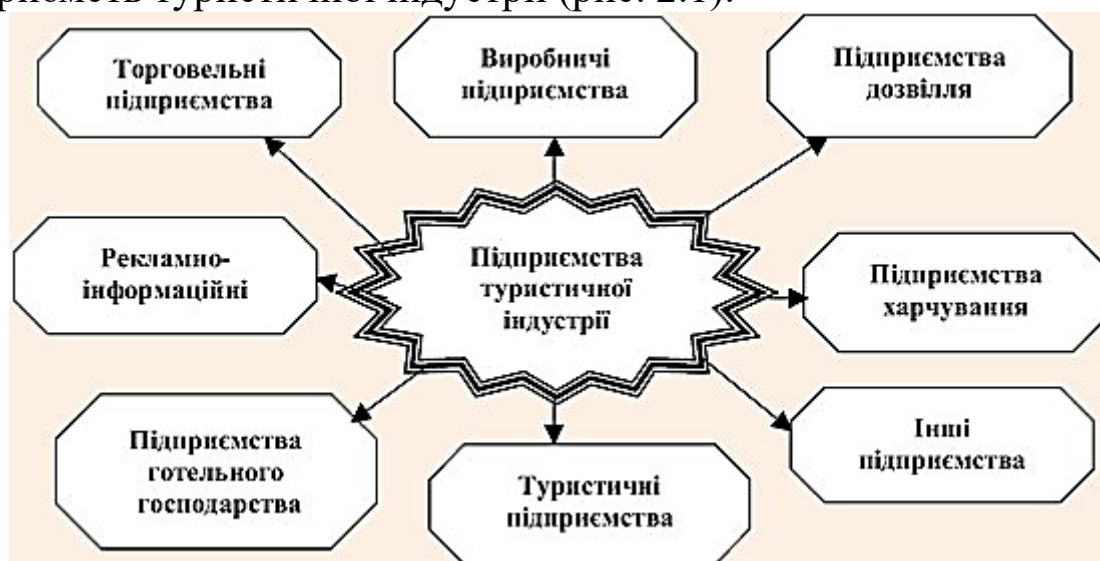


Рис. 2.1. Види підприємств туристичної індустрії

Туристичною діяльністю в Україні займається велика кількість різних типів туристичних підприємств, які надають різні послуги туристам, задовольняючи їх попит. Діяльність туристичних підприємств певною мірою розрізняється за специфікою виконуваних функцій, обсягами діяльності та задіяних ресурсів, що зумовлює їх класифікацію та типізацію.

Можна виділити наступні типи комерційних туристичних підприємств, які функціонують і розвиваються за власні фінансові кошти за рахунок отримання прибутку: туроператори, туристичні агентства, туристичні бюро, екскурсійні бюро, інші підприємства сфери туризму (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Типізація туристичних підприємств та організацій

Туроператором є туристичне підприємство, яке займається організацією внутрішніх та міжнародних подорожей, надаючи широкий спектр послуг. Основна його функція полягає у формуванні комплексного туристичного продукту, що складається з окремих послуг безпосередніх постачальників. Такий продукт пропонується споживачам за єдиною ціною. Туроператор можна порівняти з оптовим підприємством, оскільки його продукція реалізується через мережу роздрібних турагентств.

Зв'язуючою ланкою між туроператором і клієнтом є турагентство – роздрібне підприємство, яке займається продажем турів, організованих туроператорами, а також окремих туристичних послуг (транспортних, екскурсійних тощо). Крім продажу турів, турагентства виконують інформаційно-консультаційну функцію, допомагаючи клієнтам у виборі подорожі та її організації.

В Україні, де туристичний ринок характеризується слабкою конкуренцією, більшість турагентств є незалежними підприємствами. Їхня фінансова самостійність не виключає необхідності тісної співпраці з іншими суб'єктами туристичної індустрії – готелями, транспортними компаніями та ін. У країнах із розвинутою туристичною індустрією турагентства часто є філіями або дочірніми компаніями туроператорів, банків, страхових компаній, виробників туристичних товарів тощо.

Окрім туроператорів і турагентств, на ринку туристичних послуг працюють й інші підприємства, що спеціалізуються на організації подорожей:

- Бюро екскурсій займається організацією та проведенням екскурсій.
- Бюро подорожей забезпечує організацію турів і транстурів.
- Бюро подорожей і екскурсій об'єднує функції двох попередніх категорій.
- Бюро реалізації туристично-екскурсійних послуг здійснює продаж туристичних і екскурсійних путівок.

Ці організації працюють у різних правових формах та займають різні сегменти туристичного ринку України (прийом і відправлення туристів, організація екскурсій, реклама, інформаційні послуги тощо).

Поряд із комерційними підприємствами в туристичній сфері діють некомерційні організації, які не мають на меті отримання прибутку. До них відносяться туристичні клуби, туристичні союзи, клуби самодіяльного туризму та інші. Їхня діяльність фінансується державою, бюджетними коштами або членськими внесками. У деяких випадках такі організації проводять комерційні заходи, проте отримані кошти використовуються для реалізації туристичних проєктів, а не для отримання прибутку.

Туристичний клуб – це організація, що популяризує туризм та екскурсії серед населення, організовує масові походи та готує туристів до подорожей різних рівнів складності. Клуби створюються в містах, районах, на великих підприємствах і займаються спортивними, освітніми та агітаційними заходами.

Дитячі та юнацькі туристсько-краєзнавчі клуби – це добровільні організації, що об'єднують школярів і молодь, які займаються туризмом і краєзнавством. Вони створюються у школах, позашкільних установах, за місцем проживання та об'єднують різні тематичні гуртки.

Туристична секція – це первинне добровільне об'єднання любителів подорожей на підприємствах або в інших установах. Вона організовує туристичні походи, змагання, вечори відпочинку, конкурси туристичного спорядження тощо.

Туристсько-краєзнавчі гуртки – організовуються з метою ознайомлення дітей і підлітків із теорією та практикою туризму й краєзнавства. Вони можуть мати різну спеціалізацію:

- Спортивні гуртки (лижний, водний, пішохідний туризм тощо).
- Краєзнавчі гуртки (історичний, географічний, археологічний тощо).

Робота таких гуртків включає дослідницьку діяльність, виконання спортивних нормативів і реалізацію суспільно-корисних проєктів.

Таким чином, туристична сфера включає як комерційні підприємства, що працюють на прибуток, так і некомерційні організації, орієнтовані на розвиток та популяризацію туризму.

Класифікацію підприємств туристичної індустрії можна провести і в залежності від їх розмірів (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Класифікація видів туристичних підприємств

№	Класифікаційна ознака	Види туристичних підприємств	
1.	В залежності від мети діяльності	-Комерційні - Бюджетні	
2.	За розміром	-Великі -Середні - Малі	
3.	За формою власності	-Приватні -Колективні -Спільні - Іноземні	-Індивідуальні -Сімейні -Загальнодержавні - Комунальні
4.	За регіоном діяльності	-Міжнародні - Міжрегіональні	-Регіональні - Місцеві
5.	В залежності від ступеня домінування на ринку	-Підприємства-лідери на ринку -Підприємства, що займають слабку конкурентну позицію. -Підприємства, що мають сильну конкурентну позицію - Аутсайдери ринку	
6.	В залежності від конкурентної стратегії	-Комутанти -Експлеренти -Віоленти - Патієнти	

Залежно від кількості обслуговуваних клієнтів туристичні підприємства поділяються на:

- Великі – обслуговують понад 100 тис. туристів на рік.
- Середні – мають від 30 до 100 тис. клієнтів щорічно.
- Малі – обслуговують не більше 30 тис. туристів на рік.

Згідно з даними Державного комітету України з туризму, в Україні нині функціонують переважно середні та малі туристичні підприємства.

Залежно від територіального охоплення, туристичні підприємства поділяються на:

- Міжнародні – працюють на ринках кількох країн.
- Міжрегіональні – обслуговують туристів у кількох регіонах.
- Регіональні – пропонують свої послуги в межах певної географічної зони.

- Місцеві – функціонують у рамках своєї території, охоплюючи аудиторію за допомогою локальної реклами.

За рівнем домінування на ринку туристичні підприємства поділяються на:

- Аутсайтери – займають найменшу частку ринку через недостатнє використання конкурентних переваг.
- Підприємства зі слабкою конкурентною позицією – мають певний рівень присутності на ринку, але поступаються лідерам.
- Підприємства із сильною конкурентною позицією – успішно конкурують із іншими учасниками ринку.
- Лідери ринку – займають найбільшу частку ринку завдяки ефективному використанню конкурентних переваг.

Залежно від обраної стратегії розвитку, туристичні підприємства поділяються на:

- Комутанти – невеликі універсальні компанії, які задовольняють вузькі або тимчасові потреби певних груп споживачів.
- Експлеренти – підприємства, що орієнтуються на створення інноваційних або радикально оновлених ринкових сегментів, впроваджуючи принципові нововведення.
- Віоленти – компанії з масовим виробництвом стандартних туристичних продуктів, які приваблюють клієнтів оптимальним співвідношенням ціни та якості (переважно туроператори). Основна конкурентна перевага – висока продуктивність.

- Патієнти – підприємства, що спеціалізуються на унікальних, високоякісних і дорогих туристичних послугах, орієнтованих на вузький ринковий сегмент.

Таким чином, туристичні підприємства можна класифікувати за різними критеріями, що дозволяє оцінити їхню діяльність, конкурентоспроможність і стратегічний напрямок розвитку.

Практична робота 2

Тема: Класифікація туристичних підприємств

1. Аналіз ринку туристичних підприємств

Завдання: Дослідіть ринок туристичних послуг вашого регіону. Розподіліть підприємства за основними критеріями класифікації (наприклад, за формою власності, спеціалізацією, масштабами діяльності, територіальним охопленням).

Приклад виконання:

1. Визначте 10 підприємств.
2. Занотуйте їхні основні характеристики.
3. Заповніть таблицю:

Назва підприємства	Тип власності	Масштаб	Спеціалізація	Географія

2. Створення схеми класифікації

Завдання: На основі теоретичних знань розробіть схему класифікації туристичних підприємств, використовуючи наступні критерії:

1. Форма власності (державні, приватні, змішані).
2. Вид діяльності (туроператори, турагенти, готелі, транспортні компанії тощо).
3. Географічний масштаб (місцеві, національні, міжнародні).

Очікуваний результат: Чітка структурована схема у вигляді блок-схеми або графіка.

3. Розробка профілю туристичного підприємства

Завдання: Оберіть конкретне туристичне підприємство і складіть його характеристику:

1. Юридичний статус.
2. Вид діяльності.
3. Цільова аудиторія.
4. Основні туристичні напрямки.
5. Послуги, які пропонуються.

Приклад: Профіль турагенції, що спеціалізується на внутрішньому туризмі в Україні.

4. Порівняльний аналіз туристичних підприємств

Завдання: Порівняйте два туристичні підприємства за наступними показниками:

1. Рівень доходу.
2. Спеціалізація (масовий чи ексклюзивний туризм).
3. Географічне охоплення.
4. Цінова політика.

Результат: Написання невеликого звіту (500 слів) з висновками про основні відмінності та конкурентні переваги.

5. Практичне завдання з реального кейсу

Завдання: Уявіть, що ви консультуєте нове туристичне підприємство. Оберіть одну нішу (наприклад, еко-туризм) і розробіть:

1. Коротку стратегію діяльності.
2. Рекомендації щодо класифікації та позиціонування на ринку.
3. Ідеї щодо співпраці з іншими підприємствами.

6. Статистичний аналіз

Завдання: Зберіть статистичні дані про туристичні підприємства у вашій країні (наприклад, за останні 5 років). Проведіть аналіз:

1. Як змінювалась кількість підприємств певного типу (туроператори, готелі)?
2. Які тренди можна виділити?

Інструменти: Excel, Google Sheets або спеціалізовані програми для аналізу.

Підготувати презентацію про один із суб'єктів туристичної діяльності в Чернівецькій області.

Самостійна робота:

Симуляція створення підприємства

Завдання: У групах створіть модель туристичного підприємства, обравши його тип і напрямок діяльності. Розробіть:

1. Назву підприємства.
2. Логотип.
3. Тип і масштаб діяльності.
4. Цільову аудиторію.
5. Основні послуги.
6. Класифікацію відповідно до загальноприйнятих стандартів.

Підготувати презентацію про один із суб'єктів туристичної діяльності в Чернівецькій області.

Тема 3. Системи управління і регулювання туристською діяльністю в Україні.

- 3.1. Функції управління в туризмі та їх особливості.*
- 3.2. Державне регулювання туристичного бізнесу в Україні.*

3.1. Функції управління в туризмі та їх особливості

Функція менеджменту це організація управління туристичним підприємством, що виражає процес створення структури управління. Така функція має два аспекти: створення структурних підрозділів відповідно до мети і стратегії підприємства та встановлення взаємовідносин між підрозділами різних рівнів для розподілення обов'язків і координації виконання завдань.

Сьогодні будь-яка діяльність підприємства без застосування функцій менеджменту є недоцільною та неефективною.

Функції управління – це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами та способами, а також відповідна організація роботи.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст та можуть здійснюватись самостійно. Вони можуть бути як нерозривно пов'язані, так і не пов'язані між собою. Частіше за все вони ніби взаємно проникають одна в одну. Функції управління можна представити як види управлінської праці, пов'язані з впливом на об'єкт управління. Існує кілька підходів до класифікації функцій управління. Для туристичної індустрії важливо розглянути планування, організацію, мотивацію та контроль.

Кожна з цих функцій менеджменту життєво важлива для організації. Проте планування як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається найголовнішою з них, а функції організації, мотивації і контролю зорієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів організації.

Функція планування. Управління системою туризму повинно базуватись на стратегічному баченні й передбаченні. На основі бачення, що є провідною ідеєю менеджменту, розробляється політика туристичної фірми, що представляє спільні цілі і норми відносин, що забезпечують життєздатність і розвиток цієї структури.

Планування – один з етапів процесу управління, на якому визначаються цілі будь-якої туристичної структури, а також методи їх

досягнення. В одному випадку фірма закінчує своє існування після досягнення поставлених цілей, в інших ставляться нові, більш значимі цілі. Це вказує на те, що планування не являє собою якоїсь одноразової дії. Це безперервний процес вивчення нових шляхів і методів удосконалення діяльності фірми за рахунок виявлених можливостей, умов і факторів. Формування політики підприємства здійснюється частіше за все на вищому рівні управління.

Під плануванням діяльності туристичного підприємства слід розуміти систематичний, інформаційно-опрацьований процес якісного, кількісного і тимчасового визначення майбутніх цілей, засобів і методів формування, управління і розвитку підприємства.

План являє собою складну соціально-економічну модель майбутнього стану організації. Стадії процесу в основному універсальні. Що ж стосується конкретних методів і стратегій, то вони суттєво відрізняються. Звичайно, організація формує єдиний план для управління своєю спільною діяльністю, але в її рамках окремі менеджери для досягнення конкретних цілей і задач організації застосовують різні методи.

Стратегічне планування (вищий рівень) – це спроба поглянути в перспективі на основоположні складові організації, визначити, якою, наймовірніше буде поведінка конкурентів. Головна задача планування на цьому рівні полягає в тому, щоб визначити, як підприємство буде поводити себе на своєму ринковому місці.

На середньому рівні управління займаються тактичним плануванням, тобто визначають проміжкові цілі на шляху досягнення стратегічних цілей та задач. Тактичне планування за своєю суттю схоже зі стратегічним. Відмінність лише в тому, що якщо в організації, наприклад, є три начальники різних підрозділів, то кожен із них має координувати свою діяльність з іншими двома. І це має відображатись в плані. У зв'язку з цим їх відповідальність з точки зору тактичного планування полягає в тому, щоб в основу планування покласти ідеї, породжені при стратегічному плануванні.

Планування здійснюється і на нижньому рівні організації. Воно називається оперативним плануванням. Це основа основ планування. В оперативних планах стандарти діяльності, опис робіт і т.п. вписуються в таку систему, при якій кожен спрямовує свої зусилля на досягнення спільних і головних цілей організації.

Всі три типи планів складають загальну систему, що називається генеральним, чи спільним, чи бізнес-планом функціонування організації.

Ефективність планування як функція управління здебільшого залежить від того, якими з наступних принципів керуються при складанні планів:

- повнота планування – при плануванні повинні враховуватися всі ситуації, які можуть мати значення для розвитку підприємства;
- точність планування – при складанні планів використовуються такі сучасні методи, засоби, тактика і процедура, які забезпечують точність прогнозів;
- ясність планування – ціль і спосіб планування повинні мати просте і легке при відтворенні формулювання, яке доступне всім членам організації;
- безперервність планування – це не одноразовий акт, а безперервний процес;
- економічність планування – витрати на планування повинно прирівнюватися з виграшем, який від нього отримують.

Планування передбачає використання всіх методів, тактик і процедур, які менеджери застосовують у своїй роботі.

Стратегічне планування, яке здійснює фірма, розділене на декілька послідовних етапів:

- Постановка цілей.
- Оцінка існуючого становища.
- Вибір стратегії.
- Розробка плану. Внесення змін.
- Коригуючі дії.

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації. Цей процес передбачає чітку послідовність таких кроків:

- 1) місія організації;
- 2) організаційні цілі — довго, середньо та короткострокові;
- 3) розробка забезпечуючих проєктів, тобто політики, тактики, процедур, правил та бюджетів.

Для вдосконалення функції планування керівництво постійно аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище фірми, досліджує її сильні та слабкі сторони.

Існують й інші методи планування. Однак слід мати на увазі, що всі вони мають одну спільну мету – допомогти менеджеру найбільш точно передбачити майбутнє в розвитку організації, оскільки в управлінському житті постійно наявні випадковості.

За допомогою функції планування певною мірою розв'язується проблема невизначеності в організації. Слід пам'ятати, що невизначеність – це одна з основних причин, по якій планування в організації особливо необхідно, тому що воно допомагає їй більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Організаційна функція. Організація як функція менеджменту — це процес створення структури підприємства, що дає змогу людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

В будь-якому плані, складеному в туристичній фірмі, завжди наявний організаційний етап, тобто етап створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Організаційна функція управління забезпечує впорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності будь-якого туристичного підприємства. Вона націлена на впорядкування діяльності менеджера і виконавців. Оскільки всю роботу виконують люди, то за допомогою цієї функції визначається той, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з більшої кількості таких завдань і які для цього необхідні кошти.

Через організаторську діяльність, тобто розподілення і об'єднання задач і компетенцій, повинно цілеспрямовано проходити управління відносинами на підприємстві. Організація – це засіб досягнення цілей підприємства. З економічної точки зору управління персоналом вона передає смисл роботи і розподіляє її по виконавцях.

Важлива мета планування – це якимось чином вирішити питання невизначеності. Потреба в пристосуванні до змін – один із факторів, які надають плануванню таке важливе значення. Проте, яким би не було важливим планування, це лише початок. Туристична фірма, яка має багато різних планів і не має єдиної схеми (структури) втілення їх у життя, приречена на невдачу. Річ у тім, що функція планування і організаційна функція тісно пов'язані між собою.

Оскільки функція організації полягає в об'єднанні всіх спеціалістів фірми, задача в тому, щоб визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність кожного з них. Процес організації розподіляє роботу між підрозділами виходячи з розміру підприємства, його мети, технологій і персоналу. Існує ряд елементів, які необхідно структурувати для того,

щоб фірма змогла виконати свої плани і тим самим досягти своєї мети. Незалежно від типу і масштабів своєї діяльності кожна фірма повинна бути якось організована. Існує ряд принципів, якими слід керуватись в процесі виконання організаційної функції:

- визначення і деталізація мети фірми, яка була виявлена в ході планування;

- визначення видів діяльності, необхідних для досягнення цих цілей;

- доручення різних задач індивідуумам (розподіл праці) і об'єднання їх в керовані робочі групи або підрозділи;

- координація різних видів діяльності, доручених кожній групі, за допомогою встановлення робочих взаємовідносин, включаючи чітке визначення того, хто буде здійснювати керівництво (у кожного підлеглого не може бути двох начальників), тобто кожен член групи повинен знати, що він повинен зробити і в який термін, а також того, хто ним керує;

- єдність мети – кожен член організації працює на спільне благо, тобто ніхто не повинен працювати проти цілей організації;

- розмах контролю, або розмах менеджменту, – кожен менеджер відповідає за керовану ним кількість працівників.

У зв'язку з цим можна виділити два важливих фактора, які визначають норми керованості (кількість співробітників, якими може ефективно керувати один менеджер), – час і частоту, тобто скільки часу менеджеру потрібно проводити з кожним співробітником і як часто це робити. Зрозуміло, що цей критерій здебільшого залежить від умінь менеджера спілкуватися з підлеглими, складності задач, що розв'язуються, зацікавленості трудовим процесом.

Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегій, а основна мета організаційної функції в менеджменті — забезпечити перехід від стратегії до структури.

Є декілька аспектів організаційної функції яких керівництво фірми старається дотримуватися:

- Взаємостосунки повноважень, які об'єднують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

- Створення систем управління, тобто створення об'єктів управління, суб'єктів управління і встановлення зв'язків між ними.

- Вдосконалення систем управління.

Організаційний процес неможливо зрозуміти без попереднього розгляду делегування та пов'язаних з ним повноважень і відповідальності. Делегування — це передання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. За допомогою делегування керівництво розподіляє численні завдання серед своїх робітників.

Відповідальність — це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне виконання. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результат виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси фірми та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження поділяються на два типи: лінійні та опорні.

В туристичній фірмі застосовується функціональний тип організаційної структури управління. При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління або виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Таким чином, організація процесу — це друга функція управління. Із всієї більшості значень терміна "організація" в смислі управлінської функції частіше використовуються два визначення:

- організація — це структура система у вигляді взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності а інших факторів, які мають місце тоді, коли люди об'єднані спільною працею;
- організація — це процес, за допомогою якої створюється і зберігається структура підприємства.

Мотивація як функція управління. Мотивація — це процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Для підвищення мотивації і спонукання працівників до ефективних дій застосовують винагороди. Керівництво фірми повинно мати у своєму арсеналі два головних типи заохочування: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи та ін. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх

винагород — створення сприятливих умов роботи і конкретне формування завдань.

Зовнішні винагороди — це все те, що фірма пропонує своєму працівникові за виконання службових обов'язків. Сюди належать заробітна плата, премії, надбавки, додаткові пільги, просування по службі і т. д.

Мотивація — це робота менеджера, спрямована на активізацію співробітників фірми в плані підвищення ефективності їх праці для досягнення як особистих цілей, так і цілей фірми.

При розгляді даного питання менеджмент орієнтується на два аспекти цієї проблеми: мотивацію (мотиви) подорожей і мотивацію трудових відносин.

Ціль поїздки — це причина, при відсутності якої ця поїздка б не відбулась. Інформація про мету поїздки необхідна перш за все для того, щоб правильно розділити туристичні ринки на сегменти і визначити цільові ринки, які покладено в основу розробки моделі управління туристичними потоками і маршрутами.

Частіше за все єдиний мотив виділити не можна. Ситуація ускладнюється тим, що причини подорожі, лежать частіше в підсвідомості. В зв'язку з цим варто виділити п'ять основних груп мотивації подорожей.

Фізична мотивація поділяється на відпочинок, лікування і спорт.

Психологічна мотивація подорожі — бажання відійти від повсякденної рутини і побачити щось нове, необхідність зміни обстановки і розслаблення. До психологічної мотивації відноситься також і зміна вражень.

За значимістю після фізичної і психологічної мотивації виступає міжособиста мотивація. Багато людей шукають під час поїздки необхідні їм соціальні контакти. Вони прагнуть завести відносини з іншими подорожуючими або познайомитись з місцевими жителями. Більше значення в цій групі мотивацій займають відвідування друзів, знайомих, родичів.

Культурна мотивація це знайомство з іншими країнами, з їх звичаями, традиціями і мовами стоїть в даній групі на першому місці. Далі виступає інтерес до мистецтва, відвідування спортивних заходів, а також релігійні причини.

Мотивація престижу і статусу. Для групи туристів з такої мотивацією характерно те, що вони здійснюють подорожі з метою

розвитку своєї особистості. Крім того, основна ціль подорожуючих цієї групи – досягти загального визнання й утримати його.

Мотивація трудових відносин розглядається нами як сукупність стимулів, які спонукають робітників до активної трудової діяльності, тобто після проведення організаційних заходів менеджер повинен забезпечити успішне виконання роботи.

Функція контролю. Функція контролю — це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання в управлінський процес і прийняття коригуючих дій.

У найбільш загальному вигляді контроль означає процес зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими. По суті це кількісна і якісна оцінка і облік результатів роботи фірми.

В основу створення всіх систем контролю повинні бути покладені такі основні вимоги – критерії:

- *ефективність контролю* – визначається успішність, корисність контролю (зменшення витрат на контроль, затрат на персонал і техніку контролю);
- *ефект впливу на людей* – вивчається питання: застосована технологія контролю викликає у працівників позитивні стимули або негативні, стресові реакції?
- *виконання задач контролю* – контроль повинен визначати збіги або відхилення в системі управління організацією, сприяти ліквідації відхилень і прийняття ефективних рішень;
- *визначення меж контролю* – контрольні заходи не можуть здійснюватись без обмежень. Потрібно дотримуватися норм контролю, які визначені діючим законодавством.

Для ефективного контролю необхідно три моменти:

1. відповідне знання управлінських пропозицій, тобто можливість спостерігати і піддати розгляду даний план у деталях перед тим, як запустити його в справу;

2. своєчасна інформація з управлінської доповіді про виконання плану і результатам, що дійсно досягаються, у порівнянні з плановими показниками;

3. здатність засумніватися у відхиленні від плану і, якщо необхідно, втрутитися, коли управління нездатне виправити план на визначений курс.

Це досить спрощений опис, що означає ефективне управлінське планування, наявність інформації і системи контролю. Деякі компанії

частково мають таку систему (тобто заробітна плата і бюджетне фінансування), але окремі компанії мають повну інтегровану розвитку систему. Одна з найважливіших функцій правління полягає у впевненості, що така система розвивається і впроваджується в діяльність і що вона використовується як інструмент ефективного контролю.

Для ефективного виконання поставлених завдань керівництво фірми використовує три види контролю: 1) попередній; 2) поточний; 3) заключний.

Попередній контроль. Це пов'язано з тим, що деякі аспекти контролю можуть бути замасковані серед інших функцій управління.

Попереднім контроль називається тому, що він здійснюється до фактичного початку роботи. Основним засобом здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки.

Поточний контроль. Він здійснюється в ході проведення робіт. Частіше за все об'єктом його є співробітники, а сам він перш за все є прерогативою їх безпосереднього начальника. Такий контроль дозволяє виключити відхилення від намічених планів і інструкцій.

Для того щоб здійснити поточний контроль, апарату управління необхідний зворотній зв'язок.

Заключний контроль. Ціль такого контролю – попередити помилки в майбутньому. В межах заключного контролю зворотний зв'язок здійснюється занадто пізно, щоб відреагувати на проблеми їх виникнення, він, по-перше, дає керівництву інформацію для планування у випадку, якщо аналогічні роботи планується робити у майбутньому, і, по-друге, сприяє мотивації.

У процедурі контролю є три чітко розрізнених етапи.

Етап А – встановлення стандартів. Стандарти – це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається виміру. На першому етапі необхідно визначити тимчасові рамки і певний критерій, за яким оцінюється робота. Це і є результативність. Показник результативності точно визначає те, що повинно бути отримане для досягнення поставленої мети.

Етап Б – зівставлення досягнутих результатів з установленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням.

Етап В – прийняття необхідних коригуючих дій.

У цьому випадку мова йде про регулювання туристичних явищ і процесів. На даному етапі проходить ліквідації відхилень від параметрів, визначених на стадії планування, і приведення системи управління в заданий стан.

Отже, функції управління – це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами і засобами, а також відповідна організація роботи

3.2. Державне регулювання туризму в Україні

Туризм є одним із ключових пріоритетів розвитку економіки та культури України, що визначено на законодавчому рівні (ст. 6 Закону України «Про туризм»). Це створює необхідні умови для туристичної діяльності та окреслює роль держави у її регулюванні.

Оскільки туризм охоплює широкий спектр людських, природних і фінансових ресурсів, він потребує ефективного правового, організаційного та економічного регулювання. Це необхідно як для забезпечення здорової конкуренції на ринку, так і для соціального захисту громадян. Державне управління в цій сфері має враховувати інтереси суспільства та відповідати сучасним соціально-економічним умовам розвитку країни.

У науковій літературі державне регулювання туризму розглядається як сукупність заходів і механізмів, за допомогою яких держава здійснює прямий або непрямий вплив на учасників туристичної діяльності, створюючи сприятливі умови для її розвитку.

Відповідно до Закону України «Про туризм», державне регулювання цієї сфери передбачає комплекс заходів, спрямованих на:

- контроль за діяльністю суб'єктів туристичного ринку;
- захист прав та інтересів громадян;
- охорону навколишнього середовища;
- підвищення рівня туристичних послуг;
- забезпечення безпеки туристів.

Таким чином, ефективне державне управління у сфері туризму сприяє його сталому розвитку, підвищенню якості послуг та збереженню природних і культурних ресурсів країни.

Закон України «Про туризм» містить ключові законодавчі положення, що визначають значення та роль туризму в державі, основні

принципи його регулювання, стратегічні цілі, пріоритетні напрями та механізми реалізації державної політики у цій сфері (ст. 6-12).

Регулююча функція держави реалізується через розробку та ухвалення законодавчих актів, що визначають умови здійснення туристичної діяльності. Це включає:

- ліцензування, сертифікацію та стандартизацію послуг у сфері туризму,
- видачу дозволів на здійснення туристичного супроводу,
- встановлення обмежень для діяльності іноземних суб'єктів господарювання,
- створення сприятливих умов для розвитку галузі шляхом удосконалення податкового, митного, валютного та прикордонного регулювання.

Крім того, держава забезпечує функціонування спеціального правового механізму контролю за діяльністю у сфері туризму.

Окрім регулювання, ефективний розвиток туризму неможливий без виконання державою таких функцій:

- Виконавча – реалізація встановлених норм у відносинах між учасниками туристичного ринку, що включає заходи дозволу, заборони та примусу.
- Контролююча – здійснення нагляду уповноваженими органами для забезпечення дотримання прав та інтересів учасників туристичної діяльності.

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про туризм», державна політика у сфері туризму впроваджується через такі заходи:

- визначення стратегічних напрямів розвитку туристичної галузі,
- класифікація, оцінка, використання та охорона туристичних ресурсів,
- фінансування програм розвитку туризму з державного бюджету,
- встановлення стандартів безпеки для туристичної діяльності,
- нормативне регулювання відносин у сфері туризму, готельного та екскурсійного бізнесу,
- ліцензування, сертифікація та стандартизація туристичних послуг, визначення професійних вимог до гідів та екскурсіводів,
- ведення статистичного обліку та звітності у сфері туризму та курортно-рекреаційного сектору,

- організація державного контролю за дотриманням законодавства у сфері туризму,
- визначення пріоритетних напрямів наукових досліджень та підготовка спеціалістів у галузі туризму,
- участь у міжнародних програмах розвитку туризму.

Таким чином, державне регулювання туризму спрямоване на забезпечення його сталого розвитку, створення конкурентного середовища, підвищення якості послуг і безпеки туристів, а також інтеграцію України у міжнародний туристичний простір.

Окрім основних механізмів, державне регулювання туризму здійснюється й іншими способами, передбаченими законодавством. Закон України «Про туризм» визначає ключові принципи державного управління у цій сфері, покладаючи на державу обов'язок сприяти розвитку туристичного бізнесу, створювати необхідні умови для його ефективного функціонування, визначати напрями туристичної діяльності та популяризувати Україну як привабливий туристичний напрямок. Крім того, держава забезпечує підтримку і захист українських туристів, туристичних підприємств та їхніх об'єднань.

Основна мета державного регулювання туризму – створення сприятливих умов для розвитку галузі, забезпечення рівних можливостей для всіх учасників ринку туристичних послуг, гарантування безпеки туризму та захист прав і законних інтересів туристів.

Основні напрями державного регулювання туризму:

1. Пряма участь держави у розвитку туризму

- Визначення правових засад туристичної діяльності (ліцензування, сертифікація туристичних послуг тощо).
- Гарантування захисту прав споживачів туристичних послуг, включаючи запровадження механізмів фінансового забезпечення відповідальності туроператорів/турагентів перед туристами, обов'язкове медичне та страхування від нещасних випадків.
- Стимулювання внутрішніх та зовнішніх інвестицій у туристичну сферу, сприяння створенню нових робочих місць, інтеграція туризму як високорентабельної галузі економіки.
- Забезпечення доступності туристичних та екскурсійних послуг для соціально вразливих категорій населення (дітей, молоді, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та малозабезпечених громадян) шляхом надання пільг.

- Виділення бюджетного фінансування для розробки та реалізації програм розвитку туризму.

2. Законодавче забезпечення розвитку туризму

- Нормативне регулювання правових відносин у туристичній сфері.

- Формування сприятливого середовища для туристичного бізнесу через гармонізацію податкового, митного, валютного, прикордонного та інших видів регулювання.

- Розширення міжнародного співробітництва та посилення позицій України на світовому туристичному ринку.

3. Державний контроль у сфері туризму

Система контролю за діяльністю в туристичній галузі передбачає:

- Встановлення умов провадження туристичної діяльності (ліцензійні вимоги), сертифікацію та стандартизацію туристичних послуг.

- Визначення кваліфікаційних вимог до фахівців туристичного супроводу та видача відповідних дозволів.

- Запровадження системи статистичного обліку та звітності у сфері туризму та курортно-рекреаційного сектору.

- Контроль якості туристичних послуг та дотримання стандартів.

- Застосування санкцій та інших заходів у разі порушення законодавства у сфері туризму.

4. Захист конкуренції на туристичному ринку

- Забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку туристичних послуг.

- Запобігання монополізації галузі та недобросовісній конкуренції.

Таким чином, державне регулювання туризму охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток туристичної інфраструктури, підвищення якості послуг, забезпечення прав туристів і підприємців, а також зміцнення міжнародних позицій України у сфері туризму.

Закон України «Про туризм» (ст. 6) визначає основні напрями державної політики у сфері туризму, серед яких ключовими є:

- удосконалення правових механізмів регулювання відносин у туристичній галузі;

- розвиток в'їзного, внутрішнього, сільського та екологічного (зеленого) туризму.

Проте, незважаючи на законодавче закріплення пріоритетності державного регулювання в'їзного та внутрішнього туризму, фактичного механізму реалізації цієї норми досі не створено.

З огляду на це, необхідно звернути увагу на тенденцію значного перевищення виїзного туризму над в'їзним, що спостерігається з моменту здобуття Україною незалежності. У цьому контексті державна політика повинна бути спрямована на врівноваження цього балансу, а також на стимулювання внутрішнього туризму, що сприятиме формуванню позитивного міжнародного іміджу країни.

Особливе значення має розвиток соціального туризму, який повинен підтримуватися державою відповідно до положень Конституції України. Враховуючи статус України як соціальної держави, її політика має бути орієнтована на створення умов, що забезпечують гідний рівень життя громадян та сприяють їхньому особистісному розвитку. Туризм, зокрема внутрішній, має бути доступним для всіх верств населення. Запровадження спеціального законодавчого акту про соціальний туризм дозволить забезпечити реальні гарантії для громадян, особливо соціально незахищених, у реалізації їхнього права на подорожі.

Для ефективної підтримки пріоритетних напрямів туризму (в'їзного та внутрішнього) доцільно передбачити конкретні заходи державної підтримки, зокрема:

- спрощення та гармонізацію податкового регулювання (звільнення від ПДВ експорту туристичних послуг, зниження ставки податку на прибуток);
- активне просування туристичних можливостей України на міжнародному рівні;
- часткове фінансування участі українських туроператорів у міжнародних виставкових заходах за рахунок державного бюджету;
- створення територій пріоритетного розвитку туризму та сприяння залученню інвестицій у туристичну галузь.

Попри існуючі труднощі у державному регулюванні туризму, слід зазначити, що наразі в Україні вже сформована нормативно-правова база, яка забезпечує необхідні умови для розвитку галузі.

Державне регулювання туристичної діяльності здійснюється органами законодавчої, виконавчої та судової влади через механізми та інструменти, визначені законодавством.

Відповідно до законодавства України, для реалізації державної політики та виконання програм економічного і соціального розвитку

застосовуються різні механізми регулювання господарської діяльності (ст. 12 Господарського кодексу України).

До основних спеціальних інструментів державного впливу на діяльність суб'єктів туристичного підприємництва належать:

- ліцензування;
- сертифікація та стандартизація у сфері туризму;
- визначення кваліфікаційних вимог до фахівців туристичного супроводу та видача дозволів на здійснення такої діяльності;
- встановлення обмежень для туроператорської та турагентської діяльності;
- надання податкових пільг та інших економічних стимулів.

Серед цих засобів найбільш значущими для регулювання туристичної діяльності є:

1. Ліцензування туроператорської діяльності. Відповідно до ст. 17 Закону України «Про туризм» та ст. 9 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», ліцензування туроператорів є обов'язковою умовою для ведення такої діяльності, що забезпечує контроль за якістю туристичних послуг та відповідністю їх державним стандартам.

2. Обмеження у сфері туроператорської та турагентської діяльності.

З прийняттям нової редакції Закону України «Про туризм» (№ 1282-IV від 18.11.2003 р.) змінився правовий статус суб'єктів туристичного підприємництва, умови їх створення, реєстрації та регулювання діяльності. Було запроваджено більш детальні вимоги до ведення туристичного бізнесу, а також спеціальний правовий режим для окремих напрямів діяльності у сфері туризму.

3. Податкові пільги для готельного бізнесу. Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку та підготовки готельної інфраструктури до проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу» (від 08.07.2010 р.) було передбачено звільнення на 10 років від оподаткування прибутку підприємств, що надають готельні послуги у готелях категорій «5 зірок», «4 зірки» та «3 зірки», за умови їх введення в експлуатацію до 1 вересня 2012 року. Закон набув чинності 1 січня 2011 року.

Державне регулювання відіграє важливу роль у формуванні правових, економічних та організаційних умов для розвитку туризму.

Водночас необхідно застосовувати збалансований підхід до впровадження обмежень у цій сфері. Оскільки туристична діяльність безпосередньо пов'язана з безпекою, здоров'ям та життям людей, вона потребує спеціальних механізмів контролю та правового регулювання, що сприятиме підвищенню рівня туристичних послуг і безпеки туристів.

Правові форми державного регулювання туристичної діяльності визначаються як зовнішній вираз впливу держави на суспільні процеси. Відповідно до Юридичної енциклопедії, термін "форма" означає структуру, тип або спосіб організації соціальних, економічних, правових та інших процесів, зокрема управління й судочинства.

Господарсько-правові форми державного регулювання – це конкретні дії, рішення, нормативні акти чи заходи, які застосовуються державними органами для регулювання господарської діяльності у певній галузі. Вони є зовнішнім проявом організаційно-господарських повноважень держави та містять владні розпорядження щодо відповідних економічних процесів.

Оскільки туристична діяльність є особливим видом господарювання, державне регулювання у цій сфері здійснюється через такі правові форми:

- Нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів туристичного підприємництва (ухвалення законів, підзаконних актів, постанов тощо).
- Ведення ліцензійного реєстру суб'єктів туроператорської діяльності (контроль за видачею та дотриманням ліцензій).
- Видача паспорта туристичного об'єкта, який підтверджує відповідність об'єкта встановленим стандартам.
- Реєстрація свідоцтв про категоризацію готелів та інших засобів розміщення (визначення рівня обслуговування і якості послуг).
- Контроль за дотриманням ліцензійних умов здійснення туроператорської діяльності (перевірки, аудит та відповідність нормам).
- Застосування заходів впливу уповноваженими державними органами у разі порушення законодавства у сфері туризму.

Кожен із зазначених механізмів регулювання:

- а) містить владне розпорядження організаційно-правового характеру;
- б) регулює відносини, що виникають у процесі здійснення туристичної діяльності;
- с) є виразом реалізації державної політики у сфері туризму.

Таким чином, державне регулювання туристичної діяльності спрямоване на забезпечення законності, контролю за якістю туристичних послуг та створення сприятливих умов для розвитку галузі.

До важливих способів правового регулювання в туристичній галузі належать стандартизація туристичної діяльності та сертифікація туристичних послуг.

Стандартизація – це процес встановлення норм, правил і характеристик для організації туристичної діяльності через широке і багаторазове використання нормативних документів у сфері туризму.

Об'єктами стандартизації в туристичній галузі є туристичні послуги та процеси туристично-екскурсійного обслуговування. Це стосується всіх елементів туристичної індустрії: готелів та інших місць для проживання, транспортних засобів, закладів громадського харчування, розважальних закладів, а також об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення, включаючи діяльність туристичних організацій.

Метою стандартизації є досягнення оптимального рівня впорядкованості туристичної діяльності за допомогою стандартів, норм та вимог. Визнаючи туризм однією з пріоритетних галузей економіки, держава:

- сприяє розвитку туристичної діяльності та створює сприятливі умови для її функціонування;
- визначає основні напрями туристичної діяльності;
- формує позитивний імідж України як туристичної країни;
- підтримує та захищає права українських туристів, туроператорів, турагентів та їх об'єднань.

Проголошення туризму пріоритетним напрямом розвитку економіки та культури передбачає створення необхідних умов для розвитку туристичної галузі.

Сертифікація туристичних послуг є одним із ключових механізмів управління якістю обслуговування, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень послуг і підтвердити їхню безпеку для споживачів. Впровадження стандартів туристичного обслуговування та сертифікація послуг визначають методи та критерії оцінки якості роботи туристичних компаній, забезпечуючи споживачам упевненість у відповідності наданих послуг встановленим нормам і стандартам.

Правові засади сертифікації туристичних послуг, а також права, обов'язки та відповідальність учасників цього процесу визначаються

Законом України «Про підтвердження відповідності» та іншими нормативними актами, зокрема, законодавством про захист прав споживачів.

Сертифікація туристичних послуг передбачає підтвердження відповідності наданих послуг вимогам законодавчих та нормативних документів країни перебування. Вона може бути обов'язковою або добровільною. Обов'язкова сертифікація охоплює перевірку відповідності послуг вимогам безпеки для життя і здоров'я туристів, збереження їхнього майна та захисту навколишнього середовища.

Безпека туристичних послуг означає відсутність неприпустимого ризику для життя, здоров'я чи майна споживача під час подорожі та перебування на маршруті, а також недопущення шкоди навколишньому середовищу.

Після проходження сертифікації видається сертифікат відповідності – документ, який підтверджує, що послуга відповідає встановленим вимогам. Цікаво, що слово "сертифікат" походить від латинського "certificatus", що означає "зроблено вірно".

Практична робота 3

Тема: Системи управління і регулювання туристською діяльністю в Україні

1. Аналіз системи управління туризмом в Україні

• Завдання:

1. Визначте основні державні органи, які займаються регулюванням туристичної діяльності в Україні (наприклад, Міністерство культури та інформаційної політики України).

2. Опишіть їхні функції, завдання і вплив на розвиток туризму.

3. Підготуйте схему або таблицю, що ілюструє взаємодію між різними органами.

• **Результат:** Структурована схема системи управління туризмом в Україні.

2. Законодавча база у сфері туризму

• Завдання:

1. Ознайомтеся із Законом України "Про туризм" та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють туристичну діяльність.

2. Складіть перелік основних положень, які регламентують діяльність туроператорів, турагентів та інших учасників ринку.

3. Проаналізуйте нововведення та зміни у законодавстві за останні 5 років.

- **Результат:** Короткий звіт з аналізом законодавчих норм.

3. Державні програми розвитку туризму

- **Завдання:**

1. Дослідіть існуючі державні програми та стратегії розвитку туризму в Україні (наприклад, Національна стратегія розвитку туризму до 2030 року).
2. Опишіть їхні основні цілі, завдання та очікувані результати.
3. Проаналізуйте, які конкретні заходи були реалізовані, і оцініть їх ефективність.

- **Результат:** Огляд основних державних програм і висновки щодо їх впливу.

4. Роль місцевого самоврядування у регулюванні туризму

- **Завдання:**

1. Визначте, як місцеві органи влади сприяють розвитку туризму.
2. Дослідіть приклади реалізації локальних ініціатив у сфері туризму у вашому регіоні.
3. Підготуйте пропозиції щодо покращення туристичної інфраструктури на місцевому рівні.

- **Результат:** Звіт із прикладами місцевих ініціатив і рекомендаціями.

5. Регулювання міжнародного співробітництва у туризмі

- **Завдання:**

1. Дослідіть, які міжнародні організації (наприклад, Всесвітня туристична організація (UNWTO)) співпрацюють з Україною у сфері туризму.
2. Опишіть основні напрями цієї співпраці.
3. Проаналізуйте, як міжнародні стандарти впливають на розвиток туризму в Україні.

- **Результат:** Реферат з аналізом міжнародного співробітництва.

6. Економічне регулювання туристичної діяльності

- **Завдання:**

1. Дослідіть питання оподаткування туристичних підприємств в Україні.
2. Визначте механізми державної підтримки туризму (пільги, субсидії тощо).
3. Підготуйте таблицю з прикладами економічних інструментів регулювання.

- **Результат:** Таблиця з прикладами економічного регулювання і короткий аналіз.

7. Аналіз проблем у сфері управління туризмом

- **Завдання:**

1. Визначте основні проблеми в системі управління і регулювання туризму в Україні (корупція, недостатнє фінансування, слабка інфраструктура).

2. Проаналізуйте, які кроки були зроблені для їх вирішення.

3. Запропонуйте свої рішення для подолання цих проблем.

- **Результат:** Звіт із переліком проблем і пропозиціями їх вирішення.

8. Дослідження туристичного потенціалу регіонів України

- **Завдання:**

1. Оберіть конкретний регіон і дослідіть, як регіональна влада сприяє розвитку туризму.

2. Складіть список основних туристичних об'єктів регіону.

3. Оцініть інфраструктуру та запропонуйте заходи для її вдосконалення.

- **Результат:** Презентація туристичного потенціалу обраного регіону.

9. Використання інформаційних технологій у регулюванні туризму

- **Завдання:**

1. Проаналізуйте, як електронні платформи та бази даних (наприклад, "Дія") використовуються для реєстрації туристичних підприємств.

2. Дослідіть роль інформаційних технологій у просуванні туристичних послуг.

3. Запропонуйте інноваційні рішення для автоматизації регулювання туризму.

- **Результат:** Реферат або презентація про роль ІТ у регулюванні туризму.

10. Оцінка сталого розвитку туризму

- **Завдання:**

1. Дослідіть, які заходи впроваджуються в Україні для забезпечення сталого розвитку туризму.

2. Проаналізуйте приклади екологічних або культурних ініціатив.

3. Запропонуйте рекомендації для інтеграції принципів сталого туризму в державне управління.

- **Результат:** Звіт із прикладами та рекомендаціями.

Оформлення роботи

- Виконані завдання повинні включати:

1. Теоретичне обґрунтування.
2. Аналіз практичних прикладів.
3. Таблиці, схеми, графіки (за потреби).
4. Короткі висновки та пропозиції.

Тема 4. Форми управління туристичними підприємствами

4.1. Управління за контрактом. Умови управління за контрактом позитивні і негативні чинники.

4.2. Управління через договір франчайзингу. Умови договору франчайзингу позитивні і негативні чинники.

4.3. Умови оренди туристичного підприємства.

4.1. Управління за контрактом

В умовах посилення конкуренції у готельній індустрії виникла необхідність урізноманітнення, поєднання різних організаційних форм управління, що зумовлює досягнення більшої ефективності економічного, фінансового, інформаційного потенціалу підприємств. Сучасний стан розвитку форм управління у готельній сфері характеризується одноосібним управлінням на незалежній основі та різними формами корпоративного управління. Серед найбільш поширених у міжнародному досвіді форм управління виділяються: управління за контрактом, управління згідно з договором франчайзинга, оренда.

Управління за контрактом передбачає письмову угоду, що укладається між власником готелю і компанією або менеджером, які спеціалізуються в управлінні такого типу підприємствами.

Управління за контрактом сьогодні – одна з основних форм у сфері гостинності, що набуває широкого поширення з 70-х років XX ст. і стала важливою передумовою високих темпів розвитку галузі в останні десятиріччя. Головна перевага цього методу зумовлена

незначною часткою акціонерного капіталу у загальному фонді, можливістю обходитись без його участі у функціонуванні готельних підприємств. Суттєву роль у високій економічній ефективності підприємств також відіграє професіональне управління висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечують менший ризик у конкурентних умовах середовища гостинності, мають досвід маркетингу і збуту, широкого використання сучасних інформаційних систем, зокрема централізованих систем бронювання. Важливим фактором укладання взаємовигідних угод між управлінською фірмою і власником підприємства гостинності є небажання або недостатні знання і досвід у власників підприємств для забезпечення ефективного управління, страхом перед ризиком.

Контракт між власником і управляючою компанією найчастіше укладається на термін п'ять, десять або двадцять років. За послуги з управління компанія отримує управлінську винагороду у відсотках від валового або чистого експлуатаційного доходу, найчастіше в межах 2-4,5 %. Сьогодні врегулювання частки винагороди для основної частки управлінських компаній становить 2 % з нарахуванням заохочувальної винагороди, розмір якої залежить від загальних доходів підприємства. Окремі контракти можуть визначатися згідно з таким принципом: в перший рік компанія отримує 2 %, другого року – 2,5 %, у наступний 3,5 % експлуатаційного доходу. Тенденції посилення конкуренції між управлінськими компаніями в останні роки зумовлює зниження контрактної винагороди.

Компанії, що управляють за контрактом, можуть поширювати управлінські функції на пакет інвестицій сформований зі значної кількості готелів національної мережі, або окремого регіону держави. Найчастіше управління здійснюється готелями, що працюють в певному сегменті спеціалізації, управління закладами розміщення різного типу значно складніше.

У 1990-х роках у зв'язку зі зниженням цін на нерухомість зменшуються надходження готівки у готельний бізнес, частково знижується рентабельність цієї галузі. Це зумовлює уточнення у контрактах на управління відповідальності управлінських фірм за надходження акціонерного капіталу. Окрім цього, сьогодні власники готелів намагаються здійснювати посилений контроль і вплив на прийняття важливих рішень, збільшити свої доходи з акціонерного капіталу, забезпечувати контролюючі функції над іншими

акціонерами. Отже, спостерігаються тенденції постійного зростання вимог до управлінських компаній.

Сьогодні щодо управлінських фірм найчастіше ставляться такі основні вимоги:

- - досвід і надійність, вміння успішно визначити сегмент ринку і вдало визначити стратегії збільшення доходів;
- - забезпечити високу якість готельного продукту;
- - вміння ефективно керувати персоналом;
- - забезпечувати надходження акціонерного капіталу та ефективно його використання;
- - укладання вигідних контрактів у співпраці з іншими підприємствами-партнерами в аналогічному та іншому бізнесі.

При укладанні контракту на управління регламентуються такі умови:

- - позбавлення прав власника підприємства індустрії гостинності втручатись у процес управління на термін дії контракту;
- - захист або звільнення від відповідальності управляючої компанії (фізичної особи) за будь-які дії, за виключенням навмисних дій внаслідок необережності в процесі управління;
- - фінансова відповідальність власника готелю за усі витрати згідно здійснюваних операцій, а також всіх оперативних ризиків, що пов'язані з правом власності;
- - контракт на управління укладається на конкретний термін – на період 5, 10 або 20 років;
- - зазначається розмір управлінської винагороди згідно валового доходу або чистого прибутку;
- - умови відновлення контракту;
- - дострокове припинення дії контракту у випадку недотримання однією із сторін зазначених у ньому умов впродовж законодавчо встановленого часу з моменту повідомлення про виявлені порушення, здійснених протилежною стороною. Подібна ситуація виникає коли одна із сторін визнається банкрутом або передає статутний капітал кредиторам за борги. До розірвання контракту також призводить рішення державних органів влади про призупинення або відмова ліцензії на право здійснення готелем властивих йому функцій. Контракт розривається згідно з двосторонньою згодою суб'єктів контракту.

Компанія, що здійснює управління по контракту, як правило, не отримує жодних прав на майно готельного підприємства. Лише в

окремих випадках, згідно умов укладеного контракту, можлива часткова участь управляючої компанії у власності. Такі випадки характерні насамперед для транснаціональних готельних компаній. Переваги та недоліки управління по контракту для власника готелю та для управлінської компанії наведено у табл. 2.2 і табл. 2.3.

Таблиця 2.2.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ПО КОНТРАКТУ
ДЛЯ ВЛАСНИКА ГОТЕЛЮ**

Переваги	Недоліки
1. Управляюча компанія головним чином не володіє часткою майна готельного підприємства; 2. Свобода вибору управляючої компанії або менеджера; 3. Інвестування у підприємство незалежно від позиції управляючої компанії; 4. Максимальний прибуток з відрахуванням управлінської винагороди.	1. Відсутність оперативного контролю; 2. Значний ризик і необхідність виплати управлінської винагороди; 3. Відсутність права втручання в процес управління; 4. Труднощі з достроковим розірванням договору.

Таблиця 2.3

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ПО КОНТРАКТУ
ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПАНІЇ**

Переваги	Недоліки
1. Розширення сфери впливу; 2. Збільшення доходів з мінімальними затратами; 3. Відсутність необхідності виплат власнику.	1. Обмеження доходів розмірами управлінської винагороди; 2. Залежність від фінансового стану власника; 3. Припинення діяльності, втрата роботи у випадку закінчення терміну контракту та його не відновлення.

4.2. Управління згідно з договором франчайзингу

Франчайзинг (франц. franchise – пільга, привілея) – це контрактне партнерство між власниками готельних компаній і незалежними готельними підприємствами, які купують право на виробництво та реалізацію від його імені і під торговою маркою компанії власника певного виду товарів і послуг. У сучасній юридичній та економічній літературі поряд з терміном "франчайзинг" використовуються терміни "франшизинг", "франчайз", "угода франшизи".

Найбільш повне визначення поняття "франчайзинг" дає Міжнародна асоціація франчайзингових організацій: "Франчайзинг – це тривалі у часі взаємовідносини, згідно з якими франчайзер (франшизодатель) надає захищене в законному порядку право займатись певною підприємницькою діяльністю, а також допомогу в організації навчання, управління за винагороду від франчайзи (франшизоотримувача)".

У готельній сфері ця форма управління запроваджується у 1907 р. унаслідок купівлі компанією "Ritz Development Company" в нью-йоркської фірми торгової марки – право називатись "Ritz-Carlton".

Перший значний договір франчайзингу в готельному бізнесі був укладений у 1927 р. Хоурдом Джонсоном. Він зумів розширити свій бізнес на Східному узбережжі, згодом Середньому Заході і Каліфорнії. Сьогодні його мережа закладів гостинності охоплює понад 900 підприємств ресторанного та готельного бізнесу.

У 50-80-х роках ХХ ст. франчайзинг стає системою підприємництва, що широко використовується у ресторанному та готельному бізнесі. В еволюції цієї форми управління виникають нові концепції готельного бізнесу: у боротьбі за ринок на першому етапі розвитку орієнтація здійснюється на сегмент за цінами не вище середніх із забезпеченням відповідного комфорту. Саме так виникають бюджетні (найдешевші) готелі та мотелі, які розташовуються у вузлових пунктах дешевих кварталів міст та в передмісті. Згодом, зі зростанням популярності та доходів, компанії диверсифікували виробництво, модернізували готелі у дорогі фешенебельні заклади, франчайзинг розглядається як головна стратегія розвитку і зростання готелів та мотелів. Ці тенденції зберігаються і понині.

Фактор укладання угод франчайзингу стає визначальним у становленні таких відомих компаній, як "Холідей Корпорейшн", "Шератон", "Хілтон". Сьогодні найбільшими компаніями, що працюють згідно з договором франчайзингу у готельній сфері, вважаються

"Hospitality Franchise System" (3413 готелів, штат Нью-Джерсі), "Choice Hotels International" (2487 готелів, Нью-Йорк), "Holiday Inn Worldwide" та ін. У сфері ресторанного бізнесу – "Mc Donald's", "Burger King", "Kentucky Fried Chicken", "Pizza Hut" та ін.

Управління згідно з договором франчайзингу здійснюється за такою схемою: франчайзер надає право франчайзи (франшизоотримувачу) використовувати свою торгову марку, технологію і методи роботи, систему резервування, напрацьовані маркетингові методи, систему знижок та ін. Фірма-франчайзи поряд з іншими пільгами бере участь у ринковій стратегії франчайзера.

Для франчайзера надання права займатись підприємницькою діяльністю є своєрідною формою розвитку бізнесу, що зумовлює отримання додаткового джерела доходів, тому франчайзер зацікавлений у розширенні своєї ринкової мережі за рахунок нових членів. За рахунок збільшення загального капіталу та спільного виконання актуальних та стратегічних завдань, знижується частка витрат на маркетингові дослідження ринку гостинності, просування готельного продукту на ринок, навчання персоналу, виникають переваги у зв'язку з розширенням сфери впливу на зовнішнє середовище сфери гостинності.

Готельні компанії зацікавлені у розширенні мережі за рахунок нових членів розробляють для зацікавлених осіб пакет інформаційних документів про умови вступу та співпраці, інформацію про компанію, сферу діяльності. Основним документом у цьому порядку є "Заявка про умови". У цьому документі, крім іншого, подається характеристика кваліфікації керівників франчайзера, аналіз його фінансової стабільності, умови франчайзингу – суть відносин при укладанні контракту, конкретні проекти, у яких франчайзер буде допомагати франчайзі, напрямки матеріально-технічної модернізації, які необхідно реалізувати франчайзі та ін. Перед прийняттям остаточного рішення укладання договору франчайзингу, доцільне для франчайзи проведення зустрічі з членами або потенційними підприємствами для узгодження проблем перспективних взаємовідносин.

Після узгодження питань вступу між франчайзером і франчайзі укладається договір. Договір може регламентувати особливості роботи підприємства у конкретному географічних або ринкових умовах, кількість підприємств охоплених франчайзингом, термін дії договору та ін. У готельній сфері договір франчайзингу часто регламентує вимоги до зовнішнього вигляду будівлі, інтер'єр номерів та приміщень загального користування, кількість номерів, пропоновані послуги, рівень

обслуговування, технічне забезпечення та ін., важливо, щоб у договорі узгоджувались різні аспекти, які можуть гарантувати встановлення стандартів якості.

Важливий елемент договору франчайзингу стосується узгодження форм оплати, яку вносять підприємства-франчайзі. У світовому досвіді використовуються такі форми оплати, як вступний внесок, відрахування або різні фіксовані виплати (роялті), плата за маркетингові послуги, плата за використання централізованої системи бронювання номерів.

Вступний внесок є одноразовою фіксованою виплатою за надання права франчайзи і надання послуг. У внесок включається вартість комплексу проектних документів, повний набір інструкцій по управлінню підприємством, підвищення кваліфікації вищої і середньої ланки управління, навчання обслуговуючого персоналу до відкриття готелю, а також вартість періодичної підготовки обслуговуючого персоналу впродовж терміну дії договору. Виплата вступного внеску здійснюється одразу після підписання договору франчайзингу або поділяється на дві частини: половина до навчання, друга половина в процесі навчання.

Окрім вступного внеску франчайзі зобов'язаний забезпечувати роялті (відрахування), які визначаються обсягами операцій. У готельній сфері вони становлять в середньому 3-4 % від доходу з кожного зданого номера.

Обсяг вступного внеску і роялті залежить від позицій певної торгової марки на ринку; зі зміцненням позицій та широкої географічної популярності компанії-франчайзера ціна фірмової марки зростає.

З метою контролю та збільшення роялті франчайзер повинен здійснювати періодичний моніторинг підприємств, перевірку виробництва і надавати рекомендації щодо підвищення його продуктивності. Рекомендації можуть стосуватися впровадження нових видів обслуговування, використання нового обладнання, сучасних інформаційних технологій, зміни інтер'єру та інших елементів диверсифікації з метою створення нового іміджу підприємства. Окремі компанії-франчайзери можуть надавати рекомендації про місце будівництва готелю, укладають угоди про поставки будівельних матеріалів та ін. У тому випадку, коли ці питання вирішує франчайзі, з боку франчайзера здійснюється контроль за дотриманням стандартів і норм узгоджених в угоді.

В окремих випадках, згідно з договором між франчайзером і франчайзі, здійснюється додатковий рекламний збір, розмір якого не перевищує 1-5 % валового доходу. На ці засоби проводяться рекламні

компанії, здійснюється стимулювання продаж і забезпечується реалізація спеціальних програм. При проведенні рекламних компаній підприємством-франчайзі найчастіше не вказується ступінь його зв'язку з підприємством франчайзером, воно виступає як підприємство-власність мережі франчайзера або є лише договірним членом. Такі заходи здійснюються з метою уникнення зловживань виділеними на рекламу франчайзі засобами, в інтересах підприємств франчайзера.

З метою управління франчайзингом, коригування взаємовідносин у його системі, при франчайзері створюється наглядова рада, яку очолює президент готельної компанії та група провідних менеджерів. Наглядова рада виконує функції контролю та коригування, згідно з висновками її моніторингу приймаються рішення про прийом у мережу франчайзера нових членів та розірвання договору франчайзинга.

Типовими причинами розірвання договору франчайзингу можуть бути:

- неможливість досягнення рівня стандартів, встановлених франчайзером;
- значні відхилення від встановленої технології обслуговування, обсягу послуг;
- відсутність сплати платежів згідно договору;
- порушення принципу корпоративності у мережі франчайзера;
- принципова зміна стратегії розвитку компанії-франчайзера.

Згідно з досвідом функціонування готельних підприємств, головною причиною розірвання договору франчайзингу були недотримання рівня стандартів та порушення якісних показників в обслуговуванні. Натомість серед підприємств громадського харчування розірвання договору зумовлювалось невиконанням фінансових зобов'язань.

Еволюція франчайзингу зумовила появу різних його варіантів. Окрім класичної моделі, у якій франчайзер здійснює безпосередній зв'язок з групою франчайзі, виділяється регіональний франчайзинг і франчайзинг, що розвивається.

Регіональний франчайзинг охоплює певний географічний регіон – у межах окремих адміністративних територій або загалом державу. Для поширення впливу на значний регіон франчайзер повинен володіти значними для цього фінансовими ресурсами і колективом спеціалістів. Відсутність у достатньому обсязі таких ресурсів спонукає його опиратись на підтримку головного франчайзі, який володіє для цього значною

часткою ресурсів і взамін отримує право приєднати нових франчайзі, забезпечує необхідну до стандартів підготовку персоналу, рекламну підтримку, надає інші послуги, які зазвичай у компетенції франчайзера. Головний франчайзі користується значними пільгами, які надає франчайзинг, часто користується правом розподілу роялті, внесків у рекламний фонд, водночас сам сплачує безпосередньо франчайзеру необхідні фіксовані відрахування.

Регламентування сфери відповідальності між франчайзером і головним франчайзі, термін дії саме таких правовідносин визначається контрактом. Тривала співпраця у договорі франчайзингу в перспективі зумовлює отримання від франчайзера роялті, розміри якого залежать від частки в загальному обсязі реалізації нових франчайзі, які залучені у франчайзингову систему.

У моделі франчайзингу, що розвивається функції головного франчайзі виконує група франчайзі, яка наділена виключними правами на розвиток регіону. Переваги та недоліки управління згідно договору франчайзингу для франчайзера і для франчайзі наведено у табл. 2.4. і табл. 2.5.

Таблиця 2.4.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ЗГІДНО З
ДОГОВОРОМ ФРАНЧАЙЗИНГУ ДЛЯ ФРАНЧАЙЗЕРА**

Переваги	Недоліки
1. Можливість широкого проникнення на ринок, розширення виробництва з мінімальними інвестиціями; 2. Монополізація ринку за рахунок підпорядкування готельних підприємств – потенційних конкурентів; 3. Отримання додаткових доходів від виплат франчайзі.	1. Ймовірність втрати позитивного іміджу на ринку у випадку недотримання франчайзі встановлених стандартів якості; 2. Доходи від договору франчайзингу обмежені фіксованими виплатами від франчайзі; 3. Ускладнення процесу управління у зв'язку із значною кількістю франчайзі, які використовують свої моделі управління.

Таблиця 2.5.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ЗГІДНО З ДОГОВОРОМ ФРАНЧАЙЗИНГУ ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ

Переваги	Недоліки
1. Допомога в оформленні пакету документів та надання рекомендацій щодо розвитку діяльності у період становлення; 2. Використання відомої готельної марки у рекламі в межах значного регіону; 3. Вдосконалення технології і методів роботи згідно стандартів франчайзера; 4. Доступ до централізованої системи бронювання; 5. Отримання знижок при купівлі меблів, обладнання та інших товарів необхідних в обслуговуванні гостей.	1. Регламентований угодою характер стосунків з підприємствами, які не входять у договір франчайзинга; 2. Необхідність здійснювати виплати вступного внеску франчайзеру, роялті та інші виплати; 3. Необхідність дотримуватись стандартів визначених франчайзером; 4. Ймовірність набуття негативного іміджу у випадку нераціонального функціонування франчайзера.

З метою захисту інтересів франчайзі перед франчайзерами і вирішення проблем мережі готельних підприємств часто створюються асоціації членів франчайзі. Вони підтримують якість готельного продукту, розвивають маркетингові програми з метою отримання переваг для своїх членів в умовах конкуренції.

Управління через договір франчайзингу в індустрії гостинності сьогодні є однією з найбільш перспективних форм. Згідно з дослідженнями, проведеними у США, 50 % готельних підприємств припиняє діяльність упродовж 2-3 років після відкриття, через 5 років рівень банкрутства досягає 70 %. Серед компаній, які працюють у системі франчайзингу рівень банкрутства через 5 років становить 4 %. За результатами дослідження Міжнародної організації франчайзингових компаній, серед її членів частка збанкрутілих підприємств становить менше 1 % .

4.3. Умови оренди туристичного підприємства.

Оренда (лізинг) як форма управління у готельній сфері розвивається з середини ХХ ст., сьогодні вона майже не типова у готельному бізнесі. Окремі випадки лізингу пов'язуються з державними готелями, які для підвищення ефективності управління віддають їх в оренду більш досвідченим менеджерам; інший випадок пов'язується з економічною експансією великих готельних корпорацій, які послаблюють конкурентні позиції окремих підприємств та змушують їх укладати угоди оренди.

Оренда дозволяє орендатору, який не позиціонує на ринку в готельному бізнесі, вийти на ринок і зміцнитися на ньому. Часто орендарами виступають компанії з недостатніми фінансовими ресурсами, які зміцнюють свої позиції і водночас забезпечують більш ефективне функціонування готельних підприємств.

Основою орендних відносин є договір, у якому зазначені обов'язки сторін та термін дії оренди. Розмір плати за оренду готельного підприємства визначається як певний відсоток від надання основних і додаткових послуг готелем, його розміри можуть змінюватися в межах від 20 % до 50 %.

Аналіз форм управління у готельному бізнесі свідчить про зростання популярності лізингу в період економічного спаду в цьому сегменті ринку. Окрім чистого лізингу, сьогодні виникають його різні модифіковані форми. Зокрема, на готельному ринку США серед недофінансованих проєктів розроблений новий тип оренди, який дає прибуток власникам готелів без початкових затрат капіталу. Орендар управляє готелем на основі договору, побудованого на валовому доході з номерів. Він відповідає за страхування, наймання персоналу, постачання продуктів і маркетингові дослідження. За свою частку відповідальності орендар отримує більшу частину чистого доходу з проданих номерів і надання додаткових послуг.

Актуальна проблема укладання угоди з оренди стосується узгодження якомога більшої кількості пунктів взаємовідносин між орендарем і орендодавцем. Особливе значення відіграють питання плати по оренді, термін її дії, умови суборенди.

В більшості випадків умови відносин між сторонами оренди будуються на чистій оренді, згідно з якою орендар сам платить за всі комерційні витрати, страховку, обладнання (облаштування прилеглої території, безпеку та ін.). Найбільш вигідна для оператора

довготермінова оренда з можливістю відновлення договору й уточнення умов угоди у вигляді суборенди. У готельному бізнесі умова суборенди особливо актуальна, оскільки орендна плата здійснюється згідно з регламентованою ставкою, незалежно від стану бізнесу. У випадку ситуативних економічних проблем, окремі приміщення готелю можна використовувати в іншому виді діяльності або передати іншому оператору. Переваги та недоліки управління згідно з договором оренди для орендодавця та для орендаря наведено у табл. 2.6. і табл. 2.7.

Таблиця 2.6.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ЗГІДНО З
ДОГОВОРом ОРЕНДИ ДЛЯ ОРЕНДОДАВЦЯ**

Переваги	Недоліки
1. Можливість утриматись на ринку готельних послуг, розширити виробництво за рахунок нових методів управління орендаря; 2. Отримання доходів від надання орендованого майна; 3. Компанія-орендатор не володіє майном готельного підприємства; 4. Можливість розірвати договір оренди у випадку недотримання умов оренди орендаром.	1. Ризик погіршення економічних параметрів функціонування підприємства у випадку нераціонального менеджменту орендарів; 2. Втрата оперативного контролю над підприємством; 3. Труднощі дострокового розірвання договору; 4. Втрата значної частки доходів, яку отримує як винагороду орендар.

Таблиця 2.7.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ УПРАВЛІННЯ ЗГІДНО З
ДОГОВОРОМ ОРЕНДИ ДЛЯ ОРЕНДАРЯ**

Переваги	Недоліки
1. Можливість утриматись на ринку готельних послуг, розширити виробництво за рахунок нових методів управління орендаря; 2. Отримання доходів від надання орендованого майна; 3. Компанія-орендатор не володіє майном готельного підприємства; 4. Можливість розірвати договір оренди у випадку недотримання умов оренди орендаром.	1. Ризик погіршення економічних параметрів функціонування підприємства у випадку нераціонального менеджменту орендарів; 2. Втрата оперативного контролю над підприємством; 3. Труднощі дострокового розірвання договору; 4. Втрата значної частки доходів, яку отримує як винагороду орендар.

Практична робота 4

Тема: Форми управління туристичними підприємствами

Завдання 1: Управління за контрактом

1. Аналіз прикладів управління за контрактом: Дослідіть конкретний приклад туристичного підприємства, яке працює за контрактом управління. Підготуйте короткий звіт (до 1 сторінки), де опишіть:

- Умови укладення контракту.
- Які обов'язки передбачені для менеджера за контрактом.
- Позитивні та негативні аспекти для власника підприємства та менеджера.

2. Порівняльна таблиця: Заповніть таблицю, вказуючи позитивні та негативні чинники управління за контрактом:

Позитивні чинники	Негативні чинники
-------------------	-------------------

3. Практичний кейс: вам запропоновано працювати менеджером туристичного підприємства за контрактом. Оцініть такі умови:

- Контракт терміном на 3 роки.
- Фіксована винагорода 10% від прибутку.
- Повна відповідальність за операційну діяльність.

Напишіть рекомендацію: чи погоджуватися на такі умови? Чому?

Завдання 2: Управління через договір франчайзингу

1. Розробка умов договору франчайзингу: Складіть план умов для договору франчайзингу для туристичної компанії:

- Початковий внесок.
- Роялті (відсоток від доходу).
- Умови використання бренду.
- Обов'язки франчайзера та франчайзі.

2. SWOT-аналіз франчайзингу: виконайте SWOT-аналіз управління через франчайзинг:

- Сильні сторони (Strengths).
- Слабкі сторони (Weaknesses).
- Можливості (Opportunities).
- Загрози (Threats).

3. Практичний кейс: Уявіть, що туристичне підприємство хоче приєднатися до мережі відомого бренду. Проаналізуйте такі умови договору:

- Початковий внесок – \$50 000.
- Роялті – 5% від щомісячного доходу.
- Франчайзер надає навчання для співробітників та маркетингову підтримку.

Чи ці умови вигідні? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 3: Умови оренди туристичного підприємства

1. Оцінка умов оренди: прочитайте умови оренди приміщення для туристичного підприємства:

- Площа – 100 м².
- Щомісячна орендна плата – \$1000.
- Додаткові витрати – комунальні послуги. Прорахуйте, який дохід потрібно отримати підприємству, щоб оренда була рентабельною, якщо прибуток має становити 20% від виручки.

2. Порівняння форм управління: порівняйте умови оренди з управлінням через франчайзинг або за контрактом. Розгляньте:

- Вартість входу в бізнес.
- Ризики.
- Ступінь самостійності підприємця.

3. Розв'язання задачі на рентабельність:

Туристичне підприємство орендує приміщення за \$1500 на місяць і отримує середній місячний дохід \$10 000. Постійні витрати становлять \$3000, а змінні витрати – 30% від доходу.

Обчисліть:

- Чистий прибуток підприємства.
- Чи доцільно продовжувати оренду за таких умов?

Тема 5. Принципи управління в туризмі та їх особливості

- 5.1. *Планування діяльності в туристичній організації.*
- 5.2. *Принципи управління туристичним підприємством.*
- 5.3. *Елементи зовнішнього та внутрішнього середовища.*
- 5.4. *Експлуатаційно-технологічна документація.*

5.1. Планування діяльності в туристичній організації

Планування належить до загальних, базових функцій менеджменту і є відправною ланкою у циклі управління. Планування визначає, якими мають бути цілі організації і що слід робити її членам, щоб їх досягти. Тому можна сказати, що воно відображає рівень осмисленості діяльності організації.

Планування – це вміння передбачити цілі організації, результати

її діяльності та ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування допомагає відповісти на чотири важливих запитання:

1. Якою хоче бути організація?
2. Де організація знаходиться зараз, які результати і умови її діяльності?
3. В якому напрямку вона збирається рухатись?
4. Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті цілі організації?

Отже, планування – перший і найважливіший етап управління. На основі розробленої системи планів у подальшому здійснюється організація робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінка з точки зору планових показників. Але планування – не окрема одноразова дія, а безперервний процес, зумовлений тим, що організації, відгукуючись на виклики зовнішнього середовища, визначають нові або уточнюють старі цілі, для чого у систему планів необхідно внести корективи. Крім того, процес планування – це не проста послідовність операцій складання планів і не процедура, зміст якої в тому, що одна подія обов'язково мусить статись вслід за іншою. Процес вимагає великої гнучкості і управлінського мистецтва. Якщо певні моменти процесу не відповідають поставленій перед організацією меті, то їх можна обійти, що неможливо в процедурі. Люди, які беруть участь у процесі планування, не просто виконують належні функції, а діють творчо і здатні до змін характеру дій, якщо того вимагають обставини.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають принципи планування, дотримання яких створює передумови для ефективної роботи фірми. Ще А.Файоль виділив 4 основних принципи планування, назвавши їх загальними рисами гарної програми дій. Це єдність, безперервність, гнучкість, точність. Р.Акофф набагато пізніше обґрунтував ще один ключовий принцип планування – принцип участі.

Принцип єдності (холізму) передбачає, що планування в економічній організації мусить мати системний характер. Що це означає? Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи, що входять до неї, і окремі частини процесу планування, то між цими елементами має бути взаємозв'язок. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів. А єдиний напрямок планової діяльності, спільність мети всіх елементів організації стають

можливими за умов вертикальної єдності підрозділів (тобто єдності в рамках управлінської ієрархії, наприклад: організація в цілому – територіально відокремлений підрозділ – керівники туристичних груп). Кожен із підрозділів фірми планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу і організації в цілому. Всі плани, створені в організації – це не просто сукупність, набір документів, це їх взаємопов'язана система.

Принцип участі тісно пов'язаний з принципом єдності. Він означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і функції, яку він виконує. Тобто у процес планування мають залучатися всі, кого він безпосередньо стосується.

В чому вигідність реалізації принципу участі? По-перше, кожен із учасників організації матиме глибше розуміння організації, знання різних сторін її життя. Він отримає обширнішу і об'єктивнішу інформацію про неї. По друге, особиста участь членів організації у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. У кожного із працівників з'являються нові, чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації. По-третє, працівники організації, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість. У них з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонт особистих можливостей, а значить, організація отримує додаткові ресурси для вирішення своїх майбутніх задач. Нарешті, по-четверте, участь у плануванні дозволяє вирішити протиріччя між плануванням та оперативним керівництвом. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників нижчих рівнів, оскільки вони самі брали участь у їх складанні.

Принцип безперервності полягає в тому, що планування має здійснюватися постійно; розроблені плани повинні оперативно коригуватися відповідно до результатів виконання попередніх планів і з врахуванням змін зовнішнього середовища.

Принцип гнучкості пов'язаний з принципом безперервності і полягає у наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.

Для реалізації принципу гнучкості плани мають складатися так,

щоб в них можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Тому плани, як правило, містять так звані резерви планування, які не можуть бути надто великими, інакше плани виявляться неточними, і надто низькими, інакше плани вимагатимуть частих змін.

Принцип точності означає, що плани мають бути конкретизовані і деталізовані тією мірою, яку дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування вимушено обмежуватися визначенням основних цілей і загальних напрямків діяльності, тому що кількість достовірної інформації про майбутнє дуже незначна, а діапазон і швидкість змін постійно ростуть. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і деталізація є обов'язковими, оскільки такі плани є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, що реалізують ці плани.

Виокремлюють три види планування – *стратегічне, тактичне та оперативне*.

Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке вказує напрямок дій для забезпечення реалізації місії підприємства (як правило, в умовах перехідного періоду, який має місце в Україні, реальна розробка стратегії на 3-5 років). Головна відмінність стратегічного планування від інших методів планування полягає в такому:

- 1) планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію;
- 2) стратегічний план не детермінований, тобто у ньому немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами, він обґрунтовує загальні перспективні напрямки діяльності та розвитку фірми;
- 3) у системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в рамках яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення щодо випуску продукції чи освоєння нового ринку або зміцнення позицій на старому із вказанням необхідних для цього ресурсів. Зміст цих планів охоплює зазвичай відрізок часу в 1-2 роки.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу (в межах одного року з поділом на квартали і місяці), в

процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства (аж до окремих робочих місць) і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, які не були передбачені при складанні тактичних планів.

Усі три види планування мають узгоджуватися між собою і складати єдину цілісну систему планів, стрижнем якої є генеральна мета, місія підприємства, що може бути реалізована лише за умови детального опрацювання всіх аспектів середовища господарювання та внутрішнього потенціалу підприємства.

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

Система планів підприємства туристичної індустрії може бути розділена на такі елементи:

1. **Стратегічний (генеральний) план**, який складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом майбутніх перспектив компанії.

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

3. **Стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми.**

4. **Оперативні плани:**

- загальнокорпоративні плани поточної діяльності, так звані «господарські плани», або «плани прибутку», що розраховуються на один рік. Відповідно до них підприємство виготовляє і постачає на ринок товари і послуги;

- поточні плани підрозділів, в т.ч. бюджетні, що доповнюють загальнокорпоративні плани поточної діяльності;

5. Окрім планів, результатами процесу планування є **програми** (чи плани-програми) і **проєкти**.

Стратегічний план включає місію та загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому, окреслює контури її діяльності. Він є орієнтиром для прийняття рішень на нижчих управлінських рівнях; загальні цілі організації, що визначені в стратегічному плані, конкретизуються в цілі поточної діяльності, які називаються задачами. Крім того, стратегічний план є обмежувачем для планів нижчих рівнів, оскільки обмежує кількість ресурсів, що необхідні для вирішення

задач оперативного планування. Тому деталізація стратегічних цілей через систему тактичних і оперативних планів діяльності всіх підрозділів підприємства є надзвичайно важливою ділянкою роботи менеджерів середнього та нижчого рівнів управління.

5.2. Принципи управління туристичним підприємством

Принципи управління підприємством визначають ключові вимоги до системи, структури та організації управлінських процесів. Менеджмент у сфері туризму базується на певних положеннях і правилах, якими керуються керівники всіх рівнів. Ці правила формують стратегію поведінки менеджерів та розглядаються як основні принципи управління.

Таким чином, принципи управління можна визначити як основоположні ідеї, закономірності та правила, яких дотримуються керівники під час виконання управлінських функцій.

Загальні принципи управління

1. Принцип застосування – менеджмент розробляє рекомендації та вказівки, які стосуються всіх працівників підприємства.

2. Принцип системності – управління охоплює всю систему організації, враховуючи її внутрішні та зовнішні взаємозв'язки, а також відкритість структури компанії у туристичній індустрії.

3. Принцип багатофункціональності – менеджмент включає різні аспекти діяльності:

- Матеріальні (ресурси, послуги, інфраструктура).
- Функціональні (організація праці, управління персоналом).
- Смыслові (досягнення стратегічних цілей компанії).

4. Принцип інтеграції – всередині організації необхідно об'єднувати різні підходи, ідеї та погляди співробітників, водночас у зовнішньому середовищі можливий поділ на окремі сегменти та ринки.

5. Принцип орієнтації на цінності – управління туристичною компанією має враховувати основні галузеві цінності, такі як:

- Гостинність (створення комфортних умов для туристів).
- Якість послуг (відповідність очікуванням клієнтів).
- Баланс ціни та якості (оптимальне співвідношення вартості

та рівня обслуговування

Приватні принципи управління

Вітчизняна управлінська теорія сформулювала приватні принципи управління народним господарством ще у 1920-х роках. Багато з них залишаються актуальними і сьогодні, а в умовах ринкової економіки їхнє значення лише зросло.

Одним із ключових принципів менеджменту є оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні. Це означає, що важливим завданням є збалансований розподіл (делегування) повноважень у процесі прийняття управлінських рішень.

Цей принцип передбачає вдале поєднання єдиноначальності та колегіальності:

- **Єдиноначальність** означає, що керівник певного рівня управління має право одноосібного ухвалення рішень у межах своєї компетенції. Це наділяє менеджера необхідними повноваженнями для виконання управлінських функцій і забезпечує його персональну відповідальність за прийняті рішення.

- **Колегіальність** передбачає спільне прийняття рішень на основі узгоджених думок керівників різних рівнів та виконавців.

Збалансоване поєднання цих підходів є важливим чинником ефективного управління, оскільки від правильного розподілу повноважень залежить результативність роботи організації.

Інші принципи управління

1. **Принцип наукової обґрунтованості.** Менеджмент має ґрунтуватися на наукових підходах та прогнозуванні, що дозволяє керівникам ефективно планувати соціально-економічний розвиток організації. Науково обґрунтоване управління передбачає не лише використання сучасних методів прийняття рішень, а й вивчення практичного досвіду та максимальне використання наявних ресурсів. Основна мета – перетворення науки на ефективний інструмент розвитку компанії.

2. **Принцип плановості.** Цей принцип полягає у визначенні ключових напрямів і пропорцій розвитку організації на перспективу. Планування охоплює всі рівні управління – від поточних до довгострокових стратегічних планів. План виступає як система економічних і соціальних завдань, які необхідно вирішити у майбутньому.

3. **Принцип відповідності прав, обов'язків і відповідальності.** Кожен працівник повинен виконувати покладені на нього завдання та звітувати про їхнє виконання. В організації всі

співробітники мають конкретні права та несуть відповідальність за свої обов'язки, що сприяє ефективному функціонуванню компанії.

4. Принцип автономії та свободи дій. Цей принцип передбачає, що управлінські ініціативи виходять від економічних суб'єктів, які самостійно приймають рішення в межах чинного законодавства. Свобода господарської діяльності проявляється у таких аспектах, як професійна автономія, свобода конкуренції та свобода укладання договорів.

5. Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку. Цей принцип передбачає побудову багаторівневої управлінської структури, де нижчі рівні підпорядковуються вищим керівним органам. Водночас кожен рівень контролюється вищими органами управління.

6. Принципи мотивації. Ефективність мотиваційної програми залежить від того, наскільки ретельно менеджери розробляють та застосовують систему заохочень і санкцій. Чим краще враховані можливі непередбачені обставини, а також наскільки гармонійно система мотивації інтегрована у всі рівні організації, тим успішніше вона працює.

7. Принцип демократизації управління. Сучасний менеджмент базується на залученні всіх співробітників до процесу управління організацією. Форми такої участі можуть бути різними, зокрема:

- часткова виплата заробітної плати залежно від результатів діяльності;
- можливість інвестування працівниками в акції компанії;
- єдине адміністративне управління;
- колегіальне ухвалення управлінських рішень.

Збалансоване поєднання цих принципів сприяє стабільному розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

5.3. Елементи зовнішнього та внутрішнього середовища

Середовище туристичного підприємства – це сукупність об'єктивних умов за яких це підприємство здійснює свою діяльність. Розрізняють зовнішнє й внутрішнє середовища.

Зовнішнє середовище туристичного підприємства – це комплекс факторів, що знаходяться поза його межами, впливають на виробничу та фінансово-господарську діяльність підприємства.

Зовнішнє середовище туристичного підприємства можна умовно поділити на дві складові: макро- і мікросередовище.

Мікросередовище охоплює елементи, що безпосередньо впливають на підприємство, які воно може певною мірою контролювати.

1. Споживачі. Це один з основних факторів, оскільки саме споживачі визначають, які маршрути й тури їм пропонувати, які культурно-історичні пам'ятники або природні місця показувати й за якою ціною можна продати тури. Споживачі (юридичні й фізичні особи) є фактором, який показує різноманіття зовнішнього середовища.

2. Конкуренти – це організації, які або пропонують, або спроможні запропонувати конкурентні товари чи послуги. За ринкової економіки кожна організація повинна прискіпливо вивчати діяльність уже відомих конкурентів (що робить конкурент і скільки це йому коштує, яка якість його продукції тощо) та утримувати в полі зору всю арену, на якій можуть з'явитися новачки. Разом із споживачами ця складова мікросередовища визначає стратегію, мету й завдання туристичного підприємства. Проте навіть успішний збут продукції не завжди може врятувати туристичне підприємство від краху за твердої позиції конкурентів.

3. **Постачальники** – це ті організації та особи, які постачають ресурси (сировину, товари та послуги), необхідні підприємству для провадження своєї діяльності. Серед економістів домінує думка про те, що краще мати кількох постачальників, щоб зменшити залежність від якогось одного джерела постачання. Діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від ресурсів, якими їх забезпечують постачальники.

Стосовно туристичних операторів постачальниками виступають заклади сфери розміщення, харчування та обслуговування туристів, транспортні підприємства, музеї заклади культури, на базі послуг яких туроператор формує власний туристичний продукт. Своєю чергою, туристичний оператор є постачальником для туристичного агента. Постачальниками для підприємств туристичної сфери виступають підприємства, що виробляють чи реалізують офісну техніку та меблі, інше оснащення, транспортні засоби тощо.

4. **Посередники** – це підприємства, установи, організації та особи, що провадять свою діяльність, купуючи товари чи послуги з метою подальшого продажу. В туристичному бізнесі для туроператорів

посередниками виступають турагенти; для виробників туристичних послуг (готелів, баз відпочинку, санаторіїв, транспортних організацій тощо) – туроператори, а також інші організації, наприклад, підприємства, що продають авіабілету, профспілки, які реалізують путівки в санаторії.

5. Законодавчі органи та державні установи. Законодавчі органи формують нормативну базу створення й діяльності туристичних підприємств, фінансову політику, а також визначають політику відносно туризму. **Державні установи** – це установи, які забезпечують послуги та нагляд за дотриманням законодавства на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях. На місцевому рівні туристичне підприємство взаємодіє з такими державними установами, як районна або обласна держадміністрація, міська чи сільська рада, податкова служба, управління статистики та ін.

6. Громадські організації та профспілки. Профспілкові організації, які представляють інтереси працівників, впливають на діяльність не тільки окремого підприємства, але й цілої галузі. Історія профспілкового руху знає чимало прикладів успішного вирішення питань скорочення тривалості робочого дня, підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці та ін. Страйки, організовані профспілками, можуть, наприклад, призвести до повної зупинки виробництва. Тому цей фактор слід віднести до групи факторів прямого впливу зовнішнього середовища. Подібним способом можуть діяти і громадські організації, порушуючи певні соціальні проблеми або відстоюючи інтереси певного кола туристичних підприємств.

Макросередовище – демографічне, природне, економічне, соціальне, правове, політичне, національне та культурне середовище, за умов якого функціонує підприємство та яке впливає на його розвиток.

Фактори макросередовища не впливають на туристичне підприємство безпосередньо, однак у деяких випадках наслідки такого впливу можуть бути набагато суттєвішими, ніж прямий вплив. Крім того, вплив таких факторів складніший і різноманітніший, оскільки сама сфера впливу ширша та глобальніша.

1. **Стан економіки** характеризується рівнем цін і тарифів, інфляції, платоспроможного попиту, банківською політикою, курсом національної валюти, що може впливати на рівень обслуговування, якість готелів, обсяги коштів, які спрямовуються на підтримку в належному стані пам'ятників архітектури, природи тощо.

2. *Науково-технічний прогрес* – характеризує рівень розвитку науки й техніки. Тут важливе значення має технологічний рівень в галузі; асигнування на науково-дослідні розробки; впровадження удосконалень у виробництво та процес надання послуг. У туристичній сфері досягнення науково-технічного прогресу використовуються дуже широко. Це, наприклад, супутниковий зв'язок, комп'ютерні технології.

3. *Політична ситуація* характеризується розподілом політичних сил (боротьба за сфери впливу); ставленням до влади; наявними законами та рівнем їх дотримання; характером процесів, ініційованих владою; стабільністю (нестабільністю) політичного становища, провідною ідеологією і боротьбою за соціальні групи; узгодженістю дій державних органів тощо. Цей фактор досить помітно впливає на туристичний бізнес, особливо в нестабільних країнах і регіонах. У деяких країнах фактор політичної стабільності – найважливіша умова діяльності підприємців у туризмі, як вітчизняних, так і закордонних. З цим фактором прямо пов'язані потоки інвестицій.

4. *Соціальні фактори*. До них належать: рівень міграції населення; освіченість населення; соціально-професійна структура населення; система соціального захисту населення; доброчинність; демографічні характеристики. Цей фактор значною мірою визначає характеристики споживачів туристичного продукту та трудових ресурсів туристичних підприємств.

5. *Культурні фактори* – це традиції тієї чи іншої країни, народу, зокрема ставлення до жінки, людей різного кольору шкіри, молоді, людей похилого віку; релігійні вірування; менталітет народів; цінності населення; колективні спогади; психологія населення. Суперечність діяльності туристичного підприємства із культурними факторами може викликати різку критику з боку населення і поставити під загрозу існування такого підприємства. Важливе й дотримання культурних звичаїв у країнах відпочинку. Туристам звичайно видається пам'ятка, з якої вони можуть довідатися, як поводитися або як одягатися в тій чи іншій країні. Особливо це важливо при відвіданні мусульманських країн.

5. *Міжнародні події* – комплекс факторів, які характеризують ту чи іншу країну. Міжнародний бізнес набагато складніший за бізнес усередині країни. Форми реалізації міжнародного бізнесу різні: експорт (імпорт), спільні підприємства, ліцензування, прямі вкладення фінансових засобів в економіку країни. За умов глобалізації туристичного

бізнесу дедалі більшого значення набуває міграція трудових ресурсів. Туризм прямо пов'язаний і з непрямим експортом послуг.

7. Природно-географічні умови – клімат, природні ресурси, стан навколишнього середовища, територіальна структура господарства, доступність місць відпочинку тощо. Цей фактор особливо важливий для туристичного бізнесу, оскільки він визначальний при формуванні як туристичного попиту, так і пропозиції.

У межах макросередовище взаємодіють різні фактори, що впливають на підприємство через мікросередовище. Наприклад, зміна законодавчої системи може вплинути на рівень конкуренції, зміна соціально-політичних і економічних умов в Україні пожвавила розвиток туризму всередині країни і стимулювала бажання частини населення подорожувати за її межами. Поява Інтернету змінила систему і характер відносин між постачальниками і посередниками в індустрії туризму.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність постійних змінних, що створюють передумови для його ефективної життєдіяльності у зовнішньому середовищі.

Елементи внутрішнього середовища взаємопов'язані і взаємозумовлені. До основних з них належать:

1. Цілі – бажаний стан підприємства чи його підрозділу в майбутньому.

2. Завдання – запрограмовані чи незапрограмовані рішення з певного виду діяльності підприємства, які необхідно виконати в певний час, певними засобами, з певним персоналом і з певною відповідальністю. Важливо те, що поставлені завдання мають сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

3. Стратегія підприємства – довгострокова економічна політика і комплекс заходів її реалізації, яку підприємство використовує на ринку для досягнення поставлених цілей.

4. Організаційна структура – це оптимальне співвідношення рівнів управління та функціональної сфери, яке досягається передусім шляхом налагодження раціональних зв'язків між працівниками для досягнення цілей підприємства.

5. Персонал – це особовий склад підприємства, об'єднані спільною ціллю люди, які виконують певні види робіт, використовують знання, технічні навички і виступають як єдиний механізм. Важливими характеристиками є кваліфікація персоналу та забезпеченість персоналом відповідно до видів робіт.

6. Фінанси – грошові кошти, які підприємство має у своєму розпорядженні і може на власний розсуд використовувати для досягнення цілей та завдань. Для оцінки фінансового стану підприємства важливе значення мають обсяг позичених коштів і заборгованості.

7. Виробнича структура підприємства – споруди та обладнання, залучені у виробництво товарів чи послуг, їх зношеність, технології, які використовуються, ступінь уведення інновацій.

8. Продукт, який створює та реалізує підприємство, його якісні характеристики, асортимент, собівартість, відповідність запитам споживачів.

9. Збут – комплекс після виробничих операцій, серед яких найголовнішою є продаж. Важливо, як налагоджена система збуту, які провадяться заходи стимулювання збуту та просування продукту на ринок, які кошти на це витрачаються, як відбувається збут продукції за регіонами, групами споживачів тощо.

5.4. Експлуатаційно-технологічна документація

Експлуатаційно-технологічна документація – це документи, що забезпечують правильну експлуатацію готелю, здійснюють документальне забезпечення всіх технологічних процесів та окремих операцій з прийому й обслуговування гостей у готелі. Експлуатаційно-технологічна документація складає найбільшу частину всієї документації готельного підприємства і має певні види.

Типові форми – бланки, розроблені на основі типових форм первинних документів, рекомендованих державними статистичними органами, які мають, як правило, однаковий вигляд в усіх готелях з несуттєвими відмінностями, зумовленими відомчими вимогами або специфікою готельного підприємства. Це документація, що використовується при бронюванні місць, обліку руху номерного фонду, оформленні поселення, розрахунках з проживаючими, організації виїзду та роботи з багажем тощо. Типові форми відповідають державним стандартам технічної документації. Деякі з них мають характер бланків суворої звітності, наприклад рахунок; робота з ними вимагає дотримання певних правил, установлених державою для такого роду документів: особлива чіткість в оформленні, суворий облік та збереження, періодична звітність з їх використання тощо.

Журнали обліку мають встановлену або довільну форму для різного роду обліку. Так, наприклад, журнал обліку громадян, які проживають у готелі, має встановлену форму, мусить бути зброшурованим, прошнурованим, пронумерованим, скріпленим печаткою і періодично перевірятися керівництвом. Тоді як журнали ведення білизняного господарства, прийому-здачі зміни, обліку замовлень на послуги хоча й мають спільні реквізити, оформлюються на кожному конкретному підприємстві згідно зі специфікою його роботи.

Дуже важлива функція бронювання. І для готелю, і для гостя бажано, щоб номери були заброньовані заздалегідь, і чим раніше, тим краще. За правилами надання готельних послуг, готелі мають право укласти договір на бронювання місць шляхом складання документа, підписаного двома сторонами, а також шляхом прийняття заявки на бронювання за допомогою поштового, телефонного та іншого зв'язку, що дозволяє достовірно встановити, що заявка виходить від споживача.

Якщо організація регулярно користується послугами готелю, то їй вигідніше укласти договір на певний термін. Тоді готель надає місця для проживання туристам, направленим цією організацією. Для організацій, що регулярно постачають клієнтів, готель встановлює знижки на оплату проживання і деякі послуги.

У договорі між готелем і такою організацією зазначається, в які терміни має бути подана заявка на розміщення туристів, коли і як здійснюється сплата.

Є кілька способів забронювати номер або місце в готелі: письмовий, усний і через інтернет.

Поштою або за допомогою факсу клієнт надсилає до готелю лист-заявку. Таку саму заявку можна оформити й у готелі у відділі бронювання. Робота із заявками вимагає великої уваги.

Кожна заявка на бронювання й ануляція замовлення повинні бути зареєстровані.

Якщо менеджери з бронювання не скасували вчасно замовлення, то номер може залишитися непроданим доти, поки не виявиться помилка. Лише заявка на фірмовому бланку може служити підтвердженням на оплату замовленого номера.

На заявці організації, що бронює номер, обов'язково повинні бути вказані реквізити цієї організації (назва, адреса, телефон, факс, номер рахунка в банку).

У будь-якому випадку заявка повинна містити такі відомості:

- кількість і категорії номерів;
- терміни проживання в готелі;
- прізвища приїжджаючих;
- форма оплати (безготівковий або готівковий розрахунок, реквізити організації, що оплачує).

Заявку реєструють і підтверджують або відмовляють так само, як вона була отримана.

Спосіб бронювання через мережу Інтернет відкриває широкі можливості для готелів і клієнтів. При бронюванні в такий спосіб замовлення місць може бути здійснене у готелі, розташованому в іншому місті або навіть у іншій країні. Перевагою автоматизованої мережі є те, що бронювання може бути переадресоване в будь-який інший готель певного ланцюга, що знаходиться в цьому місті.

З'єднавши готельну АСУ і систему інтернет-бронювання, готель і агент одержують можливість оперативного обміну інформацією про вільний номерний фонд, про пропоновані готелем категорії номерів і послуги, а також про поточні тарифи, знижки, спеціальні програми для гостей тощо. Одержавши можливість як завгодно частого відновлення тарифів, готель у свою чергу зможе вести більш гнучку цінову політику й адекватно реагувати на попит.

Практична робота 5

Тема: Принципи управління в туризмі та їх особливості

1. Аналіз принципів управління у реальному підприємстві

• Завдання:

1. Оберіть туристичне підприємство (наприклад, турагентство, туроператор, готель).

2. Дослідіть, як підприємство дотримується принципів управління (планування, організація, мотивація, контроль).

3. Запропонуйте вдосконалення для конкретного управлінського процесу.

• Результат: Написання звіту з прикладами та пропозиціями.

2. Розробка системи управління на основі принципів

• Завдання:

1. Уявіть, що ви відкриваєте нове туристичне підприємство.

2. Визначте, які принципи управління ви будете використовувати (наприклад, ієрархічність, єдність розпорядництва, оптимальність).

3. Розробіть організаційну структуру та короткий план управління.

• **Результат:** Схема організаційної структури та обґрунтування вибраних принципів.

3. SWOT-аналіз принципів управління

• **Завдання:**

1. Виберіть туристичне підприємство.

2. Проведіть SWOT-аналіз його управлінських принципів:

- Сильні сторони (наприклад, ефективна координація).
- Слабкі сторони (відсутність стратегічного планування).
- Можливості (впровадження нових методів мотивації).
- Загрози (недостатній рівень контролю).

3. Запропонуйте шляхи усунення виявлених недоліків.

• **Результат:** Таблиця SWOT-аналізу та висновки.

4. Визначення ролі принципів у кризовій ситуації

• **Завдання:**

1. Змодельуйте ситуацію, коли туристичне підприємство зіткнулося з кризою (наприклад, різке падіння попиту).

2. Проаналізуйте, як дотримання принципів управління (наприклад, адаптивності, своєчасності прийняття рішень) може допомогти подолати кризу.

3. Розробіть план антикризових заходів.

• **Результат:** Короткий звіт з планом дій.

5. Дослідження впливу принципів управління на продуктивність персоналу

• **Завдання:**

1. Проведіть опитування (або змодельуйте його) серед співробітників туристичного підприємства.

2. Визначте, як реалізація принципів мотивації, координації і справедливості впливає на їхню продуктивність.

3. Запропонуйте заходи для покращення управлінських процесів.

• **Результат:** Звіт із результатами аналізу та рекомендаціями.

6. Порівняння теорії і практики

• **Завдання:**

1. Вивчіть теоретичні принципи управління (наприклад, сформульовані Файолем).

2. Порівняйте їх із реальними практиками управління у вибраному туристичному підприємстві.

3. Визначте, які принципи використовуються ефективно, а які – потребують коригування.

• **Результат:** Написання аналітичного звіту.

7. Розробка принципів для конкретного напряму туризму

• **Завдання:**

1. Оберіть один із напрямів туризму (наприклад, еко-туризм, бізнес-туризм, пригодницький туризм).

2. Визначте, які принципи управління є ключовими для ефективної діяльності у цьому напрямі.

3. Розробіть рекомендації для впровадження цих принципів.

• **Результат:** Короткий план впровадження принципів управління.

8. Оцінка ефективності управління

• **Завдання:**

1. Оцініть ефективність управління туристичного підприємства, використовуючи принципи цільової спрямованості та результативності.

2. Зробіть висновок про доцільність обраних управлінських методів.

3. Підготуйте пропозиції щодо оптимізації управління.

• **Результат:** Аналітичний звіт.

9. Імітаційна гра: управління туристичним підприємством

• **Завдання:**

1. У групі студентів розподіліть ролі (керівник, менеджер, співробітник).

2. У процесі гри моделюйте ситуації, пов'язані з плануванням, організацією і контролем.

3. Оцініть, як дотримання принципів управління допомогло досягти мети.

• **Результат:** Рефлексія учасників та короткий звіт про ефективність управління.

10. Розробка політики дотримання принципів етики

• **Завдання:**

1. Вивчіть принципи етики та соціальної відповідальності у сфері туризму.

2. Розробіть рекомендації для туристичного підприємства щодо дотримання цих принципів.

3. Створіть документ (кодекс або правила) для впровадження етичних норм.

- **Результат:** Документ з рекомендаціями та прикладами.

Оформлення роботи

- Виконання завдань має бути структурованим і включати:
 1. Теоретичну частину (коротке обґрунтування принципів).
 2. Практичний аналіз (звіти, таблиці, схеми).
 3. Висновки та пропозиції щодо вдосконалення.

Тема 6. Організація туристичного товарообігу

- 6.1. *Поняття та сутність туристичного товарообігу.*
- 6.2. *Етапи організації туристичного товарообігу.*
- 6.3. *Просування туристичного продукту.*
- 6.4. *Фактори, що впливають на туристичний товарообіг*

6.1. Поняття та сутність туристичного товарообігу

Туристичний товарообіг – це економічний показник, що відображає обсяг реалізації туристичних послуг і товарів у певний період. Він характеризує рівень споживчої активності в туристичній сфері, а також загальний фінансовий результат діяльності туристичних підприємств.

Основні компоненти туристичного товарообігу:

1. Туристичні послуги:
 - Транспортні послуги (перевезення туристів);
 - Проживання (готелі, апартаменти);
 - Екскурсійні послуги;
 - Харчування (ресторани, кафе);
 - Додаткові послуги (страхування, оренда авто, гіді).
2. Туристичні товари:
 - Сувеніри, спортивне спорядження;
 - Туристичне обладнання;
 - Інші товари, що купуються туристами під час подорожей.

Сутність туристичного товарообігу розуміється через трактування нижченаведених понять:

Економічна сутність: Туристичний товарообіг є важливим індикатором розвитку економіки, особливо в регіонах, орієнтованих на туризм. Він визначає доходну частину бюджету підприємств і впливає на зайнятість населення.

Соціальна сутність: Сприяє розвитку інфраструктури, створенню робочих місць та підвищенню рівня життя місцевого населення.

Культурна складова: Туризм допомагає зберігати та популяризувати культурні традиції, оскільки туристи активно споживають товари й послуги, пов'язані з культурною спадщиною.

Чинники, що впливають на туристичний товарообіг:

- рівень попиту на туристичні послуги;
- сезонність;
- економічна ситуація в країні та світі;
- маркетингова стратегія туристичних компаній;
- конкуренція в туристичній галузі.

Отже, туристичний товарообіг є ключовим показником ефективності роботи туристичного сектору та відіграє важливу роль у формуванні місцевих і національних економік.

6.2. Етапи організації туристичного товарообігу

Організація туристичного товарообігу – це складний процес, що охоплює планування, створення, реалізацію та аналіз туристичних послуг і товарів. Умовно цей процес можна поділити на кілька основних етапів.

Дослідження ринку та визначення попиту. На першому етапі проводиться аналіз ринку з метою оцінки потенційного попиту на туристичні послуги та товари. Основні дії:

- вивчення туристичних потоків і цільової аудиторії;
- аналіз конкурентів та їхніх пропозицій;
- оцінка сезонних змін і переваг клієнтів;
- визначення перспективних туристичних напрямків.

В результаті вищеперерахованих дій відбувається розуміння потреб ринку та формування ідей щодо майбутнього туристичного продукту.

Розробка туристичного продукту. Цей етап передбачає створення туристичних послуг і товарів, які задовольняють попит. Основні дії:

- формування туристичного маршруту, програми чи пакету послуг;
- укладення угод із партнерами (готелями, транспортними компаніями, ресторанами, екскурсоводами);
- визначення вартості послуг, включаючи витрати та бажаний прибуток;

- розробка унікальних пропозицій (тури з ексклюзивним контентом, тематичні подорожі).

В результаті відбувається створення конкурентоспроможного туристичного продукту.

Планування та організація логістики. Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування туристичного товарообігу.

Основні дії:

- організація транспорту для переміщення туристів (автобуси, літаки, трансфери);
- бронювання місць проживання;
- забезпечення доступності екскурсій та заходів;
- координація між різними учасниками процесу.

Результатом планування та організації логістики є готовність інфраструктури до обслуговування туристів.

Маркетинг та просування. Для забезпечення високого рівня реалізації туристичного товару потрібна ефективна маркетингова кампанія.

Основні дії:

- розробка бренду та рекламної стратегії;
- використання цифрового маркетингу (сайти, соціальні мережі, контекстна реклама);
- проведення акцій і знижок для залучення клієнтів;
- участь у виставках, конференціях, партнерських програмах.

Результат буде залучення цільової аудиторії та формування попиту на туристичні послуги.

Реалізація туристичного продукту. Цей етап включає безпосередній продаж туристичних послуг і товарів. Основні дії:

- робота через турагентства та туроператорів;
- продаж послуг онлайн через власні платформи;
- укладення договорів із клієнтами;
- забезпечення комунікації та підтримки під час бронювання.

Результатом тут виступає реалізація послуг та отримання доходу. Надання туристичних послуг. На цьому етапі здійснюється безпосереднє обслуговування туристів. Основні дії:

- забезпечення якісного проживання, харчування та транспорту;
- організація екскурсійних програм;
- надання додаткових послуг (страхування, консультації, підтримка).

При наданні туристичних послуг відбувається задоволення потреб клієнтів під час подорожі.

Аналіз результатів та вдосконалення. Останній етап передбачає оцінку ефективності організації товарообігу та пошук шляхів для вдосконалення.

Основні дії:

- аналіз фінансових результатів (дохід, витрати, прибуток);
- оцінка відгуків туристів і якості наданих послуг;
- виявлення недоліків і впровадження інновацій;
- розробка нових стратегій для підвищення ефективності.

Результатом заключного етапу є поліпшення якості послуг та підвищення конкурентоспроможності.

Організація туристичного товарообігу вимагає скоординованої роботи багатьох учасників і чіткої стратегії. Ефективна реалізація кожного етапу дозволяє досягти успіху в туристичній галузі.

6.3. Просування туристичного продукту

Просування туристичного продукту – це сукупність маркетингових заходів, спрямованих на залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення обсягів продажів у туристичній сфері. Ефективне просування сприяє зростанню попиту на туристичні послуги та забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Цілі просування туристичного продукту

1. Формування попиту на туристичний продукт.
2. Інформування споживачів про переваги послуг або товарів.
3. Залучення нових клієнтів і розширення ринку.
4. Збільшення лояльності існуючих клієнтів.
5. Диференціація продукту серед конкурентів.

Елементи просування туристичного продукту:

1. Реклама є основним інструментом, який використовується для просування. Вона може бути різних видів: традиційна реклама: телебачення, радіо, друковані ЗМІ (журнали, газети); цифрова реклама: реклама в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok); контекстна реклама в пошукових системах (Google Ads); банерна реклама на туристичних сайтах.

2. Прямий маркетинг: розсилка електронних листів (email-маркетинг); SMS-розсилки з пропозиціями; Прямі телефонні дзвінки.

Цей метод дозволяє досягти цільової аудиторії з індивідуальними пропозиціями.

3. Інтернет-маркетинг: SEO-просування: Оптимізація сайту туристичної компанії для вищих позицій у пошукових системах; SMM (маркетинг у соціальних мережах): ведення сторінок у соцмережах, організація акцій та інтерактивів; контент-маркетинг: створення статей, блогів, відео, які розповідають про туристичні напрямки чи послуги.

4. Участь у виставках та ярмарках. Туристичні компанії активно беруть участь у виставках, форумах і конференціях. Пряме спілкування з клієнтами дозволяє демонструвати переваги продукту.

5. Партнерські програми. Співпраця з авіалініями, готелями, транспортними компаніями. Використання платформ OTA (Online Travel Agency), таких як Booking.com, Airbnb.

6. Публічні зв'язки (PR): організація прес-турів для журналістів; створення позитивного іміджу через засоби масової інформації; розміщення історій успіху та відгуків клієнтів.

7. Промоакції та знижки: спеціальні пропозиції для раннього бронювання; знижки для групових замовлень; подарункові сертифікати.

8. Інфлюенсер-маркетинг: залучення популярних блогерів, які розповідають про подорожі; реклама через відомих осіб (амбасадорів).

Етапи просування туристичного продукту:

1. Аналіз цільової аудиторії:

- Вивчення інтересів, потреб і звичок потенційних клієнтів.
- Визначення сегментів ринку.

2. Формування унікальної пропозиції:

- Розробка конкурентних переваг продукту: унікальні маршрути, доступна ціна, високий сервіс.

3. Розробка маркетингової стратегії:

- Визначення каналів і методів просування.
- Встановлення бюджету.

4. Реалізація стратегії:

- Запуск рекламних кампаній;
- Використання обраних інструментів (реклама, акції, PR).

5. Моніторинг ефективності:

- Аналіз даних: кількість клієнтів, дохід, повернення інвестицій (ROI).

- Збір відгуків і корекція стратегії.

Серед факторів успіху у просуванні туристичного продукту слід виділити: якісний контент, що викликає емоції та цікавість; залучення сучасних цифрових інструментів (чат-боти, інтерактивні сайти); орієнтація на потреби клієнта (індивідуальні тури, екологічний туризм); регулярний аналіз ринку та адаптація до змін.

Ефективне просування туристичного продукту забезпечує компаніям високий рівень продажів і лояльність клієнтів.

6.4. Фактори, що впливають на туристичний товарообіг

Туристичний товарообіг залежить від широкого спектра факторів, які можна умовно розділити на внутрішні (контрольовані) та зовнішні (неконтрольовані). Розуміння цих факторів дозволяє ефективніше планувати та організовувати діяльність у туристичній сфері.

1. Економічні фактори

Макроекономічні умови:

- рівень економічного розвитку країни (ВВП, середній дохід населення);
- рівень безробіття;
- інфляція, курс валют, купівельна спроможність населення.

Ціни на туристичні послуги:

- вартість транспорту (авіаквитки, паливо, трансфери);
- ціни на проживання, харчування та екскурсії;
- наявність знижок, акцій та пакетних пропозицій.

Рівень інвестицій у туристичну інфраструктуру:

- будівництво готелів, транспортних вузлів, туристичних об'єктів;
- розвиток малого та середнього бізнесу в туризмі.

2. Соціальні фактори

Демографічні зміни:

- зростання середнього віку населення;
- зміна структури домогосподарств (збільшення частки сімей без дітей);
- урбанізація.

Зміни в способі життя:

- популярність активного, екологічного чи оздоровчого туризму;
- підвищення інтересу до культурного та освітнього туризму.

Рівень освіти:

- освічені туристи схильні обирати культурні та ексклюзивні маршрути;
- високий рівень грамотності сприяє збільшенню самостійного планування подорожей.

3. Політичні фактори

Стабільність політичного середовища:

- відсутність конфліктів, протестів чи терористичних загроз;
- політична підтримка розвитку туризму.

Міжнародні відносини:

- спрощення візового режиму (введення безвізового режиму або електронних віз);
- торговельні та економічні угоди між країнами.

Державне регулювання:

- політика у сфері оподаткування туристичної галузі;
- впровадження субсидій чи грантів для розвитку туризму.

4. Природні фактори

Кліматичні умови:

- туристичний потік залежить від сезону: пляжний, гірськолижний чи екологічний туризм;
- наявність сприятливих природних умов (гори, моря, національні парки).

Екологічна ситуація:

- забруднення навколишнього середовища може знижувати привабливість регіону;
- введення заходів щодо збереження природи сприяє розвитку екотуризму.

Непередбачувані явища:

- стихійні лиха (землетруси, повені, пожежі);
- зміни клімату (потепління, посухи).

5. Технологічні фактори

Розвиток цифрових технологій:

- онлайн-бронювання, мобільні додатки, чат-боти;
- віртуальні тури та інтерактивні карти.

Інфраструктура:

- поліпшення транспортної системи (аеропорти, дороги, залізниці);
- наявність сучасних готелів, розважальних комплексів.

Інновації:

- використання альтернативних джерел енергії в туристичних об'єктах;

- впровадження «розумних» технологій у готельному бізнесі.

6. Культурні фактори

Культурна спадщина:

- привабливість історичних пам'яток, музеїв, фестивалів.
- популяризація регіональних традицій, кухні, ремесел.

Тенденції глобалізації:

- зростання інтересу до нових культур і звичаїв;
- розвиток крос-культурного туризму.

Вплив моди:

- популярність напрямків завдяки соціальним мережам і рекомендаціям інфлюенсерів.

7. Психологічні фактори

- потреба у відпочинку та зміні обстановки;
- вплив рекомендацій друзів, відгуків та рейтингів;
- схильність до імпульсивних покупок.

8. Пандемії та глобальні кризи

- COVID-19 та інші епідемії впливають на туристичні потоки через обмеження подорожей;
- економічні кризи змушують туристів шукати більш доступні варіанти відпочинку.

Серед способів мінімізації впливу негативних факторів доцільно виділити такі:

1. Диверсифікація пропозицій: Розробка турів для різних цільових аудиторій (розкішний, бюджетний, сімейний туризм).

2. Впровадження інновацій: Використання сучасних технологій для підвищення зручності.

3. Адаптація до ринку: Моніторинг змін і швидка реакція на нові виклики.

4. Захист навколишнього середовища: Підтримка екотуризму для підвищення довіри клієнтів.

Фактори, що впливають на туристичний товарообіг, тісно взаємопов'язані. Їх комплексний аналіз дозволяє оптимізувати управління туристичним бізнесом і підвищити його ефективність.

Практична робота 6

Тема: Організація туристичного товарообігу

Завдання до виконання:

1. Теоретична частина:

- Дайте визначення туристичного товарообігу та охарактеризуйте його основні складові.
- Опишіть ключові етапи організації туристичного товарообігу.
- Поясніть, як впливають сезонність та попит на туристичний товарообіг.

2. Практична частина:

○ **Аналіз ринку:**

- Виберіть туристичний напрямок або вид туризму (наприклад, екотуризм, культурний туризм тощо).
- Проведіть аналіз попиту на обраний напрямок (користуючись відкритими даними, наприклад, статистикою або результатами опитувань).

○ **Формування туристичного продукту:**

- Розробіть пропозицію для певного сегмента клієнтів (наприклад, молодь, сім'ї з дітьми, бізнес-туристи).
- Вкажіть складові продукту (транспорт, проживання, харчування, екскурсії тощо).

○ **Маркетинг та продажі:**

- Опишіть, які канали продажу (онлайн, офлайн) та стратегії просування найефективніші для вашого туристичного продукту.

○ **Розрахунок економічних показників:**

- Розрахуйте вартість туру та можливий прибуток (виходячи з прогнозованої кількості клієнтів).

3. Творче завдання:

- Розробіть рекламний макет (наприклад, текст оголошення, постер або інстаграм-публікацію) для просування обраного туристичного продукту.

4. Звітність:

- Підготуйте звіт з виконаних завдань у вигляді документа, який містить:
 - Вступ (актуальність теми).
 - Теоретичну частину.
 - Практичні результати (графіки, таблиці, опис продукту).
 - Висновки (рекомендації щодо організації туристичного товарообігу).

Тема 7. Організаційні структури управління в туризмі

7.1. Організаційні структури управління в туризмі

7.2. Види організаційної структури управління підприємством

7.1. Організаційні структури управління в туризмі

Ефективність управління діяльністю залежить від того, наскільки правильно сформовано організаційну структуру управління та наскільки вона відповідає меті діяльності організації.

Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, з стійкими відносинами, що забезпечують їх функціонування та розвиток як цілого. Можна сказати, що структура управління – це не що інше, як оптимальний розподіл роботи, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між членами колективу організації.

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

Структура туристичного підприємства:

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

Складниками організаційних структур є:

- елементи організаційних структур управління – служби або органи апарату управління, а також окремі працівники цих служб (органів);
- організаційні відносини – відношення (зв'язки) між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, завдяки яким реалізуються функції управління;
- рівні управління – сукупність прав, обов'язків і відповідальності, характерна для посадових осіб, що займають певне місце в ієрархічній структурі організації.

Отже, елементами структури управління є окремі співробітники, служби, ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні зв'язки мають однорівневий і узгоджувальний характер.

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

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

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

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

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

Складники організаційної структури взаємозалежні: зміни кожного з них (кількості елементів і рівнів, кількості та характеру зв'язків і повноважень працівників) викликають необхідність перегляду всіх інших. Так, постановка нового організаційного завдання (наприклад, робота з новим сегментом туристів, розширення рекламної діяльності, освоєння нового туристичного регіону) передбачає вирішення низки питань: чи потрібно формувати новий підрозділ для його розв'язання; хто буде керівником; яка буде чисельність персоналу відділу; які функції він буде виконувати, кому підпорядковуватися і яке місце буде займати в ієрархічній структурі; якими будуть його взаємовідносини з іншими підрозділами організації.

Збільшення кількості елементів і рівнів у структурі управління неодмінно приводить до значного зростання кількості й складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Наслідком часто стає гальмування процесу управління, що в сучасних

умовах означає погіршення якості функціонування менеджменту організації.

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

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

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

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

Управлінські завдання менеджерів туризму, які працюють на різних рівнях управління, залежать від посади й спеціалізації. Наприклад, менеджер з роботи із закладами громадського харчування укладає договори з ресторанами, їдальнями, тавернами тощо у певному туристичному регіоні і контролює їх дотримання. У великих туристичних холдингах, які займаються туроператорською діяльністю, менеджер може виконувати такі завдання в усіх туристичних регіонах, з якими працює організація.

В організаційній структурі турфірми особливе місце займає відділ роботи з клієнтами. Це центральна ланка турфірми, для

забезпечення роботи якої працюють усі підрозділи. В організаційній структурі вона лінійно взаємопов'язана з усіма іншими відділами.

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

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

Специфіка єдиноначальності або колегіального управління визначає два підрівні управління – повноважне і загальне керівництво.

Середній рівень управління забезпечує реалізацію політики функціонування організації, яку розроблено вищим рівнем, і делегує певні обсяги завдань підрозділам і відділам нижчого рівня. Спеціалісти середнього рівня зазвичай відповідають за підбір кадрів для виконання конкретних завдань і за забезпечення їх необхідними ресурсами, здійснюють контрольні функції (своєчасність виконання) і моніторинг результатів з метою виявлення відхилень від запланованих показників. Наприклад, керівник відділу продажу планує діяльність менеджерів із продажу, встановлює їхні графіки роботи, показники продажу, оцінює результати попередньої роботи, здійснює поточний і кінцевий контроль, проводить навчання і забезпечує необхідну інформаційну підтримку.

Спеціалістам середнього рівня необхідно знати всю специфіку туристичної діяльності, бути гарними організаторами, мати навички роботи з персоналом.

На нижчому рівні управління менеджери виконують не тільки управлінські, а й виконавчі функції. Вони займаються виконанням щотижневих і щоденних завдань, безпосередньо контактують з виконавчим персоналом організації і відповідають за інформування безпосередніх виконавців про конкретні завдання. Наприклад, менеджер з реклами займається пошуком підрядних організацій з виготовлення і розміщення реклами, ставить перед ними конкретні завдання, укладає договори, контролює їхню діяльність, відповідає за

якість рекламного продукту, раціонально розподіляючи ці завдання між колом підпорядкованих йому спеціалістів.

У невеликих турфірмах нижчого рівня управління досить часто немає через малу чисельність персоналу, й управлінці відповідного рівня поєднують у своїй діяльності функції середнього і нижчого рівнів.

До сучасних організаційних структур управління висувають низку об'єктивних і універсальних вимог, зумовлених загальноекономічними і організаційними факторами та умовами, дотримання яких дає змогу організації ефективно функціонувати:

- відповідність цілям і завданням організації, а отже, підпорядкування виробничо-обслуговуючій діяльності та її вимогам;
- оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує спеціалізацію, творчий характер роботи і раціональне навантаження;
- взаємозв'язок кожного працівника, на якого покладено певні повноваження і відповідальність, й органу управління шляхом реалізації вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;
- відповідність між функціями й обов'язками, з одного боку, та повноваженнями і відповідальністю – з іншого (порушення цієї вимоги призводить до дисфункції системи управління в цілому);
- адекватність соціально-культурному середовищу організації;
- надійність, тобто структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати викривлення управлінських команд, забезпечувати безперебійний зв'язок у системі управління;
- адаптивність і гнучкість відповідно до змінних умов зовнішнього середовища (розширення зони туристичного обслуговування, урахування зміни у смаках і потребах споживачів тощо);
- економічність, тобто досягнення запланованого ефекту від функціонування структури за мінімальних витрат на управлінський апарат.

7.2. Види організаційної структури управління підприємством

У світовій практиці виділяють досить багато видів організаційних структур: вертикальна, горизонтальна, лінійна, функціональна, продуктова, клієнтська, географічна, дивізійна, матрична, аморфну, гібридна та деякі суміжні типи структур. Розглянемо основні з них нижче.

Вертикальна структура управління характеризується обмеженими специфікаціями та значною кількістю рівнів в організаційній ієрархії. У ній чітко визначені лінії команди та влади. Кожен рівень має обмежені повноваження та визначені обов'язки. Це може обмежувати гнучкість та швидкість прийняття рішень, оскільки вони обмежені в межах ієрархії. Приклад вертикальної організаційної структури управління зображено на Рис.2.3.



Рис. 2.3. Вертикальна організаційна структура управління

Переваги вертикальної структури управління:

1. Узгодженість дій. Існує можливість легко забезпечити узгодженість та взаємодію між нижніми елементами в конструкції, оскільки ієрархічна структура дозволяє чітко визначити команди та відповідальності.

2. Легке контролювання та керування. Завдяки чітким лініям влади вертикальна структура полегшує контроль та керування над діяльністю підприємства.

3. Середньо- та довгострокове планування. Існує можливість здійснювати середньо- та довгострокове планування через стабільну ієрархію та внутрішню структуру.

Недоліки вертикальної структури управління:

1. Повільне прийняття рішень. З ростом компанії процес

прийняття рішень може уповільнюватися через більшу кількість рівнів в ієрархії та необхідність проходження інформації вгору та вниз.

2. Стандартизація бізнес-процесів. Чим нижче ініціатива підлеглих, тим більше стандартизації бізнес-процесів, що може обмежувати творчість та інновації.

3. Велике навантаження на керівників. У великих компаніях керівники всіх відділів можуть зазнавати значного навантаження, оскільки прийняття рішень вимагає роботи з великою кількістю інформації, пов'язаної з нижчими рівнями системи.

4. Слабкі горизонтальні зв'язки. Низька гнучкість та живучість можуть виникнути через слабкі горизонтальні зв'язки, що обмежують спілкування та координацію між різними підрозділами.

Горизонтальна структура управління є відносно новою і все більш вираженим трендом у світі бізнесу. Основні принципи цієї структури включають те, що вона заснована на ідеї, що команди мають здатність самостійно організовуватися та приймати рішення, не потребуючи постійного контролю зверху. Відмова від традиційних ієрархічних структур, де кожен учасник має більшу автономію та відповідальність. Управління кожним відділом компанії здійснюється децентралізовано, дозволяючи розвивати гнучкі та реактивні підходи до прийняття рішень.

Така структура сприяє прискоренню прийняття рішень, зменшенню ролі та кількості керівників середнього рівня, а також суттєвому зменшенню бюрократизму. У практиці це означає, що звичайні працівники стають більш ініціативними, їх вплив на процес прийняття рішень зростає, а вище керівництво визначає лише стратегічні цілі. Незважаючи на це, у реальному житті організаційна структура управління підприємства часто поєднує елементи як вертикальної, так і горизонтальної структур управління. Водночас, здебільшого, вертикальна структура зазвичай домінує в організаційній структурі. Горизонтальна структура управління зображена на Рис. 2.4.

Переваги горизонтальної організаційної структури управління:

1. Швидке прийняття рішень. Горизонтальна структура сприяє швидкому та ефективному прийняттю рішень, оскільки вона дозволяє залучати ключових учасників безпосередньо до процесу.

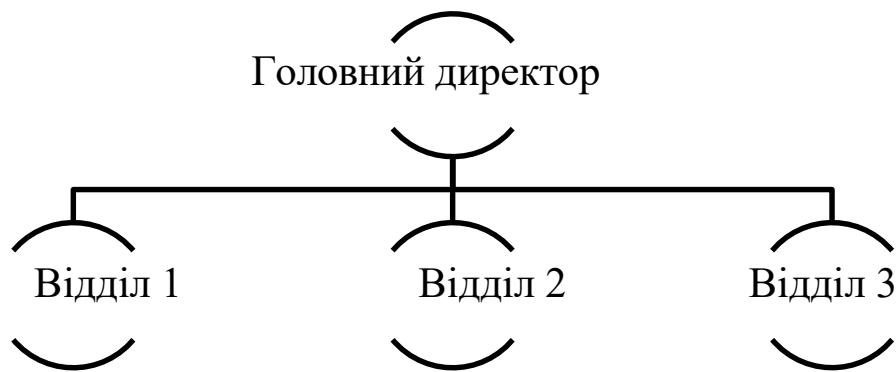


Рис.2.4. Горизонтальна структура управління

2. Гнучкість та адаптивність. Ця структура сприяє гнучкості, оскільки команди можуть легко адаптуватися до змін в оточенні та реагувати на нові виклики без необхідності чекати на вказівки зверху.

3. Стимулювання творчості та інновацій. Зменшення ієрархії сприяє виникненню творчого середовища, де працівники відчують себе вільніше, можуть висловлювати ініціативу та пропонувати інноваційні ідеї.

4. Розвиток комунікації. Горизонтальна структура полегшує комунікацію між відділами та різними рівнями, що поліпшує розуміння завдань та цілей організації.

Недоліки горизонтальної організаційної структури управління:

1. Непорозуміння відповідальності. Зменшення рівнів ієрархії призводить до невизначеності в розподілі відповідальностей та влади.

2. Складніша координація. Чим більше незалежних команд, тим складніше координувати їхню роботу та забезпечувати єдність стратегічних цілей.

3. Можливість конфліктів. Збільшення влади для багатьох учасників викликає конфлікти між різними групами та відділами.

4. Відсутність чіткої лінії команди. У горизонтальній структурі виникає плутанина в ланцюгу командування, що призводить до невизначеності в тому, до кого безпосередньо звертатися у випадку потреби.

5. Може призвести до дублювання зусиль. Невеликі команди, що діють незалежно, можуть витрачати зусилля на вирішення одних і тих самих завдань або працювати в різних напрямках, що призводить до дублювання робіт та ресурсів.

Практична робота 7

Тема: Організаційна структура підприємства

Мета роботи: зрозуміти різновиди організаційних структур підприємств, навчитися аналізувати та пропонувати вдосконалення структури підприємства, розвинути навички створення організаційних схем.

Завдання до виконання:

1. Теоретична частина:

- Дайте визначення організаційної структури підприємства.
- Охарактеризуйте основні типи організаційних структур (лінійна, функціональна, матрична, проєктна, дивізіональна).
- Опишіть переваги та недоліки кожного типу структури.

2. Практична частина:

1. Аналіз організаційної структури реального підприємства:

- Оберіть підприємство (реальне або умовне) і коротко опишіть його діяльність.
- Визначте та проаналізуйте існуючий тип організаційної структури підприємства.
- Вкажіть, які переваги та недоліки ви помітили в цій структурі.

2. Розробка організаційної схеми:

- Створіть організаційну схему підприємства (вручну або за допомогою програм, наприклад, PowerPoint, Canva, Visio).
- Відобразіть основні відділи та зв'язки між ними.
- Поясніть, як ця структура сприяє досягненню цілей підприємства.

3. Модернізація структури:

- Запропонуйте вдосконалення існуючої структури (додати нові відділи, змінити підпорядкованість тощо).
- Поясніть, чому ці зміни необхідні та які результати вони можуть принести.

4. Розв'язання проблеми:

- Наведіть приклад ситуації, коли організаційна структура стає перешкодою для досягнення цілей підприємства.
- Запропонуйте варіант вирішення цієї проблеми, обґрунтувавши свій вибір.

3. Творче завдання:

- Складіть презентацію з рекомендаціями щодо оптимізації організаційної структури підприємства.

- Зробіть акцент на ефективності комунікацій та розподілі відповідальності між відділами.

4. Контрольні запитання для самоперевірки:

- Чим відрізняються лінійна та матрична організаційні структури?
- Як впливає організаційна структура на ефективність управління?
- У яких випадках доцільно впроваджувати дивізійну структуру?

Форма звіту:

1. Титульна сторінка.
2. Теоретичний блок (короткий виклад теорії).
3. Практична частина (аналіз, схеми, пропозиції).
4. Висновки та рекомендації.
5. Додатки (графіки, таблиці, зображення схем).

Тема 8. Типи організаційних структур

- 8.1. *Порівняння ієрархічної та органічної структур управління.*
- 8.2. *Лінійна структура.*
- 8.3. *Функціональна структура.*
- 8.4. *Лінійно-функціональна структура.*

8.1. Порівняння ієрархічної та органічної структур управління

Залежно від способу здійснення і виду зв'язків теорія і практика менеджменту визначає два типи організаційних структур управління: ієрархічний (механістична модель) і органічний (органічна модель).

Ієрархічна структура

Ієрархічна структура передбачає:

- ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підпорядковується і контролюється вищим;
- наявність формальних правил та норм при виконанні менеджером своїх завдань та обов'язків;
- дух формальної безособовості, з яким офіційні особи виконують свої обов'язки;
- прийом на роботу згідно з кваліфікаційними вимогами до цієї посади.

Органічна структура

Органічна структура управління характеризується індивідуальною відповідальністю кожного працівника за загальний результат. Такі структури мають здатність легко змінювати форму для

вирішення складних проектів і пристосовуватися до нових умов. У більшості випадків органічні структури створюються тимчасово для реалізації конкретних проектів, програм або вирішення проблем.

Таблиця 2.8.

ПОРІВНЯННЯ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ЗА НИЗКОЮ ПАРАМЕТРІВ

Ієрархічний тип управлінської структури	Органічний тип управлінської структури
<i>В основу побудови структури покладено</i>	
Чітко визначена ієрархія	Відсутність ієрархії
<i>Тип керівництва</i>	
Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, зміна керівництва відповідно до ситуації
<i>Переважаючий тип зв'язків</i>	
Вертикальні	Горизонтальні
<i>Формалізація відношень</i>	
Чітко визначені права та обов'язки	Змінна система норм та цінностей
<i>Організація праці</i>	
Суворий розподіл функцій	Тимчасове закріплення функцій за групами
<i>Отримання бажаного результату ґрунтується</i>	
На раціонально спроектованій структурі управління	На ініціативі персоналу та самоорганізації

Органічна модель структури організації протилежна механістичній, оскільки їх характеристики є наслідком різного розуміння ефективності. М. Вебер стверджував: менеджери отримують результати шляхом розпоряджень, які підлеглі вважають законними та справедливими, й усі сили менеджерів організації повинні спрямовуватися на підвищення ефективності та продуктивності. Натомість, на думку прибічників органічної моделі, весь творчий потенціал менеджера як керівника має бути спрямований на підвищення задоволення споживача, збільшення гнучкості і розвиток організації.

Гнучкість і пристосованість організації до навколишнього середовища передбачає ефективніше використання людського потенціалу. Менеджери заохочуються практичними досягненнями, що сприяє зростанню кваліфікації персоналу і підвищенню його відповідальності. Процеси прийняття рішень, контролю і розробки

мети децентралізовані та розподілені на всіх рівнях організації. Зв'язок здійснюється за усіма напрямками, а не тільки згори до низу за ланцюгом команд.

Органічна модель організації створює у працівників відчуття особистого значення персональної відповідальності. Така модель:

- відносно проста, оскільки знижує значення спеціалізації і розширює діапазон робіт;
- відносно децентралізована, оскільки не робить акценту на функції влади і збільшує глибину робіт;
- відносно неофіційна, оскільки наголошує на продукті і споживачеві як основах управління.

Органічний тип структури управління перебуває на початковій фазі власного розвитку, й у чистому вигляді його використовує поки що невелика кількість організацій. Але елементи цього підходу до структури управління (децентралізація процесу прийняття рішення, розвиток ініціативи персоналу, творчого підходу, наявність навчальних і координаційних центрів, максимальна самостійність персоналу в організації власної роботи) значно поширилися, і компанії, які їх використовують, успішно пристосовуються до динамічних змін середовища. До органічної моделі належать такі види організаційних структур, як матрична, проектна тощо.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів.

8.2. Лінійна структура

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

Основні переваги:

- проста будова;
- однозначний розподіл завдань, компетенції, відповідальності;
- реалізація принципу єдиноначальності і персональної відповідальності за результати роботи;

один канал комунікації;
чіткість, точність і оперативність управлінських рішень.

Основні недоліки:

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

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

8.3. Функціональна структура

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

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

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

Основні переваги:

висока компетентність спеціалістів у виконанні завдань управління;

розвантаження вищих органів управління;

скорочення кількості ланок узгоджень;

зменшення дублювання;

стандартизація;

формалізація та програмування явищ і процесів;

зміцнення вертикальних зв'язків і посилення контролю за діяльністю нижчих рівнів.

Основні недоліки:

порушення принципу єдиноначальності;

неоднозначність у розподілі відповідальності;

перевантаженість комунікацій;

тривала процедура прийняття рішень;

різке збільшення обсягу роботи з координації та узгодження діяльності функціональних служб;

ускладнення контролю;

відносна консервативність організаційної форми, яка погано реагує на зміни.

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

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

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

організації (наприклад, підбір персоналу для відділу роботи з клієнтами відбувається за участі керівників обох підрозділів).

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

8.4. Лінійно-функціональна структура

Лінійно-функціональні структури управління мають переваги як лінійних, так і функціональних:

- висока ефективність за невеликого різноманіття продукції і ринків;

- централізований контроль, який забезпечує єдність у вирішенні завдань організації;

- функціональна спеціалізація і досвід;

- високий рівень використання знань і навичок конкретного функціонального спеціаліста;

- економічність, якої досягають за допомогою однорідності робіт і ринків.

Основні недоліки:

- немає можливості швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища;

- збільшується необхідність частих узгоджень проектів рішень на вищому рівні керівництва, а отже, й час на їх прийняття;

- не забезпечується гнучкість взаємовідносин між підрозділами;

- проблеми міжфункціональної координації;

- відповідальність за загальний результат лежить тільки на вищому рівні;

- обмежені масштаби підприємництва й інновацій.

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

При реалізації стратегії розширення ринку туристичних послуг лінійно-функціональна структура змінюється у напрямі зменшення централізації. З цією метою в її складі визначають найбільш важливі підрозділи, якими безпосередньо управляє вище керівництво за

допомогою власного апарату. Керівники підрозділів мають свій управлінський апарат, завдання якого пов'язані з цим рівнем менеджменту.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, яка також передбачає функціональний поділ управлінської праці в штабних службах різних рівнів.

Іншим різновидом ієрархічного типу організації управління є дивізійна структура. Цей тип створюється на базі лінійно-функціональної і характеризується поєднанням централізованої координації з децентралізованим управлінням. Основними елементами таких структур є відділення і центральний апарат (штаб-квартира). У дивізійній структурі головну роль в управлінні відіграють уже не керівники функціональних підрозділів, а керівники відділів, які виробляють туристичний продукт. Структуризація туристичної організації за відділами відбувається за такими принципами: або продуктна спеціалізація, або споживча, або регіональна. Це дає змогу забезпечити більш тісний зв'язок виробника турпродукту зі споживачем та швидке реагування організації на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Часто трапляються змішані варіанти.

Водночас дивізійні структури управління приводять до зростання його ієрархічності, необхідності створення проміжних рівнів для координації роботи відділів, груп тощо, дублювання функцій управління на різних рівнях і зростання витрат на утримання управлінського апарату.

Практична робота 8

Тема: Типи організаційних структур управління в туризмі

Мета роботи: ознайомитися з різними типами організаційних структур управління, вивчити специфіку використання цих структур у туристичній галузі, розвинути навички аналізу та проектування організаційних структур для туристичних підприємств.

Завдання до виконання:

1. Теоретична частина:

- Дайте визначення організаційної структури управління.
- Перелічіть і охарактеризуйте основні типи організаційних структур, які застосовуються в туризмі:
 - Лінійна.
 - Функціональна.
 - Матрична.
 - Дивізійна.

- Проектна.
- Опишіть переваги та недоліки кожного типу структури з точки зору туристичної діяльності.

2. Практична частина:

1. Аналіз існуючої структури:

- Виберіть реальне або умовне туристичне підприємство (готель, турагентство, туроператор).
- Визначте, яка організаційна структура використовується на підприємстві.
- Опишіть, як ця структура сприяє досягненню цілей підприємства, і визначте її недоліки.

2. Порівняння типів структур:

- Виберіть два різні типи організаційних структур (наприклад, лінійна та матрична).
- Складіть порівняльну таблицю з прикладами їх застосування в туризмі.
- Наведіть приклади ситуацій, у яких кожен тип буде найбільш ефективним.

3. Проектування структури:

- Уявіть, що ви створюєте нове туристичне підприємство (наприклад, туроператор з організації екстремальних турів).
- Запропонуйте оптимальний тип організаційної структури для цього підприємства.
- Розробіть організаційну схему (використовуючи графічні інструменти або програми, наприклад PowerPoint чи Canva).
- Опишіть функції основних підрозділів і взаємозв'язки між ними.

4. Оптимізація структури:

- Уявіть, що туристичне підприємство стикається з проблемами (наприклад, перевантаження керівників, повільне прийняття рішень).
- Проаналізуйте причини цих проблем, пов'язані з організаційною структурою.
- Запропонуйте шляхи оптимізації (наприклад, перехід на матричну структуру або створення нових відділів).

5. Ситуаційне завдання:

- Ви працюєте консультантом для туристичної компанії, яка відкриває філіал за кордоном.
- Розробіть структуру для нового філіалу, враховуючи взаємодію з головним офісом.

- Поясніть, чому обрана структура буде ефективною.

3. Творче завдання:

- Створіть презентацію на тему: "Які організаційні структури найбільш ефективні для різних видів туризму?"
- Використайте приклади реальних туристичних підприємств або власні ідеї.

4. Контрольні питання для самоперевірки:

- Які чинники впливають на вибір організаційної структури в туризмі?
- У чому полягають основні відмінності між матричною та проектною структурами?
- Як зміна організаційної структури може вплинути на ефективність роботи туристичного підприємства?

Форма звіту:

1. Титульна сторінка.
2. Теоретичний блок (опис типів структур, їхні особливості).
3. Практична частина (аналіз, порівняння, проектування).
4. Висновки та рекомендації.
5. Додатки (графіки, схеми, таблиці).

Тема 9. Особливості кадрової політики туристичного підприємства

В умовах соціально-економічної трансформації в Україні туристичне підприємство повинно оперативно й адекватно реформувати свою структуру управління та його функції. Від того, наскільки кваліфіковано буде проведена ця робота, залежить життєдіяльність підприємства. Будь-яке перетворення на туристичному підприємстві передбачає зміни в процесі управління персоналом, що зумовлює необхідність вирішення питань, пов'язаних із впровадженням дієвої кадрової політики у контексті розвитку персоналу, що є важливою складовою стратегії ефективного управління туристичним підприємством.

Кадрова політика – це система дій або утримання від них стосовно персоналу, узгоджених із досягненням стратегічних цілей підприємства.

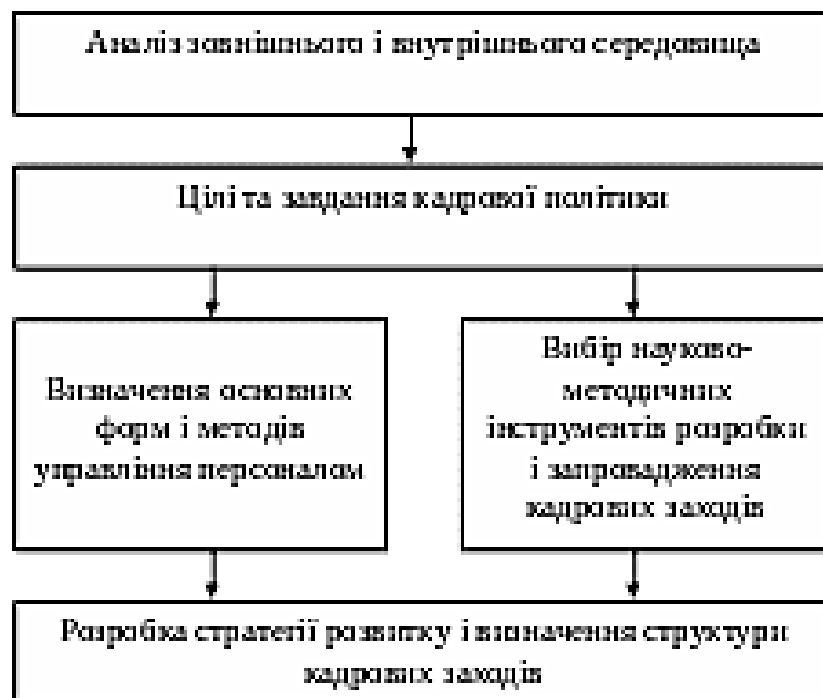


Рис. 2.5. Основні етапи формування кадрової політики на туристичному підприємстві

Саме кадровій політиці належить провідна роль при формуванні і здійсненні програм розвитку персоналу. Під кадровою політикою слід розуміти формування стратегії кадрової роботи і планування персоналу, встановлення цілей і завдань, визначення наукових принципів підбору, розміщення і розвитку працівників, тобто дії

керівництва щодо формування кадрів підприємства, удосконалення організації праці, стимулювання та створення безпечних умов праці, удосконалення форм і методів роботи в умовах певного етапу реалізації стратегії туристичного підприємства.

Досвід функціонування вітчизняних і зарубіжних туристичних підприємств дозволяє стверджувати, що **при формуванні кадрової політики необхідно приділяти увагу:**

- науково-методичному забезпеченню планування потреби у персоналі;
- навчанню персоналу;
- кар'єрному просуванню персоналу;
- оцінці персоналу;
- підвищенню кваліфікації та активізації трудової мотивації для розвитку здібностей працівників;
- контролю результатів.

Основні фактори, що характеризують та найбільш впливають на кадрову політику:

- рівень управління персоналом;
- мотиваційна система менеджменту;
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Серед факторів, що впливають на рівень кадрового планування на туристичному підприємстві, визначені такі:

- зовнішнє середовище;
- матеріальна зацікавленість колективу і окремих працівників;
- організаційно-управлінські фактори;
- економічні форми та методи управління процесами використання персоналу;
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;
- соціально-психологічні фактори;
- нормативно-правові фактори.

Названі фактори універсальні, тобто їх можна використовувати на підприємстві будь-якого типу.

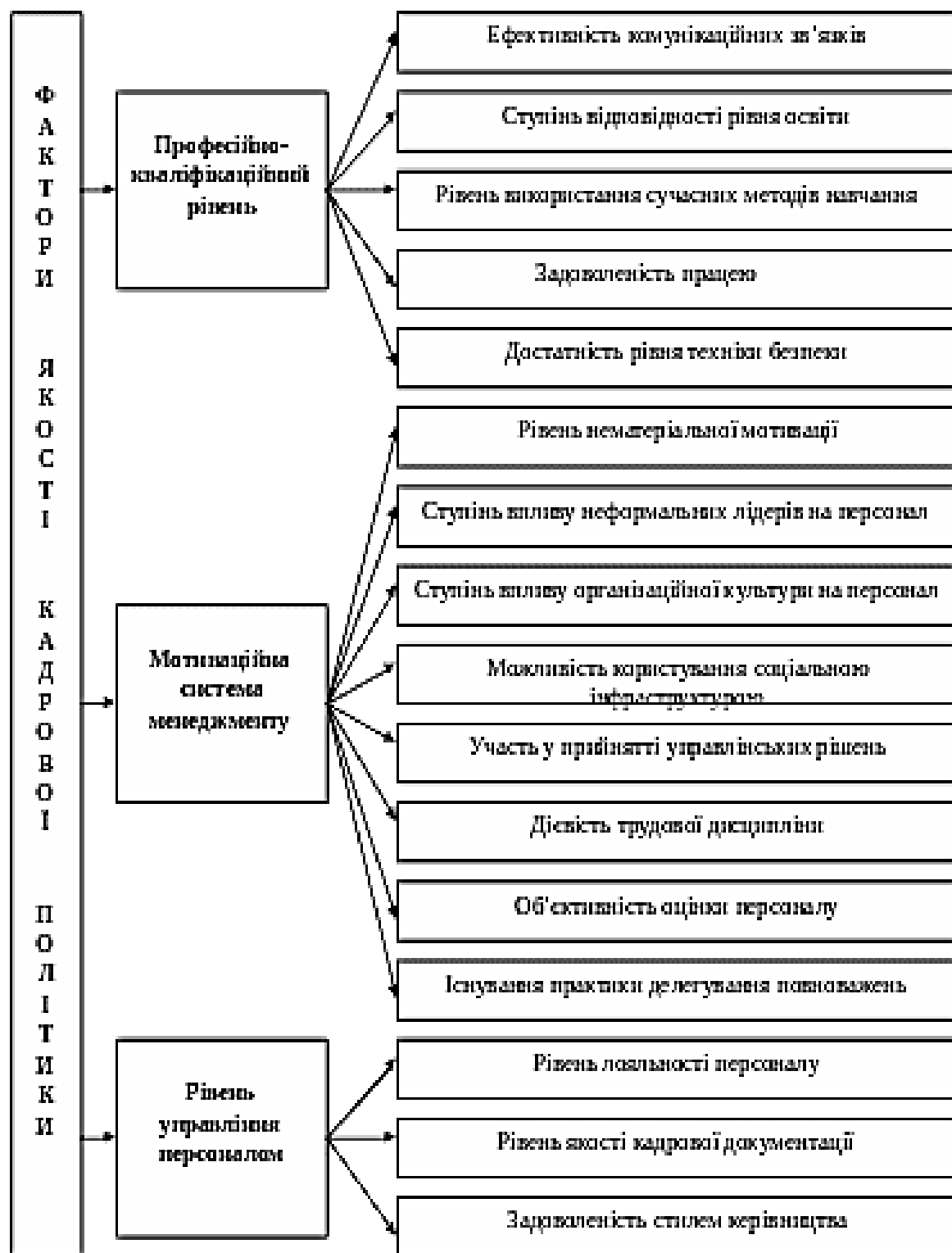


Рис. 2.6. Фактори якості кадрової політики

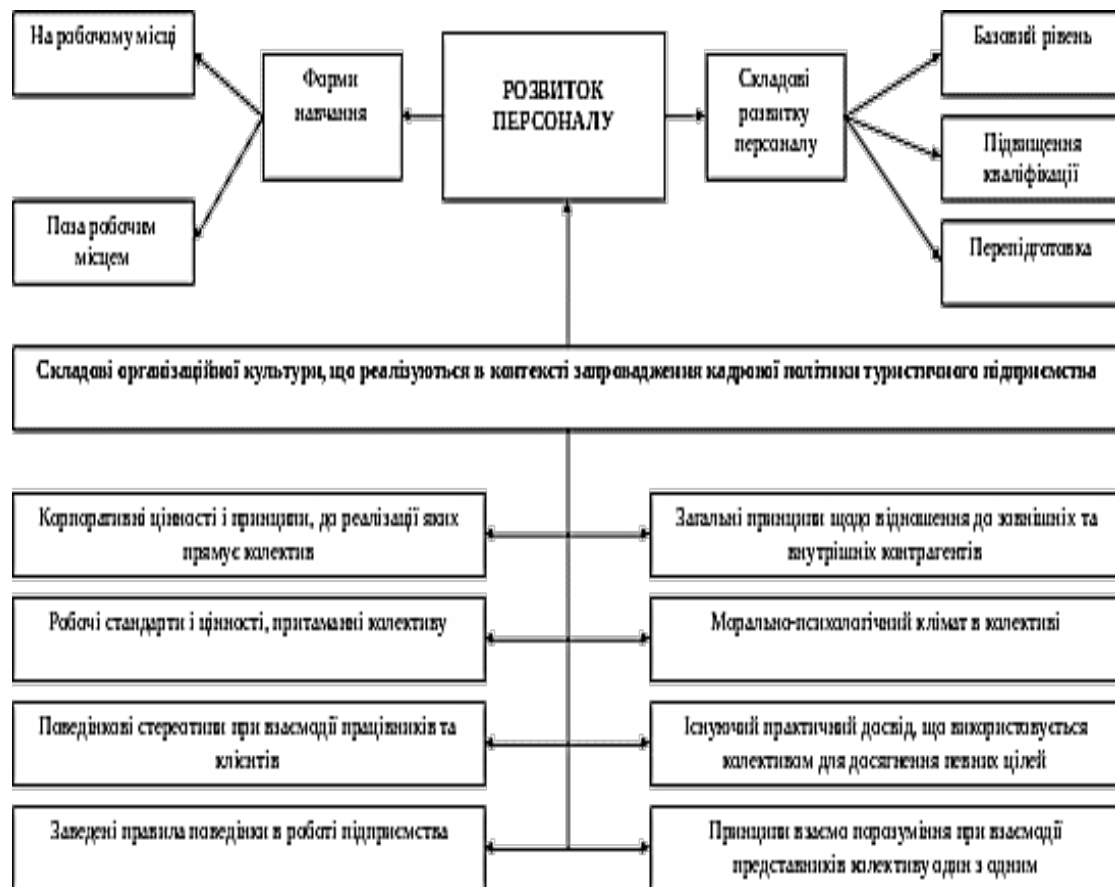


Рис. 2.7. Взаємозв'язок організаційної культури та розвитку персоналу

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання, підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування, формування резерву кадрів та вдосконалення соціальної структури персоналу. При запровадженні стратегії розвитку слід з'ясувати особливості організаційної культури та її взаємозв'язок з удосконаленням та підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня персоналу.

Організаційна культура, її розвиток є суттєвим інструментом підвищення рівня управління персоналом. До основних складових організаційної культури належать: цінності і принципи, групові норми, поведінкові стереотипи, морально-психологічний клімат тощо, які взаємопов'язані зі складовими розвитку персоналу – базовим рівнем освіти, підвищенням кваліфікації, перепідготовкою. При здійсненні управління персоналом треба враховувати визначені складові організаційної культури, які мають місце при формуванні та реалізації кадрової політики відповідно до стратегії розвитку.

Удосконалення управління персоналом туристичного підприємства відбувається на основі узгодження кадрової політики і стратегії розвитку з використанням методичного інструментарію і практичних рекомендацій.

Інноваційний характер сучасного туристичного бізнесу вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечував би максимальну реалізацію творчого потенціалу працівників у процесі трудової діяльності. Цього можна досягти шляхом розроблення і реалізації програми комплексної мотивації, яка дозволяє створити матеріальні, організаційні, моральні, лідерські стимули у взаємозв'язку та взаємозумовленості соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, що гармонізують інтереси працівника та підприємства. Матеріальна мотивація може мати вигляд грошової винагороди, соціальних трансфертів тощо. Мотиваційні аспекти мають враховуватися при розробленні стратегії підприємства та впроваджуватися за наявності зворотного зв'язку щодо оцінки їх дієвості.

Практична робота 9

Тема: Особливості кадрової політики туристичного підприємства.

Мета роботи: вивчити специфіку кадрової політики у туристичній галузі, навчитися аналізувати кадрову політику та пропонувати шляхи її вдосконалення, розвинути навички підбору та оцінки персоналу для туристичного підприємства.

Завдання до виконання:

1. Теоретична частина:

- Дайте визначення кадрової політики туристичного підприємства.
- Опишіть основні принципи кадрової політики (забезпечення персоналом, розвиток, мотивація).
- Визначте, які чинники впливають на кадрову політику в туристичній галузі (сезонність, конкуренція, специфіка послуг).

2. Практична частина:

1. Аналіз кадрової політики реального підприємства:

- Виберіть туристичне підприємство (реальне або умовне).
- Опишіть, як відбувається підбір, навчання та мотивація персоналу.
- Визначте сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства.

2. Розробка політики підбору персоналу:

- Запропонуйте критерії відбору для конкретних посад у туристичному бізнесі (наприклад, менеджера з продажів турів, екскурсовода, адміністратора готелю).

- Розробіть приклад оголошення про вакансію для однієї з посад.

3. Ситуаційне завдання:

- Уявіть, що підприємство стикається з високою плинністю кадрів.
- Розробіть план дій для зменшення плинності, використовуючи інструменти мотивації, навчання та кар'єрного розвитку.

4. Розробка програми мотивації:

- Запропонуйте систему нематеріальної мотивації для персоналу (наприклад, бонуси, сертифікати, гнучкий графік).

- Поясніть, як ця система підвищить продуктивність та лояльність співробітників.

3. Творче завдання:

- Розробіть концепцію тренінгу для персоналу туристичного підприємства.

- Вкажіть його мету, основні теми та очікувані результати.

- Створіть презентаційний слайд або буклет для залучення співробітників до участі у тренінгу.

4. Контрольні питання для самоперевірки:

- Які особливості кадрової політики характерні для сезонного туристичного бізнесу?

- Як кадрова політика впливає на якість обслуговування клієнтів?

- Які сучасні методи підбору персоналу можна використовувати у туристичній галузі?

Форма звіту:

1. Титульна сторінка.

2. Теоретичний блок (основи кадрової політики).

3. Практична частина (аналіз, плани, розробки).

4. Висновки (рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики).

5. Додатки (оголошення про вакансії, тренінгові програми, графіки).

Тема 10. Проектування організаційних структур управління туризмом

Проектування організаційних структур управління туристичним підприємством ґрунтується на тому, що ця структура в сучасних умовах повинна забезпечувати:

— надійну, достовірну інформацію про стан ринку, структуру і динаміку туристичного попиту, смаки і побажання клієнтів;

- вибір і виробництво такого турпродукту, який відповідає вимогам ринку;
- раціональний підбір і розподіл кадрів;
- збут продукції і фінансовий добробут.

Проектування організаційної структури управління має забезпечити дотримання вимог:

- оптимальності – структура управління визнається оптимальною, якщо між ланками і щаблями управління на всіх рівнях встановлюються раціональні зв'язки за найменшої кількості щаблів;
- оперативності – сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб за період від прийняття рішення до його виконання в системі не встигли відбутися незворотні негативні зміни, за яких реалізація прийнятого рішення стає непотрібною;
- надійності – структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати викривлення керівних команд та інших даних, забезпечувати безперебійність зв'язку в системі управління;
- економічності – завдання полягає в тому, щоб необхідний ефект управління досягався за мінімальних витрат на управлінський апарат. Критерієм у такому випадку може бути співвідношення між затратами ресурсів і корисним результатом;
- гнучкості – здатності змінюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі;
- стійкості структури управління – незмінності її основних властивостей за різних зовнішніх впливів і цілісності функціонування системи управління та її елементів.

У процесі проектування структури управління підприємством вирішуються такі завдання: визначення типу структури; уточнення складу і кількості підрозділів за рівнями управління; встановлення кількості адміністративно-управлінського персоналу; визначення характеру взаємного підпорядкування ланок підприємства; проведення розрахунків щодо витрат на утримання апарату управління. В результаті для кожного структурного підрозділу встановлюються управлінські функції, рух інформації і документів, взаємозв'язки, повноваження і відповідальність керівників, права та обов'язки працівників.

При виборі структури управління туризмом враховуються фактори, які впливають на підходи до її проектування або перебудови. Найважливішим з них є зовнішнє навколишнє середовище організації, яке визначається такими характеристиками:

- ринок збуту, аналіз якого включає середні показники зростання туристичної галузі; короткострокові зміни пріоритетів і різноманітність структури попиту, інтенсивність конкуренції на

туристичних ринках. Посилення конкуренції на ринку туристичних послуг може викликати перетворення ринку продавців на ринок покупців. Це пов'язало з тим, що у разі появи на ринку великої кількості організацій, які пропонують однакові умови для реалізації туризму, покупці стають активними учасниками конкурентної боротьби і можуть диктувати свої умови туристичним організаціям, примушуючи їх знижувати ціни, надавати додаткові пільги тощо;

- ринок зайнятості, вивчення якого враховує рівень безробіття спеціалістів у сфері туризму і готельного бізнесу;
- потреба у спеціалістах особливої кваліфікації: маркетологах туризму, агентах туроператорської мережі тощо.

Об'єктом аналізу стає і сама туристична організація, адже деякі організаційні фактори можуть впливати на формування організаційної структури управління: обсяги робіт, асортимент послуг, виробничо-обслуговуючі технології і нові засоби обробки інформації, правова основа, форма власності, географічне положення філій тощо. Так, зміна організаційно-правової форми організації, її входження до складу іншої організації неодмінно приводять до реорганізації структури управління. Навіть якщо організація є самостійною юридичною особою, але стає частиною мережевої структури, котра тимчасово об'єднує декілька взаємопов'язаних організацій (найчастіше для спільних дій у сприятливих ситуаціях), їй доводиться вносити у свою управлінську структуру низку змін з метою посилення функції координації та адаптації до систем менеджменту інших організацій, які теж входять у мережу.

Запровадження в управлінські структури досягнень науково-технічного прогресу, наприклад інформаційних технологій, сприяє підвищенню їхньої ефективності. Вдосконалення технологій виробництва і загальна тенденція до децентралізації "електронного інтелекту", тобто до зростання кількості персональних комп'ютерів при одночасному розширенні використання локальних мереж, приводить на середньому і низовому рівнях до ліквідації одних робіт, скорочення других і виникнення третіх. Це вимагає координації роботи підлеглих ланок, передачі інформації, узагальнення результатів діяльності окремих працівників. Прямим результатом використання локальних мереж може бути розширення сфери контролю керівників при скороченні кількості рівнів управління в організації.

Аналіз підприємства передбачає також і врахування характеристик системи управління персоналом організації – рівня освіти, структури мотивації, кількості працівників, які пройшли підвищення кваліфікації тощо.

Проектування організаційної структури управління туристичних організацій здійснюється не тільки на етапі створення підприємства, але

й тоді, коли діюча структура вже неефективна. Проектування організаційної структури реалізується в кілька етапів.

Початковий етап – постановка завдання створення такої структури управління, яка буде найбільш повно відображати цілі і завдання організації та дасть їй змогу якнайкраще взаємодіяти із зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти ресурси і спрямовувати зусилля персоналу в потрібному напрямі.

Аналіз організаційних структур спрямований на встановлення відповідності наявної структури сучасним вимогам, які висувуються до організації. Завдання цього етапу полягає у визначенні раціональності структури з позицій встановлених оцінних критеріїв, які характеризують її якість. До оцінних критеріїв належать:

- принципи управління – співвідношення між централізацією і децентралізацією (Які рішення приймаються на нижньому рівні? Які їх наслідки? Який обсяг контрольних функцій передбачено для кожного рівня управління?);

- апарат управління – перегрупування підрозділів, зміни у взаємозв'язках між ними, розподіл повноважень і відповідальності, виокремлення у самостійні структури певних лапок, зміна характеру міжфірмових зв'язків, створення необхідних проміжних ланок тощо;

- функції управління – посилення стратегічного планування (корегування бізнес-плану), посилення контролю за якістю продукції, залучення працівників до управління шляхом реалізації різноманітних акцій, зміна підходів до мотивації праці тощо;

- господарська діяльність – зміни технологічного процесу, поглиблення міжфірмової співпраці, технічне переоснащення організації та ін.

У результаті аналізу раціональності та ефективності наявної структури виявляють слабкі місця у діяльності організації. Це може бути паралелізм у роботі, занадто велика кількість ланок, невідповідність змін в організаційній структурі змінам зовнішнього середовища.

Проектування організаційних структур керується принципами, серед яких провідне місце займають адекватність дій поставленій меті; доцільна кількість ланок управління і максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; чітке відокремлення складників організаційної структури (склад підрозділів, потоки інформації тощо); забезпечення здатності до швидкої реакції на зміни в управлінській системі; надання повноважень на вирішення питань тому підрозділу, який найбільше поінформований щодо цього завдання; пристосування окремих підрозділів апарату управління до системи управління організацією в цілому і до зовнішнього середовища.

Їх реалізація забезпечується такими методами:

- метод аналогій (використання досвіду проєктованих структур управління в аналогічних організаціях);
- експертний метод (вивчення пропозицій експертів-спеціалістів);
- метод структурування цілей (розробка системи цілей і її суміщення зі структурою, яка розробляється);
- організаційне моделювання (розробка формалізованих математичних, графічних або комп'ютерних моделей розподілу повноважень і відповідальності в організації).

Оцінка ефективності організаційних структур за рівнем реалізації завдань, надійності й організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, які здійснюються за кінцевими результатами її функціонування.

Отже, у процесі проєктування організаційних структур розрізняють три стадії: аналітичну (вивчення вимог до їх побудови); проєктну (проєктування (моделювання) таких структур); організаційну (організація впровадження вже спроектованих структур).

Основними інструментами проєктування і формування структури організації є:

- аналіз і розподіл управлінських та інноваційних процесів на окремі складові функції, завдання (опис процесів усіма структурними підрозділами туристичної організації, функцій управління: планування, організація, координація, контроль, аналіз, мотивація);
- синтез і групування досить стійких протягом періоду діяльності організації завдань в однорідні групи;
- створення спеціалізованих підрозділів і служб шляхом закріплення за ними однорідних груп завдань, об'єктів, функцій управління, складу працівників і обладнання. Наприклад, погіршення роботи відділу продажу у "високий" сезон доцільно подолати, створивши додаткову структуру – координаційний центр, завданням якого буде допомога в обслуговуванні туристів, оформленні необхідної документації тощо;
- розробка посадових інструкцій і положень про відділи, служби, підрозділи для документального фіксування прийнятої організаційної структури управління.

Практична робота 10

Тема: Проектування організаційних структур управління туризмом

Мета роботи: Ознайомитися з принципами проектування організаційних структур у туристичному бізнесі, навчитися створювати організаційні структури управління з урахуванням специфіки туризму, розвинути навички аналізу та оптимізації організаційних структур.

Завдання до виконання:

1. Теоретична частина:

- Дайте визначення проектування організаційної структури управління.
- Охарактеризуйте основні типи організаційних структур, які використовуються у туризмі (лінійна, функціональна, матрична, змішана).
- Перелічіть чинники, які впливають на вибір організаційної структури у сфері туризму (масштаб підприємства, види послуг, сезонність, цільова аудиторія).

2. Практична частина:

1. Аналіз реальної організаційної структури:

- Виберіть туристичне підприємство (готель, турагентство, туроператор тощо) і коротко опишіть його діяльність.
- Проаналізуйте його організаційну структуру (наприклад, за допомогою схеми).
- Визначте недоліки цієї структури та запропонуйте можливі вдосконалення.

2. Розробка нової структури:

- Оберіть умовне або реальне туристичне підприємство (наприклад, нове турагентство, яке спеціалізується на екотуризмі).
- Створіть організаційну схему підприємства (використовуючи програми, такі як PowerPoint, Canva або Visio).
- Вкажіть функції кожного підрозділу та їхню взаємодію між собою.

3. Ситуаційне завдання:

- Уявіть, що велике туристичне підприємство розширюється і відкриває новий офіс у іншому регіоні.
- Запропонуйте організаційну структуру для нового підрозділу, враховуючи його специфіку.
- Вкажіть, як ця структура буде пов'язана з головним офісом.

4. Оптимізація процесів:

- Наведіть приклад процесу в туристичному бізнесі (наприклад, бронювання турів або організація екскурсій).

◦ Запропонуйте, як організаційна структура може бути змінена для підвищення ефективності цього процесу.

3. Творче завдання:

- Створіть план навчання для керівників середньої ланки туристичного підприємства, щоб підвищити їхню ефективність в управлінні.

- Оформіть його у вигляді презентації або короткої програми тренінгу.

4. Контрольні питання для самоперевірки:

- Чим відрізняється проєктна структура від функціональної у туризмі?

- Як впливають масштаби підприємства на вибір організаційної структури?

- У яких випадках доцільно використовувати матричну структуру в туристичному бізнесі?

Форма звіту:

1. Титульна сторінка.
2. Теоретичний блок (вступ, ключові поняття).
3. Практична частина (аналіз, розробки, схеми).
4. Висновки та рекомендації.
5. Додатки (графіки, організаційні схеми).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Біліщук М. І., Калачова І. В. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на управління економічним розвитком туристичного кластеру. «Рекреаційно-туристичний потенціал регіонів України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. URL: <https://turizmliol.wordpress.com/2017/04/02/фактори-зовнішнього-і-внутрішнього-с/>.
2. Кейван О. І. Особливості впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування туристичного підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 1. С. 68–79.
3. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навчальний посібник. Київ: Знання. 2009. 248 с.
4. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник. Київ: Знання, 2012. 343 с.
5. Ровенська В. В., Шишкова Н. С., Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3 (14). 2019. С. 222–229.
6. Саух І. В. Методичний підхід до стратегічного аналізу макросередовища туристичних підприємств. *EUROPEAN COOPERATION*. Vol. 5 (24). 2017. Р. 30–39
7. Скрипник Л. В., Корнілова Н. В. Удосконалення технології управління туристичним підприємством (на прикладі туристичних компаній Черкащини). *БізнесІнформ*. № 12. 2012. С. 142–144.
8. Цвігун Т. В. Формування основних факторів внутрішнього середовища організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4. 2020. Том 1. С. 200–203.
9. Шаповал В. М., Герасименко Т. В. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. *Економічний вісник*. № 3. 2016. С. 79–86.
10. Шпак Л. О., Аналіз зовнішнього середовища та структури туристичнорекреаційного комплексу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 21–25.
11. Дорожкіна Г. М. Цінова стратегія туристичного підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Серія «Економічні науки»*. Кременчук, КрНУ, 2014. №1 (3). С. 141–148.
12. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. — Київ, КНТЕУ, 2006. 537 с.

13. Хоменко М. М. Формування структур управління підприємств туристичного бізнесу. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Випуск 3/2015 (92). Частина 2. С. 72–77.
14. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон, Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
15. Плецан Х. В. Тайм-менеджмент. Самоменеджмент в сфері туризму: навчально-методичний комплекс. Київ : Ліра-К, 2018. 140 с.
16. Верхоглядова Н. І., Ільївна С.Б., Іваннікова Н.А. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. Дніпропетровськ, Наука і освіта, 2016. 317 с.
18. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 3. С. 36–39.
19. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.
21. Хоменко М. М. Формування структур управління підприємств туристичного бізнесу. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Випуск 3/2015 (92). Частина 2. С. 72–77.
22. Наконечний К.П., Цепенда М.М., Ячнюк М.О. Аналіз і оцінка інноваційно-технологічної стратегії готельно-ресторанного комплексу "Rivoli City Club". *Економіка та суспільство*. 2024. No 67.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4738>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-71>
23. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посібник для здобув. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/57938>
24. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, ЛьвДУВС, 2019. 319 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>
25. Публічне управління як системне суспільне явище: підручник. За заг. ред. д.і.н., професора кафедри Михненка А. М., д.е.н., професора кафедри Грущинської Н. М. Київ, НАУ, 2019. 516 с.
26. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. А28 Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв, МНАУ, 2019. – 102 с.
http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5735/1/Administraty%60vny%60jmenedzhment_lekciyi.pdf
27. Грабар Н. С. Теорія раціональної бюрократії М. Вебера як архетип сучасних теорій публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 37–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_3_8

28. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf
29. Жигалкевич Ж. М., Онопко А. С. Інформаційні технології в управлінні підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (28 квітня 2016 р.). Київ, вид-во «Політехніка», 2016. 104 с.
30. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 620–624.
31. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16
32. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_3_7
33. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 56–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_2_9
34. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 103–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_13

Навчальне видання

**АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ
В ТУРИЗМІ**

Навчальний посібник

Укладачі:

М.Ю. Паламарюк, М.О. Ячнюк

Літературний редактор

О. В. Колодій

Технічний редактор
та дизайн обкладинки

О.М. Кудрінська

Підписано до друку 05.03.2025. Формат 60 x 84/16.

Папір офсетний. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 12,3.

Обл. вид. арк. 13,2. Зам. Н-019.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету
58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.