

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кафедра менеджменту

Навчально-науково-виробничого центру

МЕНЕДЖМЕНТ З ТУРИЗМУ

Конспект лекцій

Харків 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кафедра менеджменту

Навчально-науково-виробничого центру

МЕНЕДЖМЕНТ З ТУРИЗМУ

Конспект лекцій

Харків 2020

УДК [338.48: 65.012.32](075-8)

Рекомендовано до друку вченою радою навчально-наукового-виробничого центру НУЦЗ України (протокол від 27.08.2020 № 1)

Укладач О. В. Поступна

Рецензенти: кандидат державного управління, доцент **Д. А. Терещенко**, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету будівництва та архітектури;
кандидат державного управління, доцент, **О. О. Ахмедова**, доцент кафедри туризму ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Менеджмент з туризму: конспект лекцій. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання / Укладач О. В. Поступна. – Х.: НУЦЗУ, 2020. – 235 с.

Конспект лекцій розроблено для самостійного опрацювання лекційного матеріалу студентами, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» з метою виконання робочої програми навчальної дисципліни «Менеджмент з туризму».

Видання побудовано відповідно до структури навчальної дисципліни: змістові модулі, лекційний матеріал, теми і плани практичних занять, термінологічний словник, список рекомендованої літератури. Розглядаються теоретико-методологічні засади управлінського процесу, базові функції менеджменту та туристична діяльність як об'єкт управління.

Для здобувачів вищої освіти туристичних спеціальностей, науково-педагогічних і педагогічних працівників, фахівців сфери туризму, інших зацікавлених осіб, які займаються плануванням та організацією відпочинку та туризму.

Рис. 19. Табл. 13. Бібліогр.: 77 назв.

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістовий модуль 1. Основи туристичного менеджменту	7
Лекція 1. Теоретико-методологічні засади туристичного менеджменту	7
Лекція 2. Принципи та методи туристичного менеджменту	21
Лекція 3. Управлінські рішення в туристичному менеджменті.....	43
Змістовий модуль 2. Базові функції менеджменту в туризмі	64
Лекція 4. Планування діяльності організацій туристичної індустрії.....	64
Лекція 5. Організація як об'єкт управління і функція менеджменту	83
Лекція 6. Мотиваційна функція менеджменту	101
Лекція 7. Контроль і координація діяльності організацій туристичної індустрії	122
Змістовий модуль 3. Туристична індустрія як об'єкт управління	134
Лекція 8. Особливості формування та розвитку інфраструктури туристичної індустрії	134
Лекція 9. Управління збутом туристського продукту	165
Лекція 10. Управління персоналом підприємств туристичної індустрії.....	186
Теми і плани практичних занять.....	210
Термінологічний словник	213
Список використаної та рекомендованої літератури.....	231

ВСТУП

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

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

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

При інтенсивному розвитку світового туризму в національній туристичній індустрії зростає рівень фахівців з управління туристично-сервісними організаціями – менеджерів як керівників організацій та їх підрозділів. Їх управлінські рішення визначають не лише ефективність їх діяльності, а також забезпечують стійкий розвиток об'єктів управління з дотриманням ними передових позицій на високому рівні. Компетентність керівника визначається не тільки прийняттям обґрунтовано-об'єктивних рішень на основі визначених цілей і їх плануванням, але й реалізацією та контролюванням рішень в ситуаціях виключної складності та непередбачуваності в ринкових умовах, ефективністю продажу туристичного продукту. Тому від керівника-управлінця сучасної організації туристичної сфери вимагаються риси професійної компетентності, високого рівня підготовки з управлінської діяльності, обізнаності в питаннях економіки і права, професійному розумінні інноваційних процесів і новітніх технологій розвитку бізнесу. Керівнику необхідно чітко визначати і використовувати можливості і здібності оточуючих працівників, виявляти турботу про їх умови праці і побуту, турбуватись про створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Отже, актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент з туризму» зумовлена об'єктивними потребами ринкової економіки і появою нових організаційних підходів ринку туристичної індустрії.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент з туризму» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 242 «Туризм».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є загальні закономірності, принципи розвитку менеджменту туризму, основні елементи туристських організацій, система, структура, функції, методи і стиль управління підприємствами в туристичному бізнесі.

Мета вивчення дисципліни «Менеджмент з туризму» полягає у вивченні сутності основних понять, категорій і методологічних аспектів організації діяльності менеджменту з урахуванням особливостей функціонування й розвитку туристичної галузі в умовах ринкових відносин; наданні майбутнім фахівцям відповідних навичок і вмінь реалізації своєї управлінської ідеї та результатів праці на користь організації та суспільства.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- засвоєння понятійно-категоріального апарату дисципліни;
- надання знань про системний підхід до менеджменту туристичного підприємства;
- вивчення функцій сучасного менеджменту з урахуванням їх специфіки в туристичній діяльності;
- оволодіння вимогами до сучасного менеджера в туристичному бізнесі;
- ознайомлення з ризик-менеджментом, ефективністю діяльності, плануванням та прогнозуванням розвитку туризму;
- виявлення особливостей туризму як об'єкта управління;
- обґрунтування теоретико-методологічних засад менеджменту туристичної діяльності;
- виявлення особливостей мистецтва спілкування, організації проведення ділових нарад і переговорів, управління конфліктами і стресами та ефективності менеджменту в туризмі;
- представлення основних елементів туристських організацій;
- розгляд основних питань з управління складовими туристичної індустрії.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент з туризму» складається з трьох змістових модулів (ЗМ):

ЗМ 1. Основи туристичного менеджменту;

ЗМ 2. Базові функції менеджменту в туризмі;

ЗМ 3. Туристична індустрія як об'єкт управління.

Лекційний матеріал складається з 10 тем. На початку кожної теми наводиться її план та стисло викладається основний навчальний матеріал, який має бути засвоєний студентами.

Включені теми лекцій допоможуть студентам сконцентрувати увагу на питаннях, що входять до сфери діяльності туристичного менеджера та більш чітко побачити їх місце в майбутній професії.

Наприкінці конспекту лекцій подано теми практичних занять, їх план, термінологічний словник та список використаної та рекомендованої літератури.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ ТУРИСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЛЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТУРИСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1.1 Вступ. Структура навальної дисципліни.

1.2 Сутність понять «управління» та «менеджмент»: спільне та відмінне.

1.3 Основні підходи до змісту поняття «менеджмент».

1.4 Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія.

1.1 Вступ. Структура навальної дисципліни

Туризм у ХХІ ст. став соціальним і політичним явищем, яке значно впливає на світовий устрій і економіку багатьох країн і цілих регіонів. Особливо великих успіхів світовий туризм досяг за останні більш як 30 років, коли число міжнародних турів зросло в 3,8 рази, а валютні доходи від нього збільшилися в 25 разів; на сферу туризму сьогодні припадає близько 6 % світового валового національного продукту, 7 % світових інвестицій, кожне 16-те робоче місце, 12 % світових споживчих витрат.

При інтенсивному розвитку світового туризму в національній туристичній індустрії зростає рівень фахівців з управління туристично-сервісними організаціями – менеджерів і маркетологів, як керівників організацій та їх підрозділів. Їх управлінські рішення визначають не лише ефективність їх діяльності, а також забезпечують стійкий розвиток об'єктів управління з дотриманням ними передових позицій на високому рівні. Компетентність керівника визначається не тільки прийняттям обґрунтовано-об'єктивних рішень на основі визначених цілей і їх плануванням, але й реалізацією та контролюванням рішень в ситуаціях виключної складності та непередбачуваності в ринкових умовах, ефективністю продажу туристичного продукту. Тому від керівника-управлінця сучасної організації туристичної сфери вимагаються риси професійної компетентності, високого рівня підготовки з управлінської діяльності, обізнаності в питаннях економіки і права, професійному розумінні інноваційних процесів і новітніх технологій розвитку бізнесу. Керівнику необхідно чітко визначати і використовувати можливості і здібності оточуючих працівників, виявляти турботу про їх умови праці і побуту, турбуватись про створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Все вище зазначене актуалізує необхідність викладання навчальної дисципліни «Менеджмент з туризму» для майбутніх фахівців у сфері туризму. Це зумовлено й об'єктивними потребами ринкової економіки і нових форм бізнесу, становленням і розвитком туристичної галузі в Україні. Глибоке пізнання природи туристичного бізнесу, набуття ґрунтовних і різноманітних знань сучасного підприємницького управління в туризмі, вмінні самостійно

впроваджувати управлінські рішення, здійснювати обґрунтовані фінансові операції, постійно проводити інноваційний пошук визначають ефективність ринкових перетворень у туристичному бізнесі.

Отже, метою дисципліни «Менеджмент з туризму» є вивчення сутності основних понять, категорій і методологічних аспектів організування діяльності менеджменту і маркетингу з урахуванням особливостей туризму; надання майбутнім фахівцям відповідних навичок та вмінь реалізації своєї управлінської ідеї і результатів праці на користь організації та суспільства.

Навчальна дисципліна «Менеджмент з туризму» складається з трьох змістових модулів: ЗМ 1. Теоретико-методологічні засади туристичного менеджменту; ЗМ 2. Базові функції менеджменту в туризмі; ЗМ 3. Туристична індустрія як об'єкт управління.

У ЗМ 1 «Теоретико-методологічні засади туристичного менеджменту» розглядається сутність сучасного менеджменту та його особливості у сфері туризму; суб'єкт-об'єктні відносини, взаємодія і взаємозв'язки в управлінському процесі; типи і види управління; сучасні принципи менеджменту та їх характеристика; сутність та класифікація методів менеджменту;

ЗМ 2 «Базові функції менеджменту в туризмі» присвячено розгляду функцій менеджменту як виду управлінської діяльності, визначається сутність поняття «функції менеджменту», надається класифікація та характеристика основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль.

ЗМ 3 «Туристична індустрія як об'єкт управління» присвячений характеристиці сучасного стану і особливостей формування та розвитку інфраструктури туристичної індустрії; основних форм роботи туристських підприємств з організації збуту туристського продукту, його особливостей та специфіки; управління персоналом підприємств туристської індустрії.

1.2 Сутність понять «управління» та «менеджмент»: спільне та відмінне

В останні роки в Україні широко використовуються терміни «управління» та «менеджмент». Спробуємо визначити, що є спільного і відмінного в цих двох поняттях.

Поява управління була зумовлена необхідністю узгодження дій з метою одержання людиною бажаного результату діяльності. Інституціоналізація управлінської діяльності пов'язана з процесами поділу праці, які розпочиналися вже у первісному суспільстві. Сам феномен управлінських відносин стає суспільно значущою цінністю першого роду, оскільки він забезпечує біологічне виживання людства. Так, відомі фахівці у галузі науки державного управління А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна та Л. Гордієнко вважають, що управління – це «цілеспрямований вплив, необхідний для узгодженої спільної діяльності людей». Таким чином, предметом вивчення науки управління є процес впливу на соціум.

Найбільш широко зміст поняття «управління» розкрито у науці філософії, яка трактує управління як «елементарну функцію організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримки, режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності». Слід зазначити, що управління є необхідною функцією суспільного життя.

У вітчизняній юридичній енциклопедії початку ХХІ ст. дається таке визначення управління – це «функція організованих систем (соціальних, біологічних, технічних), що забезпечує збереження їх структури і впорядкування відповідно до закономірностей функціонування».

Щодо соціального управління, яке відрізняється від інших видів управління тим, що здійснюється через вплив на свідомість і волю, таким чином і на інтереси людини щодо досягнення поставлених цілей. Звідси, управління – це цілеспрямована діяльність людей, пов'язана з реалізацією їхнього інтересу як усвідомленої потреби, зумовленої їхнім матеріальним буттям, об'єктивною соціально-економічною структурою суспільства.

Соціальне управління передбачає наявність суб'єктів і об'єктів, де суб'єктами управління завжди виступають люди та їх об'єднання, а об'єктами – поведінка, вчинки і дії людей у процесі їх спільної діяльності. Отже, управління – це сфера суб'єктивної діяльності людей, що здійснюється самими людьми і щодо людей. Зміст, цілі, принципи та характер соціального управління визначається пануючими економічними відносинами, класовою сутністю суспільного ладу. Інтегруючим елементом всієї системи соціального управління є держава, яка виступає механізмом управління, апаратом організації, що володіє засобами примусу, насильства та контролю. Державна влада здійснюється за допомогою встановлення законів та виконання функцій управління.

Узагальнюючи вище наведене, слід виокремити три основні підходи до визначення поняття, а саме управління:

- як вид діяльності;
- як процес;
- як система.

Як вид діяльності управління полягає в цілеспрямованому, організуючому та регулюючому впливі суб'єкта на об'єкт, зміна і перетворення якого є метою цього впливу. З даної точки зору «управління» сприймається як владний вплив суб'єкта на об'єкт з метою його координації і спрямування. Керівний вплив, на думку Попова С.М., є прерогативою суб'єкта управління, оскільки управління стає реальністю тоді, коли йдеться про підпорядкування об'єкта суб'єкту управління.

Управляючий вплив містить у собі щонайменше три складових елементи, які відрізняють його від інших суспільних явищ – цілепокладоючі, організуючі та регулюючі якості. Управлінський вплив, надаючи будь-якій діяльності визначені цілі, організовуючи в ній взаємодію, пок-

ликаний також у рамках цих цілей та організації чітко регулювати поведінку та діяльність кожного з учасників відповідного керованого процесу. Основними постулатами при цьому є інтереси, знання, думки та цілі людини. Слушно зазначено, що «...для того, щоб управляти, потрібно, по-перше, впливати і, по-друге, бачити мету цього впливу...».

Специфічною особливістю управління як виду діяльності є те, що з одного боку воно являється частиною спільної діяльності людей, а з іншого — виступає у якості її організаційного засобу для реалізації управлінських рішень і задоволення власних потреб.

З позицій процесного підходу, управління являє собою сукупність взаємопов'язаних та виконуваних у певній послідовності управлінських дій (впливів) суб'єкта управління, які спрямовані на об'єкт для досягнення поставленої мети шляхом реалізації управлінських функцій із застосуванням обраних методів та принципів.

Управління як процес відображає прагнення інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем в єдиний ланцюг. Управління при цьому представляється як пов'язані між собою управлінські функції, що динамічно змінюються у просторі та часі з метою вирішення проблем.

У контурах системного підходу, управління являє собою взаємоузгоджене функціонування всіх задіяних у ньому елементів, що утворюють нову якість, і цільна єдність яких забезпечує досягнення поставленої мети.

Як зазначають Л. Скібіцька та О. Скібіцький, «управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління – практичної реалізації».

Визначальну роль в системі управління відіграє тісний взаємозв'язок об'єкту та суб'єкту (підсистем управління). Тобто, управління відбувається за умови наявності двох основних елементів – суб'єкта управління, який здійснює керуючий вплив та об'єкта, на який спрямований цей керівний вплив. Головною рисою суб'єкта управління є наявність у нього певної компетенції або владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Відповідно об'єкт управління повинен підкорятися владній волі суб'єкта та виконувати його рішення.

У системі взаємовідносин суб'єкт-об'єкт суттєвим моментом управлінської взаємодії виступає мета. Як наголошує, В. Кнорринг, в управлінні проблема мети є центральною, вона визначає і регулює дії і є основним законом, складним алгоритмом поведінки, що підкоряють собі всі сторони управляючого впливу. Метою в управлінні є ідеальний образ

бажаного стану об'єкта управління, тобто, те задля чого і функціонує система. Саме виходячи з характеру цілей управління підбираються і властивості підсистем та елементів управлінської системи, саме цілі управління є системоутворюючим елементом.

В сучасній науковій літературі широко поширена думка про те, що управління є мистецтвом, суть якого полягає у застосуванні науки до реальної ситуації, а отже, до практики. Як стверджував Р. Макнамара, «...управління – найбільш творче мистецтво, мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організовувати таланти». Дійсно, в практичній діяльності управлінці постійно мають справу із нестандартними ситуаціями, які неможливо вирішити на основі шаблонних, вже існуючих варіантів рішень. Відтак, творчість та креативність постають домінантними засадами досягнення успіху в професійній діяльності управлінців.

Управління не піддається вимірюванню. Але завдяки таким наукам, як математика і статистика, вдалося в деякій мірі змодельювати, оптимізувати та кількісно обґрунтувати явища, що виникають під час управління.

Термін «мистецтво управління» зустрічається в давніх трактатах мислителів Китаю, Риму, Греції. Зміст цього поняття має різноманітне тлумачення, що викликане специфікою суспільного укладу різних країн.

Так, наприклад, у Римській імперії мистецтво управління означало мистецтво панувати, мистецтво державного управління і підбору кадрів.

В економічній літературі поряд з поняттям «управління» зустрічається термін «менеджмент», який в багатьох джерелах використовується як синонім до терміну управління.

Термін «менеджмент», у значенні управління з'явився в США, однак на сьогодні став відомим практично кожній освіченій людині у всьому світі. Вперше поняття «науковий менеджмент» почали використовувати на початку ХХ ст., що було пов'язано з публікацією книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» у 1911 р. Подальші роботи А. Файоля, Г. Емерсона дозволили узагальнити численний практичний досвід і створити напрямки школи наукового управління.

Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена у 30-ті рр. ХХ ст. Уже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася на професію, галузь знань – на самостійну дисципліну, а соціальний шар – на дуже впливову суспільну силу. Роль цієї зростаючої суспільної сили змусила заговорити про «революцію менеджерів», коли з'явилися корпорації-гіганти, що володіли величезним економічним, виробничим, науково-технічним потенціалом, порівняним за потужністю з цілими державами.

Термін «менеджмент» в українській мові є запозиченим з англійської мови і походить від «to manage» – керувати, управляти, справлятися з певним видом діяльності. Також існує припущення, що дане слово в англійську мову було запозичене ще з латинської мови і походить від «manus» (англ. hand – рука). Згодом в італійській мові воно утворило

слово «maneggiare» (to handle – справлятися), а в іспанській мові вже означало «to control a horse» – «управляти конем». З розвитком ринкової економіки в Україні, під впливом глобалізаційних процесів термін «менеджмент» для позначення певного виду економічного управління в умовах ринкових відносин став широко використовуватися вітчизняними науковцями та практиками.

В Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається:

- як спосіб (манера) спілкування з людьми;
- влада і мистецтво управління;
- особливого роду вміння й адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

С. Дем'яненко зазначає, що головне завдання менеджменту – сприяти розвитку в людей здатності до сумісних дій шляхом постановки загальних цілей, визначення цінностей, правильної структури організації, виховання необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікаційного розвитку.

Основні погляди науковців відносно трактування поняття «менеджмент» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Погляди науковців, щодо трактування поняття «менеджмент»

Вчений	Визначення поняття
В. Діденко	система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)
В. Кравченко	процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів)
О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська	цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей
Г. Щокін, М. Головатий, О. Антонюк, В. Сладкевич	є особливою, специфічною соціальною функцією, яка виникає з потреб самого суспільства як складової саморегульованої системи і супроводжує всю історію розвитку суспільства, набуваючи відповідного політичного, соціального змісту і певних державних норм у соціально розширеному суспільстві певне вміння досягати відповідної мети за рахунок використання праці, інтелекту, здібностей, мотивів поведінки, діяльності інших людей. організації тощо
В. Рульєв, С. Гуткевич	це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Очевидним є те, що поняття «управління» та «менеджмент» є схожими, але водночас не можна вести мову про їх абсолютну ідентичність. Зміст поняття «менеджмент» увібрав у себе всю різноманітність вимог до управління, як виду діяльності, процесу, системи та мистецтва. Поряд з цим науковці трактують його як орган управління та адміністративну одиницю. Розділяємо думку вчених, які наголошують на тому, що категорія «управління» значно ширша, ніж «менеджмент», оскільки охоплює системи живої та неживої природи «...управляти можна різними процесами, приміром хімічною реакцією, проте невірно казати «менеджмент хімічної реакції» або «менеджмент автотранспорту».

На відміну від управління (що застосовується до різних сфер людської діяльності – соціальної, політичної, економічної, духовної) менеджмент передбачає насамперед діяльність з керівництва людьми в різних організаціях, які орієнтуються переважно на отримання прибутку чи комерційного успіху. Тому, доцільно розглядати категорію «управління» і «менеджмент» як синоніми в тому випадку, коли йдеться про сферу бізнесу.

Досить органічно поєднує всі визначення до сутності менеджменту Б. Будзан, який вважає, що «менеджмент – це процес управління ресурсами і людьми, який включає певні цілі, планування, організацію, лідерство й контроль, що спрямовуються на досягнення кінцевої мети; це діяльність, яка спрямована на здійснення цього процесу; це певний прошарок (категорія) людей, що професійно займаються цією діяльністю і зосереджені в апараті управління; це мистецтво управління; це галузь науки, тобто теорія, сума знань, накопичених за всю історію розвитку суспільства, що подається у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів».

Менеджмент виник внаслідок професіоналізації управління в бізнесі. В сучасному розумінні менеджер – це професійний управлінець, який має фахову підготовку і здійснює управління організацією (підприємством) в ринкових умовах. Менеджер повинен формувати ефективні міжособистісні відносини, творчо підходити до вирішення проблем, досягати поставленої мети і результатів.

Отже, поняття «управління» досить складне та багатогранне, і застосовується в різних сферах людської діяльності, охоплює велику кількість об'єктів та явищ, адже проявляється:

- в живій природі (управління біологічними явищами);
- в неживій природі (управління механізмами, технологічними процесами тощо);
- управління соціальними системами (управління людьми, групами людей).

В свою чергу, поняття «менеджмент» має виокремлене середовище, у межах якого відбувається керуючий вплив суб'єкта на об'єкт, а саме – сфера бізнесу. Водночас, керівництво є складовою частиною системи управління і полягає в офіційній розпорядчій діяльності керівника, на-

правленій на організацію та координування співпраці трудового колективу для досягнення певних результатів.

1.3 Основні підходи до змісту поняття «менеджмент»

У культурі багатьох країн поняття «менеджмент» дуже часто стоїть поруч із поняттям «бізнес». Бізнес – це діяльність, що спрямована на одержання прибутку за допомогою створення і реалізації певної продукції або послуг. *Управління бізнесом (business management)* – це керування комерційними, господарськими організаціями.

Термін «менеджмент» застосовують до будь-яких типів організацій. Але якщо мова йде про державні органи будь-якого рівня, доцільніше використовувати термін «*public administration*» – «державне управління».

Поняття «менеджмент» широко трактують у світовій літературі з питань управління. У загальнодоступному розумінні «менеджмент» – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Тому часто під менеджментом розуміють функцію управління, тобто вид професійної діяльності з управління людьми в будь-якій галузі економіки (промисловості, торгівлі, будівництві, транспорті, банківській діяльності, індустрії гостинності та ін.) і в будь-якій сфері діяльності (виробництві, збуті, фінансах та ін.), якщо вона спрямована на отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату.

Слід особливо підкреслити, що менеджмент – це обов'язково управління соціально-економічною системою, тобто одним із важливих факторів є соціальні ресурси, персонал організації.

Менеджмент виступає як самостійний вид професійної діяльності. Професіонал у цій сфері працює за наймом на посаді менеджера.

На сьогодні зміст поняття «менеджмент» можна розглядати в різних напрямках (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «менеджмент»

1) Менеджмент – це функція або вид професійної діяльності, що спрямована на досягнення визначеної мети. Сутність і зміст цього виду діяльності виявляється в його функціях. Менеджмент – як вид професійної діяльності передбачає виконання функцій організації, планування, координації, мотивації і контролю. Тому менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, спрямовуючі працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації на досягнення окресленої мети організації.

2) Менеджмент можна також розглядати як організацію управління підприємством, тобто встановлення постійних і тимчасових взаємозв'язків між підрозділами підприємства, визначення порядку і умов його функціонування.

3) Менеджмент розглядають і як процес прийняття управлінських рішень. Менеджмент як процес відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності з розв'язання управлінських проблем в єдиний ланцюжок. При цьому увага фокусується на узгодженості окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є також процесом. Отже, управління розглядається як динамічно змінювані в просторі й часі, але пов'язані між собою управлінські функції, метою яких є розв'язання проблем і завдань організації.

Сутність і зміст процесу управління виявляються у його функціях, тому його можна розглядати і як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою одержання максимальних результатів. Цей вплив здійснює відповідна категорія людей – менеджери. Не випадково в теорії і практиці управлінської діяльності менеджмент часто ідентифікується з менеджером, з органами або апаратом управління.

4) Менеджмент – це орган або апарат управління сучасними організаціями. Апарат управління є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту. Головне завдання апарату управління – це ефективне використання та координація всіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності. У сучасних умовах без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно.

5) Менеджмент – це категорія людей, які управляють організацією. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення. Уміння ставити і реалізовувати мету засновник наукового менеджменту Ф. Тейлор визначив як «мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом». Цим мистецтвом має володіти відповідна категорія людей – менеджери, чия робота полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення мети. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті. Отже, головним завданням управлінського апарату є ефективне використання і координація всіх ресурсів організації для досягнення її мети.

Управління підприємством в організаційному відношенні здійснюється на трьох рівнях:

- *Top management*, тобто вища ланка керування (генеральний директор та інші члени правління);
- *Middle management* – середня ланка керування (керівники управлінь, департаментів і самостійних відділів);
- *Sole management* – нижчі ланки керування (керівники підрозділів та інших аналогічних їм підрозділів).

б) Менеджмент як наука має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їхнього розв'язання. Наукове підґрунтя цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління. Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей більш ефективна.

У визначенні менеджменту як науки підкреслюється важливість упорядкованих знань про управління. Вони дають змогу не лише вчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та відповідним чином розробляти стратегію і політику організацій. Тому наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності, функції, принципи, методи управлінської діяльності.

Відомий фахівець в сфері менеджменту Е. Коротков надав наступне визначення: «Менеджмент – це комплекс ключових положень, що відображає зміст і специфіку однієї з типологічних моделей управління соціально-економічною системою (організацією) і, конкретно, управління ринковою економікою».

Підбиваючи підсумки, слід надати наступне визначення менеджменту:

по-перше, менеджмент – це професійно здійснюване керування будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів;

по-друге, менеджмент – це особливий тип системи управління, можливий лише в умовах ринкової економіки.

Отже, менеджмент як мистецтво управління базується на тому, що організації – це складні соціально-технічні системи, на які впливають численні й різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації. Менеджери мають учитися модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес.

1.4 Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок і взаємодія

Управління соціально-економічною системою (підприємством) може бути представлене в єдності двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління.

Суб'єкт управління – це керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління; це певна ланка системи управління, що є джерелом управлінської дії (управлінського впливу). Джерелом впливу для кожної окремої ситуації є певна ланка системи управління. При цьому частина соціально-економічної системи впливає на систему в цілому.

Суб'єкти управління складають в сукупності *апарат управління*.

Об'єкт управління – це частина соціально-економічної системи, на яку спрямовано вплив (конкретні управлінські процеси). В контексті даної дисципліни в якості об'єкта управління розглядаємо організації індустрії туризму і гостинності, а також їх складові елементи.

Суб'єкт і об'єкт управління співвідносяться як частина і ціле.

Взаємозв'язок між об'єктом і суб'єктом управління здійснюється за допомогою управляючих впливів і організації зворотного зв'язку.

На систему управління впливає також навколишнє середовище – через входи і виходи системи управління (рис. 1.2).

Відмінною особливістю суб'єкта управління є те, що в його якості можуть виступати лише люди (соціальні елементи, співробітники організації), що якісно відрізняє суб'єкт менеджменту від об'єкта. Відносно суб'єкту менеджменту можна зазначити, що лише в межах організації людина (чи група людей) може бути суб'єктом менеджменту. Доволі часто діяльність менеджера виходить за межі організації, але навіть в цьому випадку його вважають суб'єктом, бо вона спрямована на реалізацію цілей і завдань, тобто представлення організації у зовнішньому середовищі.

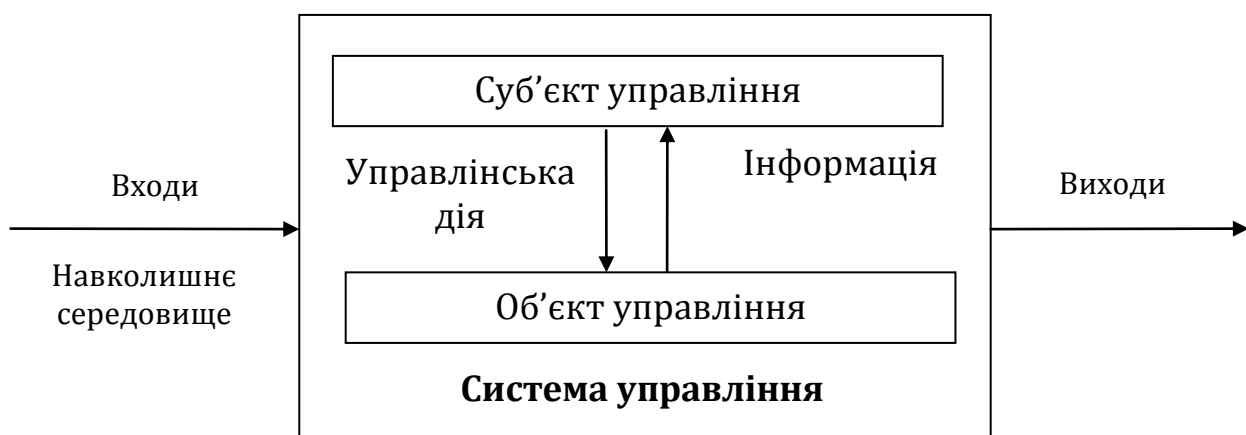


Рис. 1.2 – Схема управлінських зв'язків у системі управління

На відмінність від суб'єкта об'єкт не обмежується лише людьми, до нього можна віднести безліч факторів, ситуацій, що наявні в організації і здійснюють вплив на неї. Не всі об'єкти підлягають впливу суб'єктів менеджменту, що пов'язано з численністю об'єктів управління.

Неможливо керувати всіма об'єктами менеджменту, бо їх кількість в межах організації і поза її меж значна.

Дії, котрі здійснює керівник для здійснення впливу на підлеглих ві-
дображають динаміку управлінської діяльності. Управлінська діяльність, що розглядається в динаміці, отримала назву *процес управління*. Процес управління – це послідовність і комбінація дій з розробки і реалізації управлінських рішень.

Специфіка управлінської діяльності полягає у впливі (дії). Основне завдання керівника полягає в тому, щоб впливати на підлеглих і забезпечувати таким чином досягнення цілей організації.

Вплив у процесі управління може бути різним: формальним і неформальним, прямим і непрямим, явним і неявним, жорстким і м'яким, примусовим і мотивуючим, епізодичним і постійним.

Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд. Наразі переосмислення таких основних економічних понять як власність, підприємництво, ринок. Необхідно приймати рішення, ще недавно невластиві і незвичні для нашого суспільства.

У сучасних умовах в системі менеджменту виділяють основні напрямки – типи менеджменту, які мають різні об'єкти управління (рис. 1.3).

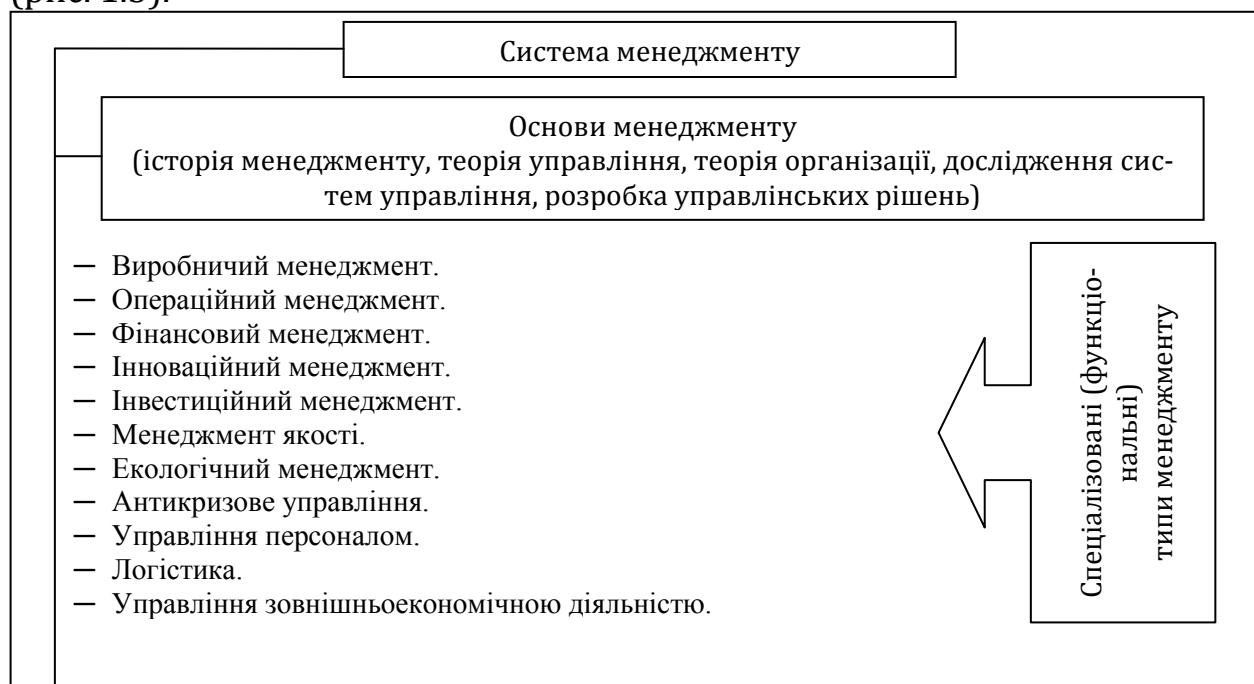


Рис. 1.3 – Структура системи менеджменту

Для ефективного управління різними об'єктами управління розробляються і використовуються наукові основи менеджменту, де можна виділити: історію менеджменту, теорію управління, теорію організації, дослідження систем управління, розробку управлінських рішень.

Суб'єктами управління виступають менеджери, які мають професійну підготовку із загального менеджменту і поглиблену – у спеціальній сфері менеджменту.

Окрім представлених на рис. 1.3 видів менеджменту, виділяють і такі види спеціального менеджменту, як податковий менеджмент, банківський, менеджмент туризму, менеджмент готельно-ресторанного господарства і інші.

Всі ці види менеджменту базуються на загальних принципах і методах управління, але з урахуванням специфіки конкретного виду менеджменту. Тому в наступному розділі розглянемо індустрію туризму як об'єкт управління.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту тринадцяти наукових підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Тринадцять підходів до менеджменту

№ з/п	Назва підходу	Зміст підходу
1	Адміністративний	регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах
2	Відтворюючий	орієнтовано на постійне відновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами
3	Динамічний	об'єкт управління розглядають в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності
4	Інтеграційний	встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління
5	Кількісний	полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків тощо
6	Комплексний	враховуються технічні, економічні, соціальні та інші аспекти менеджменту
7	Маркетинговий	передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача
8	Нормативний	встановлюють нормативи в управлінні
9	Поведінковий	полягає в тому, щоб допомогти працівникові усвідомити власні можливості
10	Процесний	управління розглядають як сукупність взаємопов'язаних функцій
11	Системний	будь-яку систему розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів
12	Ситуаційний	передбачає, що використання різних методів управління визначають конкретною ситуацією
13	Функціональний	полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення

У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

При системному підході використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Для об'єкта управління як системи основними складовими елементами можуть бути цілі, структури, завдання, технології і люди.

Ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення нею цілей.

ЛЕКЦІЯ 2. ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ТУРИСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План

2.1 Типи і види управління.

2.2 Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика.

2.2.1 Загальні принципи менеджменту.

2.2.2 Особливі (часткові) принципи управління.

2.3 Сутність та класифікація методів менеджменту.

2.3.1 Організаційно-розпорядчі методи управління.

2.3.2 Соціальні методи управління.

2.1 Типи і види управління

Управління в загальному розумінні бувають:

- *технічне* управління природними і технологічними процесами;
- *державне* управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади;
- *ідеологічне* управління, що складається у впровадженні в свідомість членів суспільства концепції його розвитку, формованих різними політичними партіями й угрупованнями;
- управління *соціальними процесами* (рух на захист світу, навколишнього середовища);
- *господарське* управління виробничою й економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, що функціонують у рамках ринкових відносин.

Будь-яка організація без менеджменту стає нежиттєздатною. Менеджмент охоплює і пронизує всі сторони діяльності підприємства і є тим середовищем, у якому здійснюється функціонування організації.

Існують такі *типи управління*:

- цільове;
- лінійне;
- функціональне.

Ключем до пізнання механізму управління є розуміння того, що воно слугує для одержання визначеного кінцевого результату, мети. Не знаючи механізму, для чого він призначений, ми не можемо його використовувати. Тому можна сказати, що існує *цільове управління*.

Для руху до мети необхідно вирішувати повсякденні завдання. Це досягається за допомогою *функціонального* управління. Як функції розглядаються загальні великі завдання менеджменту: планування, організація праці, координація дій, стимулювання, контроль. Виконуються функції спеціальними штатними органами:

- виробничий відділ, відділи маркетингу, кадрів, бухгалтерського обліку і т.д.;

— функціональне керування здійснюється по горизонталі.

Крім цього, необхідне *лінійне* управління. Воно здійснюється по лінії прямого підпорядкування, тобто по вертикалі: від керівника через заступників, начальників відділів до виконавців.

За критерієм часу серед видів управління розрізняють:

- оперативне;
- програмне;
- стратегічне.

Оперативне (диспетчерське, ситуаційне) – традиційне управління організацією, яке базується на принципах, методах і способах управління. Це управління на досить короткий час (день, тиждень, місяць).

Програмне управління представляє розробку програм для конкретного виробництва. Може бути програма розроблена на один місяць, півроку, до одного року.

Стратегічне управління – це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин в середині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, і який приводить до досягнення цілей організації.

Формулюючи мету, необхідно визначити терміни, характерні показники, необхідні ресурси.

Стратегічний тип керування найбільш характерний для одиничного, дрібносерійного, оптового виробництва і для створюваних або організацій, що реконструюють.

При програмному управлінні спираються на ретельну розробку конкретних завдань, визначення послідовності дій і зв'язків між ними. Даний тип застосуємо при вирішенні складних завдань виробництва з безліччю учасників (у т.ч. і зовнішніх), коли головним стає узгодження їхніх дій за часом. Програма дає можливість керувати «на ходу», виявляти «вузькі» місця, перерозподіляти ресурси.

При оперативному (ситуаційному, диспетчерському) керуванні фактор часу відіграє особливу роль, тому що необхідно приймати рішення за мінімальний проміжок часу. Цей тип характерний для устояного, напруженого виробництва. Завдання ясні і рідко змінюються. Суть їх полягає в усуненні несприятливих ситуацій, збоїв процесу.

2.2 Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика

Принцип (від лат. – початок, основа) – основні правила поведінки, діяльності, протікання, структурування процесу. Принцип взагалі визначають як правило, яким слід керуватися в процесі управління організацією (підприємством). Сукупність правил, норм поведінки, установок, що (на відміну від законів) створюють люди, є основою принципів менедж-

менту. Принципи постійні і мають обов'язковий характер.

Таким чином, принципи керування можна представити як основні ідеї, закономірності, правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій.

Інакше кажучи, це правила реалізації закономірностей управління, якими керуються управлінці в практичній діяльності з керівництва організаціями та підприємствами. На практиці одна закономірність може бути реалізована на підставі декількох принципів.

Існує кілька підходів до класифікації принципів управління.

Найбільш повне їхнє тлумачення представлено Г.Кунцем і С. О'доннелом у книзі «Принципи управління: аналіз управлінських функцій» (шосте видання, перекладене в 1981 році російською мовою за назвою: «Керування: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій»).

Автори розглядають десять принципів планування, п'ятнадцять – організації, десять – мотивації і чотирнадцять – контролю.

Уперше принципи раціонального управління були сформульовані в 1912 році американським менеджером Г.Емерсоном у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Однак творець «теорії адміністрування» А. Файоль висловив думку про те, що кількість принципів керування не обмежена. І це так, оскільки всяке правило займає своє місце серед принципів керування, в усякому разі, на той час, поки практика підтверджує його ефективність.

Всі принципи мають ґрунтуватись на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління і мати правове оформлення.

Визначальну роль у використанні економічних законів відіграє управління. Впливаючи на людей, поєднуючи, координуючи їхню працю, управляюча система (суб'єкт управління) має строго враховувати вимоги економічних законів. В іншому випадку неможливе ефективне досягнення мети управління, яке виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі діяльності людей.

Принципи, як і функції управління, мають економічний зміст, тому що використовують закони при формуванні механізму і методів управління, при удосконаленні організаційних структур управління.

Основні економічні закони, на які спираються принципи управління:

1. *Закон вартості.* Виявляється у відхиленні ціни від вартості товару, виходячи з того, що витрати, вкладені в товар, не визначають його дійсну вартість і відрізняються від споживчої вартості.

В умовах ринкової економіки згаданий вище Закон має стихійний характер. Унаслідок його дії відбувається диференціація товаровиробників.

2. *Закон відповідності виробничих відносин характеру продуктивних сил.* Потребує приведення у відповідність базису і надбудови, тобто відносини управління мають відповідати досягнутому рівню й умовам ви-

робництва. Цей закон припускає систематичну роботу з удосконалювання функцій і структур управління, посилення інтенсифікації процесів управління.

Отже, економічні закони визначають принципи управління.

У принципах менеджменту узагальнені обізнані закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодію, виступають, як правило, і норму управлінської діяльності. Набір принципів, які застосовують у практиці управління, часто називають ідеологією менеджменту. Їх також вважають основою існуючої в суспільстві управлінської культури.

За своєю суттю принцип не виключає варіантів та вибору, оскільки найчастіше заснований на поєднанні крайніх засад, але він визначає і обмежує той набір варіантів, з яких потрібно зробити вибір. Досвід показує, що в разі ігнорування принципів або виходу за зазначені ними межі, в управлінні створюється напружена ситуація, яка веде до невдач в управлінській діяльності. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності – є умовою ефективного управління.

Прийняття всіма учасниками управлінського процесу принципів до керівництва створює можливість передбачати наслідки рішень, які приймають.

2.2.1 Загальні принципи менеджменту

Усі розкриті у вітчизняній та зарубіжній літературі *принципи менеджменту* можна поділити на *загальні*, дія яких поширюється на всі організації і всю систему управління, і *особливі (часткові)*, тобто ті, які стосуються тільки окремих частин, елементів системи управління.

До *загальних принципів* відносять:

- принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації в управлінні;
- принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні;
- принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва;
- принцип поєднання інтересів індивіда і завдань організації;
- принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії);
- принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління;
- дисципліна;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- винагорода персоналу;
- науковий підхід до управління.

Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в

управлінні передбачає необхідність умілого використання *єдиноначальності і колегіальності*. Під *єдиноначальністю*, наприклад, розуміють надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу.

Колегіальність передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і, насамперед, виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації (підприємства).

Колегіальність підвищує об'єктивність рішень, які приймають, їх обґрунтованість і сприяє успішній реалізації таких рішень. Але слід мати на увазі і те, що прийняття колегіальних рішень на практиці здійснюють набагато повільніше, ніж індивідуальних.

Принцип оптимального поєднання централізації в управлінні являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва.

Децентралізація – це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Слід мати на увазі і те, що поняття оптимальної централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління. Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією.

Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті полягає в оптимальному розподілі повноважень при прийнятті управлінських рішень. У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень по вертикалі системи керування і делегування повноважень у процесі керування.

Централізація виражає таку побудову системи керування і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної нижчестоящої ланки управління вищестоящому. Централізація управління стосується не всіх напрямів діяльності нижчестоящих ланок, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив. Повна централізація – неможлива.

За оперативно-господарськими напрямками діяльності нижчестоящі ланки діють самостійно (децентралізовано).

Важливо, на якому рівні ієрархії приймають рішення, для якого рівня воно призначене, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішення. Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якого воно призначено, тим вищий рівень централізації виробництва.

Принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні, відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене держа-

вою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної) самостійності.

Основу державного регулювання економіки України становлять різноманітні нормативні акти: закони, накази, укази, постанови, інструкції і ін. Кожен учасник управління мусить знати нормативні акти, які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами.

Дотримання нормативної поведінки, створення правової держави веде до стабілізації управління.

Принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва є відображенням діалектичного взаємозв'язку політики і економіки. Цей принцип передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства.

Досвід розвинутих держав Західної Європи показує, що в управлінській практиці мають чітко розмежовуватися політична й господарська компетенції. Політичне керівництво при цьому може здійснюватися лише через перемогу на виборах економічних програм тих або інших партій. Принцип поєднання інтересів індивіда і цілей організації базується на тому, що сумісна діяльність людей дає їм можливість найефективніше реалізувати свої індивідуальні цілі. У свою чергу, суспільство або організація можуть досягти своїх цілей, якщо індивіди, які входять до них, реалізували свої інтереси. Раціонально організоване управління допомагає підвищити рівень поєднання цих цілей та інтересів.

Принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії) виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником.

Тому дуже важливо, особливо на сучасному розвитку ринкових відносин, подолати відчуження працівника від власності, створити умови для розвитку в ньому почуття господаря. Для цього використовують різні методи: акціонування або корпоратизація державної чи індивідуальної власності, участі у прибутках, самоврядування в робочих групах і ін.

Принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління полягає в тому, що будь-яке виробництво чи реалізація товарів, послуг здійснюються на відповідній території. Тому управляти потрібно з урахуванням як одного, так і іншого. Галузевий інтерес виробництва, реалізація товарів, послуг, зумовлених досягненням найвищої продуктивності праці в галузях, часто веде до утиснення інтересів території.

Принцип поєднання галузевого і регіонального управління передбачає розвиток галузевої системи управління виробництвом з обліком раціонального територіального розміщення.

Під *територіальним* управлінням розуміється діяльність усіх центральних і місцевих органів управління з розвитку даної території, при цьому господарський комплекс розглядається як визначена соціально-економічна система з відповідними елементами (населенням, матеріальним виробництвом, сферою обслуговування і т.д.) та історичними, природними, національними, географічними й іншими особливостями.

Галузеве управління – управління складним комплексом виробничих об'єднань, підприємств, організацій, що забезпечують задоволення суспільних потреб у певних видах продуктів або послуг.

Дисципліна передбачає суворе дотримання досягнутих між керівництвом організації та її працівниками угод. Дисципліна також передбачає обов'язкове для кожного працівника організації підпорядкування встановленому порядку і правилам.

Висока дисципліна забезпечує ефективне функціонування всіх елементів організації, об'єднує людей в єдиний процес, перетворюючи індивідуальну робочу силу в сукупну. Окрім цього, належна дисципліна – це запорука підвищення ефективності діяльності всіх ланок організації.

В умовах функціонування організацій різних форм власності, стимулювання ініціативи і підприємливості, затвердження принципів плюралізму і демократії в усіх сферах життєдіяльності суспільства зростає роль дисципліни і відповідальності в системі управління суспільними відносинами.

Стабільність робочого місця для персоналу та його винагорода, суттєво знижує плинність кадрів і одночасно сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Наприклад, посередній керівник чи робітник, що тримається за своє місце, кращий за талановитого, який не дорожить своїм місцем.

Сутність принципу винагороди персоналу полягає в тому, що всі працівники організації мають своєчасно отримувати належну винагороду за свою роботу.

Науковий підхід до управління передбачає організацію управлінської діяльності згідно з теоретичними основами управління, використання сучасних принципів і методів впливу на об'єкти управління, які відображають закони суспільного розвитку, а також обов'язкове використання в практиці управління результатів наукових досліджень систем та об'єктів управління.

Життя показало, що керувати виробництвом треба не «на око», з інтуїцією, а керуючись економічними закономірностями. Основний зміст цього принципу полягає у вимозі, щоб усі управлінські дії здійснювалися на базі застосування наукових методів і підходів. Науковість припускає об'єктивний, спокійний аналіз дійсності, практичного досвіду, що засновані на вивченні факторів і цифр. Особливістю наукового керування є його оптимальність – із усіх можливих шляхів має вибиратися найкращий.

Це вимагає обґрунтованості прийнятих рішень розрахунками і підвищення ролі кількісних методів (математики). Науковість виявляється в раціоналізації праці (НОП), використанні ПЕОМ (головна не наявність ПЕОМ, а зміст задач, які розв'язують на ПЕОМ), досягнень науково-технічного прогресу.

2.2.2 Особливі (часткові) принципи управління

До часткових принципів менеджменту, наприклад, відносяться принципи організації виробничого або торговельно-технологічних процесів, підбору кадрів тощо, які розглядаються в спеціальних навчальних дисциплінах та їх окремих темах.

Останнім часом набувають все більшої значущості наведені нижче принципи управління.

1. *Принцип системності* – менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому. З позиції економіки цей принцип можна трактувати так: відображення економіки держави у вигляді цілісної економічної системи, що складається з взаємозалежних складових. Функціонування кожної зі складових економічних підсистем так чи інакше відбивається на інших підсистемах і на всій економіці в цілому.

2. *Принцип багатфункціональності або єдності цілей* – вироблення і взаємозв'язок накреслень усіх ланок керування. Менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), значеннєві (досягнення кінцевої мети). Єдність цілей має спрямовувати діяльність усіх ланок виробництва на становлення держави. Це відноситься до всіх ланок економіки, а також до ланок підприємств аж до кожного працівника.

3. *Принцип пропорційності* полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни мають відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

- а) між основним і допоміжним виробництвом;
- б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складальний і т.д.);
- в) між керуючими і керованою системами;
- г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

Якщо неправильно організоване виробництво і система управління, процес управління зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, які через якийсь час знову виникають. Це призводить до зростання управлінського апарату, зайнятого, головним чином, оперативним керуванням, регулюванням.

Контроль за дотриманням пропорційності й оптимальної співвідносності в роботі окремих підрозділів – найважливіше завдання керування на підприємстві.

4. *Принцип плановості.* Трудова діяльність характеризується свідомо регульованою доцільністю. Доцільність і є зародок планомірної організації виробництва. Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядають як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

5. *Принцип демократизації управління* – участь працівників в управлінні організацією. Форма такої участі різна:

- часткова оплата праці;
- грошові кошти, вкладені в акції;
- єдине адміністративне управління;
- колегіальне прийняття управлінських рішень.

Японський досвід управління якістю прекрасно демонструє цей принцип. На японських виробництвах організовані гуртки якості, куди входять і самі виконавці, тобто робітники; для спільного прийняття рішень, що стосуються раціоналізації виробництва, підвищення якості продукції, що виготовляється.

6. *Принцип поєднання матеріального і морального стимулювання* передбачає відповідність форм і розмірів стимулювання працівників за кількість і якість виконаних робіт.

7. *Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності* припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права та обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляд в роботі, а також проведення ряду організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.

8. *Принцип економічності й ефективності.* Суть принципу полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

9. *Принцип правильного підбору і розміщення кадрів* має реалізуватися так, щоб кожний працівник на довірєній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.

10. *Принцип єдиноначальності.* Сутність єдиноначальності полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять до його компетенції. По суті, це надання менеджеру організації широких повноважень, що необхідні для виконання покладених на нього функцій управління, реалізації персональної відповідальності.

Крім цього, під єдиноначальністю розуміють наявність у підлеглому тільки одного керівника (начальника). Відповідно до цього принципу, працівник має одержувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Згідно з твердженням Клода Джорджа-молодшого, концепція формального ланцюга команд була вперше застосована євреями ще в 1491 р. до н.е. За Біблією: людина мусить мати тільки одного хазяїна. Керівники вже тоді розуміли, що для забезпечення ефективності команд відносини між підлеглими і начальником мають бути простими і ясними. Це, можливо, найстаріший установлений принцип організації. Протягом століть у незліченній безлічі організацій принцип єдиноначальності підтвердив свою цінність як координуючий орган. Анрі Файоль включив його до своїх 14 принципів організації. Тому більшість організацій намагаються його застосовувати.

11. *Принцип ієрархічності і зворотного зв'язку* полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, за якої первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня. Ті (в свою чергу) підкоряються і контролюються органами наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюють на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. Каналами зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безупинно надходить до керуючої системи, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

12. *Принцип стійкості і мобільності системи управління* припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не мусить зазнавати корінних змін. Стійкість визначають, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю управління, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно зі стійкістю управлінський процес має бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни й вимоги споживачів продукції і послуг.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту. Так застосовують й інші, підтверджені практикою принципи управління, а саме:

- цілеспрямованість;
- функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю;
- принцип послідовності;
- урахування особистих працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень;
- забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління;

- забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні мети організації;
- всіляке забезпечення змагальності працівників тощо.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

Значущість принципів і сам їх набір у практичному застосуванні конкретного підприємства може бути різним, оскільки кожна організація унікальна; вони залежать від місії підприємства, профілю діяльності, обсягів виробництва, складності продукції, контрагентських зв'язків, широти асортименту продукції чи послуг тощо.

2.3 Сутність та класифікація методів менеджменту

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, що необхідні для здійснення управлінського впливу. У сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

У загальноприйнятому розумінні *методи* – це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовує в практичній діяльності керівник не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

У методах менеджменту виражають сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Про те, що людство вже давно усвідомило значення методів у життєдіяльності суспільства, може свідчити одне з положень із стародавньої китайської філософії: «Цілеспрямована діяльність людини проявляється в тому, що людина має метод: мету, засіб, план дій або порядок дій для досягнення поставленої мети, а також відповідні критерії для оцінювання результатів своєї діяльності. Метод – це те, завдяки чому можна отримати результат».

Поняття методу менеджменту трактується двояко:

- як спосіб пізнання, дослідження об'єкта управління – це гносеологічна категорія науки управління, яка дає змогу одержати нові знання про управління;

— як прийом, спосіб практичної управлінської діяльності – термін «метод» стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

Методи в менеджменті мають особливе значення. З їхньою допомогою відбувається взаємне збагачення його теорії та практики.

Так, розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом із тим використання системи методів у вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління. Таким чином, методи сприяють розвитку теорії менеджменту, піднімаючи її на більш високий рівень.

У визначеннях методів управління як свідомо сформульованих суб'єктом управління варіантів управлінської діяльності підкреслюється їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів конкретного способу або прийому дій.

Узагальнюючи підходи до визначення та розуміння суті методів управління, можна зробити висновок про те, що зміст і специфіку їх визначають сутністю та особливостями самого управління.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. У них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. *Мета методів* – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Методи менеджменту орієнтовані, насамперед, на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагожену роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності фірми й управління нею на рівні світових стандартів.

За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні (табл. 1.3).

Методи менеджменту формуються в такій послідовності:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;
- вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів;
- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів управління за характером дії

Назва методів	Зміст методів
Соціальної мотивації	передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і та ін.).
Економічні	впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), з іншого – служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).
Владної мотивації	передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх
Організаційно-розпорядчі	базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою; їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності.
Соціально-психологічні	сутність зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології.

2.3.1 Організаційно-розпорядчі методи управління

У практиці управління використовують організаційно-розпорядчі (адміністративні). Вони ґрунтуються на владі та підлеглості. У сучасних умовах зростає роль моральної влади, яка базується на загальній інтелектуальній перевазі керівника над підлеглими.

Організаційно-розпорядчі методи поділяються на три групи:

- *організаційно-стабілізуючі методи*, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління);

- *розпорядницькі методи* забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень;

- *дисциплінарні методи* призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовують для виконання нормативних та індивідуальних актів управління. *Нормативні акти управління* (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповіда-

льність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. *Індивідуальні акти управління* на підприємстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюють у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

Організаційне регламентування ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановях вітчизняного законодавства, в Статуті підприємства та інших документах. На підприємствах розробляють положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють за допомогою *організаційного нормування*, реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. На підприємствах можуть використовуватися такі нормативи:

- технічні – періодичність технічного обслуговування і міжремонтних строків роботи обладнання, норми міжремонтних пробігів автотранспорту підприємства;
- технологічні – витрати сировини, енергії тощо;
- організаційно-економічні нормативи – правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, розміри амортизації, нормативи власних оборотних коштів, норми витрат засобів на технічне обслуговування, поточний ремонт обладнання та багато інших.

Організаційно-методичне інструктування – також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. На підприємствах за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляють правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб: визначають порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів.

До інформаційного впливу належить використання на підприємстві актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв.

На відміну від організаційного впливу методи *розпорядчого впливу* відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві реалізують у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Накази можуть віддаватися керівником підприємства як у письмовій, так і в усній формі. При цьому використовують кадрові, виробничі накази, накази по заробітній платі, з приводу переведення на іншу роботу, прийняття на роботу та звільнення з роботи, на-

кази про покарання та заохочення. Розпорядження віддаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, у деяких випадках – керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні дії на підприємстві (зауваження, догани, звільнення тощо) використовують згідно з конкретними ситуаціями.

2.3.2 Соціальні методи управління

Розглянемо більш детально соціальні методи управління. Зауважимо, що під *соціальними методами управління* розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовують для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.

Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;
- динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома *видами соціальних норм*:

- юридичними (правовими) нормами, які встановлює або санкціонує держава;
- суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюють громадські організації й товариства;

— нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена й за іншими ознаками:

- залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються;
- ступеня обов'язковості норм;
- способів їх утворення та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- охоплюваної ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

Правові норми встановлює держава, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і (у випадку потреби) засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм, правові відрізняються більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини. Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого і на громадські системи.

Норми, які приймають громадські організації, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готують і видають спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру.

Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату й охорону праці, пенсійне забезпечення і інше. Діяльність громадських організацій регулюється нормативними актами різного походження. Йдеться, насамперед, про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій.

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляють ці ж організації. Такі акти об'єднують в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, які розроблені громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають *норми моралі*. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на влас-

них переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить посилатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальної системи, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління, громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Таким чином здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є:

- колективні договори;
- угоди;
- контракти;
- взаємні зобов'язання;
- правила внутрішнього розпорядку;
- статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб);
- правила етикету;
- ритуали.

Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

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

Великого значення надають стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюють заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ і інше.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу – виключенню причин плинності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- удосконалення соціальної структури колективу;
- удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;

- підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу – органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення сьогодні набувають неекономічні способи мотивації. Неeкономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для працівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть утримувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного «я» – є також мотивами праці працівників. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що у працівників не сформоване усвідомлення вищої мети праці – «праця в ім'я процвітання суспільства». Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу у вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, у деяких випадках частково делегуються права та відповідальність.

Мотивацію покращання праці здійснюють у наданні працівникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі *критерії мотивуючої організації праці*:

- будь-які дії мають бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу; вони особисто причетні до результатів; їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надають можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне заохочення;
- рішення про зміни в роботі працівників приймають за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відноситься, насамперед, визнання яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

У ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрої.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Гру-

па нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Так у чому ж сутність соціально-психологічних методів?

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного, а отже виділяють соціальні та психологічні методи управління.

До соціальних методів належать:

- підвищення соціально-виробничої активності, наприклад, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності;
- підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій тощо);
- соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.);
- моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Механізм використання соціальних методів включає:

- соціальні дослідження або виявлення проблем і напрямів впливу;
- соціальне планування або розробку конкретних способів впливу на людей; соціальне регулювання або розв'язання виявлених проблем і реалізацію визначених способів впливу на людей.

Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, що спрямовані на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. До них належать:

- гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики);
- психологічне спонукання (заохочення творчості, ініціативи і самостійності);
- задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці;

- розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис;
- комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;
- установлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Він базується на використанні різноманітних факторів:

- інформованість про результати праці;
- моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці;
- врахуванні психологічних особливостей працівників;
- забезпечення перспективного соціального й професійного росту;
- справедливості матеріального стимулювання;
- підборі працівників з урахуванням їх психологічної характеристики.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу таким чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є *естетизація виробничого середовища*, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращенням його творчого й інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовують для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль – досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti громадських організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної

сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих працівників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони мусять розуміти особливості поведінки людини, врахувати її темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків у залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання і поваги. Інші виявляються «відторгненими». Між цими полюсами знаходяться «середняки», частина з яких у певній мірі прагне до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємозв'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус працівника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений у систему суспільних відносин. Він створює працівнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у працівника його особистої визначеності.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче за свою гідність працювати погано. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладає всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу. Такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, виявляють високий самоконтроль; це – врівноважені, тактичні, спокійні та незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

ЛЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ТУРИСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План

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

3.1 Суть і види управлінських рішень

Жодна людина не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них – прості, інші – більш складні і вимагають ретельного обдумування. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте несвоєчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

За визначенням Ф. Хміля, *управлінські рішення* – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з функціонуванням системи.

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, яка поставлена перед підприємством.

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

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

Тому під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні – управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реальність управлінських завдань.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

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

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

Організаційні рішення – це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, що зумовлені посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення ділять на дві групи:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

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

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

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

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

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на усесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Відносно альтернативності рішень потрібно відмітити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні. Безальтернативні рішення це такі, які мають лише один варіант дій. Бінарні передбачають два протилежних варіанти дій. Багатоваріантні мають декілька різних варіантів дій, із яких необхідно вибрати оптимальний. Інноваційні штучно складаються із елементів, які підходять і раніше були відкинуті. Так формується принципово новий варіант.

Й. Завадський управлінські рішення класифікує за такими ознаками:

- за функціональними призначеннями – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- за характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;
- за часом дії – стратегічні, технічні й оперативні;
- за напрямом впливу – внутрішні й зовнішні;
- за способом прийняття – індивідуальні й колективні;
- за характером і змістом – творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;
- за ступенем повноти інформації – прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику;
- за ступенем ефективності – оптимальні, раціональні;
- за методом підготовки – креативні, евристичні, репродуктивні.

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісної і якісної характеристики і інше.

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

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Доктор економічних наук Ф. Хміль у підручнику розкриває вимоги до управлінських рішень.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Прийняти рішення – значить встановити пріоритетність.

Деякі із основних проблем керівників полягають у тому, що вони:

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

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

Встановити пріоритетність – значить прийняти рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове, другорядне тощо значення.

Тому необхідно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Послідовно і систематично виконувати завдання, які включені в план, у відповідності до їх черговості. Завдяки регулярному складанню завдань («табеля по рангах») можливо:

- працювати тільки над справді важливими і необхідними завданнями;
- вирішувати питання у відповідності до їх невідкладності;
- концентруватися на виконанні тільки одного завдання;
- більш цілеспрямовано приступати до справи і вкладатися у встановлені строки;
- скористатися найкращим способом досягнення поставленої мети за заданих обставин;
- вилучити справи, які можуть бути виконані іншими;
- в кінці планового періоду (наприклад, робочий день) зробити найважливіші справи;
- не залишати невиконаними завдання, які справді під силу.

Позитивні наслідки:

- дотримання встановлених термінів;
- одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;
- одержання задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
- уникання конфліктів;
- уникання стресових перевантажень.

3.2 Основні підходи до прийняття рішень

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

Централізований підхід на противагу децентралізованому. Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

Груповий підхід на противагу індивідуальному. У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. *Індивідуальний підхід* – це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення – це управлінське рішення, менеджер має вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

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

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є «ящик пропозицій», до якого службовцям пропонують кидати письмові пропо-

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

На одному з найвищих рівнів системи участі, службовці створюють робочі групи, що в значній мірі є самоврядуванням. Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

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

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей до прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовують як форму групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовують як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і «групове мислення».

Групове мислення – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються із загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймають порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери мають усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери мусять знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні *переваги*:

1. Здатність до вирішення проблеми в групі вища, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.

2. Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення.

3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.

4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер має зберігати в голові:

1. Збільшується час на прийняття рішення.
2. Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.
3. Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату.

3.3 Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії має пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури організації. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні аспекти й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. *Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка потребує розв'язання.* Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. *Виявлення обмежень і визначення альтернативи.* Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та які менеджер не в змозі змінити.

Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто, доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

3. *Прийняття рішення.* На цій стадії розробляють альтернативні рішення, дають їм оцінку і відбирають альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. *Реалізація рішення.* Процес не закінчується вибором альтернати-

ви, на стадії реалізації вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. *Контроль за ходом виконання рішення.* У процесі виконання виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюють так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень.

Процес може бути розбитий на шість кроків (рис. 1.4):

- 1) визначення проблеми;
- 2) установка цілей;
- 3) розробка альтернативних рішень;
- 4) вибір альтернативи;
- 5) реалізація рішення;
- 6) оцінка результатів.

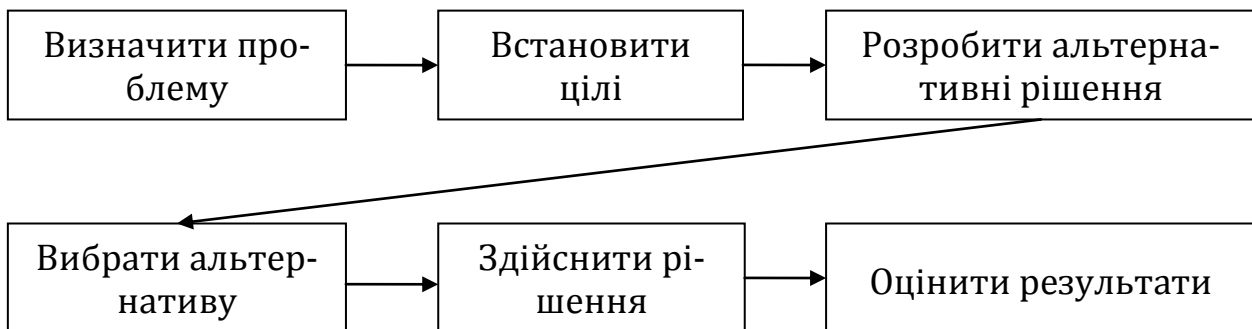


Рис. 1.4 – Кроки процесу прийняття рішень

1) *Визначення проблем.* Проблема складається в деяких відхиленнях від очікуваного ходу подій. Процес визначення проблеми полягає в її виявленні. Виявлення проблеми – процес усвідомлення, що існує деякий вид проблеми. Джерела, з яких менеджер може довідатися про існування проблеми, містять у собі особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, крім того, суспільна думка (включаючи думку покупців і їхні зауваження). Думка менеджерів і їхніх підлеглих теж є важливим джерелом виявлення проблеми. Менеджери часто починають усвідомлювати суть проблеми з двох чи декількох таких джерел. Визначення проблеми – процес встановлення масштабу і природи її тоді, коли вона уже виявлена.

2) *Постановка цілей.* За визначенням проблеми впливає постановка цілей, які будуть основою для майбутнього рішення. Менеджер мусить запитати себе: «Що я сподіваюся досягти цим рішенням? І що під ним розуміють?».

3) *Розробка альтернативних рішень.* Альтернативні рішення – два чи більше способи розгляду проблеми. Процес розробки альтернативних

рішень проводять для того, щоб знайти найкраще можливе рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Це допомагає запобігти вибору першого рішення. Замість того, щоб розглядати окремо один від одного, варіанти рішень розглядають разом.

Менеджери можуть спочатку оцінити одне рішення по відношенню до іншого, а потім вибрати краще з двох. Далі вони можуть повторити те ж саме з двома іншими. Потім два кращих обраних рішення порівнюються між собою і вибирають більш вигідне з цих двох. Ідея полягає в тому, щоб кожен варіант рішення був оцінений не тільки відносно мети, але й щодо інших варіантів.

Процес розробки альтернативних рішень зав'язаний на зборі актуальної інформації з проблеми і її аналізу. Інформація може бути отримана з багатьох джерел, таких як покупці, постачальники, незалежні експерти, співробітники й управлінський апарат, спостереження за процесом ухвалення рішення, технічні публікації і документи, зібрані з власних звітів компанії.

Слід враховувати, що немає проблем, які можна досконально дослідити. Менеджер має вирішити, коли припинити збір інформації і почати процес підбору альтернативи. Як було зазначено вище, процес прийняття рішень не може бути абсолютно раціональним, тому що не можна зібрати абсолютно всю актуальну інформацію. Альтернативи припускають широкий збір інформації: про витрати на масову рекламну кампанію – з одного боку, а з іншого – про потенційні розміри доступних ринків і т.д.

4) *Вибір альтернативи.* У цьому пункті менеджер має задати собі запитання щодо кожної альтернативи: «Чи є це рішення найкращим?» Щоб відповісти на це запитання, менеджер мусить оцінити уважно широту розмаху альтернативи. Очікуваний ефект кожного варіанта має бути перелічений разом з оцінкою імовірності того, що цей ефект буде отриманий. Позитивний і негативний результати кожної альтернативи мають бути передбачені. Менеджер має поповнити цей підхід шляхом відповіді на наступні запитання з кожної альтернативи.

1. Чи буде альтернатива ефективна? Ефективність альтернативи може бути розрахована шляхом оцінки двох факторів: наскільки реальна альтернатива в умовах поставлених цілей і ресурсів організації і як добре вона зможе вирішити проблему. Менеджер мусить пам'ятати, що ідеальне на папері рішення проблеми може таким у дійсності і не виявитися. Вибираючи альтернативу, менеджери зобов'язані спробувати мінімізувати ризик виникнення додаткових проблем.

2. Чи може ця альтернатива бути здійснена? Якщо альтернатива не може бути здійснена, вона має бути усунута.

3. Які організаційні наслідки альтернативи? Зрозуміло, що менеджер має визначити, чи не створить ця альтернатива зайвих проблем. Він має також визначити, як підлеглі та інші працівники будуть реагува-

ти на дане рішення. Те, що альтернатива спірна, не виключає її. Але оцінюючи альтернативу можна довідатися щодо думки працівників. Менеджери мусять передбачити, який ефект альтернатива принесе й в інших сферах організації.

5) *Реалізація альтернативи.* Вибір альтернативи передбачає її здійснення, тобто впровадження рішення в дію. Багато факторів задіяні в реалізацію рішення.

Оголошення альтернативи. Менеджер повідомляє рішення чітко і без сумніву. Якщо альтернатива цінна, вона буде підтримана.

Видача необхідних розпоряджень. Менеджер має обговорити обрану альтернативу з підлеглими і менеджерами, що мають відношення до виконання рішення. Розпорядження мають віддаватися чітко, всі зміни чітко пояснюватися.

Призначення специфічних завдань. Здійснення рішення припускає безліч доручень різним людям. Іноді такі доручення лише зовсім не набагато відрізняються від тих, котрі керуючі дають щодня своїм підлеглим. Але іноді вони вимагають значних змін у звичайній роботі. Часом вони спричиняють нові доручення і нові завдання. У більшості випадків менеджери, що віддають нові доручення підлеглим, мають пояснювати їхню причину.

Розподіл ресурсів. Реалізація рішення може потягнути новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів. Менеджер має усвідомлювати те, що багато ресурсів можуть знадобитися ще на стадії створення різних альтернатив.

Спостереження за процесом реалізації рішення. Менеджер має знати, чи виконують рішення належним чином. Безліч пристойних рішень несправедливо визнані поганими тільки через погану їхню реалізацію.

Прийняття рішень, що будуть слідувати за нинішніми. Здійснення рішення часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб здійснити перше найкраще. Але ухвала такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію рішення. Наприклад, менеджери можуть зіштовхнутися з проблемою реорганізації торгової системи фірми, щоб сконцентрувати зусилля на якомусь певному ринку.

6) *Оцінка результатів рішення.* Після того, як рішення реалізоване, менеджери мають оцінити ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи вносить свою частку в збільшення обсягу товарів? Чи було воно ефективне за витратами? Чи відкрило обрії росту для фірми? Чи згодні підлегли, що це продуктивне рішення? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором іншої альтернативи чи створити новий список альтернатив.

Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер мусить переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

3.4 Методи прийняття рішень

Моделювання

В останні роки теоретики і практики менеджменту здійснили ряд досліджень, які спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішення і збільшення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним. Розробляються такі інструменти, що використовують моделі рішень і різні математичні методи.

Як уже відзначалося раніше, всі методи прийняття рішень базуються на моделях. Моделі – це наукові інструменти. *Модель* – це зображення визначеного реального предмета чи ситуації. Моделі не можуть та й не мусять зображувати всі дрібні деталі предмета чи ситуації. Передбачається, що в моделях відображені найбільш істотні їхні риси.

Шляхом виключення багатьох деталей, модель пропонує спрощений погляд на загальну дійсність. Багато деталей опускаються, тому що вони не є необхідними для прийняття дрібних рішень. З цього випливає, що риси і деталі, що включені в модель, мають відповідати меті, з якою вона створюється. Одним із критеріїв успішної моделі є наявність прийняттого балансу реальних і абстрактних рис. Занадто велика кількість реальних деталей у моделі приведе до того, що вона буде відбивати й ті аспекти реальної ситуації, що нас не цікавлять. Зайва кількість абстрактних рис зміщає фокус занадто далеко від конкретної ситуації.

Існують три типи моделей:

- описові;
- аналогові;
- символічні.

Описова модель зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони виглядають. Подібні моделі містять велику частку конкретних деталей і відносно малу частку абстракції.

Наприклад, архітектурна модель нового заводу є описовою моделлю. Подібний тип моделей відносно легко створити, але нелегко змінити. Важко маніпулювати перемінними в описовій моделі, тому що її елементи досить конкретні. Вони створюються для відображення конкретної, приватної ситуації. Масштабна модель заводу – це масштабна модель конкретного заводу, і риси її не можуть бути використані для опису заводів взагалі.

Аналогові моделі зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями. Наприклад, озеро на карті зображують блакитним кольором. Зображення грошового потоку компанії, на перший погляд схоже на вертикальну діаграму, теж є аналоговою моделлю. Цими моделями легше маніпулювати, ніж описовими, тому що в них більш високий рівень абстракції.

Символьна модель показує різні властивості й елементи ситуації символами. Прикладом такого типу моделей може служити математична модель, в якій різні елементи ситуації виражаються у формі рівнянь. Символьними моделями найбільш легко маніпулювати, тому що в них високий рівень абстракції.

Моделі можуть служити самим різним цілям управління. Вони можуть допомогти менеджеру уявити собі загальні перспективи конкретної ситуації. Наприклад, схема організації компанії, у якій адміністративна ієрархія зображена як група з'єднаних між собою фігур.

Якщо менеджер має суворо дотримуватися субординації при передачі відповідальності, така модель допоможе йому не упустити жодної ланки з цього ланцюжка. Моделі також можуть допомогти менеджеру передбачити визначені зміни у своїй організації. Наприклад, на базі минулого досвіду можна сказати, як буде коливатися грошовий потік у результаті проведення запланованих змін у графіку виробництва. Якщо менеджер може створити модель, що близько відображає дію деяких елементів його організації, то, аналізуючи й експериментуючи з цією моделлю, він може виявити найкращий курс дій. Наприклад, знаючи первісну вартість двох різних агрегатів для виробництва морозива, знаючи їхній обсяг випуску, термін експлуатації й очікувані витрати, менеджер може підрахувати, покупка якої машини найбільш ефективна для його організації.

Дерево рішень

Дерево рішень – це модель, подана в графічній формі. На графік наносять всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, що придбана в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень – це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення.

Дерево рішень дає можливість менеджеру уявити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття не програмованих рішень.

Ще один спосіб представлення дерева рішень – це намалювати його різні галузі, як розвилки на дорозі. Менеджери використовують цю технологію, щоб оцінювати шляхи, вздовж яких будуть прийматися різно-

манітні серії рішень. Потім, за допомогою вивчення альтернативних шляхів, вони намагаються визначити, який з них має найбільші переваги і яким треба йти.

1. Менеджер думає про можливі дії, що будуть впливати за прийняттям будь-якого варіанта рішення.

2. У результаті цих дій можуть наступити чи не наступити ті чи інші події. Менеджер для себе задає імовірність настання кожної з цих подій. Сума цих ймовірностей має дорівнювати 1 чи 100 %.

3. Менеджер оцінює очікуваний ефект кожної можливої дії, припускаючи, що кожна подія настала.

4. Підрахувавши очікуваний доход, менеджер оцінює місячний прибуток, який отриманий від постачання продукту на кожний з ринків окремо. Розрахунок включає очікуваний ефект, помножений на відповідну імовірність настання. Зрештою, доход від усіх можливих дій підраховують, і на базі цього приймають рішення.

Менеджери, що стоять перед такою проблемою, мусять не тільки вирішити, на який ринок представити свій товар у першу чергу, вони мають також вирішити, чи варто взагалі виходити на другий ринок. Кожна «галузь» дерева показує можливу послідовність рішень і відповідних їм дій.

Реальні ж ситуації, що вимагають рішення, звичайно, більш суб'єктивні. Можливо, одна з представленої альтернативи не досягне своєї мети. Можливо, ми будемо мати дві альтернативи, що дають однаковий ефект. Крім того, менеджери мають усвідомлювати, що можуть виникнути негативні наслідки того чи іншого рішення, хоча на папері воно виглядає відмінно. Зрештою особі, що приймає рішення, необхідно пам'ятати, що «очікуваний доход» – це математичний компроміс, він рідко відповідає тому результату, що виходить насправді.

Принцип беззбитковості. Цей метод є іншим прикладом моделі, що допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який – збитки. Принцип беззбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, за якого загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Щоб використовувати цей метод, потрібні дані трьох видів: постійні витрати операцій, змінні витрати виробництва і ціна одиниці продукції.

Постійні витрати – це такі витрати, що не змінюються в короткому періоді, не залежать від рівня виробництва і продажів.

Змінні витрати – такі витрати, що змінюються із збільшенням чи зменшенням обсягу виробленої продукції.

Загальні витрати – це сума постійних і перемінних витрат.

Ціна – це сума, отримана від продажу однієї одиниці продукції.

Прибуток – це те, що залишається після вирахування загальних витрат із загального доходу. *Точка беззбитковості* – це той рівень випуску і

продажів, за якого прибуток дорівнює нулю, – іншими словами, коли загальний дохід дорівнює загальним витратам.

Щоб визначити, чи принесе конкретний обсяг виробництва прибуток чи збитки, менеджер може застосовувати метод, скориставшись рис. 1.5. Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від обсягів виробництва (на схемі вони подані горизонтальною лінією). На схемі вони прийняті за 20000 грн. Вертикальна лінія зліва представляє різні суми доходів і витрат (від 0 до 130000). Горизонтальна лінія внизу означає число одиниць випущеної продукції.

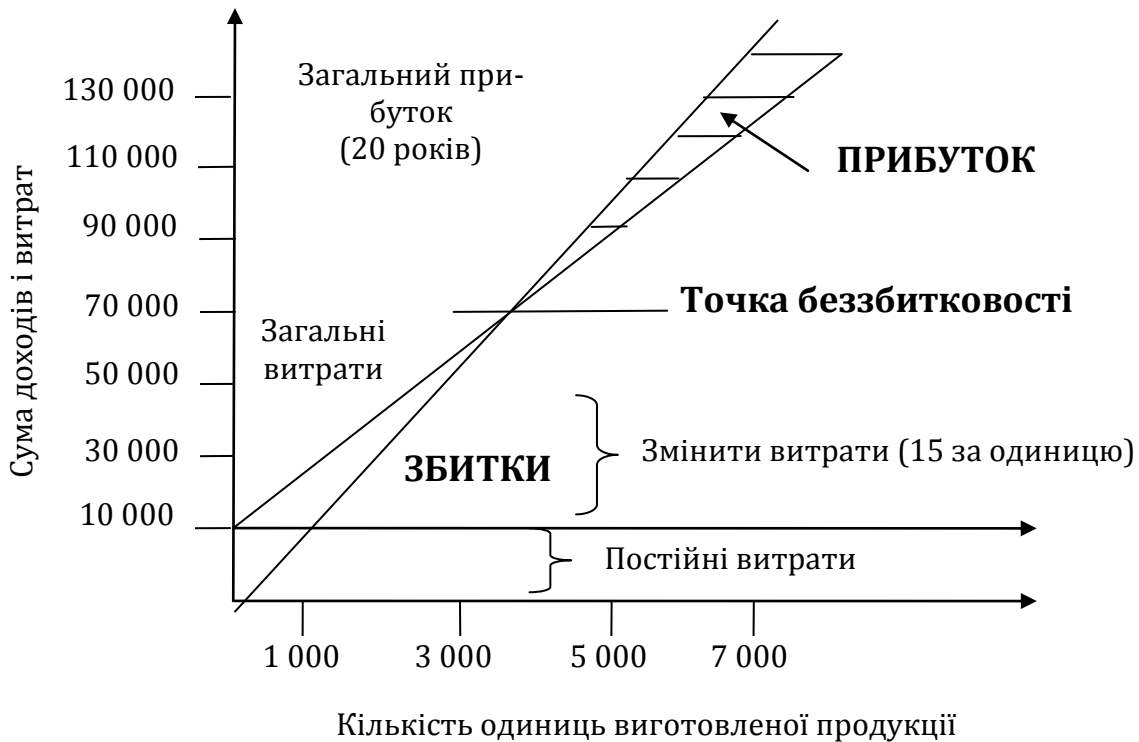


Рис. 1.5 – Точка беззбитковості

Так як змінні витрати зростають пропорційно обсягу виробництва, вони подані похилою лінією. Лінія, що є загальними витратами, дорівнює змінним витратам, плюс постійні на кожному рівні виробництва. Таким чином, вона піднімається доверху від рівня 20 000 відповідно до збільшення обсягу виробництва. Точка беззбитковості виходить, коли лінія загального доходу перетинається з лінією загальних витрат (заштрихована частина на схемі), загальний дохід перевищує загальні витрати. У будь-якій точці, що знаходиться над цим рівнем виробництва, менеджери можуть очікувати одержання прибутку.

Тепер видно, що точка беззбитковості в нашому прикладі – це 4000 одиниць продукції. Якщо ж буде продаватися менше 4000 одиниць продукції, менеджери будуть мати збитки, а від виробництва і продажу кожної нової одиниці продукції понад 4000 штук можна очікувати прибуток.

Формула беззбитковості. Для того, щоб швидше підрахувати точку беззбитковості, існує формула. За цією формулою ціна одиниці (P), помножена на кількість проданих одиниць (X), дорівнює постійним витратам плюс змінні витрати, що помножені на кількість виробленої продукції:

$$P(X) = F + V(X).$$

У нашому прикладі постійні витрати (F) дорівнюють 20 000 грн. Змінні витрати (V) на одиницю продукції дорівнюють 15 грн., а ціна за одиницю (P) = 20 грн. Ми знаходимо потрібний нам обсяг виробництва (X), підставляючи ці змінні в рівняння.

$20(X) = 20\,000 + 15(X)$ $20X - 15X > 20\,000$ $5X = 20\,000$ $X = 4000$ одиниць.

Основний недолік такого методу полягає в тому, що його використання залежить від обмеженої можливості менеджера дати кількісну оцінку змінним у моделі.

Оскільки можливість оперувати точними цифрами часто обмежена, менеджерам необхідно мати метод, що дозволяв би використовувати інформацію, що є в наявності, нехай і не повну. Існує безліч проблем, у яких ми не можемо точно визначити кількісне значення змінних. Прикладами таких рішень є перспективне прогнозування і тенденції споживчого попиту.

Типи умов при прийнятті рішень

Прийняття рішень не відбувається у вакуумі. Справді, рішення приймаються під впливом різного роду перешкод і обмежень.

Існує три основних умови, в яких приймають рішення: стан впевненості – одна крайність, стан повної непевності – це інша крайність; умова ризику, що займає положення між ними.

Стан впевненості існує, коли менеджер знає точно, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернативи. Коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно і надійно передбачений, менеджер, як правило, вибере альтернативу з результатом. Однак, більшість організаційних рішень не приймають в стані впевненості.

Стан непевності превалює, коли менеджери не мають інформації, що могла б допомогти їм пророчити результат реалізації рішення. У подібних умовах рішення може з таким же успіхом прийматися за допомогою підкидання монетки! Іноді деякі організаційні рішення приймаються саме в такий спосіб.

Стан ризику існує, коли менеджери мають досить інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Елемент же ризику існує в будь-якій ситуації. Дуже важко визначити точно, наскільки великий ризик, зв'язаний з тим чи іншим рішенням. Менеджери досить рідко можуть визначити, що яке-небудь конкретне рішення має, можна сказати, один шанс із чотирьох бути дійсно ефективним; шанси тут не можуть бути під-

раховані, як в азартних іграх. Однак ризик, властивий кожному з альтернативних рішень проблеми, може бути, звичайно, порівняний відносно, навіть якщо його не можна охарактеризувати абсолютними цифрами.

Прийняття рішень в умовах ризику

Якби менеджер міг визначити, яку стратегію приймуть його конкуренти, і знати, як майбутні умови вплинуть на його рішення, процес прийняття рішення був би простий. Менеджери підраховали б ефект, що приносить кожен варіант, і потім вибрали ту стратегію, що пропонує саму високу віддачу.

На жаль, управлінські рішення рідко приймають у стані подібної впевненості. Компанія не може передбачити, що приймуть її конкуренти, чи які економічні умови будуть у майбутньому. Замість цього вона керується припущеннями про те, які умови (відомі як «стан економіки») будуть у майбутньому. *Стан економіки* – це умови, в яких приймають рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень.

Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті й реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, не долік – неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

2. Колективний метод обговорення і прийняття рішень.

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури – колективного прийняття рішень.

Кожен керівник мусить пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого ваше рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися і врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми має бути одночасно і демократичною, і ефективною. Розробляючи та приймаючи рішення, лідер зобов'язаний здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії.

На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі та поглинають багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше і швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його

виконання. Сумісне прийняття рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері.

Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь у рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали більш прийнятними для виконання.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень – «мозковий штурм», або «мозкова атака».

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова «мозкової атаки» – це створення обставин, які сприятливі для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Всі ідеї записують, а потім аналізують спеціалісти.

3. Метод Дельфі – це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовують і повідомляють результати й оцінки.

Перший тур анкетування проводять без аргументації, у другому – відповідь, що відрізняється від інших, слід аргументувати, або ж змінити оцінку може експерт. Після стабілізації оцінок опитування призупиняють і приймають пропозицію експерта або скореговане рішення.

4. Кількісні методи прийняття рішень. В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

5. Індивідуальні стилі прийняття рішень. У науці виділяють наступні різновиди особистих профілів рішень:

а) рішення врівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;

б) імпульсивні рішення – характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;

в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого і обережного пошуку;

г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;

д) рішення обережного типу – характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

6. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховують множенням

ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

7. Методи теорії ігор. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби тощо. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів.

Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

8. Дерево рішень. Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

9. Аналітично-систематичний метод. Цей метод включає три складові частини: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення.

Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблеми. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними.

Аналіз рішення. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають привід для рішення – мету.
2. Розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення.
3. Класифікують та оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету.
4. Розробляють та зважують альтернативу.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість.
6. Приймають остаточне рішення.

3.5 Організація та контроль виконання рішень

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він зіштовхується з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної.

Слід враховувати, що керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові структури комунікації управлінських працівників і виконавців. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багато зв'язкову, зіркову, ієрархічну.

За *ланцюжкової структури* комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

За *багатозв'язкової структури* комунікації всі її учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю і швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. У практиці управління вона найчастіше зустрічається на рівні первинного колективу.

За *зіркової структури* комунікації яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передають усі завдання. Всі зв'язки зосереджують на керівникові. Стійкість і швидкість передачі інформації – невисокі.

Для *ієрархічної структури* комунікації характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ланки одночасно є підлеглими і командними.

Організаційно-управлінські рішення оформлюють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили. Однак велика кількість рішень мігрує в організації у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію і контроль виконання.

Таким чином, організація виконання рішень немислима без контролю. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію щодо виконання рішення, досягти мети, що її намітила організація.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному вжитті заходів щодо їх ліквідації.

За допомогою контролю не тільки виявляють відхилення від завдань, що сформульовані в рішеннях, але й визначають причини цих відхилень.

Методи реалізації рішень мають бути такими, які можна застосувати на практиці.

Другою вимогою є економічність рішень. Ефект має бути більшим, ніж затрати, що пов'язані з їх реалізацією.

Методи реалізації рішень мусять бути точними. Вони мають забезпечувати відповідність одержаного результату тому, якого очікували.

Методи реалізації рішень мусять бути надійними, не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком.

Успіх у справі вирішення проблем зумовлений впливом трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих. *До організаційних факторів* відносять, насамперед, здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності до умов, які змінилися.

Другий фактор – це своєчасність виявлення проблеми і наявність необхідного запасу часу для виходу з ситуації, яка склалася.

Третій фактор – це можливі наслідки. Якщо прогноз сприятливий, то виконавці будуть працювати з піднесенням, а якщо несприятливий – неохоче. У першому випадку результат буде більший від очікуваного, а в другому – гірший.

На ефективність реалізації рішення впливає надійність організації, її стабільність у відношенні до різноманітних перешкод, які можуть створити відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів відносять наявність необхідних для цього ресурсів – природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори – це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або, навпаки, побоювання можливого покарання за невдачу, загальний морально-психологічний клімат в організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. БАЗОВІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

ЛЕКЦІЯ 4. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

План

4.1 Функції менеджменту як вид управлінської діяльності.

4.2 Поняття «планування». Його місце серед функцій управління.

4.3 Стратегія, її елементи та рівні.

4.4 Методи розробки планів.

4.5 Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

4.1 Функції менеджменту як вид управлінської діяльності

Під *функціями менеджменту* слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюють шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядають як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з яких сама по собі є процесом, і які дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- регулювання.

Ці п'ять первинних функцій управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

Функція планування. Вирішує те, якою має бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:

1) Де ми знаходимося на даний час? Керівники мають оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація;

2) Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей;

3) Як ми збираємось це зробити? Керівники мають вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що мусять робити члени організації, щоб досягти виконання мети організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, *планування* – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини:

— хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше;

— планування має здійснюватися безперервно – це постійна невизначеність майбутнього. У силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях, явища можуть розвиватись не так, як це передбачало керівництво при розробці планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

Організація. Організовувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, у тому числі – управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим з них завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Поводячись таким чином, вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

Мотивація. Керівник завжди має пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції

мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Керівники завжди виконували функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони самі це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для нечисленних обраних – нагороди. З кінця XVIII до XX ст. була поширена думка, що люди завжди будуть працювати краще, якщо у них є можливість заробити більше.

Вважалося, таким чином, що мотивування – це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління.

Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну працю.

Контроль. Майже все, що виконує керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Робітники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки згідно з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства.

Контроль – це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

1) Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, які розроблені у процесі планування.

2) Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами.

3) Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій – перегляд мети для того, щоб вона стала більш реальною та відповідала ситуації.

Регулювання – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхи-

лення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, що пов'язані з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

В цілому можна стверджувати, що функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформувалися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Звідси випливає важливе принципове положення, відповідно до якого розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має удосконалюватися в напрямку, що зумовлений загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності виробництва й апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ і економіко-математичних методів, їх суворя ув'язка за всіма підрозділами підприємств і цехів, погодженість з наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом.

Функцію координації здійснюють з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів підприємства і цехів, що беруть участь у процесі виконання планових завдань. Цю функцію реалізують у формі впливу на колектив людей, які зайняті у процесі виробництва, з боку лінійних керівників й функціональних служб підприємства і цехів, що регулярно й оперативно координують їхню діяльність.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Цю функцію реалізують на основі інформації щодо ходу виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлен-

ня відхилень від установлених показників діяльності (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо поєднане з функціями координації і контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, в результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, які зайняті у виробництві, здійснюють за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання і, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюють координацію поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (в реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводять в суворі рамки, що передбачені планом.

Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в сукупності і взаємозв'язку вони утворюють цикл управління і відбивають зміст повсякденного управління виробництвом.

Класифікація функцій менеджменту

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити конкретні (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

Отже, за ознакою місця в менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюють певні управлінські процеси, і об'єднуючу функцію (керівництво), основне завдання якої забезпечити перебіг управлінського процесу.

Як зазначалося вище, до основних функцій належать: планування, організація взаємодії, мотивація та контроль.

За ознакою процесів управління спеціальними функціями є:

- управління основним виробництвом;
- управління допоміжним виробництвом;
- управління технічною підготовкою;
- управління матеріально-технічним забезпеченням патентно-ліцензійною діяльністю;
- управління капітальним будівництвом тощо.

За ознакою об'єкта – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Зазначимо, що будь-які спеціальні функції, які відображають процес чи об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, реалізують шляхом застосування основних функцій, тобто планування, організації, мотивації та контролю. Дослідження взаємозв'язку функцій дає змогу вдосконалювати управління, формувати ефективну систему менеджменту, усувати зайві ланки, бюрократичні перепони, опір переминам.

Функція планування нині набуває якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах внутрішньо-фірмове планування одержало принципово новий зміст, оскільки потреба в ньому впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. Ця функція розвивається і доповнюється нині функцією маркетингу, у зв'язку зі здійсненням якої планування набуває нового змісту. Особливо слід зазначити розширення можливостей планування. Це означає, що планування виконує не тільки оперативні завдання, але і задачі перспективного розвитку, що є новим моментом планування і відбиває якісно інший зміст цієї функції. У зв'язку з цим помітно змінився зміст функцій контролю, що тісно пов'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє її більш повній реалізації.

Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формального боку, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і положень. Ці зміни відбивають глибинні процеси, що відбуваються у світовій економіці, до яких, у свою чергу, намагаються пристосуватися і сучасні організації.

Функції управління виявляються більш повно в умовах комплексного підходу до діяльності організації, застосування цільового управління і створення програмно-цільових структур, за допомогою яких виконуються поставлені перед нею завдання.

Як уже відзначалося, конкретні функції управління відображають специфіку діяльності організації.

Насамперед слід зазначити спеціальні функції, що обумовлені місією організації. Так, найважливішою спеціальною функцією підприємства (організації) торгівлі є комерційна функція, яка допомагає виконання місії торговельної фірми – реалізацію товарів, які потрібні населенню.

Поряд з комерційною функцією підприємства (організації) торгівлі здійснюють такі часткові функції, як маркетинг і інновація.

Так, зміст поняття «маркетинг» спочатку був пов'язаний зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обігу товарів і послуг, починаючи від випуску цих товарів виробником і закінчуючи доведенням їх до споживача. Тобто метою маркетингу вважалося тільки забезпечення збуту продукції, яку виробила фірма. Але надалі зміст цього поняття зазнав істотних змін і йому стали надавати принципово нового значення.

Маркетинг як часткова функція будь-якої фірми допомагає розширювати поле діяльності та поліпшувати економічні показники, створювати нові робочі місця та повніше задовольняти попит покупців.

Маркетинг припускає обґрунтований вибір мети, стратегії функціонування і розвитку підприємства (організації), що забезпечують найбільш ефективно поєднання різних товарних груп у рамках асортименту реалізованої продукції.

Маркетинг базується на комплексному підході до узагальнення мети з ресурсами і можливостями підприємства (організації).

Маркетингова діяльність передбачає найбільш повне врахування вимог ринкового попиту і попиту споживачів, прийняття обґрунтованих рішень на основі різноманітних розрахунків, вишукування найбільш вигідних каналів збуту і його стимулювання.

Маркетинг як управлінська функція охоплює вивчення попиту, встановлення верхньої межі ціни товару і рентабельності, складання програм маркетингу за продуктами, визначення кінцевих результатів господарської діяльності фірми – валових доходів, чистого прибутку, витрат обігу, оплати праці, сплати податків і відсотків за кредит.

Інновація, будучи конкретною функцією управління, припускає розробку нових товарів і послуг.

Інновації – це, насамперед, нові досягнення в сфері технології і управління підприємствами галузі; їх використовують в торговельно-технічному процесі, в інвестиційній і фінансовій діяльності. Звичайно, інноваційна діяльність на підприємствах та в організаціях пов'язана з удосконаленням устаткування, поліпшенням використання торговельних і складських площ, підвищенням якості зберігання товарів, поліпшенням умов праці тощо.

Деякі конкретні функції управління на підприємстві (в організації) забезпечують матеріально-технічне постачання, господарське й інженерно-технічне обслуговування цих підприємств (організацій). Функції управління є основою для формування організаційних структур управління і дозволяють раціонально організувати весь процес управління шляхом раціонального поділу і кооперації управлінської праці.

4.2 Поняття «планування». Його місце серед функцій управління

Планування – найперша функція управління, вона передує іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним.

Планування як функція менеджменту полягає в розв'язанні таких глобальних проблем:

- якими мають бути цілі організації;
- як має діяти організація, щоб їх досягти.

Значення планування. Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє; воно виявляється в програмі дій, що охоплює всі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів-прогнозів, результатом чого є бізнес-план. Призначення всіх видів планів полягає в забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, що є в розпорядженні.

Розрізняють такі принципи планування: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу та споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, проєктів, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку.

Для розробки ефективних програм і планів варто враховувати такі фактори:

- вміння керувати людьми;
- велика активність;
- відповідні моральні якості;
- стійкість і рішучість;
- необхідні професійні знання в певній галузі;
- загальна досвідченість в справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування вважають прогнозування, яке більш властиве для сучасного конкурентного середовища. *Прогнозування* – це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації. Прогноз – органічна система (частина) планування.

У практиці є система внутрішньо фірмового планування, яке складається з комплексу планів:

- виробничих;
- фінансових капіталовкладень;
- реалізації продукції;
- науково-дослідної діяльності;
- організаційного розвитку фірми.

У процесі внутрішньо фірмового планування слід враховувати такі основні підходи:

- відображення взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми;
- ієрархія планів — від стратегічних до індивідуальних;

— наявність та якість планової документації, потреба здійснення процесу планування від керівництва фірмою до робочого місця, і навпаки.

Менеджмент не дає універсальних рецептів, але керівництву (з метою підвищення ефективності планування) варто зважати на такі фактори:

— наявність своєчасної та повної інформації щодо загальноекономічних ринкових умов;

— вплив на діяльність і ринок фірми її конкурентів;

— динаміку продажу і прибутковості фірми за попередні періоди;

— визначення оптимальної товарної структури виробництва з урахуванням досягнень НТП;

— облік ресурсів фірми;

— встановлення контролю за виконанням планів та їх корегування за потреби;

— використання електронно-обчислювальної техніки, що також впливає на ефективність планування.

Функція менеджменту, тобто планування, дає відповідь на такі запитання:

1) В якому стані нині перебуває фірма? Тобто, менеджери мають оцінити сильні та слабкі аспекти організації в галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інноваційної політики, трудових ресурсів;

2) Куди ми прагнемо рухатися? Чого фірма бажає досягти? При цьому слід враховувати перешкоди навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, політичні фактори, економічні умови, соціальні та культурні зміни).

3) Яким чином фірма намагається досягти поставлених цілей? Тобто, хто за що несе відповідальність?

Отже, *планування* – це один з інструментів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль колективу на досягнення цілей організації. Кінцева мета планування полягає в моделюванні майбутнього стану підприємства, а також визначенні шляхів та засобів досягнення цього стану.

Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

1) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати визначенню;

2) мати різну тривалість дії:

— оперативний, поточний – до одного року;

— середньо термінові – від одного до п'яти років;

— довготермінові – від п'яти до десяти років;

— перспективні – на невизначений період, та спрямовані на майбутнє, необмежені в часі;

3) бути реальними (чого можна досягти з наявними організаційними ресурсами);

4) не мають виникати суперечності між ними, а навпаки, вони мають взаємодоповнювати одна одну.

Управління за цілями орієнтується на досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник від вищої ланки до нижчої має мати чіткі цілі в межах його повноважень. Процес планування за цілями відбувається у чотири етапи:

- 1) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
- 2) розробка цілей менеджменту в межах установлених повноважень;
- 3) складання реальних планів досягнення визначених цілей;
- 4) установлення контролю, здійснення аналізу, оцінювання роботи та її результатів кожного менеджера підрозділів.

Концепція управління за цілями передбачає:

- використання творчого потенціалу колективу. На цей фактор орієнтовано кінцеві результати фірми;
- наявність сильної волі;
- організація має мати 4 – 6 основних цілей;
- ключові результати фірми визначають за такими трьома показниками:

1) комерційна діяльність (обіг фірми, покриття витрат, постійні та тимчасові витрати виробництва, доля на ринку збуту, рентабельність і платоспроможність фірми, використання капіталу);

2) функціональна діяльність фірми (кількість та якість виробленої продукції, використання проектних або виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії);

3) некомерційна діяльність фірми (ефективність роботи персоналу, мотивація працівників, співробітництво з іншими організаціями, досвід роботи працівників, імідж підприємства).

Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, з перспективного майбутнього, і які корегування слід внести під час реалізації цілей. Наступним кроком є складання декларацій. *Декларація* – це документ, що має індивідуальні й колективні цілі працівників організації та підрозділів. Усі цілі, сформовані в декларації, класифікуються за такими напрямками:

- кінцевий результат фірми (наприклад, випуск певного обсягу продукції або надання послуг);
- на здійснення певного виду роботи або ділянки роботи (наприклад, удосконалення технології);
- на досягнення певного стану об'єкта управління (наприклад, підвищення кваліфікації).

Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за справу, обов'язки кожного, персональну відповідальність, створення

необхідних умов для виконання мети, сформованої в декларації, заохочення переможцям.

Позитивними ознаками управління з цілями вважаються:

- поліпшення ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення щодо своєї цілі та цілі організації;
- підвищення мотивації до роботи як результат участі в реалізації цілі;
- покращання стосунків між керівництвом та підлеглими;
- удосконалення системи контролю і оцінювання роботи кожного члена організації.

Негативними ознаками управління за цілями є:

- неефективність такої системи управління на тих підприємствах, де, як правило, цілі ставлять представники вищої ланки, не заохочуючи до їх постановки та вирішення менеджерів середньої та нижньої ланок;
- неефективність такої системи у разі, якщо немає особистої мотивації;
- брак необхідної інформації;
- неналежний стан контролю в організації;
- неефективність такої системи на тих підприємствах, де немає ініціативи, а також коли є бюрократичний стиль управління;
- неефективність системи, якщо керівництво концентрує увагу на досягненні короткотермінових і поточних результатів фірми та не оцінює довготермінові цілі.

4.3 Стратегія, її елементи та рівні

Далі розглянемо поняття стратегії, елементи та рівні стратегії.

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей на перспективу шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми. Під час розробки стратегії фірми користуються певними показниками. У практиці менеджменту якісні показники називають орієнтирами, а кількісні – завданнями. Між орієнтирами, цілями та завданнями є тісний взаємозв'язок.

Вибір стратегії на основі вивчення елементів стратегії. Вирізняють дев'ять елементів стратегії, поєднавши які можна визначити, наскільки вдало підприємство концентрує та використовує ресурси. Зазначимо їх перелік та стисло охарактеризуємо.

1. *Корпоративна місія*, що визначається ясністю її стратегії.

2. *Конкурентні переваги* формулюються чітко з визначенням цінних та нецінних чинників.

3. *Культура та компетентність управління* визначаються такими чинниками: ставлення до підприємницького ризику, проблеми якості, прагнення вести справу на професійному рівні, ставлення до персоналу підприємства, покупців, роботи, успіхів і невдач.

4. *Ринки* визначаються географічними чинниками й особливостями застосування продукції.

5. *Ресурси* – це інвестиції та поточні витрати.

6. *Програми розвитку* пов'язують з діловою активністю і, зокрема, інвестиційною політикою.

7. *Продукція* має відповідати структурі запитів споживачів.

8. *Організація справи* характеризується способом поділу підприємства на підрозділи.

9. *Структурні зміни* – придбання або продаж підприємств. Стратегія є детальним всеохоплюючим комплексним планом, який розробляють на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують. Стратегію розробляє та формує вище керівництво (top management), але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління, а інформаційне забезпечення з метою затвердження стратегії, створюють працівники, які виробляють продукцію або надають послуги.

З погляду економіки процес розробки стратегії (принаймні зовні) побудований за принципом раціональності. Він визначається за допомогою системи взаємодії комплексів, які можуть встановлюватися об'єктивно, формально і навіть кількісно.

У сучасному менеджменті велику увагу приділяють стратегічному управлінню, що передбачає:

- визначення ключових позицій на перспективу;
- визначення ресурсів організації, які вона має, щоб досягти цілі;
- створення центрів управління для досягнення стратегічної мети;
- оцінювання і стимулювання підрозділів фірми та їх керівництво за ступенем досягнення мети.

Стратегічне планування – сукупність дій та рішень, які використовує керівництво, для сприяння розробці специфічної стратегії щодо досягнення цілей організації.

Стратегічний план має розроблятися з позицій перспективи всієї організації, а не окремого її представника. Так діяти може лише власник на приватному підприємстві, але не пересічне підприємство, де власність є колективною, державною або будь-якою іншою. Стратегія розвитку має підкріплюватися масштабними дослідженнями та фактичними даними. З метою ефективною конкуренції в сучасному світі бізнесу організація має постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер і рівень конкуренції, постійно займатися збором та аналізом інформації про ці та інші явища та процеси.

Від стратегічного плану організації залежать: її специфіка, індивідуальність, притаманні їй ознаки, організаційна структура, персонал тощо.

Стратегія має передбачати можливість її перегляду, модифікації та трансформування, тобто вона має бути гнучкою, а не сталою.

Стратегічне планування здійснюють у кілька стадій:

- процес розробки плану;
- корегування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Стратегічне управління – це, насамперед, процес, що відбувається у три етапи:

1) у межах стратегічного планування визначають довготермінові перспективи розвитку підприємства та його підрозділів;

2) на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо реалізації стратегії фірми;

3) за допомогою контролю з'ясовують основні проблеми в компанії.

У сучасному менеджменті розрізняють такі фактори, що визначають стратегію будь-якої організації:

- місія організації, яку має корегувати менеджер фірми під впливом змін попиту та пропозиції фірми на її продукцію та послуги;
- діяльність конкурентів;
- характер виробленої продукції й особливості її збуту;
- диференціація продукції, процеси інтеграції;
- наявність ресурсів, які має фірма (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні);
- потенціал розвитку організації (інноваційна політика, масштаби діяльності);
- компетентність, культура управління (внутрішній клімат у колективі);
- ступінь розвитку діяльності організації;
- здібність бути лідером збоку вищого керівництва.

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначають різні причини, у зв'язку з якими стратегія фірми зазнає фіаско на стадії реалізації. Основними з них є:

- ігнорування на етапі визначення політики та її реалізації, можливих труднощів (насамперед, технічних і соціальних);
- зовнішні фактори, що не контролюються (конкуренти);
- нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність менеджерів, яким доручено реалізацію програми;
- слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів;
- брак взаємозв'язку між стратегічними й оперативними планами;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- недостатність знань і здібностей співробітників;

- неправильне розуміння збоку оперативного керівництва персоналу загальної політики підприємства;
- відсутність підтримки або протидія збоку підлеглих;
- недостатня поінформованість;
- недостатній авторитет керівництва;
- низький рівень контролю;
- занижена оцінка;
- неправильний розподіл ресурсів;
- невідповідність організаційної структури і стилю управління;
- несумісність культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності фірми.

Елементами стратегії розвитку фірми вважають:

- 1) система цілей;
- 2) пріоритети розвитку фірми (передусім – розподіл ресурсів);
- 3) правила організації управлінських дій:
 - оцінювання роботи персоналу;
 - регламентація внутрішніх відносин;
 - виконання різних спеціальних операцій;
 - зв'язки з навколишнім середовищем.

Види стратегії. У сучасному менеджменті розробляють різні стратегії фірми залежно від конкретних ситуацій та обраних цілей.

1. Портфельна стратегія пов'язана з придбанням цінних паперів у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей.

2. Фундаментальну стратегію використовують з метою визначення діяльності певного підрозділу організації в рамках місії фірми. Тобто, функціональна стратегія зводиться до орієнтації підрозділів у певному напрямі.

3. Конкурентна стратегія полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів. Розвитку цієї стратегії велику увагу приділив Л. Портер у своїй праці «Конкурентна стратегія». Він виокремив п'ять складових конкуренції, що впливають на прибутковість фірми:

- поява нових конкурентів;
- загроза появи на ринку товарів-аналогів (тобто замінників);
- можливості покупців;
- можливості постачальників;
- конкуренція між компаніями, що вже завоювали ринок. Мета конкурентної стратегії полягає в зміні правил на користь своєї компанії.

4. Загальнокорпоративна (універсальна) стратегія. У межах цієї стратегії вирізняють базові стратегії:

- лідерство у зменшенні витрат виробництва;
- диференціація продукту;
- фокусування, тобто процес намагання фірми в певному сегменті ри-

нку скоротити витрати виробництва або розширити диверсифікацію виробництва (розширення різноманітної продукції).

Після вибору загальної стратегії бізнесу починається етап її реалізації. Важливим механізмом стратегії є розробка планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Місія організації – суперзавдання, сутність бізнесу, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності. Тобто, це вибір галузі, визначення номенклатури й асортименту продукції, робіт або послуг, вибір ринку та шляхів просування товару, напрями інвестиційної діяльності, розподіл прибутку тощо.

Цілі розробляють з метою забезпечення місії та підпорядковуються їй. Місія визначає напрями й орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми. Усі перспективні плани й наслідки діяльності є похідними від її місії.

У межах загальної місії розрізняють такі компоненти:

- вибір зовнішнього середовища організації;
- основні цілі, завдання, ринки, технології та ін.;
- персонал, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів.

4.4 Методи розробки планів

Нині є декілька способів складання планів, або методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит.

Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотню проблему – розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку.

Балансовий метод реалізують через складання системи балансів – матеріально – речових, вартісних і трудових. Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображають джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Бюджетна таблиця

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на початок періоду.	1. Поточне споживання.
2. Внутрішні надходження.	2. Реалізація на сторону.
3. Внутрішня економія.	3. Залишок на кінець періоду.
4. Резерви.	4. Резерви.
Всього	Всього
Баланс	Баланс

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження

із внутрішніх і зовнішніх джерел має дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу «на стороні») і залишку на кінець періоду. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації.

Другий метод планування – це *нормативний метод*. Суть його в тому, що в основу планових завдань на певний період закладають норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, нормативний метод планування використовують як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу.

Норми та нормативи, які використовують в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і погодинними.

Третю групу методів планування складають *математичні*, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи лінійного програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

4.5 Планування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства

Ринок готельно-ресторанної індустрії є складовою ринку товарів і послуг народного споживання та являє собою сукупність грошових і товаро-послужових відносин. Ці відносини на ринку виявляються у формі взаємодії між споживчим попитом і пропозицією готельних та інших послуг, запропонованих готельними комплексами.

Обсяги попиту й пропозиції визначають рівнем розвитку виробництва й надання послуг, а також розміром грошових доходів населення.

Ринок готельно-ресторанної індустрії в умовах розвитку ринкових відносин розвивається нединамічно. У таких умовах виникають тимчасові або довготермінові диспропорції між пропозицією й попитом. Пропозиції ринку готельно-ресторанних послуг перебувають під впливом таких факторів, як прагнення підприємств до збільшення обсягу виручки від реалізації продукції й послуг, зменшення грошових доходів середнього класу населення, зниження продуктивності праці й заробітної плати, скорочення фондів накопичення й споживання і інше.

Відповідність між загальним обсягом пропозиції й платоспроможним попитом населення на внутрішньому ринку країни передбачає таку ж відповідність і на ринку готельно-ресторанної індустрії. З метою ви-

вчення цієї відповідності слід систематично й цілеспрямовано досліджувати обсяги попиту й можливості ринку.

Вивчення обсягу попиту на послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу є також досить важливим моментом при прогнозуванні їх стратегічного розвитку. Попит, який є основним елементом ринку готельних послуг, формують на основі ряду факторів: потреби людини у відпочинку, пізнанні, спілкуванні тощо. При цьому спонукальний мотив до перебування в підприємствах готельної чи ресторанної сфери може бути обмеженим або, навпаки, стимульованим. Саме від цього залежать обсяг і структура попиту.

Виділяють дві категорії факторів, вплив яких або стимулює, або знижує попит:

1. *Об'єктивні фактори:*

- розміри доходу населення й національного доходу;
- демографічні;
- вплив середовища;
- культурні.

2. *Суб'єктивні фактори:*

- психологічні основи побажань споживачів;
- звички споживачів;
- традиції;
- мода тощо.

Аналіз і дослідження зазначених факторів мають бути предметом вивчення при прогнозуванні розвитку підприємств, тому що саме від них залежить формування нових ринків збуту послуг, підготовка пропозицій нових видів послуг, впровадження нових видів готельного продукту. При дослідженні попиту на готельно-ресторанні послуги застосовують різні методи: комерційні, регіональні, дедуктивні, статистично-математичні й прогностичні.

Комерційні методи дослідження попиту на ринку готельно-ресторанних послуг включають методи спостережень, письмового й усного опитування.

Регіональні методи засновані на аналізі географічного розташування визначних пам'яток і місць зосередження постійного проживання туристів, які є основним контингентом споживачів готельно-ресторанних послуг.

Дедуктивні методи призначені для виявлення мотиваційних дій громадян щодо відвідування тих чи інших територій. Вони передбачають комплексне використання статистичних методів дослідження поїздок і виявлення їх мотивів.

Статистично-математичні методи призначені для обробки й синтезу статистичної інформації, проведення факторного та кореляційного аналізу.

Прогностичні методи оцінки попиту базуються на екстраполяції й вивченні динаміки показників.

Значну допомогу при вивченні попиту, оцінці тенденції щодо розвитку з метою прогнозування розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть надати публікації основних результатів соціологічних досліджень. Так, наприклад, попередні соціологічні дослідження зарубіжних авторів показали, що активність населення найбільш розвинених країн світу залежить в основному від таких факторів, як ступінь урбанізації середовища, тобто інтенсивності й напруженості життя на роботі та в побуті, а також від національно-етнічних параметрів, доходів на душу населення, освітнього цензу і вікової приналежності.

Вивчення зарубіжної літератури з питань прогнозування попиту на готельно-ресторанні послуги вказує на необхідність звужувати коло досліджуваних факторів, які впливають на мінливість попиту. Це зумовлене не лише трудомісткістю обробки отриманої інформації, але й коректністю поведінки щодо респондентів, які іноді не мають змоги відповісти на всі запитання з тих чи інших причин.

За допомогою анкетування, що є універсальним методом вивчення всіх видів попиту, можна отримати надзвичайно корисну інформацію для:

- дослідження ринку збуту продукції й надання послуг;
- аналізу конкретних переваг підприємства щодо зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ;
- формування планів розвитку;
- удосконалення планів підвищення якості виготовленої продукції та надання послуг;
- складення планів ресурсного забезпечення та організаційно-технічного розвитку підприємства.

Залежно від спрямованості включених до анкети запитань, виду анкети (закрита, відкрита), отримують дані, які іншим шляхом одержати просто неможливо, а тому складення анкет і проведення анкетування набувають особливого значення.

Вивчаючи ринок реалізації продукту й послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу до анкети найдоцільніше включати такі питання, як:

- вік та стать респондентів;
- мета приїзду й тривалість перебування в обстежуваному регіоні;
- пріоритети при обранні цін;
- оцінка окремих видів послуг, які надають підприємства і інше.

Для характеристики обсягу продажу товарів у торгівлі, товарів та продукції в закладах ресторанного господарства в процесі обліку, аналізу і планування, використовують наступні показники товарообігу:

- 1) обсяг товарообігу у фактичних цінах відповідних років;

2) фізичний обсяг товарообігу, який характеризує обсяг реалізованих товарів у порівняльних цінах;

3) умовний товарообіг у закладі ресторанного господарства, який характеризує вартісну оцінку обсягу реалізації продукції й товарів з урахуванням трудомісткості виробництва та реалізації продукції власного виробництва.

Виробнича програма закладу ресторанного господарства становить план випуску продукції в натуральному виразі: обідньої продукції – у стравах, іншої продукції власного виробництва – в одиницях, властивих тому чи іншому виду виробів кулінарної або кондитерської продукції (штуках, кілограмах, ін.). Розробку виробничої програми доцільно здійснювати окремо з основної (обідньої) продукції та іншої продукції власного виробництва.

ЛЕКЦІЯ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ І ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

5.1 Сутність організації. Формальні й неформальні організації.

5.2 Види організацій.

5.3 Характеристики організацій.

5.4 Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок.

5.5 Моделі організації як об'єктів управління.

5.1 Сутність організації. Формальні й неформальні організації

Існує багато визначень поняття «організація».

М. Акофф, Ф. Емері пропонують таке визначення: «Організація – соціальна група людей, в якій існує функціональний розподіл праці, спрямований на досягнення загальної мети».

П. Пітере, Р. Уотермен так визначають це поняття: «Організація – це розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, яка не має зайвих елементів».

Автори підручника «Основи менеджменту» Б. Андрушків і О. Кузьмін під терміном «організація» розуміють групу людей, діяльність яких координують (свідомо чи спонтанно) для досягнення певної мети, а організації із статусом юридичної особи називають підприємствами або фірмами.

Поєднавши зазначені три вимоги, Л. Нечаюк та Н. Нечаюк запропонували таке визначення: «Організація» – це група людей різної чисельності й кваліфікації, діяльність яких координується для досягнення однієї або кількох цілей».

За Л. Федуловою термін «організація» походить від грецького *ὄργανον*, що означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось в єдине ціле; приведення до строгої системи.

За визначенням Б. Карлофа, «Організація – це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети».

Суспільство складається з великої множини різноманітних організацій, з якими пов'язані всі прояви людського життя. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

У вітчизняному законодавстві організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності та мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому поняття «організація», «підприємство», «фірма» надалі використовуватимуть як взаємозамінні.

Організація – це соціальне утворення (група людей) з певними ме-

жами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники».

З визначення організації Л. Федуловою виділено три основні вимоги, які потрібні для її створення:

- 1) певна кількість учасників;
- 2) ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації, які впливають з інтересів її засновників (власників);
- 3) формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю.

У той же час автори Н. Дикань, Л. Нечаюк і Н. Нечаюк зазначають, що для того, щоб певна спільнота вважалась, організацією вона повинна відповідати кільком обов'язковим вимогам:

- наявність щонайменше двох осіб у групі;
- наявність принаймні однієї цілі, яка б сприймалась як загальна для всіх членів даної групи;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти бажаної для всіх цілі.

Члени організації доповнюють одне одного, що робить їх сильнішими в боротьбі за виживання. Без об'єднання в організації, найпримітивнішими із яких були первісні племена, людство не змогло б вижити і створити цивілізацію.

Організації можуть бути формальними й неформальними.

Наведене вище визначення стосується формальної організації. Неформальні ж виникають спонтанно, але тоді, коли люди досить часто вступають у стосунки між собою. Неформальні групи, організації існують майже в усіх формальних організаціях, за винятком, можливо, дуже маленьких. Їх виникнення пояснюють тим, що не всі інтереси чи соціальні потреби людей можуть бути задоволені в межах формальної організації. Неформальні групи посідають особливе місце в системі відносин, яка складається у формальній організації і є предметом окремої розмови. Надалі, ведучи мову про організацію, матимемо на увазі лише формальну організацію.

Організації проектують заздалегідь. Їх моделюють для формування структури, яку підпорядковують інтересам досягнення поставлених цілей. При проектуванні організації використовують уявлення про неї як про організм, що діятиме раціонально й цілеспрямовано для досягнення поставленої мети й удосконалюватиме методи її досягнення.

Але виникнувши, організації починають часто діяти за власною логікою й можуть, більшою чи меншою мірою, втрачати залежність від лю-

дей, які її створили. Люди прагнуть використати організацію для досягнення власних цілей. Зокрема, вони сподіваються, що організація дасть їм змогу вести цікаву й важливу діяльність, забезпечить певною інформацією, надасть необхідні права й самостійність, гарантує безпеку й соціальний захист.

Організація, у свою чергу, використовує можливості людей для власного зміцнення й розвитку. Тому вона очікує від своїх членів наявності певного досвіду, знань, кваліфікації, активної участі у справах, відповідальності, дисципліни, визнання своїх цілей і цінностей тощо.

В ідеалі стосунки між людиною і організацією мають бути збалансовані, але баланс може порушуватися внаслідок зловживань з того чи іншого боку, коли або організація принижує людей до становища гвинтиків, або люди використовують організацію у своїх корисливих цілях, завдаючи збитків її потенціалу й репутації. І в тому, і в іншому разі результат однаковий – організація слабшає і перестає ефективно виконувати свої функції.

5.2 Види організацій

Будь-яку формальну організацію (незалежно від її конкретного призначення), можна описати з допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Відповідно до цього всю розмаїтість організацій поділяють на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл. 2.2).

Найбільш важливою серед наведених ознак є класифікація організацій за правовим статусом і формою господарювання.

Одноосібне підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Кооперативні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, які створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

Господарські товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать:

- повні;
- з обмеженою відповідальністю;
- командитні;
- акціонерні.

Таблиця 2.2 --Класифікація організацій за різними ознаками

Класифікаційні ознаки	Види організацій
1. Мета й характер діяльності	Комерційні Некомерційні
2. Форма власності майна	Приватні Колективні Державні
3. Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні Кооперативні Господарські товариства
4. Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові Сільськогосподарські Будівельні Торговельні Банківські та ін.
5. Розмір за чисельністю працівників	Малі Середні Великі

Характерні особливості та відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності

Елемент механізму	Одноосібне володіння	Товариство (партнерство)	Корпорація (акціонерне товариство)
Ставлення до власності й порядок розподілу прибутку (доходу) і збитків	Один приватний власник, якому належать усе майно й доходи, цілком відповідає особистим майном перед кредиторами	Права власності і обов'язки закріплені в установчому договорі. Розподіл доходів потребує узгодження з партнерами. Кожен партнер може цілком відповідати за борги товариства	Існує приватна колективна власність корпорації. Права та обов'язки акціонерів фіксуються у статуті корпорації. Доходи і збитки від господарської діяльності розподіляються пропорційно до кількості належних акціонерам акцій
Керівництво (управління)	За бажанням власника	За узгодженням між партнерами. Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників	Вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають правління на чолі з головою, спостережну раду та ревізійну комісію

Елемент механізму	Одноосібне володіння	Товариство (партнерство)	Корпорація (акціонерне товариство)
Можливості інвестування	Обмежені розмірами капіталу Власника. Із зовнішніх джерел доступний лише кредит	Те саме, що і для одноосібного володіння	Можливості для інвестування є широкими. Здійснюються за рахунок нерозподіленого прибутку, емісії цінних паперів і банківських кредитів
Інформація про бізнес	Обов'язкові реєстрація та подання щоквартального звіту до органу статистики й податкової інспекції	Те саме, що і для одноосібного володіння	Офіційну інформацію надають акціонерам. Щорічно проводять ревізію та аналіз господарської діяльності. Складають звіт. Щоквартально подають звітність органам статистики та податкової інспекції
Припинення діяльності	За бажанням власника	За згодою партнерів	Термін дії необмежений, якщо корпорація не ліквідується (відповідно до законодавства)

З-поміж суб'єктів господарської діяльності особливо виокремлюють малі підприємства, що складають основу малого бізнесу. Згідно із законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працівників:

- у промисловості й будівництві – до 200 осіб;
- в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;
- у науці й науковому обслуговуванні – до 100 осіб;
- в галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;
- у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Підприємства або фірми мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству.

5.3 Характеристики організацій

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

– *Наявність ресурсів*, що необхідні для досягнення цілей організації. Кожна організація має вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний

матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають підвалини для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів.

Чим унікальнішими є ресурси, що використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх. При обмеженості ресурсів, держава може здійснювати регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

– *Залежність від зовнішнього середовища.* Організація є відкритою системою, що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).

– *Наявність розподілу праці.* Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці може бути:

- *горизонтальним* (поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи). Цей розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;

- *вертикальним* (розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.) За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління. До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками. Це – бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць тощо. Середній рівень – найбільш численний. До нього входять менеджери, що відповідають за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3-7 % загального управлінського персоналу.

– *Необхідність управління.* Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси». П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

5.4 Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація IBM успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона така завдяки ефективній системі управління; вона працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись близькою до своїх клієнтів так само, як і малі фірми.

Діяльність будь-якої організації має бути підпорядкована завданню забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, Р. Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми. Представники сучасної російської школи управління вважають, що це структура організації, її ресурси та культура, або ширше – структура, рівень розподілу праці і організаційні комунікації, а також кадровий склад організації і трудові й технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт. Доцільно об'єднати існуючі підходи, виділивши ті складові, які найбільше впливають на ефективність системи управління організацією і, завдяки своїй адекватності, забезпечують її успіх або ж через невідповідність спричиняють невдачу.

Для цього розглянемо концептуальну модель існування організації. Як відкрита система, вона забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього середовища, щоб готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища й мав у них попит.

Проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації відповідно до тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети;
- залучення до процесу перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення організаційної мети.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації. Завдяки їх вирішенню й формується її внутрішнє середовище.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є:

- мета організації;
- організаційна структура;
- система технологій;
- кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, що розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі розподіл праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручають тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з погляду інтересів даної організації. Такий розподіл праці називають спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та з інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці відповідно йдеться про структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру.

Розподіл завдань, що пов'язані з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона більшою мірою, ніж перераховані вище фактори, залежить від обраного типу технології і являє собою групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, діляниць), які між собою пов'язані єдиним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. У даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією. Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які має здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. За-

лежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад, фінанси й бухгалтерський облік), або спеціалізованими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад, гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології, зокрема, програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);

- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад, телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій – від лампових до цифрових).

При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення). Отже, організація має відчутти момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;

- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання

чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;

— нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи:

— Технології індивідуального, дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва.

— Технології масового або крупносерійного виробництва.

— Технології безперервного виробництва.

Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою, зокрема:

перша – ефективна в разі, коли для споживача головним критерієм є якість і унікальність товару;

друга – коли домінуючим критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на останньому місці;

третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах (крекінг нафти, виробництво електроенергії тощо).

Кожна із названих технологій вимагає відповідної організаційної структури, яка спирається на можливості централізації і децентралізації, різної норми керованості під час виконання однотипних, часто повторюваних операцій (як у масовому виробництві) і різнотипних робіт (як в індивідуальному чи дрібносерійному) тощо.

Дещо інший підхід до класифікації технологій в американського соціолога Дж. Томпсона. Він за основу брав не повторюваність і технологію виконання операцій, які пов'язані із предметами чи засобами праці, а швидше, технологію вирішення управлінських завдань, що поєднані з людьми та інформацією. Дж. Томпсон виокремлював:

— багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (наприклад, складання автомобіля);

— посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, що бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, зв'язуючи вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним;

— інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках

розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консилиум тощо.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведена характеристика наявних технологій дає змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

У мінливому зовнішньому середовищі організація має бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури. Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації,

поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації працівників з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним «відображенням» їхніх змін і вдосконалення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль «буфера» в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

Отже, основою потенціалу організації цілком справедливо можна вважати організаційну культуру. Саме вона дає змогу вирізнити одну організацію від іншої; саме з урахуванням філософії, на якій вона ґрунтується, формуються мета й завдання організації; завдяки зусиллям, що закладені у її основні цінності, члени організації згуртовуються й мобілізують свої зусилля у складний час і постійно готові до сприйняття нового (як у сфері технологій, так і в принципах і методах роботи) у відносно спокійний період; завдяки високій організаційній культурі можлива така децентралізація управління, яка забезпечує гнучкість і оперативність фірми, краще використання її ресурсів, творчого потенціалу працівників, а також можливостей, що їх надає зовнішнє середовище.

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елементу зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Модель внутрішнього середовища організації

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

5.5 Моделі організації як об'єктів управління

У теорії організацій виокремлюють *чотири типи моделей* організації як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту чи іншу теоретичну концепцію, що описує сутність самих організацій, роль і функції менеджменту і критерії, що застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

Модель механістичної конструкції організації. Вона сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф.Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу й руху. Обов'язковою умовою функціонування високоефективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт в єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим. Ще далі пішов у цьому напрямі М.Вебер, який запропонував у ролі найефективнішої форми організації раціональну бюрократію. Він розглядав підприємство як механізм, що складений із комбінації основних виробничих чинників:

- засобів виробництва;
- робочої сили;
- матеріалів.

Метою підприємства є максимізація прибутку й рентабельності. Для досягнення цього необхідно оптимально використовувати всі види

ресурсів. Тому менеджмент організації має орієнтуватися передусім на оперативне управління, за допомогою якого оптимізують структуру виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінку ефективності функціонування організації здійснюють за економічним показником (відношення обсягу випущеної продукції до використаних ресурсів).

Механістична модель організації дає змогу встановити техніко-економічні зв'язки й залежність різних чинників виробництва, і це є її сильною стороною. Водночас у ній недостатньо враховують роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації, а базою вважають такі положення школи наукового менеджменту, які критично оцінює сучасна наука і практика. Це, наприклад:

- пріоритетна орієнтація на великі організації;
- завоювання позицій на ринку, головним чином, за рахунок зниження витрат, а не зростання прибутків;
- широке використання аналітичних методів, результати яких нерідко важко й навіть неможливо використовувати на практиці;
- прагнення до збереження стабільності (консерватизм);
- загальний контроль і нагляд за якістю й виконанням планових завдань;
- уявлення про вищих керівників як про людей, що «мудріші, ніж ринок».

Такий вузький погляд на управління й ефективність, оцінювану тільки за економічними результатами, обмежує використання механістичної моделі організації.

Модель організації як колективу, що сформований за принципом поділу праці. В основу її покладені теорії людських стосунків і поведінкових наук (Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард та ін.). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві – людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Іншими словами, моделюється система підтримки людських стосунків усередині організації. При цьому особливої уваги надають стилю управління і його впливу на показники продуктивності й задоволеності працівників своєю роботою. Перевагу віддають демократичному стилю, що забезпечує найповніше розкриття здібностей членів організації за рахунок залучення їх не лише до виконання, а й до розроблення управлінських рішень.

Основні завдання менеджерів за цих умов полягають в організації і управлінні персоналом, що в результаті має забезпечити досягнення мети підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працівниками й координує процеси, що необхідні для виконання поставлених завдань; керування ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, який необхідний для своєчасного

прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, скеровані належним чином, в організації не виникає проблем з досягненням завдань щодо випуску продукції, прибутку тощо. За критерій успішності роботи в даній моделі приймають підвищення ефективності організації за рахунок удосконалення її людських ресурсів. Такий підхід вимагає розроблення спеціальних методів, що дають змогу оцінювати якість праці й виявляти внутрішні процеси, які потребують уживання заходів з метою підвищення її продуктивності.

Недоліком цієї моделі є те, що в ході пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником – людським ресурсом і йому підпорядковують усі інші фактори виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

Отже, і перша, і друга моделі розглядали організацію як «закриту систему», на ефективність функціонування якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня «відкритість», тобто врахування того, що внутрішню динаміку організації формують під впливом зовнішніх подій.

Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи. В її основу покладено загальну теорію систем (А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем). Головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Ключові фактори її успіху перебувають у двох сферах:

- зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, вбираючи інформацію);
- внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію й послуги).

У цій моделі головним напрямом діяльності менеджерів стає стратегічне управління, оскільки поведінка організації в умовах, коли всі взаємопов'язані підприємства діють за власним сценарієм, не може бути об'єктом точного прогнозування і планування. Ефективність організації при цьому оцінюють як системну доцільність, яка враховує її здатність до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов. У центрі уваги під час оцінки ефективності опиняються так звані «входи» до системи, тобто ресурси, які одержують з навколишнього середовища. При цьому не беруть до уваги ситуацію, за якої підтримка безперервного потоку ресурсів в організації може призводити до погіршення ступеня досягнення її цілей.

Оцінюючи досконалість цієї моделі, необхідно враховувати, що, попри велике значення зовнішнього середовища, воно лише встановлює правила гри. Реально визначає рівень системної ефективності будь-якої організації її внутрішнє середовище, що формується під впливом управлінських рішень, які приймає керівництво.

Модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп. Ця модель (вона формується з 1980-х років) ґрунтується на теоретичній концепції заінтересованих груп, відповідно до якої організації мають враховувати різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. Підприємства розглядають як суспільні утворення, у діяльності яких заінтересовані різні групи (як усередині, так і поза ними). Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективного, заснованого на розподілі праці, виробництва товарів і послуг використовують ресурси, що надані постачальниками, інтереси яких своєю чергою задовольняються продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств тлумачаться не стільки в плані виробництва і збуту якихось продуктів і одержання прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів, пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Межі їхніх інтересів встановлюють там, де перевищення вартості послуг, що здобуваються організацією, врівноважується її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, завдяки якій досягнення однієї мети організації лімітується вимогою досягти й інші цілі на прийнятному рівні. Це приводить до необхідності дотримання тривалого балансу між різними за значенням цілями (наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу й місцевих органів влади, захист навколишнього середовища тощо).

Суспільне значення підприємства підсилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як усередині системи, так і в стосунках із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності й ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва й залучення працівників до справ організації, а також постійного балансування інтересів основних груп зацікавлених осіб, необхідного для зміцнення позицій підприємства в суспільстві.

Визначення ефективності в цих умовах базується на виборі цінностей і визначенні політичної орієнтації організації. Тому поряд з використанням критеріїв соціально-економічної ефективності робота організації оцінюється й за такими напрямками, як політика поєднання власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу й суспільства в цілому.

Характерні риси розглянутих моделей організацій представлені в табл. 2.4.

Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б цілком відповідно до якоїсь однієї моделі. Найчастіше в них спостерігають процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших. Наприклад, від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, що являє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначають за системним ефектом. У такому разі організація оцінюватиме ефективність за критеріями, що рекомендовані обома моделями.

Таблиця 2.4 –Характеристика моделей організацій

Назва моделі	Механістична організація	Організація як колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна система	Організація, що реалізує концепцію заінтересованих груп
Тип моделі	Закрита система	Закрита система	Відкрита система	Відкрита система
Теоретична база	Школа наукового менеджменту	Школи людських стосунків і поведінкових груп	Загальна теорія систем	Теорія балансу Інтересів заінтересованих груп
Основний вид діяльності менеджменту	Оперативне керування виробництвом	Організація і керування працею	Стратегічне керування	Забезпечення співробітництва й переговорного процесу з партнерами
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність з урахуванням факторів управління працею	Системна доцільність	Соціально-економічна й політична орієнтація (баланс інтересів)

У діяльності багатьох організацій (особливо великих) можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожен з яких використовують там і тією мірою, де й наскільки це диктують ситуаційні умови, що враховують вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

ЛЕКЦІЯ 6. МОТИВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

6.1 Сутність мотивації, сукупність поглядів на її визначення.

6.2 Розвиток теоретичних поглядів щодо мотивації.

6.3 Модель мотивування.

6.4 Потреби: визначення, сутність, характер походження, класифікація.

6.5 Мотив, стимул та стимулювання.

6.6 Методи й інструменти мотивації персоналу.

6.6.1 Система збалансованих показників.

6.6.2 Керування за цілями.

6.6.3 Грейдування як інструмент мотивації персоналу.

6.1 Сутність мотивації, сукупність поглядів на її визначення

Аналіз діяльності підприємства або будь-якої організації, передбачає аналіз формальних аспектів – стратегії, цілей, напрямів діяльності, виробничих процедур, організаційної структури, системи ієрархічних взаємозв'язків, розподілу владних повноважень тощо. Проте на практиці ефективності діяльності досягають також і неформальними елементами (групові моральні норми, етичні настанови, неформальні взаємини в колективі, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, індивідуальні ставлення та сприйняття). За висновком одного з найвпливовіших учених у галузі менеджменту П. Друкера, «Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу».

Визначальна роль керівника на підприємстві обумовлює:

- сферу його персональної відповідальності (забезпечення економічної ефективності);
- продуктивність діяльності задля досягнення ефективності в найпростіший спосіб;
- управління соціальними наслідками впливу організації на зовнішнє середовище).

Керівництво передбачає створення спільних цінностей і культури, роз'яснення мети всім працівникам організації (компанії), підтримання у персоналу бажання виконувати завдання на найвищому рівні, найкращим чином. Таким чином, менеджер втілює основні функції – планування, організацію, мотивацію та контроль.

Функція мотивація як рушійна сила поведінки будь-якої особистості до останнього часу не була самостійним об'єктом дослідження. Значний внесок у розвиток теорії й практики мотивації належить таким зарубіжним вченим, як Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, О. Шелдон та ін. До українських вчених,

які займалися вивченням зазначеного вище питання можна віднести М. Волинського (вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини), М. Туган-Барановського та ін.

Один з найбільш важливих моментів при виконанні стратегії будь-якого підприємства – розробка техніки мотивації, що створює у персоналу відчуття відповідальності і успіху за виконання роботи. Застосовуючи техніку мотивації необхідно підкреслювати відповідальність усіх і кожного шляхом використання концепції стимулювання.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів щодо стимулювання мотивації праці. При цьому завдання полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості й самореалізації.

Отже, глибоке розуміння поведінки працівників та вплив на неї належним чином вимагає від менеджерів організації володіння теорією й методами мотивації в повному обсязі, вміння визначати причини низької продуктивності праці й ефективно мотивувати працівників до її підвищення.

Основні визначення поняття мотивації наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Сукупність поглядів на визначення мотивації

Автор	Визначення
М. Мескон	процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, що спрямована на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
Дж. Уокер	свого роду мистецтво або процес формування і підтримки поведінки, що працює на досягнення певних цілей
Л. Владимірова	це стан особистості, що визначає ступінь активності й спрямованості дій людини в конкретній ситуації. Стимулювання – засіб, за допомогою якого можна здійснювати мотивування
В. Верхоглазенко	внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує впізнання предмета, що відповідає потребам і впливає на поведінку щодо присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребам)
А. Елифанов	це спонукання людини до досягнення трудової мети організації за допомогою внутрішньо особистісних і зовнішніх факторів
З. Румянцева, Н. Соломатин	це діяльність, що має за мету активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх ефективно трудитися для виконання цілей, поставлених у планах
Н. Кабушкін	робота менеджера, направлена на активізацію співробітників фірми в плані підвищення ефективності їх праці для досягнення як особистих цілей, так і цілей фірми
Л. Нечаюк, Н. Нечаюк	це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей організації; сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини

Автор	Визначення
Д. Елканова, Д. Осипов, В. Романов, Е. Сорокина	це система певних заходів, які стимулюють працівників організації до виконання поставлених керівництвом завдань і цілей з більшим бажанням
ru.wikipedia.org	спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного й психологічного плану, що керує поведінкою людини, визначає його спрямованість, організованість, активність й стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби

Отже *мотивація*, або *мотивування* (від лат. *movere*) – використання внутрішніх чи зовнішніх сил, які обумовлюють поведінку окремої особи для заохочення певних дій, що забезпечують ті чи інші результати діяльності організації; вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Радикальні зміни в політичній, економічній, соціальних сферах в Україні, технічний прогрес, привели до зміни ставлення до праці й повсякденної життєдіяльності людини. З метою активізації діяльності працівників та стимулювання їх праці в менеджменті використовують функцію мотивації.

Функція мотивації – процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому.

Під *широтою мотиваційної структури* розуміється якісна розмаїтість мотивів. Чим більше в людини активних мотивів, тим ширше його мотиваційна структура.

Ієрархічність мотиваційної структури обумовлена тим, що мотиви можуть перебувати між собою в різних відносинах з погляду усвідомлення людиною їх значимості. У цьому сенсі можна говорити про мотиви, що мають домінуюче, підлегле або другорядне значення. Гнучкість мотиваційної структури особистості означає, що остання не є статичним утворенням, тобто піддана змінам під впливом найрізноманітніших факторів.

6.2 Розвиток теоретичних поглядів щодо мотивації

Починаючи з початку ХХ ст., умовно можна виділити наступні *етапи у розвитку теоретичних поглядів щодо мотивації*.

Етап 1. Пов'язаний з виникненням «школи наукового управління» (1885 – 1920 рр.), коли на зміну розпливчастим і досить суперечливим загальним принципам управління такими засновники школи, як Ф. Гілберт, М. Гантт, Ф. Тейлор, Г. Френк, запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці (операції ручної праці, стимулювання трудового внеску, нормування праці).

Проте з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці, що примусило вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації.

Етап 2. Пов'язаний із школою «людських стосунків» (1930 – 1950 рр.). Її автором є американський соціолог Е. Мейо, який встановив, що участь робітників у виробництві є не лише техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, але й складним соціально-психологічним процесом. Школа рекомендувала застосовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих та забезпечення широких можливостей для спілкування в процесі роботи.

Етап 3. Датують 60-70 рр. ХХ ст. Уява про мотивацію, її природу та механізм дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, процесійних теорій мотивації трудової діяльності. Важливим є виникнення в цей період теорії «співучасті», запропонованої американським соціологом Д. Мак-Грегором. Учений обґрунтував також «теорію Х» і «теорію Y», які узагальнили типові враження керівників про ставлення працівників до роботи. «Теорія Х» виходить із того, що пересічний індивід є лінивим і прагне на роботі уникати трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати й примушувати. Основа «теорії Y» – пересічний працівник за відповідної підготовки й належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід і винахідливість.

Етап 4. Пов'язаний з переоцінкою ролі й місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням виробничого менеджменту в менеджмент «людських ресурсів».

6.3 Модель мотивування

Варто відмітити, що у процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи: застосування політики «багата та пряника» і використання методів психології і фізіології (згідно з доктринами Зігмунда Фрейда та ін.). На рис. 2.2. наведено модель мотивування.

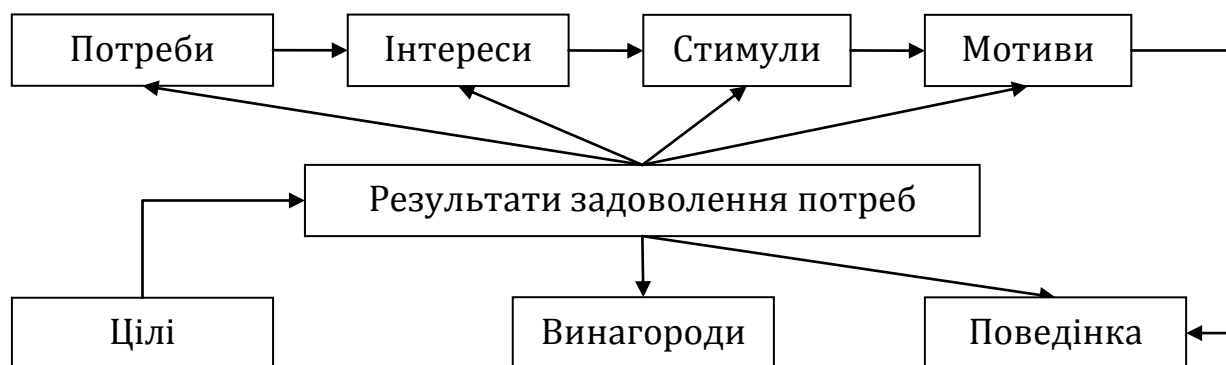


Рис. 2.2 – Модель мотивування через потреби

Сукупність зазначених елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій.

Проте, для того, щоб з'ясувати як розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, яка складається з шести етапів (рис. 2.3).

Мотивацію, аналізовану як процес, можна представити у вигляді ряду послідовних етапів:

- 1) виникнення потреби;
- 2) пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити, придушити або просто не зауважувати;
- 3) визначення цілей (напрямків) дії;
- 4) реалізація дії;
- 5) одержання винагороди за реалізацію дії; ліквідація потреби.



Рис. 2.3 – Мотиваційний процес

Слід зазначити, що саме мотивація виступає одним з ключових факторів ефективності віддачі трудових ресурсів. За даними досліджень, впровадження ефективної системи мотивації на підприємстві сприяє підвищенню продуктивності праці в середньому на 30 %.

Дослідження природи мотивації допомагає менеджерам зрозуміти, якими мотивами керуються люди щодо певних дій, що саме впливає на вибір ними способу дій і чому вони дотримуються його впродовж певного часу.

Гнучкість мотиваційної структури особистості, з одного боку, визначає складності керування поведінкою людини з погляду можливостей прогнозування результатів тих або інших управлінських впливів, а з іншого, – створює можливості для зміни мотиваційної структури працівника в позитивному напрямку.

Основними елементами мотиваційного процесу виступають:

- *суб'єкти й об'єкти мотивації*, система соціальних факторів, що визначають економічну поведінку людей (творчість, мотиви, потреби, стимули, установки, ціннісні орієнтації, інтереси й мета);
- *зовнішні мотиватори, або стимули*, економічної поведінки соціально-політичні умови, фінансова й податкова політика, законодавчо-правові, житлово-побутові й сімейні умови, духовне середовище, природно-географічне середовище та ін.

6.4 Потреби: визначення, сутність, характер походження, класифікація

Для характеристики поняття «мотивації» необхідно визначити сутність основних категорій, які безпосередньо стосуються змісту й логіки поведінки людей в процесі трудової діяльності.

Потреби – це те, що неминуче виникає й супроводжує людину на її життєвому шляху, те, що є спільним для різних людей й водночас виявляється індивідуальним для кожної людини.

Значна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії. *Характер походження потреб* – досить складний, проте в їх основі лежать такі визначальні причини:

- фізіологічного характеру (людина як жива істота потребує певних умов і засобів до існування);
- результат суспільного існування.

Потреби класифікують за наступними критеріями:

- за природою – первинні (фізіологічні) й вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
- за суб'єктом виявом (особисті, групові, колективні, суспільні);
- за кількісною визначеністю й можливістю задоволення – абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені;
- за характером і причиною виникнення – матеріальні, трудові, статусні.

Діяльність людини виступає основним фактором формування особистих потреб, і чим ширшою й багатограннішою є діяльність людини, тим різноманітнішими є її потреби і тим повніше вони задовольняються.

Залежно від кількісної визначеності й можливостей щодо задоволення сукупність потреб поділяють на:

- абсолютні потреби – виявляються лише у бажанні володіти певними товарами чи користуватися певними послугами;
- дійсні – формуються в межах досягнутого рівня виробництва;
- платоспроможні – визначаються реальними можливостями споживачів;
- задоволені – такі, що фактично задовольняються наявними благами та послугами.

Між зазначеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, абсолютні потреби під впливом розвитку продуктивних сил і науково-технічного прогресу перетворюються на дійсні. Останні внаслідок участі населення в суспільному виробництві і поділу суспільного продукту набувають форми платоспроможного попиту, який у подальшому задовольняється на ринку товарів та послуг.

6.5 Мотив, стимул та стимулювання

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або *мотив*, який і спонукає людину до певної цільової дії. Проте слід зазначити, що за однакової потреби у різних людей виникають неоднакові мотиви й дії. Мотиви мають неоднозначний вплив на дії людей. Однакові мотиви у різних людей спричиняють неоднакові дії й, навпаки, ідентичні дії можуть зумовлюватися різними мотивами.

Потреби суспільства спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси: інтереси суспільства, колективу й особи. Задоволення особистих потреб і інтересів є умовою отримання прибутку підприємством і національного доходу суспільством.

Поряд з категоріями «мотив» й «інтерес» широко використовують термін «стимул».

Стимул – спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість.

Стимулювання – процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства, один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності. Чим вищою є якість робочої сили, досконалішими трудові відносини, тим меншою є потреба в стимулюванні як способі управління персоналом.

Актуальність дослідження стимулювання мотивації праці полягає в тому, що сьогодні мотивування праці персоналу трактується як стратегічний засіб досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Стимулювання праці – основа мотивації трудової активності людини. Воно виконує економічну, соціальну й моральну функції. Стимулювання може бути як зовнішнім так і внутрішнім.

Прийоми самостимулювання (внутрішнього стимулювання) включають самопереконавання, самонавіювання і самосхвалення.

Стимули поділяють на:

1) *матеріальні:*

- грошові: заробітна плата, премії тощо;
- негрошові: путівки, лікування, транспорт тощо;

2) *нематеріальні:*

- соціальні: престижність праці, можливість професійного росту;
- моральні: повага з боку друзів, родичів, нагороди;
- творчі: можливості самовдосконалення, самореалізація.

Розрізняють наступні *види стимулювання:*

- *моральне* – виражають у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи;
- *соціальне* – різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального статусу працівника.

Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Матеріальне стимулювання реалізують, насамперед, через зміцнення та розвиток особистісних матеріальних стимулів, основна форма яких – *оплата праці*.

Оплата праці співробітників підприємства складається з:

- основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати.

Основну заробітну плату працівника визначають тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами. Рівень *додаткової оплати праці* встановлюють згідно з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Враховуючи структуру робочої сили та зміст праці підприємств, доцільно використовувати наступні *принципи матеріального стимулювання:*

- зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень;
- можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг;
- перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці;
- матеріальне заохочення.

Отже, вдосконалення механізму мотивації праці персоналу підприємств індустрії гостинності полягає в застосуванні різних видів стиму-

лювання, в тому числі – матеріальних, використовуючи заходи похвали, непередбачуваних і нерегулярних заохочень, поваги та уваги до працівників, формуючи у них почуття переможців – шляхом використання методів й інструментів мотивації.

6.6 Методи й інструменти мотивації персоналу

Розробка ефективних методів мотивації й оцінки персоналу – одне з найважливіших завдань сучасного менеджменту. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом підприємств. Від правильного вибору методу оцінки залежить успішність системи стимулювання, ступінь задоволеності працівників і, в остаточному підсумку, економічні показники підприємства і в цілому.

З метою побудування ефективної системи мотивації підприємств, окупності витрат на її розробку, пов'язаних з її впровадженням, ростом продуктивності, професіоналізму та якості праці, необхідно використовувати наступні *принципи*:

- *об'єктивність* – розмір винагороди працівника треба визначати на основі об'єктивної оцінки результатів його праці та їх значимості для підприємства; при цьому оцінка має бути орієнтована не на конкретного працівника, а на результати його праці;

- *прозорість* – працівник мусить знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці; необхідний ясний зв'язок між критеріями оплати праці й цілями готельної компанії;

- *адекватність* – винагорода має бути адекватною внеску кожного працівника до загального результату діяльності всього колективу, його досвіду й рівня кваліфікації;

- *своєчасність* – винагорода має впливати якнайшвидше за досягненням результату;

- *значимість* – винагорода має бути значущою для співробітника й відповідати його очікуванням;

- *справедливість* – правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному співробітнику й бути справедливими, у тому числі з його погляду.

Сучасна наукова література та спеціалізовані Інтернет-джерела з тематики *HR* (скорочення від англ. *human resources* – «людські ресурси») до популярних нині відносять наступні *методи побудування ефективної системи мотивації персоналу в компанії*:

- *збалансована система показників (Balance Scorecard, BSC)*;

- *підбір ідентичних робіт/посад для порівняння (Job matching)* – опис посадових позицій, які розглянуті у відповідності до штатного розкладу, що дозволяє порівнювати певну посаду в структурі компанії з аналогічними посадами в інших компаніях;

- модель компетенції й ключові показники ефективності діяльності;
- управління за цілями (скорочення від англ. *Management by objectives*, МВО);
- грейдуння (гармонізація окладів / метод Хея).

6.6.1 Система збалансованих показників

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) – система стратегічного планування й менеджменту, що дозволяє створювати чіткий план оперативної діяльності підрозділів компанії на основі стратегічних цілей і оцінювати ефективність діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності.

Новий підхід до стратегічного управління був розроблений у 1990 р. доктором Робертом Капланом й Девідом Нортонем (Гарвардська бізнес-школа, США). Розробники системи стверджують, що ринкова вартість підприємства дедалі більше залежить від нематеріальних активів, – інтелектуального потенціалу компанії, інновацій, ринкової репутації – з метою управління якими й було розроблено зазначену систему.

Причина високої ефективності цієї технології управління полягає в реалізації *головного принципу BSC* – управляти тільки тим, що можна виміряти (мети можна досягти тільки в тому випадку, коли існують показники, які піддаються числовому вимірюванню).

BSC робить акцент на нефінансових показниках, даючи можливість оцінити такі, які здавалось би неможливо виміряти, аспекти діяльності як рівень лояльності клієнтів чи інноваційний потенціал компанії.

Автори системи запропонували основні напрямки оцінки ефективності, які відповідають на найбільш важливі для успішної діяльності компанії *питання*:

1. Фінанси (яке уявлення про компанію в акціонерів та інвесторів?).
2. Клієнти (якою компанію бачать покупці її продуктів?).
3. Бізнес-процеси (які бізнес-процеси потребують оптимізації, на яких організаціях варто зосередитись, а від яких відмовитися?).
4. Навчання і зростання (можливості зростання й розвитку компанії та її працівників) (рис. 2.4).

Побудова *BSC* для окремо взятої компанії включає в себе ряд *елементів*:

1. Карту стратегічних задач, які логічно пов'язані із стратегічними цілями.
2. Карту збалансованих показників (кількість вимірюючи ефективність бізнес-процесів, точку досягнення цілі і терміни, в які потрібно її досягнути).
3. Цільові проекти (інвестиції, навчання тощо), які забезпечують введення необхідних змін.

4. «Панелі інструментів» керівників різних рівнів для контролю і оцінки діяльності.

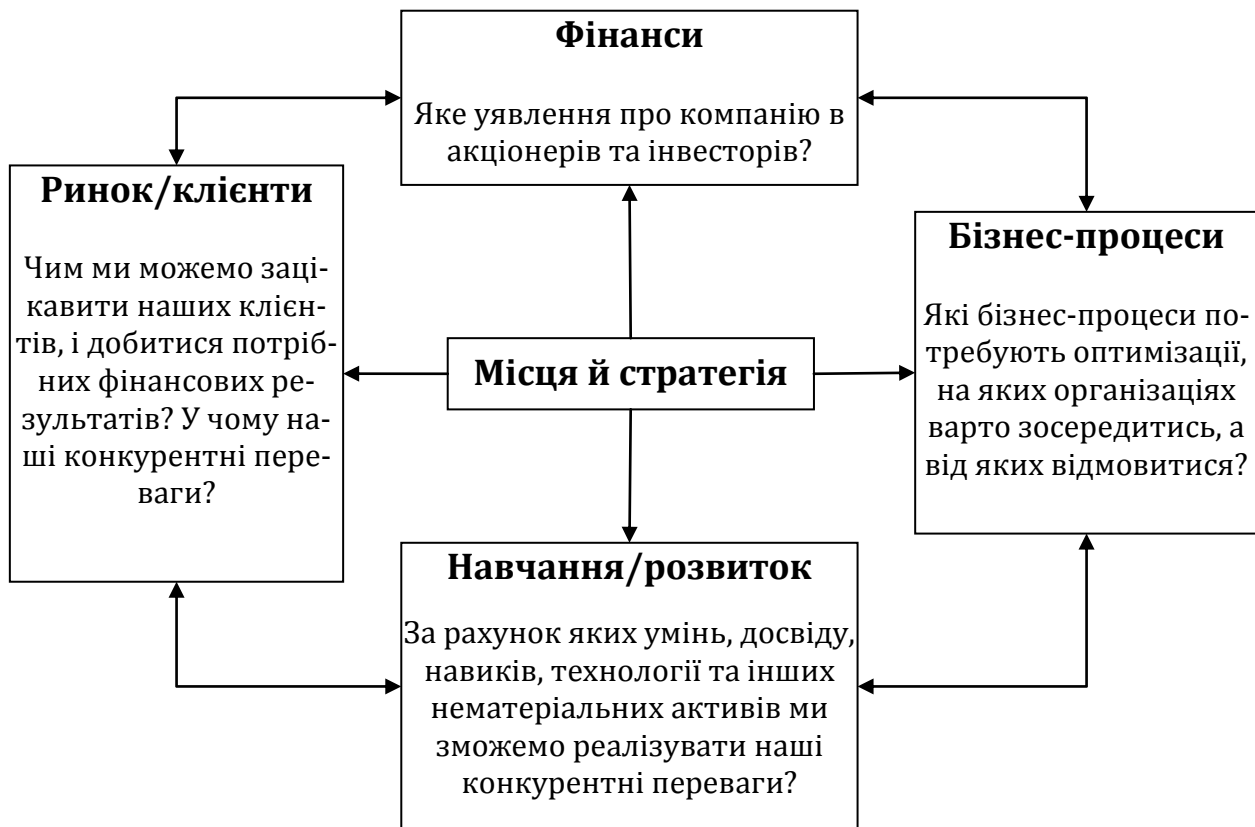


Рис. 2.4 – Основні напрямки оцінки ефективності за BSC

«Панель інструментів» менеджера кожного рівня включає ті показники, якими він оперує в своїй діяльності (наприклад, для топ-менеджера – показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій і т.д.).

Побудову BSC виконують таким чином, щоб завдання і показники менеджерів більш високого рівня в інтегрованому вигляді відображали завдання і показники менеджерів більш низького рівня організаційної структури.

У 1999 р. журнал *Fortune*, бажаючи вияснити причини невдач топ-менеджерів, опублікував результати власного дослідження, проведеного серед керівників компаній. Як виявилось, тільки 10 % компаній успішно реалізують власну стратегію й досягають поставлених цілей. Причиною більшості невдач є низька якість самих стратегій, а численні помилки в їх реалізації – в першу чергу, неузгодженість стратегічних планів з щоденною діяльністю працівників компаній.

Згідно з даними дослідження *Harvard Business School* серед 937 світових компаній із переліку Global-1000 є такі причини провалу втілення стратегій:

- неправильна реалізація стратегічних цілей компанії;

- персонал не знає або не пов'язує стратегічні цілі компанії із своєю діяльністю;
- розподіл ресурсів в планах бюджетів не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей компанії;
- контроль діяльності охоплює далеко не всі важливі для ведення бізнесу показники;
- мотивація працівників направлена на забезпечення поточних фінансових показників;
- програми розвитку бізнесу не враховують фактор реалізації стратегії компанії.

Проект побудови BSC – не просто проект створення системи вимірників. BSC організовує дії компанії на шляху до стратегічних цілей. Досвід створення системи в компаніях дозволяє описати типовий механізм розробки та імплементації BSC.

Проект розробки включає в себе такі *етапи*:

1. *Формалізування мети.* Потрібно зрозуміти й узгодити загальні завдання, які стоять перед компанією (наприклад, мета компанії – 150 % зростання вартості бізнесу на протязі року).

2. *Визначення перспективи і напрямків показників.* Потрібно визначити напрямки діяльності компанії, які необхідні для реалізації її стратегічних цілей. Так, можна використати запропоновану Нортоном і Капланом схему напрямів показників (див. рис. 3), або можна використати індивідуальний підхід і визначити необхідні напрямки діяльності для кожної окремо взятої компанії.

3. *Визначення завдань,* які потрібно виконати для досягнення цілей і розподілити їх за напрямками діяльності. На цьому етапі відбувається подальше уточнення завдань, виконання яких веде до досягнення основної цілі.

4. *Встановлення причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу між цілями і завданнями.* Потрібно з'ясувати, як впливає виконання тих чи інших завдань на досягнення цілі. З'ясування факторів впливу допомагає звести завдання і цілі до єдиної системи і завершує етап створення Карти стратегічних завдань.

5. *Визначення вимірювання цілей.* Ступінь виконання кожного стратегічного завдання, чи загальної мети мають вимірюватись показниками, мають виражатись в цифрах. Кожний з показників ефективності має нормативне значення, яке показує, що мета може буде досягнута в необхідні терміни.

6.6.2 Керування за цілями

Керування за цілями (Management by Objectives, MBO) – систематичний і організований підхід, що дозволяє керівникам сконцентруватися на цілях і досягати найкращих результатів у бізнесі.

Мета – це передбачення в мисленні результату бізнес-діяльності. Постійні цілі співробітників відповідають на запитання: «Що поліпшити в існуючих бізнес-процесах?» Тимчасові цілі співробітників відповідають на запитання: «Як досягти постійних цілей?» або «Які процеси потрібно створити, щоб виконувати постійні цілі?»

Керування за цілями – метод управлінської діяльності, що прогнозує передбачення результатів діяльності (*KPI*) і планування шляхів їх досягнення (завдання, проекти).

Концепція керування за цілями вперше згадана її автором Пітером Друкером («*The Practice of Management*», 1954).

Переклад *Management by Objectives*, як «керування за цілями» і «керування за завданнями», спричиняє ряд непорозумінь. У своїх книгах П. Друкер пише саме про керування на основі поставлених цілей, хоча очевидно, що цілі недосяжні без реалізації завдань, що необхідні для їх досягнення. Тому співробітнику можна поставити як цілі, так і завдання, але необхідно постійно контролювати хід їх виконання.

Мета за визначенням перебуває «поза дією» співробітник, який може виконати завдання, що ведуть до досягнення мети або результату, але на 100 % гарантувати, що результат буде отриманий, ніхто не може.

Відповідно до висновків П. Друкера, менеджери мають уникати «пасток часу» будучи залученими у дії дня, забувати виконувати завдання, що спрямовані на досягнення результатів – цілей.

П'ять базових принципів МВО:

1. Цілі розробляють не тільки для організації, але й для кожного її співробітника. Причому цілі співробітників мають прямо впливати із цілей організації.

2. Цілі розробляються «зверху вниз» для забезпечення зв'язку зі стратегією й «знизу нагору» для досягнення релевантності до співробітника.

3. Участь у прийнятті рішень. Процедура розробки цілей для співробітника – це процес його спільної творчості з безпосереднім керівником. У системі МВО цілі не просто «спускаються зверху», їх спільно розробляють начальник і підлеглі. У ході обговорення і керівник, і підлеглий починають краще розуміти, що саме необхідно робити та яким чином.

4. Оцінка проробленої роботи й постійний зворотний зв'язок.

5. Всі цілі мають відповідати правилу «SMART», тоді їх можна використовувати для побудови ефективної системи мотивації персоналу.

П. Друкер дав основну базу для зародження сучасної концепції «керування за цілями» – *Системи KPI*, завданням якої виступає визначення потрібних для бізнесу моделей ключових показників ефективності (виконання поставлених цілей).

За даними численних досліджень, в яких брали участь керівники й співробітники більше 1000 компаній з усього світу:

— 5 % співробітників завжди працюють добре;

- 7 % співробітників завжди погано;
- для ефективної роботи інших 88 % завжди потрібна постановка правильних цілей і завдань, з обов'язковим контролем за ходом їх виконання. Підсилити інтерес співробітників до індивідуальних результатів для їх досягнення, можна шляхом прив'язки їх до грошової винагороди.

Система мотивації на основі KPI. Збіг інтересів співробітників у роботі з інтересами компанії передбачає розробку й впровадження системи мотивації персоналу, що базується на ключових показниках діяльності. Така система складається з наступних *підсистем*:

- матеріальна мотивація;
- нематеріальна мотивація;
- персональна відповідальність і контроль.

Підсистема *матеріальної мотивації* містить у собі стимули, які спрямовані на задоволення матеріальних потреб і містить у собі:

- премії й матеріальні заохочення співробітників;
- базові оклади;
- наявність соціального пакета.

Підсистема *нематеріальної мотивації* складається з:

- кар'єрного росту;
- професійного росту й розвитку.

Для створення підсистеми *відповідальності й контролю*, розробляють комплекс ключових показників діяльності компанії й виробляють їх «прив'язку» до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідно, щоб фокусувати роботу кожного співробітника на досягнення поставлених цілей. Ефективність роботи цієї підсистеми підсилюється, якщо досягнення цілей буде стимульовано за допомогою інших складових цієї системи.

Таким чином, найбільш складним, незрозумілим і маловивченим зі сказаного залишається комплекс ключових показників діяльності компанії – *Key Performance Indicators – KPI*.

Технологія мотивації, що базується на системі ключових показників діяльності компанії, одержала достатнє поширення на підприємствах Західної Європи й США і є дещо новою для країн пострадянського простору. Ситуація з використанням різного роду індикаторів діяльності компанії, описана раніше, підтвердилася результатами застосування KPI й BSC. На жаль, в Україні такі дослідження навіть не проводилися. Лише фахівці з 23 % опитаних російських компаній підтвердили використання методології керування й мотивації за KPI й BSC. При цьому очевидна новизна розробки й впровадження цієї методології на російському ринку – 70 % компаній, що використовують KPI й BSC, відзначили, що використовують технологію менше 1 року. Проте близько 20 % компаній, які прийняли участь в опитуваннях і, що не використовують на сьогодні си-

стему керування по KPI й BSC, планують її застосування в найближчому майбутньому (період до 1 року).

Причини використання KPI й BSC для стратегічного керування (планування) – прагнення до одержання конкурентних переваг за рахунок використання передових технологій у виробництві й керуванні, а також для підвищення ефективності роботи підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Причини застосування KPI й BSC

Показник	Значення, %
Необхідність упровадження сучасних технологій, що підтвердили заможність й ефективність	60
Потреба в якісній й оперативній інформації для прийняття керуючих рішень з «випередженням» виникнення негативних наслідків	60
Необхідність отримання комплексних оцінок результатів діяльності – розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей й корегування стратегії підприємства	50
Необхідність удосконалення системи заохочень й компенсацій	30
Зниження кількості використовуваних звітів і паперового документообігу	20

У компаніях використовують збалансований спосіб виміру результативності роботи на основі в середньому 10-20 показників, за 3-5 окремими напрямками. Розробкою системи KPI й BSC, а також впровадженням автоматизованої системи управління по KPI й BSC в опитаних компаніях займаються, як правило, власні фахівці.

Сьогодні вже не треба нікого переконувати в тому, що однією з складових успіху компаній є вміння планувати свій розвиток. При цьому основним напрямком планування залишається завдання створення й реалізації стратегії розвитку.

Все це вимагає побудови організації, діяльність якої базується на таких принципах:

1. Трансформування стратегії на оперативний рівень.
2. Побудова організації у відповідності зі стратегією.
3. Реалізація стратегії стає щоденною роботою всього персоналу.
4. Розробка й реалізація стратегії стає безперервним процесом.

Зміни реалізуються через сильне, ефективне лідерство.

Для більшості компаній стратегія – це декларативна заява її топ-менеджерів, що одержала схвалення з боку власників бізнесу. При цьому саме практична реалізація стратегічних планів компанії стає для неї самим серйозним випробуванням. Для реалізації стратегічних цілей з найменшими витратами й у максимально короткий термін топ-менеджмент компанії має скоординувати безліч окремих заходів і дій співробітників.

Ключові показники ефективності діяльності мають базуватися на методології BSC. Така система показників дозволяє класифікувати й оці-

нювати співробітників за їх місцем й важливістю в компанії. Побудову даної системи можна умовно поділити на два рівні:

1) *побудова системи ключових показників діяльності*. Для цього необхідно побудувати дерево цілей компанії, визначивши склад ключових показників діяльності, як для підрозділів, так і для співробітників; потім визначити критерії й процедури оцінки досягнення поставлених показників;

2) *виділення й класифікація ключових позицій співробітників для наступної розробки системи премій або бонусів*.

Саме тут і починається взаємозв'язок KPI й BSC. Стратегія, цілі й завдання перетворюються людьми, керівниками, персоналом, для яких необхідні своєрідні маяки, що вказують шлях на горизонтальному рівні й дають можливість контролю правильності обраного шляху по вертикалі.

Набір ключових показників дозволяє компанії перевести її бачення стратегії в нову, зручну форму, що розкриває стратегію через цілі й показники.

За тією ж схемою (рівнями) формують і *підсистему матеріальних показників*:

1) *створення системи преміювання з врахуванням розроблених ключових показників*, що ґрунтується на розподілі преміального фонду залежно від досягнення поставлених цілей перед підрозділом (співробітником);

2) *розподіл окладів і соціальних пакетів залежно від бонусу співробітника* – його цінності для даної організації з погляду бізнес-цілей і набору функцій його посади.

Розробку й впровадження *підсистеми нематеріальної мотивації* можна умовно поділити на наступні складові:

— *система кар'єрного росту* – містить у собі вимоги до позицій, критерії просування по вертикалі й горизонталі, побудову «дерева» кар'єрного росту для співробітників;

— *система професійного навчання й розвитку* – для співробітників готують плани розвитку, що включають програму навчання й одержання необхідних професійних навичок, які спрямовані на підвищення, з одного боку, свого статусу в компанії й, з іншого, – зацікавленості компанії у високому рівні кваліфікації співробітника;

— *корпоративна культура компанії* – містить у собі систему норм і цінностей, властивих компанії, а також трансляцію норм і цінностей співробітникам.

Для формування системи мотивації на базі KPI необхідно переконатися в наявності передумов для її впровадження:

— наявна система оплати недостатньо стимулює співробітників;

— перед компанією постають нові завдання, для вирішення яких необхідно підвищити зацікавленість співробітників у кінцевому результаті;

— при виконанні функцій співробітники орієнтовані тільки на виконання поточних операцій і прагнуть уникнути відповідальності за невиконання досягнення стратегічних цілей.

Покрокова реалізація системи мотивації на базі KPI:

Крок перший. Передбачає проведення діагностики існуючої системи керування персоналом. Створюючи систему мотивації треба знати всі елементи системи керування, їх взаємозв'язок і взаємний вплив. Необхідне визначення з цілями й з'ясувати очікування власників і керівників компанії.

Крок другий. Формування окремого проекту. Навіть за умови його формальності, якщо мова йде про впровадження системи мотивації в окремо взятому департаменті, але учасники дійства мають розуміти важливість моменту. Проекту мають відповідати обов'язкові атрибути: робоча група, календарний план, проміжні й кінцеві результати, винагорода.

Крок третій. Формалізація стратегічних цілей компанії, їх декомпозиція на нижні рівні, а саме:

— проведення стратегічних сесій із власниками, топ-менеджментом, ключовими фахівцями; формалізація загальної бізнес-стратегії;

— визначення й узгодження функціональних стратегій (або політик), формування «дерева» цілей.

Крок четвертий. Після підготовчого етапу, викладеного в попередніх кроках, необхідно розробити ключові показники результативності діяльності. Виділяють та описують бізнес-процеси. Закріплюють їх за їх «власниками» (формують матрицю відповідальності). Деталізують стратегічні цілі компанії до бізнес-процесів. Визначаємо один, два, три показники для оцінки результативності виконання бізнес-процесів.

Крок п'ятий. Певні показники необхідно навчитися вимірювати. Для цього використовують знайомий з наукової організації праці метод нормування. Проводять хронометраж, збір статистичної інформації, розробляють нормативи. Перед затвердженням нормативів проводять дослідний розрахунок показників, оцінюють їх фактичне значення, визначають цільові значення показників з урахуванням бізнес-стратегії.

Шостий крок. Впровадження системи мотивації персоналу:

— додання показникам конкретних значень;
— розробка системи оплати праці з обліком KPI;
— тестовий розрахунок заробітної плати за розробленою системою на базі показників попередніх періодів.

— доведення персоналу цілей, показників і самої системи.

Сьомий крок. Існує ймовірність того, що на етапі становлення не все як треба, враховано й перелічено. Можливе корегування показників, їх значення. (за умов попередження персоналу). Люди мають розуміти й

підтримувати пропоновану систему. Інакше не уникнути «тихого саботажу» або навіть повного неприйняття й відмови працювати.

При створенні системи КРІ важливо, щоб використовувані показники були зрозумілі всім співробітникам, що беруть участь у процесі. Звичайно задіяні в конкретній угоді або проекті люди зосереджені лише на своїй ділянці робіт, по-різному розуміють ефективність операції й практично ніколи не розуміють значення й місце угоди в структурі цілей компанії. Одні концентруються на своєчасності підготовки документів, інші – на підписанні контракту, треті – на зниженні витрат і т.д. КРІ дозволяє звести подання про те, як потрібно функціонувати, зокрема виконувати проект, до єдиного розуміння, додати цільову спрямованість діяльності співробітників і підрозділів. Загальна для всіх система координат дозволяє орієнтуватися в процесі й говорити на одній мові всім його учасникам. Її відсутність серйозно гальмує роботу компанії як злагодженого механізму, оскільки співробітники витрачають дуже багато сил і часу на те, щоб на неформальному рівні домовитися й досягти загального розуміння.

Першою і найбільш значимою умовою застосування методики виміру ефективності є усвідомлення керівництвом компанії необхідності цього кроку. Друга умова – наявність добре розвинутої інформаційної системи. На такій основі вже можна впроваджувати аналітичну систему, що підтримує використання КРІ.

Після того як показники визначені, методика розрахунків розроблена й забезпечена даними, інформаційні облікові системи впроваджені, систему виміру ефективності необхідно вмонтувати в процеси. Тут не може бути шаблонів, тому при побудові системи подібного класу немінучий інтерактивний підхід: спочатку роблять пробний проект, який потім поліпшують. Для переважної більшості компаній, які приділяють належну увагу власній ефективності й внутрішній організації, впровадження подібної методики лише справа часу.

При успішному впровадженні в систему мотивації на базі ключових показників ефективності є ряд переваг:

- мотивація співробітників прямо пов'язана з досягненням бізнес-цілей компанії;
- ефект від впровадження системи може бути обмірюваний і полічений, у тому числі, у фінансових показниках;
- за допомогою даної системи можна стимулювати співробітників з «різними видами» потреб, застосовуючи матеріальні й нематеріальні стимули.

6.6.3 Грейдування як інструмент мотивації персоналу

Грейдування (від англ. grade – «розташовувати по ступенях, ранжувати») – «Хей-метод», «метод направляючих профільних таблиць Хейя» (*The Hay Chart Profile Method*).

Вперше цей термін вжив американський учений Едвард Хей. На початку 60-х рр. XX ст. він розробив універсальну модель тарифної сітки, що базується на двох аспектах: аналізі роботи й її оцінці. З тих пір методика Е. Хейя неодноразово варіювалася, доповнювалася, але суть її залишилася незмінною: грейди необхідні в першу чергу як інструмент упорядкування базових окладів співробітників.

Запропонований Е. Хеем уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади й вибудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плінність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу. Крім того, керівництво одержує порівнянні дані з різних компаній.

Проте теорія свідчить, що нічого принципово нового в технології грейдингу немає. Першим законодавчим актом, що вводив у Російській імперії ранжирування державних службовців з ієрархічною градацією, був затверджений Петром I в 1722 р. «Табель про ранги» та поширений на всіх державних службовців: військових, статських (цивільних) і придворних.

Надалі підхід, що полягав у вибудовуванні груп різнорідних посад (відповідно до певної ієрархії), застосовувався дуже часто (на транспорті, в органах юстиції, у вугільній промисловості і т. д.). Більше того, у деяких з них (наприклад, на залізничному транспорті) його дотепер використовують (у тому числі застосовують знаки розходження на форменому одязі).

Грейдування переслідує наступні цілі:

- систематизацію найменувань усіх посад компанії;
- установлення чітких меж вартості всіх посад компанії;
- створення простого, зрозумілого, прозорого й справедливого інструмента для нарахування зарплати;
- розробка системи оцінки праці персоналу компанії;
- створення ґрунту для планування розвитку співробітників компанії;
- впровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації й звільнення персоналу компанії.

В основі грейдування посад лежать такі *принципи*:

- *економічна обґрунтованість* – зв'язок з результатами компанії;
- *ясність і прозорість* – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- *справедливість* – при більшому впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;
- *однорідність* – відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результат;
- *ринкова конкурентоспроможність* – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців.

Процедура грейдування досить затратна. Для її проведення потрібні *ресурси*, а саме:

- *інформація* (стратегія, мета й плани компанії; організаційна структура підприємства; каталог посад і посадові інструкції; аналіз заробітної плати сектора й т.п.);

- *люди* (експертна комісія в складі 10-15 чоловік: топ-менеджмент, керівники середньої ланки, співробітник відділу управління персоналом; можливе залучення зовнішнього консультанта);

- *фінанси* (зарплата членів експертної комісії, а також витрати на навчання й послуги консалтингових агентств);

- *час* (у середньому 1 - 1,5 року на розробку й впровадження).

Важливо відзначити, що перед масштабним впровадженням системи у всій компанії бажано провести пілотне впровадження в декількох напрямках / відділах з метою апробації й внесення коректив, якщо буде потреба в таких.

Основні етапи роботи над грейдинговою системою. Грейдування можна проводити з використанням розроблених самостійно індивідуальних факторів або ж факторів «Хей-методу», що передбачає:

- 1) створення експертної групи й ініціація проекту;
- 2) аналіз організаційної структури компанії (рівні управління, напрямку й піднапрямку бізнесу);

- 3) опис основних бізнес-процесів організації з метою уточнення організаційної структури, виділення посад і їх опису – проводять на наступних рівнях:

- *стратегічний* – підприємство в цілому;
- *тактичний* – підприємство в сукупності складових його підрозділів;

- *оперативний* – підрозділ у сукупності з розв'язуваними для них завдань;

- *функціональний* – підрозділ у сукупності функцій, які реалізовані для вирішення завдань;

- *організаційно-функціональний* – об'єднання функцій у посаді;

- *процедурний* – опис конкретних дій (процедур) співробітника для виконання конкретних функцій у рамках конкретних завдань;

- 4) складання / перегляд посадових інструкцій, уточнення вимог до вакантних посад;

- 5) розробка єдиних значимих для компанії факторів оцінки всіх посад, опис факторів;

- 6) узгодження, коректування й твердження виділених факторів з вищим керівництвом;

- 7) виявлення пріоритетності факторів – два варіанти:

- приписування кожному факторові певної кількості балів – питома вага (чим вище пріоритетність, тим більше балів). При цьому сума балів за всіма факторами дорівнює заздалегідь застереженій константі

(наприклад, 1000);

— аналогічно попередньому, тільки сума споконвічно не обмежується константою;

8) створення єдиних вимірювальних шкал по кожному фактору (рівні прояву та їх опису) з урахуванням специфіки організації;

9) оцінка всіх посад компанії експертною групою;

10) формування грейдів:

— ранжирування посад за кількістю набраних балів (з можливою розбивкою на рівні (наприклад, А, Б, В...) або групи (топи, керівники відділів, висококваліфіковані фахівці, фахівці, виконавці);

— визначення меж і кількості грейдів.

11) оцінка середньоринкової вартості всіх посад компанії (самостійно / незалежними консультантами);

12) визначення різниці в оплаті всередині грейду (фіксована / змінна частини залежно від «вилки» для конкретної позиції – мінімальна, максимальна й еталонна зарплата);

13) документальне закріплення грейдингової системи оплати праці на рівні компанії;

14) роз'яснення сутності системи всім співробітникам компанії;

15) впровадження розробленої системи, корекція в міру потреби.

До *основних факторів*, які використовують в «Хей-методі» оцінки посад можна віднести:

1) *знання* – знання, навички й здатності, що необхідні для прийнятного виконання завдань посади (мають на увазі не тільки утворення, але й всі інші придбані раніше знання):

— *професійні / предметні знання* – знання практичних і теоретичних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей професійних дисциплін, вимірювані по глибині й широті;

— *складність і розмаїтість* – аналітичні й концептуальні навички, які необхідні для виконання робіт із планування, організації, консультування, інтеграції, координації, розробці й керуванню підлеглими;

— *навички взаємодії з людьми* – ступінь взаємодії співробітника з колегами, командами, клієнтами, громадськістю.

2) *творчий потенціал / вирішення проблем* – міра оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого людина може створювати нові результати. Показує рівень самостійності мислення його незалежності від прийнятих стандартів і правил;

3) *відповідальність* – ступінь, у якій посада має прямий вплив на кінцеві результати (з урахуванням важливості цих результатів для компанії).

У деяких випадках, крім описаних вище трьох факторів, використовують четвертий: *умови роботи*. Даний фактор дозволяє враховувати екстраординарні робочі умови. Вважають, що грамотне використання системи формування окладів сприяє підвищенню ефективності використання фонду оплати праці на 10-50 %.

ЛЕКЦІЯ 7. КОНТРОЛЬ І КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

План

7.1 Функція контролю в туризмі, його сутність.

7.2 Основні види контролю в менеджменті.

7.2.1 Попередній контроль.

7.2.2 Поточний контроль.

7.2.3 Заключний контроль.

7.3 Люди – невід’ємний елемент контролю.

7.4 Сутність функції регулювання.

7.5 Види регулювання та їх характеристика.

7.5.1 Стабілізуюче регулювання.

7.5.2 Розпорядницьке регулювання.

7.5.3 Дисциплінарне регулювання.

7.6 Оперативне регулювання.

7.7 Етапи процесу регулювання.

7.1 Функція контролю в туризмі, його сутність

Контроль – це процес, за допомогою якого керівництво туристської організації визначає, чи правильні його рішення і чи не потребують вони певного корегування. Контроль є процесом, який забезпечує досягнення цією організацією своєї мети.

Процес контролю туризму складається з встановлювання стандартів, оцінки фактично досягнутих результатів і проведення корегувань у тому випадку, якщо результати роботи істотно відрізняються від встановлених результатів.

Керівники і менеджери починають здійснювати функції контролю тоді, коли вони сформувавши *мету і завдання туристської організації*. Контроль дуже важливий для результативного функціонування туристської організації. Без цього виникають негативні явища в розвитку туризму. Без контролю неможливо об’єднати і спрямувати діяльність працівників організації. Контроль є невід’ємним елементом самої суті цієї організації.

7.2 Основні види контролю в менеджменті.

7.2.1 Попередній контроль

Деякі важливі види контролю туристської організації замасковані серед інших функцій управління. Зокрема, це стосується планування і створення організаційних структур, які не належать до процедури контролю. Але вони дозволяють здійснювати *попередній контроль* над діяльністю туристської організації. Попереднім контролем він називається тому, що здійснюється до початку робіт з організації туризму.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є виконання певних правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки ці засоби виробляються для забезпечення виконання планів розвитку туризму, то їх дотримання фактично є контролем. У вигляді попереднього контролю виступають чіткі посадові інструкції, ефективно доведення до підлеглих формулювань мети, набір в адміністративний апарат управління кваліфікованих людей. У туристських організаціях попередній контроль застосовується у використанні таких *трьох ключових факторів*: трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль трудових ресурсів у туристській організації досягається за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, які необхідні для виконання певних посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих працівників. З цією метою звертається увага на рівень освіти і стаж роботи в галузі туризму, перевіряються документи, вивчаються рекомендації, надані працівникам. Залученню та закріпленню в організації компетентних працівників сприяє встановлення справедливих розмірів заробітної плати та компенсацій, проведення психологічних тестів, співбесід із працівником перед зарахуванням його на роботу. Попередній контроль трудових ресурсів продовжується і під час роботи людей протягом часу підвищення їх кваліфікації. Курси підвищення кваліфікації збільшують імовірність того, що працівники будуть трудитися ефективно.

Контроль матеріальних ресурсів здійснюється через їх ефективне використання для розвитку туризму. Разом з тим ведеться постійний контроль за раціональним використанням рекреаційних ресурсів, який є частиною всього туристського контролю.

Важливим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет. *Бюджет* – це механізм попереднього контролю щодо забезпечення туристської організації необхідними коштами як для її діяльності, так і для розвитку туризму загалом.

7.2.2 Поточний контроль

Поточний контроль застосовується під час туристичної діяльності. В першу чергу його об'єктом є підлеглі працівники, а сам він здійснюється безпосередньо керівником туристської організації. Систематична перевірка підлеглих, обговорення проблем туризму і пропозицій щодо вдосконалення його розвитку запобігають відхиленню від планів та інструкцій, усувають серйозні труднощі в роботі всієї організації.

Поточний контроль базується на оцінці фактичних результатів, одержаних після проведення роботи, спрямованої на досягнення поставленої мети. Для здійснення такого поточного контролю апарату управління необхідний *зворотний зв'язок*, тобто дані про одержані результати. Система зворотного зв'язку дає можливість керівництву виявити непередбачені проблеми і прийняти відповідні рішення для їх усунення. При цьому керівництво коригує свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилень в управлінській діяльності від найбільш ефективного шляху досягнення поставлених цілей.

7.2.3 Заключний контроль

Під час заключного контролю фактично одержані результати порівнюються з плановими або відразу після завершення контролюючої діяльності, або після закінчення визначеного періоду.

Хоча заключний контроль і не дає можливості відразу ж відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, але він має суттєве значення у всій системі контролю, оскільки виконує *дві важливі функції*:

по-перше, заключний контроль дає керівництву туристської організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо подібні роботи передбачено проводити в майбутньому. Порівнюючи фактично одержані й заплановані результати, керівництво організації має можливість краще оцінити, наскільки реалістичними були його плани. Це дозволяє також одержати *інформацію про нові проблеми* і скласти нові плани так, щоб уникнути старих проблем у майбутньому

по-друге, функцією заключного контролю є *сприяння мотивації*. Якщо керівництво туристської організації прив'язує мотиваційні винагороди до досягнень певного рівня результативності, то фактично досягнуту результативність потрібно оцінити об'єктивно й точно.

У процесі контролю виділяються *три різних етапи*:

- 1) вироблення стандартів і критеріїв;
- 2) зіставлення зі стандартами і критеріями реальних результатів;
- 3) прийняття необхідних корегуючих дій.

Вироблення стандартів і критеріїв дає можливість переконатися, наскільки тісно поєднані функції контролю і планування. При цьому стандарти виступають конкретною метою, яка надається до вимірювання. Ця мета впливає з процесу планування. Всі стандарти, які використовуються для контролю, повинні бути вибрані з численних завдань і стратегій туристської організації.

Завдання, які можуть бути використані як стандарти для контролю, характеризуються *такими важливими рисами*:

- на явність часових рамок, в яких повинна бути виконана робота;
- наявність конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити рівень виконання роботи.

Досить легко визначити показники результативності для таких величин, які кількісно вимірюються, а саме:

- вартість матеріалів;
- об'єм продажу туристських послуг;
- прибуток.

Але деякі важливі завдання і стратегії туристської організації виразити в конкретних цифрах проблематично. Зокрема, соціальний ефект заходів щодо розвитку туризму, які розглядаються у вигляді мети, виразити в числових показниках практично неможливо. Але туристські організації, які працюють ефективно, намагаються подолати труднощі, пов'язані з вираженням завдань і

стратегій у кількісному вигляді. Так, інформацію про духовний стан рекреантів одержують шляхом різних обстежень та опитувань. Поряд із цим, деякі величини, які не надаються до кількісного вираження, можна подати у числовому вираженні, вимірюючи дотичні та похідні показники.

Зіставлення зі стандартами і критеріями реальних результатів.

На другому етапі контролю проводиться зіставлення реально досягнутих результатів із встановленими критеріями та стандартами. Менеджер визначає, наскільки досягнуті результати відповідають очікуваним результатам. При цьому менеджер приймає ще одне важливе рішення: наскільки допустимі, небезпечні або відносно небезпечні виявлені відхилення від стандартів. На цьому етапі контролю підлягає оцінка, яка є основою для рішення про початок дій. Часто така діяльність є найбільш важливою частиною всієї системи контролю. Суть цієї діяльності полягає у *визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, оцінці та передачі інформації.*

Найважчим і найдорожчим елементом контролю є *вимірювання результатів*, які дають можливість встановити, наскільки вдалося дотриматися стандартів. Провідну роль у забезпеченні ефективності контролю відіграє передача і розповсюдження інформації. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до працівників туристської організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати. Одержана інформація повинна бути достовірною, точною, надходити вчасно і доводитися до осіб відповідальних за певну ділянку роботи у такому вигляді, який дозволяє легко прийняти необхідні рішення.

Останнім часом досягнуті великі успіхи в розповсюдженні інформації, яка має кількісний характер. Нині менеджер має можливість одержувати важливу інформацію в синтезованому вигляді.

Прийняття необхідних корегуючих дій.

На заключній стадії етапу зіставлення проводиться оцінка інформації про одержані результати. Менеджер вирішує, чи потрібна одержана інформація і наскільки вона важлива для прийняття правильного рішення. Після проведення оцінки починається третій етап процесу контролю, на якому менеджер вибирає одну з трьох ліній поведінки: нічого не робити, усунути відхилення або переглянути стандарт.

Основна мета контролю полягає в тому, щоб досягти такого стану, при якому управління туристською організацією справді змушувало б її функціонувати відповідно до плану. Якщо зіставлення фактичних результатів зі стандартами показує, що встановлена мета досягається, в такому випадку утримуються від проведення якихось заходів.

Якщо відхилення від плану серйозні, їх усувають, не даючи можливості перерости у великі проблеми, що не піддаються контролю. Корегування спрямовується на усунення справжньої причини відхилень. *Головне завдання корегування* у всіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини і домогтися повернення туристської організації до запланованих показників. Корегування проводиться шляхом поліпшення певних внутрішніх змінних чинників

туристської організації, вдосконалення функцій управління або технологічних процесів.

Менеджер усуває не всі помітні відхилення від стандартів. Та й самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому, що вони базуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. При корегуванні прогнозів можуть переглядатися як плани, так і стандарти.

7.3 Люди – невід’ємний елемент контролю

Невід’ємним елементом контролю є люди. А тому під час здійснення контролю менеджер бере до уваги поведінку людей. Менеджери часто проводять контроль наочно, намагаючись цим самим вплинути на поведінку співробітників і примусити їх спрямувати свої зусилля на досягнення мети туристської організації. Вони сподіваються, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує і діє ефективно, будуть намагатися не робити помилок. Водночас дієвий контроль збільшує можливості максимально зближувати реальні результати з накресленими.

Але поведінка людей не єдиний чинник, який визначає ефективність контролю. Для того, щоб контроль був ефективним і міг забезпечувати досягнення мети туристської організації, він повинен мати *такі важливі властивості*:

1) Ефективний контроль повинен мати стратегічну спрямованість, тобто відображати загальні пріоритети туристської організації й підтримувати їх.

2) Орієнтуючись на кінцеві результати, контроль допомагає виконувати завдання, які постають перед туристською організацією.

3) Ефективний контроль повинен відповідати контролюваному виду діяльності, об’єктивно вимірюючи та оцінюючи те, що справді важливе.

4) Ефективним контроль може бути тоді, коли він своєчасний. *Своєчасність контролю* полягає в часовому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок, який найкраще відповідає контролюваному явищу. Найбільш оптимальний часовий інтервал визначається з урахуванням часових рамок плану, швидкості змін і затрат на проведення вимірювань і розповсюдження одержаних результатів. Важлива мета контролю – усунення відхилень до того, як вони сягнуть загрозливих розмірів. Отже, ефективний контроль – це такий контроль, який дає потрібну інформацію керівникам до того, як настане криза.

5) Ефективний контроль повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, які відбуваються.

6) Ефективний контроль – це простий контроль, виходячи з мети, для якої він призначений. Простий контроль вимагає менше зусиль і більш економічний. Та найголовніше – якщо контроль складний і люди, які взаємодіють із ним, не розуміють і не підтримують його, – такий контроль не може бути ефективним. Ефективний контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, котрі взаємодіють із контролем і реалізують його.

7) Ефективний контроль повинен бути економічно виправданим, а тому відношення затрат до можливого прибутку в нього повинно бути низь-

ким. Будь-який контроль, який вартує більше, ніж дає для досягнення мети, не має права на існування.

7.4 Сутність функції регулювання

Регулювання являє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Оскільки менеджери реалізують функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини, на яку спрямовані його впливи. Менеджеру важливо розуміти, що виконати прийняте рішення і досягти позитивного результату можна тільки працюючи разом з людьми (виконавцями) і за їхньої допомоги.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а й прямий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) поштовх, що спонукає її до дії. Регулювання повинно бути зорієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу й очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання – це практично важлива і складна функція управління. Найважливішою особливістю функції регулювання є його всеосяжність. Вона поширюється на всі процеси, що протікають на підприємстві, і на всіх людей, які працюють на ньому, незалежно від їхнього рангу і статусу – від директора до найманого працівника.

7.5 Види регулювання та їх характеристика

Регулювання виступає основною функцією, оскільки жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, оминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання та їхню роль у процесі управління. На практиці у менеджменті базовими видами регулювання є:

- 1) стабілізуюче;
- 2) розпорядницьке;
- 3) дисциплінарне.

Зупинимось детальніше на кожному з них.

7.5.1 Стабілізуюче регулювання

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки.

Стабілізуючий вплив на поведінку людини у процесі виробництва й управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих докуме-

нтів, їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємництва, мету, завдання, повноваження керівників, менеджерів тощо. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Багато сторін діяльності підприємства (ціноутворення, розмір окладів, дотримання норм безпеки тощо) регламентуються відповідними документами.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загально організаційного характеру. Його зміст полягає у встановленні визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на:

- 1) безпосереднє регулювання на основі норм;
- 2) регулювання за допомогою інструктування.

Безпосереднє регулювання здійснюється до підприємства в цілому організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів належить статут підприємства, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції. Регулювання на основі норм устанавлює певні норми поведінки людей, зайнятих у виробництві чи наданні послуг. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і управлінні ними.

Особливістю регулювання на основі норм є повнота й об'єктивність відображення умов, що визначають поведінку працівників підприємства. Варто пам'ятати, що менеджери застосовують норми, які використовують цей вид регулювання, повинні доброзичливо сприйматися тими людьми, чия діяльність вони регулюють.

Не обгрунтовано тверді чи не виправдано занижені нормативи призводять до дестимуляції, а дуже детальні – знижують ініціативність працівників.

Зміст нормативів залежить від конкретного виду регульованої роботи масштабів і способів їхнього використання. Відповідно до теорії очікування існує чіткий взаємозв'язок між результативністю нормативного регулювання і винагородою. Якщо норматив не сприяє тому, щоб працівник відчув – такий зв'язок, чи він створює відчуття несправедливої винагороди, то цей норматив призведе до зниження результативності регулюючого впливу.

Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. *Інструктування* – це настанова, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо.

У даному випадку інструктування варто розуміти як використання працівником відповідних інструктивних матеріалів, що регламентують виконання визначеної роботи.

Стабілізуюче регулювання не виявляється через владний безпосередній вплив. Сутність його полягає в підпорядкуванні посадових осіб правилам, завчасно закладеним у документах, в яких визначені вимоги до виконання дій дотримання конкретних умов.

7.5.2 Розпорядницьке регулювання

Це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання зумовлене такими причинами:

а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених у процесі контролю;

б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями. Вони, як правило, не мають чітко встановлених закономірностей прояву і часу виникнення. Вони є наслідком виникаючих ситуацій і незапрограмованих управлінських рішень.

За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлено документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив – це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Пасивні форми зустрічаються рідше в адміністративному впливі. Вони не мають сили обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. їхнє основне призначення полягає в підвищенні ефективності комунікацій у процесі виконання активного регулюючого впливу. Вони часто доповнюють активну форму регулювання, чим підвищується їхня результативність.

Для ефективного регулювання менеджера дуже важливо прийняти рішення, наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. Функція контролю видає інформацію про відхилення, що є основою для рішення про початок регулюючих дій. Цей етап найбільш важливий і помітний у процесі регулювання. Регулюючі дії можуть паралізувати діяльність підприємства. Зміст розпорядницького регулювання у всіх випадках полягає в тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролю, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу до дій, які потрібні.

7.5.3 Дисциплінарне регулювання

Дисциплінарне регулювання торкається поведінкових аспектів функції регулювання. Воно являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту і «домогатися виконання роботи за допомогою інших людей». Ніяке управління

не дає необхідних результатів, якщо працівники підприємства не будуть дотримуватися встановлених норм і правил поведінки.

Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і отримуючи винагороду за неї, працівники непрямо погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) розпорядницький вплив. Наприклад, наказ про заохочення чи покарання за результатами діяльності конкретного співробітника;

б) регламентуючий вплив. Наприклад, посадова інструкція, що відбиває результати розподілу і делегування повноважень конкретного співробітника;

в) нормуючий вплив. Наприклад, норма часу (трудомісткість рішення задачі) на розробку бізнес-плану.

7.6 Оперативне регулювання

Загальні функції менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається.

Отже, *оперативне регулювання* – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Виробничо-господарські процеси всередині організації надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна, лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає за відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто за порушення стійкості організації сьогодні і в перспективі.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з конкретизації оперативних планів у формі завдань, доведення їх до виконавців. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб. Як правило, цю роботу менеджер здійснює на оперативних нарадах працівників управління, оскільки на ефективність виконання оперативних завдань впливає тривалість проміжку від моменту формулювання завдання до доведення його виконавцю.

Доведення завдання супроводжують інструктивно-роз'яснювальною роботою з виконавцями, яка передбачає ознайомлення виконавця із загальною ситуацією й особливостями конкретного завдання, орієнтує на успішне його виконання, уточнення посадових

обов'язків і прав. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання – поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами.

Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є, особиста доповідь підлеглому, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

7.7 Етапи процесу регулювання

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур, на практиці виокремлюють такі п'ять етапів.

На першому етапі процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу та делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту). На даному етапі ще не чітко простежується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не належить до функції регулювання, однак вони як типові забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не тільки способом регулювання, але й своєрідною основою для здійснення процесу контролю. Саме в процесі контролю відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами. Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролю вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозливою, менеджер повинен розробити адекватний регулюючий вплив. Регулювання

повинно здійснюватися за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Третій етап – розробка адекватного регулюючого впливу. Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління підприємством справді змушував людей працювати відповідно до плану. Регулювання, яке не може усунути серйозні відхилення перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, не потрібне. Регулюючий вплив повинен усувати не саме відхилення, а причину, яка викликала це відхилення. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає зусилля групи людей, менеджер повинен прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них.

Тому менеджер не може вибрати якийсь один метод і один регулюючий вплив лише тому, що вони здатні усунути відхилення, яке виникло. Потрібно враховувати, що інтереси кожного члена групи – індивідуальні, а мотиви можуть бути різними. Крім цього, перш ніж вибрати регулюючий вплив, менеджер повинен зважити всі внутрішні перемінні та їхній взаємовплив, що мають відношення до даної проблеми. Прийняте безсистемне рішення може усунути виникле відхилення, але при цьому породити цілий ряд інших.

Вибрати адекватний регулюючий вплив на об'єкт управління – це застосовувати такі методи, які будуть спонукати людей добровільно й ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення – своєчасного усунення.

Четвертий етап – усунення відхилень. Цей етап, насамперед, включає доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник повинен самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення виниклих проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

Чітке доведення регулюючого впливу до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного його виконання. При цьому воно повинно не допускати різних тлумачень його змісту.

Потрібно враховувати, що виконавці будуть розуміти цей вплив у силу власного сприйняття.

Тому для злагодженої роботи виконавців неабияке значення відіграє інструктаж, що дозволяє більш чітко пояснити суть регулюючого впливу, шляхи і засоби його виконання. Для досягнення необхідних результатів у виконанні регулюючого впливу виконавці повинні мати двостороннє спілкування (зворотний зв'язок) з керівником. Подібне спілкування повинно збільшити імовірність того, що виконавці точно зрозумі-

ють мету регулюючого впливу і зі знанням справи будуть виконувати вказівки.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців на повну самовіддачу. Керівництво повинно справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами, і своєчасно, результативно усувати причини виниклих відхилень.

І останній, *п'ятий етап – перегляд стандартів*. Нічого не буває вічним. Стандарти, які задовольняють процес управління, можуть виявитися непридатними завтра. Стандарти розробляються на стадіях планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління. Стандарти існують тривалий час. Однак діяльність підприємства динамічна і залежить від багатьох факторів. Це призводить до застаріння стандартів і регламентів. Отже, вони повинні переглядатися.

Буває, що встановлені стандарти занижені чи завищені, тобто не-реальні. Тому їх теж потрібно переглядати.

Інколи виникають ситуації, коли вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти поставлених перед ними цілей і зводить нанівець мотивуючі впливи. У таких ситуаціях керівництво повинно прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій тощо.

Підсумовуючи можна стверджувати, що функції менеджменту універсальні для всіх типів організацій не залежно від сфери їх діяльності, тому вони обов'язково присутні в менеджменті туристичної індустрії. Їх вираження у процесі управління в цій сфері має свою специфіку, яка визначається специфікою менеджменту туризму та його відмінністю від класичного менеджменту. кожна функція менеджменту життєво важлива для організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

ЛЕКЦІЯ 8. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

План

8.1 Сучасний стан і особливості формування трудового потенціалу сфери туристичної індустрії.

8.2 Особливості підготовки кадрів туристичної індустрії України.

8.3 Класифікація ринків туристичної індустрії.

8.4 Характеристика діяльності окремих типів підприємств туристичної індустрії.

8.5 Розвиток нових організаційних форм ринку туристичної індустрії в умовах інтеграційних перетворень.

8.1 Сучасний стан і особливості формування трудового потенціалу сфери туристичної індустрії

Україна з перших днів незалежності впевнено стала на шлях створення власної туристичної індустрії, що являє собою сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорт, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів, проголосивши туризм пріоритетною галуззю розвитку економіки. Крім того, у найближче десятиліття туризм залишиться найбільшим джерелом створення нових робочих місць у ряді регіонів світу. Адже, для багатьох країн світу туристична індустрія є найбільш прибутковою, такою, що динамічно розвивається та є основним джерелом доходів до бюджету. Не залишається осторонь глобальних процесів і Україна.

Людина є основним споживачем і трудовим ресурсом будь-якої галузі в тому числі і в туристичній індустрії. В умовах ринку, туризм набуває нового економічного змісту, зумовленого вільною динамікою капіталу та можливостями вільної діяльності суб'єктів власності. Відкритість економіки України, впровадження безвізового режиму, особливості економічної та політичної ситуації в країні та багатьох інших чинників сприяло інтенсивному розвитку туристичної індустрії.

Працівники галузі забезпечують роботу закладів туристичного призначення. За даними Державної служби статистики України, середньооблікова кількість штатних працівників туристичної діяльності з 2011 по 2017 рр. складала від 9588 осіб у 2015 р. до 15556 осіб у 2012 р., а кількість суб'єктів туристичної діяльності за ці ж роки коливалась від 3182 осіб у 2015 р. до 5346 одиниць у 2012 р. Отже, в галузі щорічно задіяні в середньому 12 тис. осіб, що складає приблизно 0,07 % від усього економічно активного населення України по відношенню до 2017 р.

Кількість туристів (без екскурсантів), обслуговуваних туропера-рами та туристичним агенціями (юридичними особами та фізичними осо-бами-підприємцями) у 2017 р. становила 2806 тис. осіб. Тобто середній показник зайнятості у цьому ж році становив 234 туриста на 1 працівника.

Не можна вести мову про стійку тенденцію до збільшення чи змен-шення даних показників, проте вони мають помітну взаємозалежність.

Підвищення рівня індустріалізації галузі призвело до значних змін у професіональному складі та вимогах до кваліфікації робітників. Значно збільшилась чисельність кадрів, пов'язаних з упровадженням інновацій та новітніх технічних засобів.

За роки незалежності з України виїхала велика кількість працездатного населення. Там вони набувають нових професій, навичок застосування нових методів і підвищують свою кваліфікацію.

Секретаріат організації економічної співпраці і розвитку поширив серед країн-членів анкету «Туризм і зайнятість». Отримана інформація була узагальнена, результати дослідження опубліковані. У 2015 році в туризмі працювало: Німеччина 1,8 млн. осіб (6,5 % від загальної кількості зайнятих в економіці країни), Іспанії 1,4 млн. (9,1 %), Франції 1,2 млн. (4,8 %), Японії близько 1 млн. (1,6 %). Частка зайнятих у туризмі неухильно збільшується. Окрім власне туристичної діяльності з обслуговування відвідувачів, значного обсягу праці потребують суміжні до туризму підприємства інших галузей економіки – торгівлі, будівництва, сільського господарства тощо.

Визначення попиту, набір і відбір, навчання, використання та винагородження персоналу – важливі завдання в управлінні трудовими ресурсами, виконання яких пов'язане з особливостями сфери послуг, де працює як висококваліфікований, так і некваліфікований персонал з постійним, тимчасовим режимом роботи, за сумісництвом або сезонно. Саме ці особливості визначають обсяг і характер діяльності в управлінні персоналом.

Персоналові, як елементу комплексу «marketing-mix», часто приписують найважливіше значення, тому що персонал перебуває у постійному контакті з клієнтом і може формувати уявлення клієнтів про діяльність підприємства на ринку.

Персонал фірми з падання послуг може бути важливим джерелом переваги цієї фірми або її недоліком. Особливе значення персоналу туристичного підприємства впливає з:

- характеру послуг туристичної діяльності;
- високої частки витрат у загальних витратах;
- значного впливу персоналу на ефективність функціонування підприємства;
- здатності персоналу до генерації інновацій;
- факту, що на ринку туристичних послуг взаємовідносини між персоналом і клієнтами впливають на якість пропонованих послуг, задоволення туристів і формування позитивного іміджу фірми та її продуктів.

Працівник туристичного підприємства повинен володіти відповідними рисами характеру, комунікабельністю, бути позитивно налаштованим до виконання побажань і потреб туристів. Працівник з обслуговування туристичного руху повинен розмовляти з клієнтом, делікатно задавати питання, а також знати або здогадуватись про мотиви рішень клієнта. У випадку обслуговування розважальних заходів необхідно ознайомитися з традиціями та культурною спадщиною відповідного регіону чи країни, звідки приїхали туристи. Знання навичок, традицій і поведінки туристів дозволить надати їм ліпші послуги, що заохотить їх наступного разу відвідати цю місцевість. Добре підготовлений до роботи працівник з обслуговування туристичного руху, його спосіб поведінки та вигляд залишаються у пам'яті клієнтів і асоціюються з фірмою, яку ця особа представляє.

Важливі чинники, які характеризують особисті риси характеру працівника туристичного підприємства. Особи, які бажають працювати у туристичній галузі, окрім набутих професійних навичок під час практик чи навчань (наприклад, технічних, обслуговування клієнтів чи знань із соціології та психології), мусять мати такі психофізичні здібності:

- терпимість, опанування собою, ввічливість, сумлінність;
- красномовність, висока особиста культура, доброзичливість;
- відповідальність, почуття обов'язку, дисциплінованість;
- стійкість у стресовій ситуації;
- уміння шукати вихід з будь-якої ситуації;
- швидке прийняття рішення;
- добра організація праці та систематичність;
- вміння правильно представити себе, свобода у поведінці та комунікабельність;
- приємна зовнішність та естетичний вигляд;
- постійне самовдосконалення та підвищення інтелектуального рівня;
- знання іноземних мов;
- легкість встановлення контактів з людьми;
- відповідне зосередження на клієнтові та вміння уважно слухати;
- емоційна стабільність, здатність до швидкого відновлення сил у стресових ситуаціях;
- здатність упоратися з емоціями клієнта;
- готовність надати допомогу іншим людям для вирішення їхніх проблем;
- вміння вести переговори й активно продавати туристичний продукт.

Зовнішній вигляд працівника під час зустрічі з туристом не повинен викликати у нього негативного ставлення. При роботі на лінії «працівник – турист» важливу роль відіграють зовнішні умови: презентабельність, приємна зовнішність, спортивна фігура тощо.

Кожне робоче місце також пов'язують з певними особистими вміннями працівника. Виконання службових обов'язків (прийняття туриста у рецепції, обслуговування під час споживання їжі) інколи вимагає таланту, грації, такту, високої особистої культури чи вмінь.

Серед досліджень діяльності підприємств з надання туристичних послуг повинна бути проблематика значення кадрів, працівники яких встановлюють контакт з клієнтами (туристами). До цих суб'єктів потрібно зарахувати туристичних посередників, готельні підприємства, заклади харчування, а також господарських суб'єктів, які функціонують у сфері надання екскурсійних послуг провідника, туристичної інформації тощо. Найважливіші місця працевлаштування, які характерні для туристичного сектора, представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні місця працевлаштування у туристичному секторі

Посередники туризму	Транспортна сфера	Сфера розміщення	Сфера харчування	Інші сфери
Туроператор Турагенції	Повітряний Автомобільний Водний	Готелі Мотелі Пансіонати Кемпінги	Ресторани Кав'ярні Цукерні	Центри туристичної інформації Провідники Екскурсороводи

Рівень обслуговування туристів у туристичній агенції, готелі чи ресторані формує їх думку про ціле підприємство. Однією з ознак професійного обслуговування клієнтів є ввічливість. Повага до клієнта, товариська атмосфера, що його оточує, викликає у туриста почуття психологічного комфорту. Якщо персонал неухважний, то мало ймовірно, щоб турист забажав ще раз скористатися послугами цього туристичного підприємства (наприклад, повернувся до готелю, незважаючи на його добре розміщення чи хороше оснащення).

Завданням персоналу туристичного підприємства є надання того, що потрібно туристу:

- гідного обслуговування;
- виняткової атмосфери;
- спокою;
- дружнього та приємного ставлення;
- гостинності.

Важлива готовність до надання допомоги, яка проявляється в уважному ставленні до гостя, а також у пропозиції додаткових послуг. Створення високих стандартів послуг є одним зі способів пошуку нових та збереження існуючих клієнтів.

Умови ефективної системи обслуговування клієнта такі:

- необхідність інвестування у людський чинник і підготовка працівників до впровадження у життя прийнятих принципів і правил поведінки, в основному через навчання;

— введення в дію мотиваційного механізму для працівників (не тільки фінансового, а й соціального чи психологічного) з метою піклування про клієнта;

— створення корпоративної культури.

Більшість туристичних підприємств (особливо готелі та туристичні оператори) мають певні стандарти обслуговування клієнтів, які однакові для всіх відділів. Вони складаються з детальних інструкцій щодо одягу працівників, їхнього взуття, зачіски, вигляду рук, макіяжу, можливого татуювання тощо. Вони визначають спосіб ведення безпосередньої та телефонної розмови з клієнтом.

У теорії й на практиці існують твердження, що для того, щоб мати задоволених клієнтів, потрібно, щоб працівник був задоволений. Працівник, приступаючи до виконання роботи, переважно хоче її виконувати добре, але також очікує від працедавця виконання певних умов:

— справедливої винагороди (гідної оплати праці за добре виконану роботу);

— прозорої та зрозумілої системи заробітної плати, премій, дисципліни;

— поваги та визнання особистої гідності;

— створення сприятливої робочої атмосфери;

— можливості висловлювати пропозиції, свободи висловлювання;

— можливості критики, а часом протесту;

— перспективи кар'єрного зростання, змоги підвищення кваліфікації;

— справедливих методів управління, чіткої організації роботи, конкретного визначення обов'язків і відповідальності.

Якість надання послуг та якість обслуговування клієнтів зумовлені, перш за все, кваліфікацією, компетенцією, вміннями, здатністю присвятити себе справі та способом поведінки виконавчого персоналу. Отже, виникає проблема відповідної підготовки персоналу «першої лінії» до завдань задоволення клієнтів. Під таким кутом зору можна приймати рішення щодо одного з двох крайніх заходів або прийняти середній варіант. Перше полягає у точному визначенні процедур (усіх дій, способів їх виконання, хронології, дотримання термінів) і в детальному контролі за їх дотриманням працівниками. Персонал, який надає послуги, постійно повторює одні й ті самі дії. Однак від нього не очікується винахідливості чи оригінальності, коли йдеться про виконання обов'язків. Як приклад, можна навести стандартизацію поведінки персоналу у закладах швидкого харчування тощо.

На противагу підходу, що полягає у суворій стандартизації робіт, які виконують працівники з надання послуг, існує концепція управління персоналом шляхом надання повноважень. Наділити працівника повноваженнями – надати йому значну свободу у роботі з обслуговування клі-

ентів завдяки переконанню, що тільки особистий талант допоможе найліпше задовольнити потреби та сподівання покупця. Надання таких повноважень працівникам реально може забезпечити збільшення задоволення покупців, якщо персонал себе ототожнює з цілями фірми й у зв'язку з цим прямує до якнайліпшого задоволення вимог клієнтів.

Повноваження персоналу приймати самостійно швидкі рішення повинно ґрунтуватися на чіткому баченні діяльності фірми і виразно задекларованих керівництвом цілях.

8.2 Особливості підготовки кадрів туристичної індустрії України

Ринкові умови, що склалися на рубежі кінця ХХ – початку ХХІ ст., зламали всю налагоджену протягом кількох десятиліть систему освіти і, отже, подальшого працевлаштування випускників освітніх установ, а також внесли корективи у зміст освіти, призвели до появи нових професій і спеціальностей, орієнтуючись на фахівців сфери послуг, у тому числі й туристичні послуги, висуваючи нові вимоги до професійних якостей випускників. Тому, аналізуючи зовнішнє середовище системи освіти, необхідно враховувати затребуваність фахівців того чи іншого рівня.

Прогнозування попиту фахівців різних рівнів підготовки будується в галузевому розрізі, зорієнтованому на врахуванні потреб ринку праці у місті, регіоні, з конкретних спеціальностей.

Проблема підготовки кваліфікованих кадрів для галузі стоїть гостро. У туристичному бізнесі, як і будь-якому іншому, потрібні професійні кадри різного рівня – від секретаря до керівника. Оскільки туристична діяльність тісно пов'язана з роботою з людьми, дуже важливо, щоб усі співробітники склали єдине ціле, одну команду, були дружелюбно налаштовані до клієнта, могли замінити один одного.

Основними фігурами є менеджери туристичної сфери, які повинні вміти складати різноманітні групові та індивідуальні тури, чітко відстежуючи пропозиції та попит. Крім того, потрібно бути дуже терплячими та професійними психологами, щоб знайти підхід до кожного і кожного задовольнити. Менеджери напрямів і турів, як правило, спеціалізуються тільки на певних країнах або видах турів. Робота у службі бронювання вимагає чіткості, швидкості реакції, комунікабельності й, звичайно, відмінного знання справи.

У невеликих турфірмах менеджери, як правило, зайняті всім – і турами, і бронюванням, і оформленням віз, і страховок. У великих компаніях кожним із напрямків займається окремий менеджер або група менеджерів. Без спеціальної підготовки дуже важко розумітися у всіх аспектах туристичної індустрії. Більшість навчальних закладів України випускають фахівців, які не мають практичного досвіду роботи в готелях міжнародного рівня. Тому велику роль у підготовці майбутніх висококваліфі-

кованих кадрів відіграє їхня практична підготовка в готелях, які працюють за міжнародними стандартами сервісу.

Сьогодні в Україні працює велика кількість турфірм. Кількість їх змінюється пропорційно попиту на подібні послуги. А в сезон майже в кожній турагенції є відкриті вакансії менеджерів. На сьогодні через високу конкуренцію керівники відбирають співробітників більш ретельно. Тому зростає потреба у вищій освіті. Однак у туріндустрії частка тих, хто не має спеціальної освіти, все ще є, а тому є потреба в професійних кадрах. Суміщення теорії та практики – основна межа навчання туризму.

На даний час професія менеджера з туризму досить затребувана на ринку, але, на жаль, не будь-яка людина може бути менеджером, а тільки та, яка володіє певним набором особистих і професійних якостей.

Так, менеджерський напрям зорієнтований на підготовку фахівців для сфери туризму, які планують обіймати посади керівників функціональних підрозділів як підприємств-виробників (готельні комплекси, заклади ресторанного господарства, транспортні перевізники), так і підприємств-посередників у туризмі (туроператорів, турагентів, турбюро) та здійснювати своє кар'єрне зростання за управлінськими сходами. Адже сучасні тенденції розвитку суспільства постійно висувають досить жорсткі вимоги до організації та змісту процесу підготовки фахівців для сфери туризму:

- швидкими темпами розвиваються комп'ютерні технології;
- з'являються нові професії;
- туристи стають все більш обізнаними, а отже, і більш вимогливими.

На сьогодні цілком очевидно, що попит на отримання професій туристичної галузі постійно зростає. Організований маркетинг попиту на ринку праці дозволяє освітнім установам оперативно реагувати і вносити відповідні зміни до змісту професійної підготовки. Відомо, що вторинними споживачами послуг закладів вищої освіти (далі – ЗВО) є роботодавці – надають роботу випускникам ЗВО. На своєму робочому місці випускник застосовує отримані ним знання, вміння, компетенції, реалізує себе як фахівець (майстер своєї справи). Організації, які приймають на роботу випускників ЗВО, висувають певні вимоги до якості їхньої підготовки. Це знаходить відображення в конкретних заявках із зазначенням кваліфікаційних вимог до майбутніх працівників, а також у тому, що керівники підприємств, представники роботодавців беруть участь у підсумковій атестації випускників.

Роботодавці через деякий проміжок часу мають можливість об'єктивно оцінити якість випускників за їхнім умінням кваліфіковано виконувати свої професійні обов'язки, за їхнім професійним зростанням.

Фахівцеві в галузі туризму необхідні знання з ресурсознавства, стану і динаміки ринку, маркетингу, менеджменту. Необхідно знати техно-

логічні особливості проектування, підготовки, розробки та надання турів, особливості їх тематичного змісту. Усе це вимагає величезних практичних навичок. В Україні існує чимало проблем у процесі навчання та підготовки кадрів у сфері туризму. Навчання за туристичними спеціальностями проводиться тільки на рівні теорії.

Студентам катастрофічно не вистачає практичних навичок, які можуть дати практики, навчальні стажування та тренінги, що вплинуло на становлення вітчизняної системи професійної туристичної освіти.

Професійна підготовка менеджерів, фахівців з туризму повинна ґрунтуватися на особливостях підприємницької діяльності у сфері туроперейтінгу і спиратися на принципи педагогічної дидактики. У ній також велике значення має приділятися практичним навичкам.

Тому не викликає сумніву той факт, що вдосконалення навчання пов'язане, насамперед, із розробкою якісно нових підходів до виконання завдань управління цим процесом. Щоб ефективно управляти процесом підготовки спеціаліста у ЗВО, потрібно чітко бачити орієнтир і кінцеву мету такої підготовки. Зазвичай орієнтиром виступає кваліфікаційна характеристика фахівця з тієї чи іншої спеціальності.

Однією з основних проблем розвитку туризму в нашій країні можна вважати нестачу кваліфіковано підготовлених кадрів. Це підтверджує необхідність організації та вдосконалення спеціального туристського освіти, підготовки кваліфікованих кадрів, здатних підняти туризм до висот міжнародного рівня за допомогою оптимального проектування навчального процесу та дидактично адекватного комплексу навчально-методичної літератури. Підвищення ефективності підготовки професійних кадрів туристської кваліфікації значно обумовлено взаємозв'язками з практичною діяльністю, технологічними процесами сучасного туроперейтінгу.

Програма навчання та проектування підручників повинні враховувати особливості туристського ринку, реагувати на динаміку туристського ринку і повинні бути зорієнтовані на функції туристської організації на ринку туристських послуг.

Впровадження інноваційних технологій у туристичну освіту, використання міжнародних програм підготовки туристичних кадрів накопичені в провідних ЗВО туристичного профілю. Сучасна модель професійної туристичної освіти ґрунтується на таких принципах:

- зорієнтованості на практичну підготовку фахівців з урахуванням передових світових стандартів;
- урахування запитів роботодавців, їх кваліфікаційних вимог;
- надання студентам можливості вибору індивідуальної освітньої траєкторії, забезпечення безперервності та багаторівневості програм;
- отримання «подвійного» диплома і додаткових кваліфікаційних сертифікатів;

- застосування сучасних інформаційних та освітніх технологій у навчанні;
- сертифікації освітніх програм на основі міжнародних стандартів якості.

Однак реалізація сучасної моделі професійної туристичної освіти в Україні, націленої на забезпечення туристичної галузі кваліфікованими конкурентоспроможними кадрами, стримується через:

- відсутність єдиної системи моніторингу й прогнозування потреб у професійних кадрах для сфери туризму, відсутність єдиної статистичної бази даних;
- недосконалість нормативно-правової бази;
- відсутність комплексної системи оцінки персоналу та керівників підприємств сфери туризму, недостатня ефективність системи підготовки та підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу закладів професійної освіти, що здійснюють підготовку кадрів для сфери туризму.

У рамках реалізації основних принципів Болонського процесу важливим напрямком діяльності освітніх установ залишається сертифікація за стандартами якості UNWTO TedQual, яку розробила і проводить Всесвітня туристична організація за для підвищення якості туристичної освіти та її ефективності, що дозволяє визначити конкурентоспроможність освітніх програм, реалізованих ЗВО України, їх відповідність світовим стандартам якості. Підготовка кадрів для індустрії туризму повинна бути заснована на інноваційних засадах розвитку міжнародної професійної освіти. У практичній підготовці кадрів для сфери туризму пропонується використовувати технології створення освітніх кластерів, що являють собою системно-організовану єдність різнорівневих професійних навчальних закладів, розташованих у графічній близькості. У разі відсутності будь-якого з рівнів професійної туристичної освіти необхідно її створення як системного елемента, без якого повноцінна підготовка професійних кадрів не може бути забезпеченою.

Кластерна ідеологія дозволяє створити систему безперервної туристичної освіти, що являє собою багаторівневу матрицю, яка забезпечує потреби людини не тільки в отриманні знань більш високого рівня, але і в отриманні додаткових знань на основі системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що специфіка туристичної освіти полягає в її багатогранності, яка готує кадри різних спеціальностей і напрямків економічного, технічного, технологічного, управлінського, наукового й інших профілів. Туристична освіта являє собою складний механізм, який постійно вдосконалюється та дозволяє активно впроваджувати інноваційні програми для підготовки кадрів туризму з використанням закордонного досвіду.

8.3 Класифікація ринків туристичної індустрії

Важливою функцією туристичних підприємств сфери туристичної індустрії є виробництво (комплектування), надання та реалізація комплексного турпродукту.

Основна мета функціонування туристичних інфраструктурних елементів є задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. Провідним видом їх діяльності є комплектування та реалізація туристичного продукту – комплексу туристичних послуг, що задовольняють потреби туриста під час його подорожі. Також у сучасному світовому господарстві туристична індустрія впевнено утримує провідні позиції, адже вона об'єднує різноманітні галузі та види діяльності як матеріального виробництва, так і невиробничої сфери. Елементами туристичної індустрії є підприємства й установи, мета функціонування яких – задоволення певних туристичних потреб (мотиваційних, змістових, комфортності, атракції (притягування) тощо).

Економічна діяльність, пов'язана з туризмом, традиційно визначається з точки зору попиту, споживання товарів і послуг відвідувачами та витрат, які вони здійснюють. При такому підході індустрія туризму – це збірна сфера, яка охоплює різні види господарської діяльності, оскільки туристи здійснюють витрати у всіх секторах туристичного обслуговування.

За змістом і характером своєї основної діяльності туристичні підприємства це свого роду посередники між споживачем (туристом) і виробником окремих туристичних послуг (засобами розміщення туристів, транспортними організаціями, підприємствами харчування тощо).

Класифікацію підприємств туристичної індустрії можна здійснити залежно від:

- мети діяльності;
- форми власності;
- розміру;
- ступеня домінування на ринку конкурентної стратегії тощо.

При цьому доцільно виокремити такі складові сфери індустрії туризму:

- розміщення;
- перевезення;
- харчування;
- реалізація послуг;
- дозвілля та розваги;
- лікування й оздоровлення.

Діяльність туристичних підприємств розрізняється за специфікою виконуваних функцій, обсягами діяльності та задіяних ресурсів, що обумовлює їх класифікацію та типізацію. Більш детально інформація відображена на рис. 3.1.

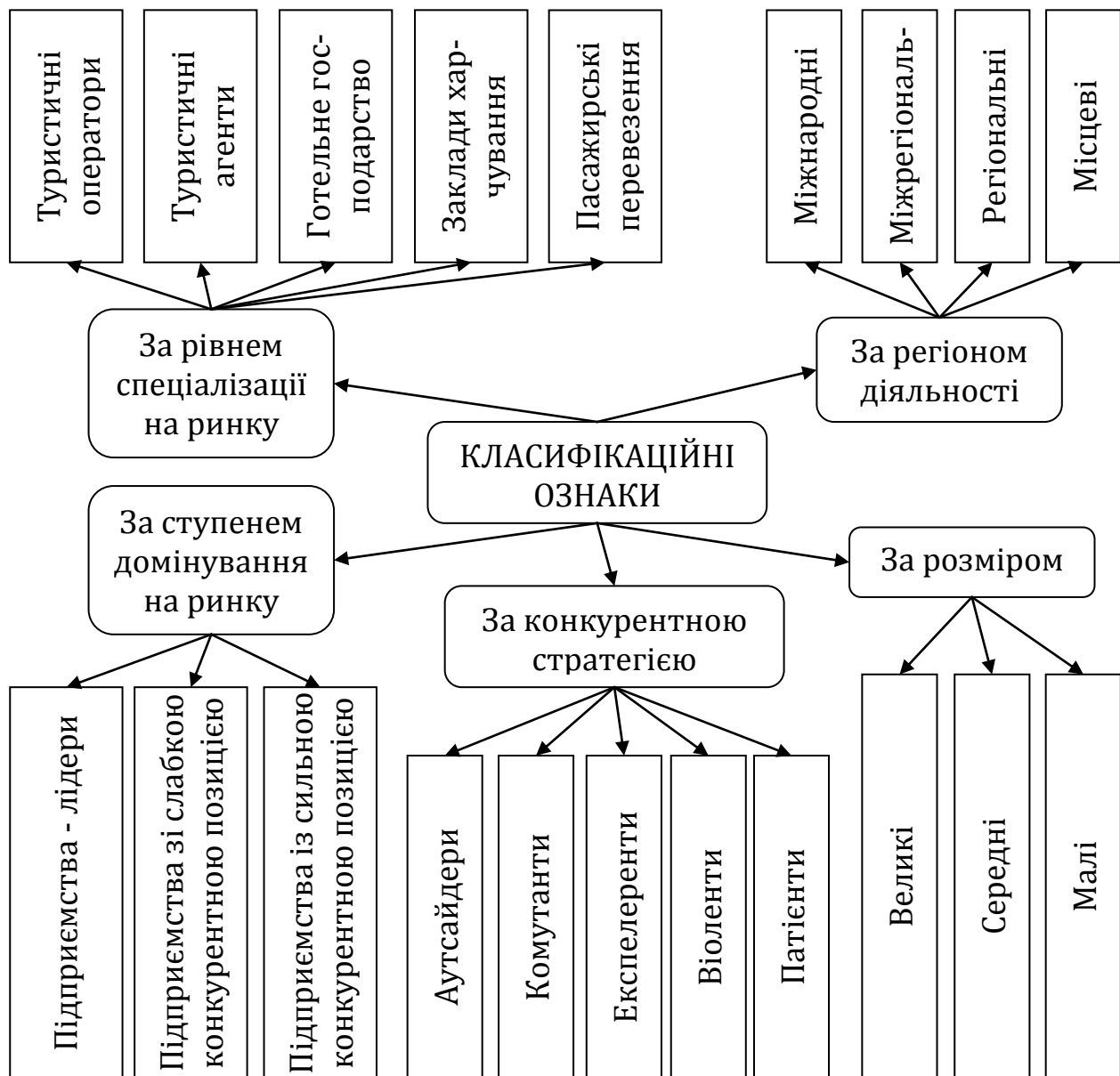


Рис. 3.1 – Характеристика класифікаторів ринку туристичної індустрії

Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту акцентується на якість сервісу. Якість сервісу – ключ до комерційного успіху. Готелі і ресторани, екскурсійні бюро і туристичні агентства часто при абсолютно однаковій матеріальній базі та ідентичному напрямку діяльності відрізняються один від одного тільки рівнем сервісу, що є інколи головним у конкурентній боротьбі.

Ринок туристських послуг (туристський ринок) формується множиною різноманітних за характером, формою, інтенсивністю, величиною, спрямуванням тощо зв'язків між споживачем (туристом) і виробником туристського продукту – (підприємством індустрії туризму), які виступають структуроутворюючими одиницями ринку, а динамічна рівновага між якими зумовлює його сталість і внутрішню організацію.

Він, як сфера обміну послугами між країнами, є невід'ємною частиною міжнародних економічних відносин поряд зі світовими ринками факторів виробництва і товарів. Предметом обміну слугують послуги, що виступають як результат основних сфер діяльності суспільства: науки, техніки, виробництва та управління.

Розвиток ринку туристичних послуг у структурі національної економіки можливий при обов'язковому урахуванні впливу чотирьох груп факторів:

- організаційно-економічних;
- соціально-економічних;
- природно-кліматичних;
- культурно-історичних.

Організаційно-економічні фактори включають туристичну інфраструктуру, нормативно-правову базу, обсяг попиту та його динаміку, обсяги економічних ресурсів, місткість ринку, інвестиційний клімат, податково-кредитну політику тощо.

Соціально-економічні фактори – це рівень життя, доходу, чисельність та структура населення, освіта і кваліфікація кадрів тощо.

Природно-кліматичні фактори містять потужність, різноманітність природно-географічного потенціалу, сприятливість природно-кліматичних умов, стан навколишнього середовища та ін.

До культурно-історичних факторів належать наявність релігійних, культурних, історичних пам'яток, культурних цінностей, які формують прагнення до нових вражень і подорожей тощо.

Отже, що в умовах нерівномірності розвитку ринку туристичних послуг важливого значення набувають просторово-поляризаційні загрози та ризики, які виявляються у нерівномірності розміщення об'єктів туристичної інфраструктури, освоєння природно-рекреаційного потенціалу, диспропорційному економічному, соціальному та інноваційно-технологічному розвитку.

8.4 Характеристика діяльності окремих типів підприємств туристичної індустрії

Елементами індустрії туризму є підприємства й установи, мета функціонування яких полягає в задоволенні певних туристичних потреб (мотиваційних, змістових, комфортності тощо). Специфіка туристичної послуги обумовлює наявність значної кількості елементів, їх ієрархічність відповідно до обсягів діяльності, забезпечення виробничими потужностями і рівня розвитку матеріально-технічної бази, а виробничо-технологічні, інформаційні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні зв'язки об'єднують зазначені елементи в галузі, що виступають структурними компонентами індустрії туризму.

На практиці виділяють такі типи комерційних туристичних підприємств, які функціонують і розвиваються за власні фінансові кошти та за рахунок отримання прибутку:

- туроператори;
- тур агентства;
- туристичні бюро;
- екскурсійні бюро;
- інші підприємства сфери туризму.

Проте до найбільш дієвих посередників ринку туристичної індустрії варто віднести:

1. Туристичні оператори (туроператори).
2. Туристичні агентства (турагенства).
3. Заклади готельного типу.
4. Заклади харчування.
5. Організатори перевезень.
6. Фізичні особи, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом.

Зупинимось детальніше на характеристиці діяльності суб'єктів.

1. Туристичні оператори – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких винятковою діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних і супутніх послуг, які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність.

З метою створення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг та забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, захисту навколишнього природного середовища, підвищення рівня туристичного обслуговування здійснюється ліцензування туроператорської діяльності.

Суб'єкт підприємницької діяльності, який отримав ліцензію на туроператорську діяльність, має виключне право на надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України. Туроператор може здійснювати також і турагентську діяльність.

Загальний розмір частки туроператора в статутних фондах інших туроператорів України не може перевищувати 20 % їх статутних фондів.

Суб'єкт господарювання не має права у своїй назві використовувати слово «туроператор» без отримання ним ліцензії на здійснення туроператорської діяльності.

Туроператор формує мандрівку, враховуючи смаки і споживчі переваги покупців, для чого він ретельно досліджує попит. Специфіка туроператорської діяльності полягає у створенні стандартизованої туристичної поїздки з єдиним комплексом обслуговування шляхом добирання і комбінування послуг розміщення, харчування, транспортування та ін.

Туроператор реалізує свій продукт на ринку через мережу агентств або використовуючи канали прямого продажу. Джерелом його прибутку є різниця між ціною і собівартістю турпродукту, яка, крім вартості туристичних послуг, враховує витрати на утримання апарату фірми, на рекламу, а також комісійну винагороду для агента.

За специфікою функціонування на ринку туристичних послуг вирізняють чотири основних *типи туроператорів*:

1) *оператор масового ринку* – найбільш відомий тип операторів. Сутність діяльності для даного типу полягає у формуванні, купівлі і продажу турпакетів у добре відомі туристичні центри й курорти, перевезення клієнтів до яких здійснюється приватними авіакомпаніями або чартерними рейсами;

2) *туроператори, які спеціалізуються на певному сегменті (напрямі) туристичного ринку*, – найбільш поширений тип туроператорів, який поділяється на кілька категорій:

– туроператори, які пропонують пакети для певної категорії споживачів (наприклад, школярів, вчених, бізнесменів, сімейних пар тощо);

– туроператори, які пропонують пакети на певні напрямки дестинації (наприклад, у Китай, Францію, Японію, Швейцарію і т. д.);

– туроператори, які пропонують пакет турпослуг у певних туристичних центрах (наприклад, Майорка, курорт Коста Дель-Соль, Анталія тощо);

– туроператори, які пропонують турпродукт, пов'язаний з перевезеннями клієнтури на певному виді транспорту (потягами, автобусом, літаками);

– туроператори, які пропонують специфічні тури (сафари, рафтинг, дайвінг тощо).

3) *туроператори внутрішнього ринку (domestic)*, які продають турпакети в межах країни проживання, тобто турпродукт реалізується на національному рівні;

4) *туроператори зовнішнього ринку (international)* – створюють пакети і продають їх у різні країни. Найчастіше їх діяльність пов'язана з тими країнами, з яких приїждить більшість туристів. Тут вирізняють також декілька категорій. Деякі організують для зарубіжних туристів різноманітні послуги і виступають у ролі менеджерів сервісного забезпечення турпродукту. Інші спеціалізуються винятково на зустрічі та перевезенні (трансфері) туристів у готелі, а також пропонують послуги ескорту. Окремі туроператори пропонують різноманітний набір послуг, які передбачають переговори з партнерами, які мають автобуси і готелі, організацію освітніх турів, організацію харчування і розваг з метою мінімізації цін, закріплених у контрактах. Ряд туроператорів спеціалізується на обслуговуванні окремих етнічних груп тощо.

Тому, *основні завдання туроператора на туристичному ринку* такі:

- вивчення потреб потенційних туристів на тури та туристичні програми;
- складання маршрутів і перспективних програм обслуговування туристів;
- ведення прямої і безпосередньої взаємодії з постачальниками послуг;
- розрахунок вартості туру та визначення ціни;
- встановлення безпосереднього контакту оператора з постачальниками туристичних послуг;
- методичне забезпечення турів;
- проведення підготовки, підбору та призначення спеціалістів формування та реалізації туристичного маршруту;
- ведення рекламно-інформаційної роботи щодо просування туристичного продукту до споживачів;
- контролювання якості, надійності та безпеки туристичного обслуговування.

Якщо під час виконання договору на туристичне обслуговування туроператор не в змозі надати значну туристичне обслуговування сторони досягли згоди, туроператор повинен з метою продовження туристичного обслуговування вжити альтернативних заходів без покладення додаткових витрат на туриста, а в разі потреби відшкодувати йому різницю між запропонованими послугами і тими, які були надані.

У разі неможливості здійснення таких заходів або відмови туриста від них туроператор зобов'язаний надати йому без додаткової оплати еквівалентний транспорт для повернення до місця відправлення або іншого місця, на яке погодився турист, а також відшкодувати вартість не наданих туроператором туристичних послуг і виплатити компенсацію у розмірі, визначеному в договорі за домовленістю сторін.

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

2. Туристичні агентства – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг. Можна сказати, що вони займаються роздрібним продажем як готових турпродуктів, так і окремих туристичних послуг. Продаж турпродуктів здійснюється за дорученням і цінами туроператорів.

Туроператор укладає агентські угоди з незалежними турагентствами на продаж своїх турів, у яких він зацікавлений. Чим більше в туроператора партнерів-турагентів у різних країнах і регіонах, тим більші обсяги продажу і, відповідно, більше туристів, більший прибуток.

За характером здійснюваних операцій турагент – це роздрібний продавець. Класичний турагент не створює власні туристичні продукти, а займається їх перепродажем. Він реалізує послуги кінцевим споживачам – туристам для їхнього особистого використання. Відповідно до типового агентського договору, *обов'язками агента є:*

- доведення достовірної інформації про майбутній тур, організований туроператором, до клієнта;
- продаж туру після попереднього бронювання й отримання підтвердження умов бронювання від оператора;
- збирання необхідної інформації та документів у клієнта і своєчасна відправка їх туроператору (агент зобов'язаний своєчасно повідомити оператору особисті дані туристів, а в деяких випадках організувати відправку документів туриста оператору у встановлений термін, наприклад, під час продажу турів у візові країни);
- своєчасна оплата туру туроператора – агент зобов'язаний у встановлений в договорі або зазначений у підтвердженні бронювання термін повністю сплатити проданий туроператору продукт.

Ринок турагентів відзначається великою кількістю учасників торгових операцій і являє собою приклад гострої конкурентної боротьби.

Туристичні агентства, крім реалізації подорожей, займаються інформаційною діяльністю та орієнтацією клієнтів. Наприклад, коли особа, яка бажає мандрувати, звертається до роздрібного торговця за консультацією, як найліпше організувати туристичну поїздку до тієї чи іншої країни, менеджер фірми допомагає обрати вид відпочинку, надає вичерпні дані про транспортні засоби, умови розміщення і харчування, повідомляє строки і вартість туру. Вміле надання інформації повинно привертати увагу клієнта, збуджувати його інтерес і бажання придбати мандрівку.

Якщо теоретично відмінності між туроператорами і турагентствами досить чіткі та зрозумілі, то на практиці ці підприємства часто існують як єдине ціле. Агентства, поряд із реалізацією готових подорожей, продають сформовані самотужки пекидж-тури. А оператори нерідко займаються роздрібним продажем як своїх тупродуктів, так і послуг інших туристичних підприємств.

Можна сказати, що сучасний туристський ринок характеризується тим, що лєвова частка подорожей реалізується через турагентства. За таких умов туроператору дуже важко впроваджувати свою маркетингову стратегію. Агентство, яке продає мандрівки багатьох туроператорів, звичайно, не може займатися реалізацією маркетингової стратегії кожного з них. Тому туроператори зацікавлені підвищувати ступінь керованості своїх каналів збуту. Для цього вони застосовують різні підходи:

- створення власної мережі роздрібних торговців або купівля незалежних турагентств;

- внесення до агентської угоди умови, яка забороняє продавати подорожі конкурентів;
- укладення договору франчайзингу та ін.

3. Заклади готельного типу (готельне господарство)

Сфера гостинності – це комплекс галузей, основне завдання яких пов'язане з обслуговуванням туристів під час їхнього перебування поза місцем постійного проживання. До неї, згідно з визначеннями провідних спеціалістів, належать готельний і ресторанний бізнес, підприємства транспортного обслуговування, своєрідні розваги. Готельна сфера у структурі індустрії гостинності виконує ключові функції, оскільки пропонує відвідувачам комплекс послуг, у формуванні та реалізації яких беруть участь усі сектори й елементи індустрії гостинності. Отже, доцільно виокремити готельну індустрію як найбільш комплексну складову індустрії гостинності та розглядати її самостійно.

Готельне господарство – сукупність готельних підприємств різних типів, які приймають і надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Окрім готельних підприємств, вирізняються заклади розміщення, які не входять до системи готельного господарства. Сюди належать спеціалізовані установи лікувально-оздоровчого профілю та відпочинку, в яких розміщення не є їхнім основним видом діяльності, а ціни наближені до собівартості послуг.

Економічна сутність готельної індустрії полягає в нематеріальному характері її діяльності. Результат виробничо-експлуатаційної діяльності готелів – основний продукт у формі своєрідного виду послуг – послуг гостинності. Їхня особливість пов'язана з тим, що вони створюються та реалізуються в межах одного підприємства. Виробництво продукту гостинності не може здійснюватись окремо від матеріального продукту, тобто виробничого використання матеріально-технічної бази (споруд, комунікацій, устаткування, інвентарю). Вона є основою одночасного виробництва та реалізації послуг. Згідно з особливостями обслуговування у готельному господарстві, де поєднують виробництво та споживання послуг, цей процес визначають поняттям «надання послуг».

Гостинність – це комплексна послуга, що характеризується споживчими властивостями і зумовлює необхідність створення позитивного іміджу підприємства. Сукупна взаємодія умов гостинності в єдиному технологічному процесі повинна координуватись розробкою «моделі гостинності».

Модель гостинності відображає призначення створюваної організації, її філософську концепцію, визначає пріоритети, цінності й принципи, згідно з якими організація здійснюватиме свою діяльність.

Модель гостинності включає чотири основні концепції, що виявляють взаємовідносини у системі гостинності між гостем (клієнтом) – послугою – середовищем гостинності. Це такі концепції:

- гуманітарна;
- технологічна;
- функціональна;
- комерційна.

Гуманітарна концепція – це вироблення позитивного іміджу готелю на морально-етичному рівні, створення емоційного задоволення клієнта від спілкування з персоналом підприємства.

Технологічна концепція гостинності охоплює процес реалізації гуманітарних принципів обслуговування у поєднанні з комплексом особистих і професійно-кваліфікаційних характеристик обслуговуючого персоналу, матеріально-технічною базою готелю, архітектурно-планувальними особливостями споруди, забезпечення закладу розміщення інформаційними комунікаціями та інформаційною базою даних.

Функціональна концепція характеризує ефективність організації управління процесом обслуговування. Якість обслуговування визначається раціональністю побудови організаційної структури та реалізації принципів управління. Висока якість технології обслуговування не компенсує нераціональну організацію і структуру управління закладом розміщення.

Комерційна концепція пов'язується з отриманням доходів підприємством, визначається стратегією підприємства, побудованою на диверсифікації, інформатизації, екологізації середовища гостинності. Ця концепція безпосередньо залежить від реалізації попередніх принципів моделі гостинності.

Особливості процесів виробництва та реалізації готельних послуг.

Зі зростанням вимог туристів і прагненням готелів розширити комплексність обслуговування послуги розміщення доповнюються харчуванням (ресторанним обслуговуванням). Це дає підстави розглядати готельне господарство у двох напрямках діяльності: в широкому та вузькому його розуміннях. У першому випадку готелі пропонують дві основні групи послуг – розміщення та харчування, а в другому – тільки розміщення.

У сучасних умовах система керування повинна бути простою та гнучкою, щоб бути конкурентоспроможною. Вона повинна мати такі характеристики:

- невелика кількість рівнів керування;
- невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- виробництво послуг та організація роботи, зорієнтовані на споживачів (гостей підприємства).

Усі готелі мають чітку ієрархію менеджменту, у рамках якого всі його члени займають певне місце відповідно до свого статусу. У нижній частині ієрархії знаходяться люди, що зайняті безпосередньо роботою.

До них належить виробничий персонал готелю, так звані індивідуальні учасники.

Існує п'ять базових операцій у роботі менеджера, якою б діяльністю в індустрії гостинності він не займався. Менеджер:

- *по-перше*, встановлює цілі, визначає конкретні завдання в кожній групі цілей, робить їх ефективними через повідомлення цих завдань іншим співробітникам підприємства (готелю, ресторану, турфірми), чия робота необхідна для досягнення даної мети;

- *по-друге*, менеджер виконує організаційну функцію, аналізуючи діяльність і приймаючи рішення, необхідні для досягнення цілей. Він групує проблеми в організаційну структуру та вибирає персонал для їх виконання;

- *по-третє*, менеджер підтримує постійну комунікацію в колективі, не забуваючи про прийоми мотивації;

- *четверта функція*, яку виконує менеджер, – аналіз, оцінка й інтерпретація результатів роботи кожного співробітника підприємства;

- *по-п'яте*, він сприяє творчому зростанню людей, включаючи себе самого. Завдяки взаємодії вищезгаданих компонентів менеджер здатний зробити діяльність будь-якого підприємства готельної сфери й індустрії гостинності в цілому ефективною, що приносить прибуток.

4. Заклади харчування (ресторанне господарство)

В обслуговуванні туристів особливо важливу роль відіграє ресторанне господарство – невід'ємна складова готельної індустрії. Основна діяльність ресторанного господарства полягає у виробництві, реалізації та організації споживання готової їжі. Крім того, ці підприємства ще забезпечують певну культуру обслуговування, оскільки туристи відвідують ресторани не тільки з метою харчування, але й для приємного проведення часу – вживають алкогольні напої, слухають музику, дивляться розважальні програми тощо.

Культура обслуговування в ресторанах (кафе) складається з таких *основних елементів*:

- режим роботи ресторанного підприємства;
- архітектурно-планувальні особливості, площі та санітарно-технічне оснащення приміщень (мінімальна площа залу для організації харчування – 1,4 м² на одне посадкове місце);

- оснащеність ресторану столовим посудом, столовими наборами, інвентарем, меблями;

- санітарно-гігієнічний стан приміщень, столового посуду, столових наборів, столової білизни, спецодягу;

- зовнішній вигляд та особиста гігієна обслуговуючого персоналу;

- взаємовідносини обслуговуючого персоналу з клієнтами, техніка та оперативність обслуговування відвідувачів (20 хвилин – оптимальний термін обслуговування з моменту надання меню);

- дотримання вказаного в меню асортименту страв, напоїв і кулінарних виробів;
- якість музичного обслуговування та розважальної програми;
- відповідність додаткових послуг, що надаються рестораном, регламентованому переліку.

Основою існування та розвитку людського суспільства є виробництво і споживання різних матеріальних благ, необхідних для задоволення потреб населення. У числі основних умов матеріального життя людей перше місце посідає харчування.

Без правильної організації харчування неможливий гармонійний розвиток функціональних здібностей людини. Харчування виступає складовою частиною сфери споживання і є невід'ємним елементом відтворювального процесу.

Споживання населенням продуктів харчування, одягу, взуття й інших матеріальних благ утворює особисте споживання, що є основою відтворення головної продуктивної сили суспільства – робочої сили, і визначається рівнем розвитку виробництва. Задоволення особистих потреб населення в готовій їжі передбачає її виробництво та організацію споживання.

У ресторанному господарстві виділяють обслуговування за допомогою офіціантів та самообслуговування. Обслуговування за допомогою офіціантів поділяється на французьке, російське й американське.

Французьке обслуговування. Цей вид обслуговування характерний для ресторанів високої кухні, де він підкреслює елегантність атмосфери. Їжа подається на великому блюді й розкладається по тарілках перед столиком клієнтів на візку, обладнаному газовим пальником для підігріву їжі. Це обслуговування вважається найбільш ефектним і дорогим видом ресторанного обслуговування.

Для французького обслуговування потрібна ціла бригада обслуговуючого персоналу, в складі якої повинні бути:

- «maitre d'hotel» – метрдотель;
- «chef de rang» – старший офіціант, відповідальний приблизно за чотири столики. Він зустрічає гостей, дає пояснення з приводу меню й приймає замовлення, стежить за оперативністю обслуговування й особисто розкладає їжу по тарілках гостей, нарізає м'ясо, змішує салати та ін. на візку поряд зі столиком;
- «demi chef de rang» – помічник старшого офіціанта, приймає замовлення на напої, подає страви;
- «commis de rang» – офіціант, який подає воду, хліб, масло, він також передає замовлення на кухню, привозить звідти візки з їжею, прибирає зі столу.

Російське обслуговування передбачає, що їжа готується цілком і повністю на кухні, м'ясо нарізується на порції й кладеться на тарілку так

само, як і всі гарніри. У такому вигляді їжа підноситься до столика, за яким сидять гості. За допомогою великої ложки й виделки офіціанти, зазвичай у білих рукавичках, накладають кожному гостеві в його персональну тарілку порцію м'яса і гарнірів. Такий вид обслуговування зручний для банкетів і вечірок.

Американське обслуговування – це спрощений варіант російського обслуговування. Їжа готується й розкладається по порційних тарілках безпосередньо на кухні, потім офіціанти розносять тарілки гостям. Цей вид обслуговування користується популярністю завдяки його оперативності: замовлення виконується швидко, а їжа подається з жару.

Система самообслуговування в ресторанному господарстві передбачає такі чотири види:

- система кафетерію (коли клієнт проходить із підносом уздовж прилавків, які охолоджуються або нагріваються, відбираючи потрібні йому страви);
- система вільного потоку (добирання страв із прилавків і вітрин за принципом «шведського столу», без утворення черги);
- механізована роздача страв із «карусельних» багатоярусних прилавків, які повільно обертаються;
- автоматизована роздача страв і напоїв із використанням швидкодіючих торгових автоматів.

Діяльність підприємств ресторанного господарства тісно пов'язана зі зміною потоку туристів у курортних і рекреаційних центрах. Залежно від режиму роботи підприємства ресторанного господарства поділяються на цілорічні та сезонні, а за організацією – закриті, відкриті та змішані форми.

Закрита форма організації ресторанного господарства розрахована на організованих туристів, які оплачують послуги харчування заздалегідь, коли купують путівку. Вони, як правило, харчуються в ресторанах, кафе, буфетах готелів, де проживають. Для них організовують триразове харчування або за бажанням 1- чи 2-разове харчування:

- «BB» («Bermuda Plan») – одноразове харчування, як правило, сніданок;
- «NB» («Modified American Plan») – напівпансіон, тобто дворазове харчування. Включає сніданок та обід або сніданок і вечерю;
- «FB» («American Plan») – повний пансіон, тобто триразове харчування. Передбачає сніданок, обід і вечеря;
- «AL» («All inclusive») – усе включено: триразове харчування, а також легкий сніданок, закуски, легка вечеря, напої місцевого виробництва.

Закрита форма організації ресторанного господарства передбачає обслуговування «табльдот», «шведський стіл» та ін.

«Табльдот» – це обслуговування за єдиним для всіх клієнтів меню,

без права вибору страв. «Табльдот» у більшості випадків використовується при організації харчування туристських груп. Він часто застосовується в санаторіях, пансіонатах, будинках відпочинку тощо. «Табльдот» популярний при організації харчування великих груп туристів у маршрутних турах та на з'їздах, конференціях, конгресах.

«Шведський стіл» – це вільний вибір страв, виставлених на загальному столі, за принципом самообслуговування. Він дозволяє вибирати страви в кількості та асортименті, що бажає клієнт. Виносити їжу за межі ресторану, як правило, забороняється.

Відкрита форма організації ресторанного господарства розрахована на самодіяльних туристів, а також організованих відпочивальників, які купують послуги харчування на місці. Туристи оплачують спожиті страви та напої безпосередньо в ресторанах. Для них, як правило, пропонується обслуговування «А ля карт» – вільний вибір страв у будь-якій кількості й асортименті, вказаному в меню.

Змішана форма організації ресторанного господарства поєднує характерні особливості двох вищевказаних.

Незважаючи на загальне кризове становище економіки України та галузі, ринкові механізми, що формуються (конкуренція, усвідомлення необхідності боротьби за споживача, прибуток), стимулюють виникнення підприємств ресторанного господарства нового типу. Їх кількість поки що не є переважною і діяльність, у більшості, спрямована на обслуговування груп населення з високим рівнем доходів, але рівень та якість продукція і обслуговування в них наближаються до світових. По мірі того, як в Україні будуть зростати доходи населення в цілому, будуть створюватися й умови для подальшого розвитку підприємництва у сфері ресторанного господарства.

5. Організатори перевезень (пасажирський транспорт)

Перевезення туристів від звичного середовища до destinations та у зворотному напрямку здійснюється пасажирським транспортом. Виходячи з використання різних природних і штучних шляхів сполучення, пасажирський транспорт поділяється на такі види:

- залізничний;
- автомобільний;
- водний;
- повітряний.

Усі вони використовуються туристами.

Найбільш популярні в туризмі автомобільний і повітряний види пасажирського транспорту. На них разом припадає близько 90 % туристських перевезень як у світі, так і Європі. В Євросоюзі найбільш поширені поїздки на власному автомобілі, частка яких складає майже 60 %.

Залізничний пасажирський транспорт – вид пасажирського транспорту, який здійснює перевезення пасажирів по залізницях. Він характе-

ризується високою регулярністю роботи незалежно від кліматичних умов і пір року. Залізничний пасажирський транспорт дозволяє перевозити велику кількість людей на значну відстань у досить комфортних умовах, володіє достатньо високими швидкостями руху, значною маневреністю у використанні рухомого складу. Від інших видів пасажирського транспорту відрізняється масовістю пасажиропотоків і відносно низькою собівартістю перевезень.

У всьому світі спостерігається тенденція до зниження питомої ваги залізничного транспорту в загальному обсязі пасажироперевезень завдяки прискореному розвитку інших видів транспорту (головно автомобільного, повітряного). Залізничний пасажирський транспорт відіграє важливу роль у внутрішньоконтинентальних перевезеннях пасажирів переважно на середні відстані. Залізничні мережі багатьох країн зв'язані між собою, причому окремі острови сполучені залізничними поромними переправами з континентом.

Дедалі більше у практику залізничного транспорту впроваджуються високошвидкісні поїзди. Наприклад, на дорогах США та Західної Європи, Японії діють магістралі зі збільшеною швидкістю руху. Пасажирські поїзди тут курсують зі швидкістю 200-250 км/год. Поїзди перших десятиліть XXI ст. досягатимуть швидкості, яка в 2 рази перевищить швидкість легкових автомобілів і буде лише в 2 рази нижчою від швидкості пасажирського літака.

Рівень технічної оснащеності дуже важливий для характеристики залізничного пасажирського транспорту. Технічні показники залізничної колії та рухомого складу визначають швидкість руху і комфортність пасажироперевезень. За міжнародними правилами, послуги спальних вагонів належать до послуг засобів колективного розміщення, а послуги вагонів-ресторанів – до послуг харчування.

У туристичному сполученні залізницею використовують поїзди, що рухаються за загальним розкладом, а також спеціальні туристські поїзди. Існує три види туристичних залізничних перевезень:

- формується повністю турпоїзд;
- у поїзді виділяють один вагон для туристів;
- туристи їдуть самостійно у звичайних вагонах.

Автомобільний пасажирський транспорт поділяється на:

- автобусний і легковий;
- особистий, підприємств і установ;
- для міських, приміських і далеких перевезень.

Автоперевезення пасажирів на великі відстані значно дорожчі від залізничних, проте автомобільний пасажирський транспорт більш маневрений і гнучкіший. Пасажирооборот автобусних ліній світу перевищує пасажирооборот залізничного транспорту. Значна роль у перевезенні пасажирів належить легковому транспорту. На його частку в економічно

розвинених країнах припадає понад 70 % пасажирообороту автотранспорту.

Істотним недоліком автомобільного пасажирського транспорту є те, що він вимагає значно більше обслуговуючого персоналу на одного пасажера порівняно з іншими видами транспорту, а отже, потребує більших експлуатаційних витрат. Однак тільки цей вид транспорту доставляє туристів безпосередньо до готелів і туристичних об'єктів. Автобусні перевезення незамінні в екскурсійному обслуговуванні – тільки так можна доставити групу з 30-40 туристів безпосередньо до екскурсійних об'єктів.

Автобус як туристичний транспортний засіб найвигідніший для міських і замських екскурсій, транспортних маршрутних турів, групових поїздок для участі у спеціальних заходах. Туристичні фірми використовують автобуси для відвідування туристами концертів, спортивних і культурних заходів, обслуговування конгресів, ярмарків, виставок. Фактично автобус – це єдиний транспортний засіб, що використовується для трансферів, тобто перевезень туристів на ділянках аеропорт – готель – аеропорт, вокзал – готель – вокзал.

Водний пасажирський транспорт поділяється на:

- морський;
- внутрішній водний.

Морські пасажирські перевезення бувають каботажними й закордонними. До каботажного плавання належать сполучення між портами однієї держави. Закордонне плавання – це сполучення між портами певної країни та інших держав.

На міжнародних лініях працюють переважно багато палубні висококомфортабельні круїзні судна, місткістю від 100 до 1000 пасажирів. Вони мають ресторани, концертні майданчики, зали для семінарів і конференцій, басейни, спортивні комплекси, телефонний зв'язок, комплекс побутових послуг, можуть приймати на борт автомобілі пасажирів тощо.

Повітряний пасажирський транспорт – наймолодший і найшвидший. У міжконтинентальних пасажирських сполученнях повітряний транспорт вийшов на перше місце, повністю витіснивши морський. На міжконтинентальних авіалініях, що перетинають Атлантику, в повітрі одночасно перебувають понад 100 літаків.

На відстанях до 500 км пасажирська авіація через витрати часу на наземне обслуговування поступається залізничному й автомобільному транспорту. Однак зі збільшенням відстаней пасажири віддають перевагу повітряному транспорту. Тільки літаком можна дістатися найвіддаленішого куточка світу протягом доби. Мінімізація часу на дорогу та можливість знайомства з далекими країнами й екзотичними місцями планети роблять авіацію привабливою для туристів. Тому з усіх пасажирських авіаперевезень 60 % припадає на туристів. Проте авіація – найдорожчий

вид пасажирського транспорту. Туристи, які обирають літак як засіб пересування, різко збільшують свої витрати на переміщення зокрема та на подорож загалом.

Послуги, що надаються пасажиром на транспорті, зумовлюються специфікою транспортних засобів. Найбільш комфортабельні для туристів – морські та річкові судна. Залізничний транспорт позбавлений низки переваг, які мають морський та внутрішній водний види транспорту (можливість перебувати на вільному повітрі під час руху, наявність умов для проведення рухливих ігор і розважальних заходів), що є наслідком обмежених розмірів залізничних вагонів.

Також на ринку туристичних послуг функціонують й інші комерційні підприємства, а також фізичні особи – фахівці туристичного супроводу, такі як: гіді перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та ін. Основна діяльність яких – надання туристичних послуг.

На туристичному ринку існує також ряд туристичних організацій, які діють на некомерційній основі. До некомерційних (соціально спрямованих) слід віднести туристичні союзи, туристські клуби, туристські гуртки, клуби самодіяльного туризму, існування яких забезпечується державним чи бюджетним фінансуванням.

Зупинимось детальніше на діяльності окремих суб'єктів.

Туристичний клуб – це установа, завдання якої полягає у пропаганді туризму та екскурсій серед населення, організації масового самодіяльного туризму, підготовці туристів до категорійних туристських походів. Туристські клуби організують учнівські, студентські відпочинково-спортивні заходи, агітаційні заходи.

Туристична секція – це первинна добровільна організація любителів туристичних походів і подорожей на підприємствах і в навчальних установах. Секція займається організацією походів, туристичних з'їздів, змагань, вечорів відпочинку, конкурсів самодіяльного туристичного спорядження тощо.

Туристично-краєзнавчий гурток – це первинна добровільна організація, яка створюється з метою засвоєння дітьми і підлітками теорії та практики туризму і краєзнавства. Існують туристично-краєзнавчі гуртки спортивного, краєзнавчого, пошуково-дослідницького типів.

Такі об'єднання можуть існувати на кошти членських внесків, асигнувань із суспільних чи приватних фондів. Іноді такі об'єднання проводять заходи, що мають цільову спрямованість і використовуються для здійснення певних туристичних проектів, причому не мають на меті отримання прибутку.

Усі турпідприємства можна поділити за ступенем їх домінування на туристичному ринку. Це:

— підприємства-лідери, які характеризуються найкращим використанням конкурентних переваг і мають найбільшу ринкову частку;

— підприємства, що мають міцну конкурентну позицію, та підприємства, що мають слабку конкурентну позицію, займають проміжне становище, а підприємства-аутсайтери мають найменшу частку на туристичному ринку, через те, що неефективно використовують конкурентні переваги та через некваліфікований аналіз ринку і прийняття некомпетентних управлінських рішень.

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 і короткочасних, потреб певних груп споживачів;

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

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

— *підприємства-патієнти* – це підприємства, що дотримуються стратегії вузької спеціалізації. Такі підприємства надають дорогі та високої якості послуги для вузького кола споживачів і прагнуть оволодіти максимальною часткою невеликого ринкового сегмента.

За ринкових відносин важливою умовою забезпечення виживання та ефективної діяльності туристичних підприємств є високий рівень їх конкурентоспроможності, а визначення сутності, типізація та класифікація туристичних підприємств за конкретними ознаками – необхідна передумова розроблення методичних підходів до визначення можливостей туристичних підприємств на туристичному ринку.

8.5 Розвиток нових організаційних форм ринку туристичної індустрії в умовах інтеграційних перетворень

В умовах необхідності суттєвої трансформації структури національної економіки з метою збільшення обсягів надання послуг і вироблення додаткової вартості з урахуванням принципів стійкого зростання все більшого значення набуває туристична галузь і ринок туристичних послуг у цілому як інструмент розвитку національного господарства шляхом прямого й опосередкованого стимулювання економіки.

Серед розроблених і таких, що впроваджуються останнім часом підходів до управління туристичними підприємствами в інтегрованих суспільствах, доцільно виокремити деякі (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Нові організаційні підходи ринку туристичної індустрії

Це такі підходи:

1) *менеджмент дестинацій*. Концепція менеджменту дестинацій має на меті реінжиніринг структур у галузі в'їзного туризму. У важливих для туристів (географічних) просторах має бути забезпечене створення ланцюжків зв'язаних між собою послуг (власне туристичний продукт) і цілісне їхнє просування, незалежно від державних кордонів і масштабів окремого підприємства. Для цього необхідні об'єднання транспортних підприємств, концентрація маркетингових засобів тощо. При цьому ланцюжки послуг можуть бути оптимізовані на всьому їх протязі без значних трансакційних і координаційних витрат, тому що все суспільство контролює значимі елементи пропозиції та інфраструктури (готелі, ресторани, школи катання на лижах, гірська залізниця). Наприклад, азіатські готелі для туристів або американські центри лижного спорту функціонують сьогодні у своїй масі за принципом дестинацій (дестинація – місце, найпривабливіше для туристів);

2) *застосування гнучких інструментів маркетингового менеджменту*. На ринках, що можуть відчувати миттєві глобальні зміни, необхідно постійно врівноважувати попит і пропозицію. Важливими тут стають нові інструменти оперативного впливу на попит. Одним із таких інструментів є менеджмент за принципом «збору врожаю» (Yield Management). Традиційно цей вид менеджменту використовувався у швейцарському в'їзному туризмі для управління попитом у періоди міжсезоння за допомогою спеціальних міжсезонних цін. У даний момент він також застосовується і для управління готельними мережами. За допомогою менеджменту «збору врожаю» може бути оптимізований при-

буток шляхом визначення різних категорій клієнтів з різними умовами резервування. Передумовою для цього є ефективна диференціація різних ринкових сегментів з різною купівельною спроможністю, щоб запобігти виникненню «ефекту канібалізму» (поступове витіснення сегментів з високою купівельною спроможністю дешевими пропозиціями);

3) *нові підходи до позиціювання.* Поряд зі стагнацією в туризмі, що мала місце на початку 90-х рр., і конкуренцією, спрямованою на витіснення, отримали розвиток два напрями профілювання: деякі регіони переслідують позиціювання, засноване на схильності (або мотиві). У центрі перебуває мета подорожі, наприклад вид спорту. В Австрії утворилися різні групи за інтересами: туристичні центри, де грають у гольф, і спеціальні гольф-готелі. Інша концепція – це концепція позиціювання за подією (зорієнтованого на цілі події). Сьогодні ці концепції вдосконалюються більш прискіпливо, бо саме при цьому важливо знайти свою особливу, відмінну від конкурентів позицію. Стратегічний підхід до позиціювання може також принести додаткові конкурентні переваги;

4) *кооперація для досягнення спільних конкурентних переваг.* При цьому підході можуть бути виділені три основних типи кооперації:

– *горизонтальна кооперація:* підприємства однієї і тієї ж галузі, які мають подібне позиціювання, здійснюють кооперацію з метою підвищення ефективності маркетингових зусиль у результаті «економії на обсязі». Прикладами тому є численні групи готелів, які функціонують як організації, що здійснюють маркетингове обслуговування своїх членів, наприклад група «Alpine Classics»;

– *вертикальна кооперація:* різні підприємства кооперуються з метою пропозиції інтегрованих в єдину систему і послуг, що доповнюють одна одну, що дозволяє здійснювати «економію за рахунок збільшення охоплення». У цьому напрямі здійснювалося укладання ексклюзивних договорів про співробітництво між туроператорами і авіакомпаніями або мережами готелів;

– *діагональна кооперація з підприємствами з інших галузей для освоєння нового потенціалу попиту:* в рамках подібної кооперації не лише робляться конкретні пропозиції клієнтам партнера, але і отримується вигода від трансферу іміджу і марки, а також трансферу «ноу-хау» в галузі маркетингових методів;

5) *програми по роботі з постійними клієнтами і із залучення нових клієнтів.* При цьому методі значно простіше підштовхнути постійного клієнта на чергову покупку, аніж залучити нового, а також легше завоювати довіру нових клієнтів через довіру вже існуючих. Програми щодо «прив'язування» клієнтів націлені сьогодні не лише на завоювання лояльності клієнтів стосовно окремого підприємства, більшою мірою на їх утримання в рамках однієї системи (одного туристичного центру).

Це приводить до справжнього обміну клієнтами між авіакомпанія-

ми, підприємствами з прокату автомобілів, готельними мережами тощо. Стимули цих програм ґрунтуються на різних компонентах. Матеріальні стимули мають форму знижок (наприклад, бонус-карти, які випускають окремі підприємства з прокату автомобілів для мереж кемпінгів) або форму послуг-подарунків (наприклад, безкоштовні польоти, передбачені в програмах по «прив'язуванню» клієнтів авіакомпаній).

Часто важливу складову частину таких стимулів утворюють нематеріальні компоненти, наприклад престижність або незвичайні ексклюзивні послуги. Пошук нових рішень у сфері управління туризмом в умовах інтеграції не припиняється та відбувається за такими основними напрямками: пошук інноваційних послуг, інноваційне співробітництво з клієнтами, внутрішній маркетинг. При цьому головною метою пошуку та втілення новітніх підходів до менеджменту у сфері міжнародного туристичного бізнесу є побудова якісного рівня внутрішньої та транснаціональної конкуренції. При поширенні інтеграційних процесів неодмінно постає питання конкуренції, її ефективності, тому що для багатьох учасників туристичного бізнесу інтеграція пов'язана саме з приходом нового більш потужного капіталу, що викликає певне занепокоєння.

Але можливості монополізації світового ринку туристичних послуг менші, ніж національних ринків. Причина цього полягає в тому, що на світовому ринку в конкурентній боротьбі бере участь велика кількість компаній, у тому числі великі національні компанії, що спираються на ресурси держав. Ідеться про олігополістичну структуру світового ринку, коли виробництво окремих товарів або послуг здійснює переважно невелика група компаній різних країн.

Олігополістична структура породжує потужні стимули до співробітництва між компаніями, однією з сучасних форм якого виступають стратегічні альянси. Компанії, як правило, об'єднують зусилля, щоб зміцнювати свої позиції на світовому ринку в конкурентній боротьбі з іншими компаніями. Тому ще однією особливістю сучасної ситуації є розвиток міжнародних міждержавних форм, одна з головних цілей яких – регулювання світового туристичного ринку послуг. Виникли як глобальні торговельні організації (ГАТТ/СОТ), так і регіональні інтеграційні (Євросоюз).

У сучасних умовах на внутрішніх національних ринках збільшується кількість компаній, які займаються туризмом. Проте більша частина прибутку від міжнародного туризму надходить саме іноземним компаніям. Змінити несприятливу ситуацію можна за допомогою стратегії синергізму, тобто шляхом створення нових моделей організації та управління туристичною індустрією, які увібрали в себе останні досягнення теорії та практики глобального господарювання й управління. Під поняттям синергізму розуміють стратегію одержання конкурентних переваг шляхом об'єднання двох або більшої кількості організацій під одним спільним керівництвом.

Тому можна впевнено стверджувати, що теорія синергізму не втрачає актуальності до сьогодні. Значення цієї стратегії полягає в тому, що вона допомагає одержати більшу рентабельність від торгівлі туристичними послугами при взаємозв'язку організації, аніж у ситуації, коли управління здійснюється окремо. Проте, головною небезпекою даної стратегії є недолік гнучкості, а також можливі компроміси і затримки в прийнятті рішень при створенні та функціонуванні організацій, що були створені в результаті злиттів і поглинань.

Глобалізація та інтеграційні процеси дозволяють суб'єктам туристичного бізнесу здійснювати економію на масштабах виробництва за рахунок стандартизації товарів і послуг, використати переваги міжнародного маркетингу. *Інтеграційний ринок* – це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтримуючи цей попит інструментами продажів і маркетингу.

Основна ідея інтеграції полягає у визначенні загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн. Інтеграція бізнесу в рамках туристичної організації сприяє формуванню сильних конкурентних позицій порівняно з організаціями-конкурентами. Конкурентні переваги організації залежать від можливості використання багатьох факторів:

- доступ до дешевих ресурсів;
- національне стимулювання інвестицій;
- подолання торговельних бар'єрів;
- доступ до стратегічно важливих ринків збуту та інших.

Глобальні туристичні об'єднання утворюються шляхом злиттів, придбань і поглинань туристичних організацій. У багатьох європейських країнах відбувається міжнаціональний поділ ринку шляхом придбання компаній. Для індустрії туризму, як і для інших галузей, характерний вихід процесу концентрації підприємств за межі національних кордонів шляхом створення транснаціональних корпорацій.

Для проведення ефективної політики закордонного інвестування туристичні організації повинні враховувати можливості та рівень конкурентоспроможності пропонованих туристичних послуг, наявність управлінського досвіду, ефективність виробництва, розмір фірми і рівень концентрації, інвестиційний клімат приймаючої країни (політична і соціально-економічна стабільність, стан і перспективи розвитку економіки в цілому і галузей, що цікавлять інвестора).

Цілком зрозуміло, що функціонування туристичного ринку, як і всіх інших ринків, базується на основі законів попиту та пропозиції. Туристичний ринок являє собою систему світових господарських зв'язків, у якій здійснюється процес перетворення туристично-екскурсійних послуг на грошові. Процес просування туристичних послуг до кінцевого споживача складний і нерідко не передбачає безпосереднього зв'язку між ним. Саме

тому в процесі просування туристичних послуг вони комплектуються в туристичний продукт і, використовуючи систему дистрибуції, доводяться до споживача.

Підсумовуючи можна стверджувати, що професійна підготовка менеджерів, фахівців з туризму повинна ґрунтуватися на особливостях підприємницької діяльності у сфері туropolерейтінгу і спиратися на принципи педагогічної дидактики. У ній також велике значення має приділятися практичним навичкам.

Персонал в індустрії туризму – найважливіша складова кінцевого продукту, тому, якість обслуговування залежить від майстерності та свідомості персоналу. Задоволення клієнта у сфері обслуговування досягається ввічливістю персоналу, його чуйністю та вмінням працювати в команді. Ефективне управління людьми перетворюється в одну з найважливіших функцій суб'єкта туристичної діяльності.

Україна володіє значними конкурентними перевагами в пропозиції туристичного продукту, а саме: зручне географічне розташування, сприятливий і різноманітний клімат, унікальне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, багата культурно-історична спадщина.

Стан ринку туристичних послуг визначається соціально-економічними та політичними процесами, які відбуваються в Україні, відтворюючи перебіг реформування суспільного життя. З огляду на це, цілком обґрунтованим є формування з боку держави сприятливого механізму для діяльності суб'єктам туристичної індустрії таким, як: туropolератори, турагенти, заклади гостинності, перевізники та ін.

ЛЕКЦІЯ 9. УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТУРИСТСЬКОГО ПРОДУКТУ

План

9.1 Основні форми роботи туристських підприємств з організації збуту туристського продукту.

9.2 Характеристика основних форм продажу туристського продукту.

9.3 Особливості управління збутом туристського продукту.

9.1 Основні форми роботи туристських підприємств з організації збуту туристського продукту

Збутова політика туристського підприємства – це комплекс маркетингових заходів для планування, реалізації і контролю руху туристського продукту, щоб задовольнити існуючий попит й одержати прибуток. Основною метою реалізації політики збуту менеджментом туристського підприємства є інформування ринку щодо його послуг і забезпечення можливості здійснення покупки в зручному для клієнта місці. Таким чином, збутова політика туристського підприємства завжди спрямована на задоволення потреб туристів у місці, формі й часі придбання турпродукту. При цьому існують два основних фактори, що впливають на формування ефективної політики збуту:

- з одного боку, це ринковий попит на послуги туристського підприємства – його обсяг, динаміка, структура, географічні характеристики;
- з іншого боку – ресурсні можливості самого туристського підприємства – інформаційний, кадрові, організаційні, фінансові, управлінські і т.д.

Необхідно також враховувати і вплив особливостей збуту конкуруючих туристських підприємств – ефективність політики збуту турфірми має бути не нижчою, ніж у її конкурентів.

При організації збутової політики ключову роль грає рішення питання про ефективну організацію каналів збуту. *Канал збуту* – це упорядкована сукупність організацій і людей, що залучені до процесу переміщення споживача (гостя) до місця надання послуг. У більш широкому розумінні канал збуту в туризмі – це сукупність суб'єктів, що залучені до процесу надання комплексу туристських послуг.

Збутову політику туристського підприємства мусять розробляти на основі існуючої стратегії маркетингу; вона має бути тісно зв'язана з питаннями формування туристського продукту (пакетів послуг), ціноутворення і маркетингових комунікацій туристського підприємства з ринком. *Процес організації системи збуту туристського підприємства складається з декількох етапів.*

1. *Постановка цілей і завдань збуту.* Планування збутової політики прямо залежить від цілей розподілу туристського продукту, якими, наприклад, можуть бути:

- збільшення підприємством своєї частки ринку;
- збільшення обсягу продажів туристських послуг;
- забезпечення лідерських позицій на ринку за обсягом і якістю послуг, що надаються;
- проникнення й освоєння нових сегментів ринку.

У свою чергу, завданнями збутової політики туристського підприємства можуть бути формування переваг споживачів і стимулювання їх до покупок, налагодження контактів і укладання договорів із клієнтами і партнерами ринку і т.п. Для постановки цілей і завдань збуту важливо знати структуру клієнтури туристського підприємства, географічні ринки, що володіють потенціалом, а також організаційну структуру збуту на кожному з цих ринків.

1. *Розробка альтернативних варіантів структури каналів збуту.* Варто визначити максимальне число каналів збуту, що володіють потенціалом продажу послуг туристського підприємства.

Варто пам'ятати, що всі канали збуту, що володіють потенціалом, важливі для підприємства. Однак кожен з них має свої особливості, а також переваги й недоліки.

2. *Визначення числа посередників у системі збуту.* Необхідно розрахувати необхідну для ефективної роботи системи збуту кількість її учасників – туристських операторів, агентів і т.д. – з урахуванням потенціалу даного ринку, його географічних особливостей, а також можливостей самих каналів розподілу. При плануванні етапу важливо враховувати характер взаємин між учасниками збуту на даному ринку для того, щоб не допустити небажаної конкуренції між ними або дублювання функцій, що можуть призвести до виникнення конфліктів і зниження ефективності збуту.

3. *Визначення стратегії збуту.* Існують наступні основні методи охоплення різних ринків і збуту туристських послуг:

а) *стратегія інтенсивного збуту* – туристське підприємство прагне до співробітництва з максимально можливою кількістю посередників, надаючи приблизно однакові умови покупки і реалізації своїх послуг (ціни, комісійна винагорода, умови скасування бронювань і т.п.) посередникам, що працюють з тими самими групами (сегментами) покупців на даному ринку. Великою перевагою при такому підході є високий ступінь презентації продукту на ринку, доступність його для споживачів і, отже, можливість максимізації обсягу продажів. При цьому, однак, варто пам'ятати, що дана стратегія не дозволяє цілком контролювати весь ринок, а також збутову політику окремих партнерів через їхню велику кількість. Це, у свою чергу, робить скрутним підтримку іміджу продукту підприємства завжди на однаково високому рівні, а також збільшує витрати зі збуту продукту. З цих причин, а також у зв'язку з тим, що на більшості географічних і національних туристських ринків уже давно ви-

значилися компанії-лідери і великі гравці, найбільшого поширення одержала стратегія селективного або виборчого збуту;

б) *стратегія селективного збуту* – припускає, що підприємство навмисно обмежує доступність продукту з метою економії витрат розподілу і концентрації зусиль на цільовій для себе групі споживачів даного ринку. Це дозволяє домагатися необхідного охоплення ринку при більш жорсткому контролі і з меншими, ніж при інтенсивному збуті, витратами. Можливість втрати частини потенційних споживачів у зв'язку з невисокою доступністю продукту при використанні даної стратегії компенсується більш ефективною роботою з невеликим числом великих каналів збуту, що виконують фактично функції оптовика. Їм надаються більш цікаві умови співробітництва з підприємством (більш низькі ціни, блоки місць, м'які штрафні санкції і т.п.) у порівнянні з іншими, менш великими компаніями. Обмежена кількість компаній-посередників на кожному конкретному ринку дозволяє менеджментові з більшою ефективністю контролювати цей ринок і реагувати на будь-які його зміни. При цьому основними критеріями вибору партнерів мають бути масштаб діяльності і частка на ринку кожного з них. Крім того, необхідно, щоб у портфелі партнерів підприємства були представлені компанії, що працюють з різними сегментами споживачів (туристами, бізнесменами, спортивними асоціаціями, промоутерськими компаніями і т.п.), – це забезпечить максимальне охоплення ринку при мінімальному числі компаній-посередників;

в) *стратегія ексклюзивного збуту* – спосіб охоплення ринку підприємством, за якого використовують як посередника на ринку одного туристського оператора або погоджуються надавати йому ексклюзивні умови співробітництва. Така стратегія виправдана у випадку, якщо ринок досить малий і обраний оператор є його консолідатором, а також якщо на ринку відсутні інші серйозні гравці, які здатні конкурувати з обраним. Ефективність стратегії ексклюзивного збуту може бути вищою, якщо підприємство, надаючи ексклюзивні права на покупку і реалізацію своїх продуктів, зажадає від оператора ринку взаємної ексклюзивності, тобто обіцянки не продавати продукти конкуруючих підприємств.

4. *Вибір оптимального для даного ринку каналу (системи) збуту.* Для різних географічних ринків і навіть для окремих їхніх сегментів можливе використання різних каналів і систем збуту. Деякі підприємства, особливо невеликі, можуть зволіти працювати на окремих ринках прямо з клієнтом (фізичними і юридичними особами), інші – через налагоджену систему туристських операторів і агентів, треті (це особливо практикується в середовищі мережевих підприємств) – через власну мережу представників і офісів з продаж. У даний час, однак, туристські підприємства на більшості ринків, як правило, використовують змішані варіанти побудови систем збуту.

Для вибору системи збуту керівнику варто використовувати наступний алгоритм:

а) виявлення особливостей і потреб клієнтів на ринку (чисельність потенційних компаній-клієнтів, їхня концентрація на ринку, перевага індивідуального або групового туризму, ступінь витрат коштів на поїздки, методи оплати, необхідність одержання віз);

б) аналіз ринку (ємність, перспективи розвитку і т.п.);

в) аналіз збутової політики підприємств – конкурентів на даному ринку;

г) порівняння ефективності використання різних варіантів організації збуту і вибір оптимального (здатного генерувати найбільший дохід при мінімальних витратах на його проведення).

5. *Вибір суб'єктів каналу збуту.* При виборі операторів-партнерів на ринку рекомендується оцінювати:

— фінансове становище компанії;

— охоплення ринку в цілому й охоплення цільового для даного підприємства сегмента ринку (важливо, щоб обраний посередник контролював або мав вплив на цільовому ринку збуту);

— організацію компанії і показники діяльності (чисельність персоналу, динаміка показників продажу, фірми-партнери);

— професіоналізм компанії і досвід її роботи на туристському ринку даної країни (негативний або позитивний досвід діяльності компанії на ринку в прийомі й обслуговуванні туристів є в даному випадку для підприємства відображенням її професіоналізму);

— ділову репутацію компанії на ринку і рівень компетенції її перших керівників (наслідки від вибору посередника з поганою репутацією можуть зашкодити іміджеві підприємства на даному ринку і бути згубними для всього каналу збуту);

— технологію і методи продажу компанії-посередника, тому що співробітництво з учасником каналу збуту, що використовує сучасні і передові технології продажу, найбільш ефективно;

— ступінь агресивності компанії на ринку і плани її розвитку.

6. *Організація зворотного зв'язку і мотивації суб'єктів системи збуту.* Для ефективного функціонування всієї системи збуту необхідно постійно підтримувати зворотний зв'язок з її учасниками, шукати способи їхньої мотивації. Це можуть бути своєчасна і правильна виплата комісійної винагороди, пошук компромісів при реалізації спільних проектів (наприклад, при розміщенні групового замовлення), фінансова участь підприємства в проектах своїх партнерів (реклама в брошурах і каталогах туроператорів і т.п.).

7. *Організація контролю й оцінки діяльності учасників каналів збуту.* Критерії оцінки діяльності суб'єктів системи збуту в різних підприємствах можуть розрізнятися. Найбільше часто використовуваними, однак, є:

- обсяг продажу послуг підприємства через даного партнера (кількість турів або розмір виручки);
- витрати підприємства на співробітництво з даним партнером (обсяги знижок, комісія, альтернативні витрати);
- швидкість розрахунків партнера з підприємством за надані послуги;
- частота бронювань (індивідуальної і групових) і реалізації інших спільних проектів;
- імідж оператора на ринку і його динаміка.

Транспортні підприємства, заклади розміщення, об'єкти громадського харчування і розваг, що включаються в індустрію туризму є первинними виробниками туристських послуг. Використовуючи необхідні економічні ресурси, вони створюють послуги, що надходять на ринок для продажу. Кожний виробник визначає для себе найбільш ефективні засоби та заходи їхньої реалізації (тобто канали збуту), за допомогою яких послугу доводять до кінцевого споживача.

Посередницькі особи в туризмі виконують ряд важливих функцій:

- а) проводять дослідницьку роботу щодо збору інформації, яка необхідна для планування, розподілу продукції та послуг;
- б) стимулюють збут шляхом створення та розповсюдження інформації про товари;
- в) установлюють контакти з потенційними покупцями;
- г) пристосовують продукт до вимог покупця;
- д) проводять переговори з потенційними споживачами;
- е) організовують товарообіг;
- ж) фінансують рух товарів каналами розподілу;
- з) беруть на себе ризик, який пов'язаний з функціонуванням каналу товароруку та ін.

Всі або частина цих функцій може бути взята на себе виробником туристського продукту, при цьому його витрати на організацію та утримання каналів розподілу зростають. Із-за спеціалізації посередницьких організацій вони нерідко виконують перераховані функції каналів розподілу ефективніше.

Прямі і непрямі канали збуту

Канали збуту надзвичайно різноманітні. Вони можуть бути простими й складними, довгими й короткими, широкими й вузькими. Канали розповсюдження туристських послуг включають прямий продаж виробником, оптову торгівлю через різноманітні оптово-посередницькі підприємства та організації, реалізацію через роздрібну мережу.

Усе різноманіття способів реалізації товарів і послуг (у тому числі туристських), можна зводити до двох головних базисних типів каналів збуту: прямих і непрямих. Прямі канали забезпечують безпосередній зв'язок виробників зі споживачами, авіакомпаніями, готелями, тематич-

ними парками й іншими суб'єктами туристського ринку. Підприємства індустрії туризму, які здійснюють прямий продаж послуг своїм клієнтам, організовують власні туристські фірми та збут за каталогами і телефонами, а останнім часом – з розвитком телекомунікаційних систем – усе ширше використовують можливості комп'ютерної мережі й електронної пошти для бронювання і надання туристських послуг кінцевим споживачам.

Широке використання прямих каналів збуту пояснюють рядом переваг, що отримують як постачальники, так і їхні клієнти:

- відносна простота. При прямому продажу тільки два суб'єкти – виробник і кінцевий споживач (турист) вступають у відношення купівлі-продажу; участь третіх осіб у реалізації послуги не потрібна. Продавець і покупець легко домовляються між собою щодо предмета і умов угоди, а за необхідності – про внесення до них відповідних змін;

- додаткові можливості збуту. Безпосередній контакт зі споживачем дозволяє постачальнику продати додаткові послуги й оформити бронювання (наприклад, на проїзні документи). Турист же отримує доступ до інформації, що його цікавить (зокрема, про послуги і чинні розцінки на них), із першоджерела;

- гнучкість. Неорганізовані туристи, які самостійно розробляють маршрут і програму подорожі, часто уточнюють їх протягом поїздки. Вони особливо цінують систему прямого збуту, що легко адаптується до мінливих індивідуальних запитів клієнтів і зберігає за ними свободу прийняття рішень:

- власне економічні вигоди. Порівняно з продажем через третіх осіб прямий канал забезпечує виробнику більш високі прибутки у розрахунку на одного покупця або одиницю пропонованого товару (послуги);

- можливість особистого контролю над продажем. Прямий продаж дозволяє знизити для покупця ризик неякісного обслуговування.

Поряд із перевагами канал «постачальник – споживач» має ряд обмежень. Вони пов'язані зі збільшенням витрат виробника на створення і функціонування власної мережі торгівельних точок, ростом професіоналізму в роботі туристських фірм. Прямий збут має також труднощі, з якими стикається неорганізований турист у ході підготовки подорожі в сезон «пік» (відсутність вільних місць тощо), і котрі часто залишаються для нього нерозв'язаними без залучення посередника.

Інший базисний канал розподілу – непрямий. Його визначальною ознакою є наявність посередника (посередників) у відношеннях між виробником і споживачем. Всупереч поширеній думці про «паразитизм», посередники виконують важливу функцію – виступають носіями цінної інформації. Їхнє місце в економічній системі цілком позиціонується значенням інформації в сучасному суспільстві, яка дає її власнику уявлення щодо повного спектра наявних можливостей і забезпечує ефективність діяльності підприємства. Високоякісну інформацію важко отримати. При

прямого продажу споживач має зв'язатися з усіма виробниками, щоб порівняти варіанти необхідної продукції (послуги) і зробити вдалу покупку. При непрямому розподілі цю роботу виконує посередник. Він застерігає клієнта від виснажливого пошуку та пропонує найбільш вигідні варіанти подорожей контрагентів-виробників.

В аналогічній ситуації знаходиться і виробник, що також виграє від участі посередників в обмінних операціях. Завдяки своїм зв'язкам, досвіду, спеціалізації і розмаху діяльності кваліфіковані посередники й агенти забезпечують широку доступність товару (послуги) і доводять його до споживачів, підвищуючи збутові можливості підприємства. При цьому вони досягають значної економії, скорочуючи кількість прямих контактів і угод. Посередник допомагає знизити обсяг роботи з реалізації та розподілу продукції і, відповідно, загальні витрати.

Турагенти

У секторі туризму ключовою ланкою в ланцюжку «виробник – туроператор (посередник) – споживач» є турагент. Через нього здійснюють продаж частини туристських поїздок, здебільшого – за кордон. В умовах високої насиченості ринку подібними пропозиціями, гострої конкурентної боротьби й обмеженої купівельної спроможності населення, турагенти вирішують найскладніше завдання – залучити клієнта й умовити його поїхати саме в цей тур, а вже потім укласти з ним договір, отримати гроші, оформити паспорт, візи, квиток, видати ваучер, відправити в подорож.

За характером операцій турагент є роздрібним продавцем. Класичний турагент не створює свої власні туристські продукти, а займається їхнім перепродажем. Він реалізує послуги кінцевим споживачам – туристам для їх особистого некомерційного використання.

Турагенти виконують дві головні функції. Відповідно до визначення ЮНВТО, головний напрям їхньої діяльності полягає в наданні інформаційних послуг. Турагенти інформують потенційних покупців про туристські райони, розклад прямування транспорту, варіанти розміщення, розцінки на послуги, складають кошторис витрат на подорож. Робота в прямому контакті з клієнтами, бесіди і консультації, підбір довідкових матеріалів – досить трудомісткі й забирають половину витрат робочого часу. Цей час особливо зростає при продажу турагентами дорогих турів на відпочинок, що розраховані на елітних клієнтів. Друга функція турагента – збут туристських послуг, які надають перевізники, заклади розміщення і харчування та інші підприємства індустрії туризму. Вона поєднує різні посередницькі операції: турагент реалізує квитки на всі види транспорту, бронює місця в готелях та інших закладах розміщення, надає автомобілі в оренду, замовляє екскурсії, оформлює виїзні документи, здійснює страхування туристів, робить обмін валюти, реалізує туристську літературу та сувеніри і т. ін. Крім окремих туристських послуг, турагент реалізує повні, комплексні пакети – тури. Серед перерахованих

операцій особливо варто виділити продаж авіаквитків.

Ринок турагентів має ряд характерних рис. Він вирізняється великою кількістю учасників торговельних угод і є прикладом гострої конкурентної боротьби. Турагенти настільки численні завдяки відкритому доступу до ринку. Цю діяльність порівняно просто розпочати. Вона не потребує значних інвестицій і високої кваліфікації. Водночас легкість, з якою відбувається вихід на ринок, часто здається оманливою, отож турагенти потерпають від краху через погані управлінські навички і недостатні ресурси.

Туроператори

Поряд із роздрібними агентами важливу роль, у товаропровідному каналі відіграють оптовики. Ці комерційні посередницькі підприємства займаються закупівлею товарів (послуг) і їхнім збутом через мережу роздрібних торговельних підприємств. У сфері туризму найбільш значним оптовим продавцем є туроператор. Він виступає генератором організованого туризму і йому приділяється особливе місце у формуванні ринку туристських послуг.

Головним напрямом діяльності туроператорів стала розробка туристичного продукту, який розрахований на масовий споживчий попит. Оптовики комплектують серійні набори послуг, які реалізують туристам у єдиному пакеті (пекідж-тури) шляхом стандартизації маршрутів подорожей, програм і комплексу обслуговування. За рахунок стандартизації і масовості свого продукту вони досягають зниження витрат обігу, а отже і цін, що дозволяє їм виходити на ринок із конкурентоспроможною пропозицією. На сучасному ринку туристичних послуг відбувається еволюція пекідж-турів у бік зменшення в них комплексу послуг. З одного боку, до подібного туристські фірми змушує гостра конкуренція. У боротьбі за клієнта кожний туроператор намагається встановити більш привабливі ціни. Він виключає з пакетів деякі послуги, створюючи видимість дешевих подорожей. Так, більшість фірм зберігають у складі турів тільки розміщення в готелі за маршрутом і трансфер. Інші послуги (харчування, екскурсії тощо) туристи отримують за додаткову плату під час поїздки. На практиці буває важко розділити турагентські і туроператорські фірми. Як ті, так й інші можуть виконувати і роздрібні, й оптові операції. Туроператори нерідко відкривають представництва, відділення або філії для роздрібної торгівлі туристським продуктом.

З іншого боку, склад пекідж-турів визначають станом споживчого попиту. Фірми змушені враховувати психологію туристів, що вимагають повної свободи у виборі послуг. Звужуючи обов'язковий їх набір, туроператори доводять до мінімуму обмеження на маршруті і тим самим сприяють збільшенню попиту.

З огляду на тенденцію, що намітилася, Рада Європи в 1990 р. прийняла спеціальну Директиву. Так, за Директивою ЄЕС 90/314 СЕЕ від

13.06.1990 р. вживається поняття «послуга, яка включає все», що визначається як сукупність не менше двох елементів з трьох, які реалізують за загальною ціною та включають:

- транспорт;
- проживання;
- інші послуги.

Наприклад: пекідж-тур має включати не менше двох компонентів: перевезення і розміщення, або розміщення і розваги, або інші комбінації. Згодом поняття «послуга, що включає все» здобуло назву «пакет послуг» (package tour), а з моменту інтеграційних процесів у Європі до пакету найчастіше включають саме послуги розміщення та харчування. Туристичні підприємства (туроператори) України до комплексного туру включають послуги розміщення, часткового харчування (сніданок чи напівпансіон) та послуги страхування (які є обов'язкові згідно із законами України «Про туризм» та «Про страхування»).

Незважаючи на «полегшення» пакету послуг, організація турів, як і раніше, залишається процесом складним і трудомістким. У ньому виділяється декілька етапів.

Перед тим, як приступити до формування туристського продукту, туроператор має скласти чітке уявлення про те, на який ринок він збирається вийти з пропозицією, хто стане його головним клієнтом, які мотиви і стимули будуть ними рухати при купівлі запропонованих турів. Для відповіді на ці та інші питання туристичні фірми проводять маркетингові дослідження, що дозволяють окреслити територіальні межі перспективних ринків збуту, виділити соціальний склад клієнтури, установити найбільш привабливі види туризму для конкретного територіального або соціального ринку, визначити кількісні параметри туристичних потоків і т. ін.

Важливим джерелом інформації для туристичної фірми при аналізі й оцінці нею ринкового потенціалу слугують матеріали, які публікуються виробниками туристичних товарів та послуг, статистичні дані, експертні висновки, рекламні оголошення. Непогані результати дають вибіркові маркетингові опитування населення.

Маркетингові дослідження потребують значного обсягу фінансування. На них витрачається від 5 до 15% усіх засобів, що виділяються на розробку нового туру. На першому етапі робіт туристичні фірми надають особливого значення плануванню туристичного продукту на основі попередньої оцінки споживчого попиту, що дозволяє їм знизити комерційний ризик.

На другому етапі туристський продукт набуває більш чіткі обриси. Спираючись на інтереси і запити споживачів, виявлені під час маркетингових досліджень, туроператор приступає до розробки та формування туру. Він, зокрема, визначає:

- країну подорожі й вид туризму, сезон і тривалість поїздки;
- маршрут, тобто перелік пунктів, які туристи відвідують під час подорожі;
- загальну кількість групових та індивідуальних турів;
- пакет і класність послуг.

Другий етап роботи завершується підготовкою серій конкретних турів для наступного обговорення з партнерами.

На третьому етапі туристська фірма вибирає партнерів, веде з ними переговори, погоджує умови обслуговування туристів і укладає угоди. Пошук учасників для сумісної діяльності не є особливо складним. Постачальники туристських послуг – транспортні компанії, заклади розміщення, підприємства громадського харчування, об'єкти розваг і т. ін. – охоче ідуть на контакт із туроператорами, розраховуючи отримати від них вигідні пропозиції і замовлення. Важливо, щоб партнери були надійними, мали гарні ділові якості й забезпечували високий клас обслуговування за доступними цінами.

Коли партнери обрані, угоди укладені, настає один із найбільш відповідальних етапів розробки туристського продукту – встановлення його продажної ціни. Значним чином саме від цін залежать результати комерційних операцій, а ефективна цінова політика вирішально впливає на всю систему торговельно-виробничої діяльності турфірми.

Після установавання ціни процес створення туристського продукту підходить до завершення. Туроператору залишається лише включити розроблений тур у свій каталог, щоб забезпечити йому широку рекламу.

Кращою перевіркою якості роботи туроператора є реакція покупця на пропозицію туристської подорожі. Широкий збут означає, що вона відповідає запитам споживачів, а організатор знайшов свою ринкову нішу. В іншому випадку до туру необхідно внести поправки.

Для того, щоб довести туристський продукт до цільової аудиторії, туроператори використовують різні канали розподілу. Вони нерідко мають власні торговельні точки, але класичним і найпоширенішим способом реалізації турів вважаються продажі через турагентства. Туроператор залучає до збуту сформованого ним пакету туристських послуг роздрібних посередників. Частіш за все він створює при собі Центральне турагентство, то входить до його структури в якості самостійного комерційного підрозділу, а також відкриває периферійні турагентства, які розташовуються в інших містах, районах, країнах і регіонах. У сукупності вони утворюють складну збутову мережу.

Співробітництво туроператорів і турагентств приносить вигоду обом сторонам. Наявність у туроператора широкої розгалуженої контрагентської мережі забезпечує йому ріст обсягів продажу туристських поїздок, вихід на нові ринки, у тому числі провінційний ринок виїзного туризму; економію витрат на утримання власного персоналу, оренду при-

міщень, їхнє обладнання і т. ін. У свою чергу, турагент отримує комісійну винагороду за посередництво в реалізації турів кінцевим споживачам. Розмір її визначається у відсотках до ціни проданого туристського продукту і звичайно складає віл 5 до 10 %, або певний (сталий) розмір комісії незалежно від вартості туру. Він може бути збільшений (наприклад, у випадку збуту туристських послуг понад узгоджений обсяг). Комісійні винагороди є головним джерелом прибутків турагентств.

Взаємовідносини оптових і роздрібних туристських фірм часто опосередковуються дрібнооптовими торговцями. Останні зазвичай діють у межах одного регіону.

Традиційно дрібнооптові туристські фірми і турагентства створюють власні мережі дрібних дилерів – агентів з продажу. Вони працюють поза офісами, персонально з індивідуумами і групами населення, знаходять клієнтів серед своїх родичів і знайомих, за рекомендаціями, на службі, вдома та інших місцях.

Агент має володіти рядом обов'язкових якостей, найважливішими серед яких є: рішучість, відсутність остраху звернутися до незнайомої людини, винахідливість, товариськість і комунікабельність, особиста чарівність, спроможність створювати довірчу атмосферу бесіди, надійність і чесність. Між туроператором та турагентом діяльність регулюється умовами агентського договору (агентської угоди).

Слід зазначити, що все розмаїття збутових функцій важко перерахувати, крім того необхідно врахувати особливості їх реалізації кожним виробником чи посередником, що в багатьох випадках визначається такими факторами, як: номенклатура й масштаби виробництва, кількість і географія споживачів, чисельність та інтенсивність каналів розподілу, характер і форми організації каналів руху продукту, імідж виробника та його торговельної мережі тощо.

Канали розподілу – це:

— сукупність підприємств, організацій або окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому право власності на конкретний товар чи послуги на шляху від виробника до споживача;

— шлях, яким товари проходять від виробника до споживача.

Використання каналів розподілу приносить виробникам певні вигоди:

— економію фінансових засобів на розподіл продукції;

— можливість вкладення засобів, що були зекономлені, в основне виробництво;

— продаж продукції більш ефективними способами та методами;

— високу ефективність забезпечення широкої доступності товару та доведення його до цільових ринків;

— скорочення обсягу робіт з розподілу продукції.

Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху продукту під час його доставки від виробника до споживача.

У багаторічній практиці роботи фірм-туроператорів використовуються різноманітні канали реалізації туристичного продукту. Серед них можна виділити такі:

- створення власних бюро продажу, представництв та філій (торговельні точки);
- створення посередницької турагентської мережі;
- створення корпоративної бази для обслуговування (наявність зв'язку з великими організаціями і підприємствами – оптовими споживачами);
- використання спеціалізованих магазинів (турмагазинів);
- продаж турів поштою чи за допомогою телемаркету;
- продаж турів з використанням заходів виставкової індустрії;
- продаж турів за допомогою інформаційних комп'ютерних мереж.

Якщо говорити узагальнено, то існують дві форми організації збуту туристичного продукту: за допомогою власних бюро продажу і за допомогою використання контрагентської мережі.

В багатьох фірмах канали просування турпродукту комбіновані, тобто є структура і підрозділ власних бюро продажу і є також контрагентська мережа.

Так, на рис. 3.3 зображено структуру ринку організованого туризму, де визначено прямі та багаторівневі канали збуту. Тобто реалізація турів через бюро продажу фірми-туроператора, вважається прямим збутом, а залучення до збутової мережі інших посередників – це вже багаторівневий збут, який має як мінімум дворівневий канал.

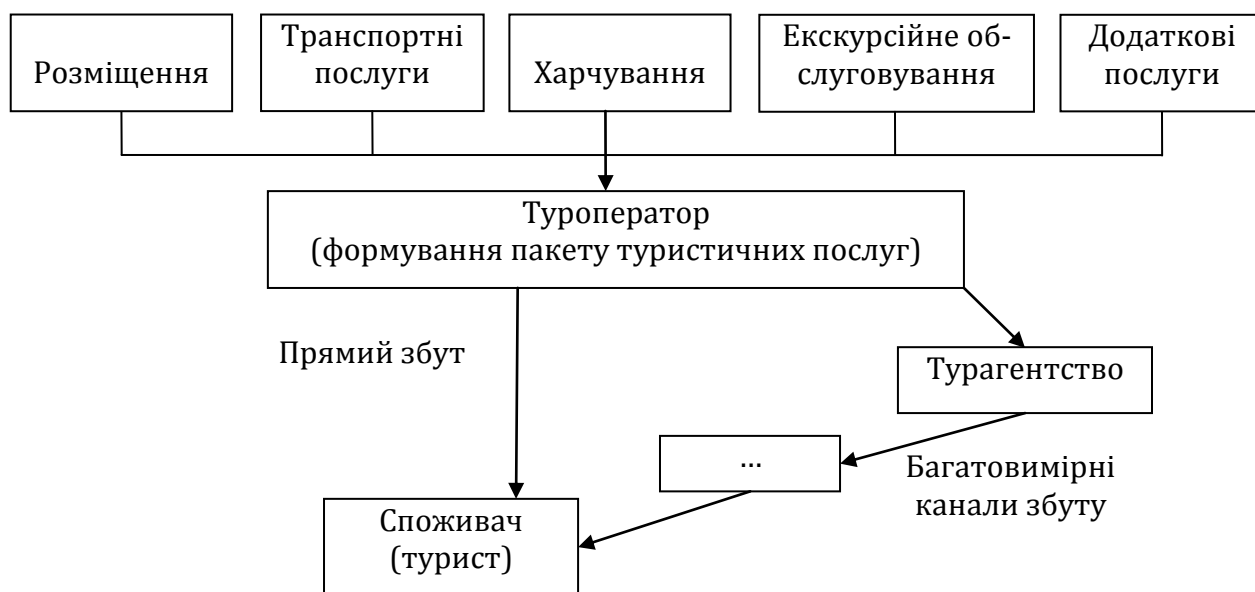


Рис. 3.3 – Структура ринку організованого туризму

Власні бюро продажу – це торговельні точки, що належать самій фірмі – туроператору, через які ведеться робота безпосередньо з покупцями турів, а саме:

- їх інформування про наявну в продажу пропозицію;
- прийом замовлень на бронювання, підписання договору на туристське обслуговування, отримання оплати, прийом документів туристів на оформлення, видача документів туристів, контроль за якістю надання туристських послуг.

9.2 Характеристика основних форм продажу туристського продукту

Залежно від своїх фінансових можливостей і обсягу на ринку туроператор може мати декілька торговельних точок у різних місцях. Значні туроператори мають свої філії з продажу турів не тільки в містах країни, резидентами якої вони є, але й за кордоном.

Операційний зал торговельних точок звичайно розташовується на першому поверсі будівлі в найбільш поживавлених частинах міста, у місцях, зручних для прийому відвідувачів. З боку вулиці встановлюється помітна світлова вивіска з назвою фірми. Велику рекламну роль відіграє вулична вітрина, що оформляється різноманітними рекламними матеріалами фірми, які привертають увагу потенційних туристів, та є елементом маркетингових комунікацій.

Головним помешканням туристської фірми є торговельний зал, де відбувається робота з клієнтами. Він має бути обладнаний стійкою (front office) або столами для прийому відвідувачів. Для них встановлюються зручні стільці чи крісла, м'який меблевий куточок, аудіо та відеоапаратура, телевізор – для демонстрації рекламного відеоматеріалу щодо туристських подорожей. Торговельний зал має бути функціонально зручним як для відвідувачів, так і для працюючих у ньому працівників фірми, мати гарне оформлення (спеціальний дизайн). Рекомендується оформити його туристськими плакатами та іншими рекламними матеріалами (брошурами, буклетами, плакатами і т.п.), що випускаються партнерами.

Варто пам'ятати: більшість клієнтів роблять висновки про солідність і надійність туристської фірми по тому, як виглядає її офіс. Отож оздоблення та інтер'єр офісу виконують велику, а в багатьох випадках вирішальну роль у рекламі й просуванні туристського продукту фірми на споживчому ринку.

Крім помешкання для прийому клієнтів бюро продажу туроператора зобов'язане мати ряд службових помешкань (back office): для оперативної роботи з документами, бухгалтерської служби, а також для схову рекламних та інформаційних матеріалів, для інформаційно-довідкового центру, в якому ведуть телефонні переговори та надають інформацію щодо наявної туристичної пропозиції фірми (call office).

Головні виробничі функції бюро продажу туроператора:

- інформування відвідувачів щодо наявних у продажу турів шляхом довідково-інформаційних стендів, усних повідомлень, друкованої інформації (через довідники, брошури, каталоги, листівки, буклети тощо), чи в електронному вигляді;
- видача будь-якої іншої інформації, що стосується туристських подорожей;
- прийом від відвідувачів замовлень на бронювання туру за формою, що встановлена фірмою;
- прийом від відвідувачів, що подали заявку на бронювання, закордонних паспортів для оформлення іноземних віз та інших документів туриста, необхідних для здійснення подорожі;
- ознайомлення клієнта з умовами купівлі, а також із умовами туристичних подорожей;
- отримання від клієнта у встановлені терміни авансу або повної оплати вартості туру;
- узгодження з клієнтом питання щодо його страхування на час туристичної подорожі;
- видача клієнту закордонного паспорта з іноземною візою та інших туристських документів (ваучера, авіаквитків тощо), інформування туриста
- про всі деталі та особливості подорожі і врученням йому пам'ятки туриста;
- надання клієнту термінової інформації про можливі зміни в програмі подорожі (про перенесення дати від'їзду, про зміну маршруту, про скасування туру і ін.) в узгоджений з ним термін;
- прийом від клієнта заяви про зміни (про відмову від подорожі, анулювання туру або про зміну маршруту і т.п.) і вжиття відповідних заходів;
- прийом від клієнтів скарг та рекламаций.

Контрагентська мережа

Використання туроператорами посередників (субагентів) для продажу закордонних туристичних подорожей є найпоширенішим і ефективним способом максимального притягнення клієнтів.

Туроператори мають постійно працювати зі своїми турагентами – проводити з ними навчальні семінари з питань вивчення та ознайомлення з умовами туристських подорожей, ведення фінансових справ, правового оформлення угод, страхування і ін. Деякі туроператори на початку або наприкінці туристського сезону організують за свій рахунок для агентів ознайомлювальні подорожі (рекламні тури).

Співробітництво туроператора з турагентом обов'язково оформлюють договором, що має форму агентської угоди. У ньому обумовлюють такі *головні умови*:

— обсяг продажу, що приймає на себе агент. Частіше за все він отримує право поточного бронювання і продажу турів за каталогами фірми – туроператора за запитом (тобто, в міру отримання заявок від клієнтів і за наявності вільних місць). Іноді може бути встановлена тверда квота місць, продаж яких приймає на себе турагент на узгоджених умовах;

— ціну туру, що не мусить бути вище ціни, рекламованої туроператором;

— терміни і порядок розрахунків між туроператором і турагентом;

— розмір комісійної винагороди турагента (який, як правило, диференціюється). Порядок отримання комісії. З метою стимулювання активності турагентів туроператори встановлюють преміальні виплати, що можуть мати форму збільшеного відсотка від комісійного відрахування або фіксованої суми (бонусу) за надплановий продаж. Інколи туроператори заохочують своїх агентів безкоштовною туристською подорожжю за одним зі своїх турів;

— форму і порядок оформлення замовлень клієнтів та оплати турів, що викуплені;

— пайову участь турагента і туроператора в рекламі турів, які реалізують;

— порядок ануляції, зміни маршруту при відмові клієнта від раніше оплаченого туру, характер санкцій у випадку невчасної ануляції;

— особливе значення в агентській угоді мають питання відповідальності туроператора і турагента один перед одним і перед клієнтами.

Наприклад, туроператор відповідає за дотримання маршруту, програми, умов обслуговування, а ініціативний туроператор – ще і за перевезення, оформлення іноземних віз. Турагент же приймає на себе відповідальність за правильну і повну інформацію, яку надають клієнту, про умови туристської подорожі, за своєчасне і правильне бронювання; про повну оплату туру, а також на дотримання умов ануляції туру або його зміни тощо.

У більшості випадків, за умови поточного бронювання, турагент не несе комерційної відповідальності за реалізацію турів, запланованих туроператором. Ризикує у подібному випадку лише туроператор. Якщо не встановлена квота обов'язкового продажу, активність тур агента визначають тільки його власною матеріальною зацікавленістю, бо чим більше турів він реалізував, тим вищий його прибуток.

До підписання агентської угоди кожен із його учасників має перевірити свого партнера, щоб переконатися в його надійності. Необхідно пересвідчитись у наявності ліцензії на даний вид діяльності туристського підприємства-партнера. Можна також порушити питання про страхування комерційного ризику. Як один із факторів підвищення якісного надання послуг та надійності відносин між операторами та агентами, може слугувати сертифікація туристської діяльності.

Агентств при туроператорі може бути багато – центральне та периферійні, у тому числі в інших місцевостях, містах, регіонах і країнах. Вони можуть утворювати складну агентську мережу, що складається з множини агентств, які працюють безпосередньо з потенційними клієнтами на місцях.

Систему просування туристського продукту через посередницькі організації (оператори-оптовики, агентства, субагентства, агенти) називають каналом просування.

У практиці торгівлі туристськими послугами, пріоритетного значення набувають договірні відносини між туроператорами, яких за характером своїх операцій розподіляють на рецептивні (що приймають) та ініціативні (що направляють).

На рис. 3.4 подано схеми ринкових каналів просування продукту туроператора до споживача (туриста).

Схема А:

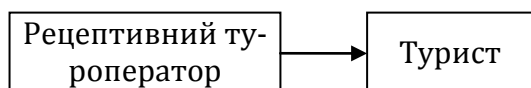


Схема Б:

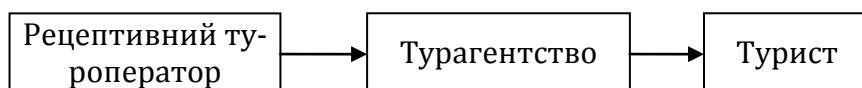


Схема В:

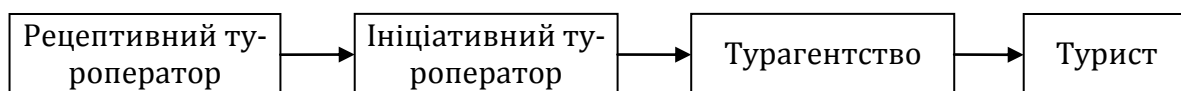


Схема Г:

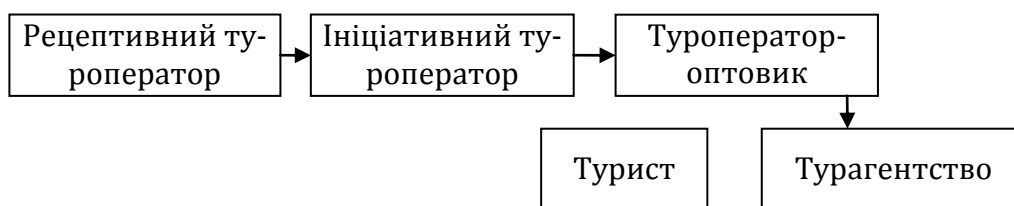


Схема Д:

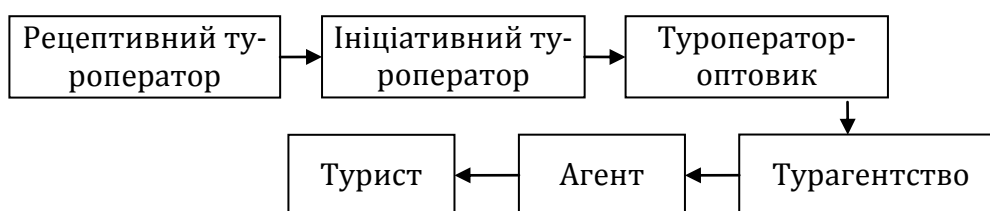


Рис. 3.4 – Схеми ринкових каналів просування продукту туроператора

За схемою А найчастіше всього працюють дрібні туристські фірми, що практикують самостійний продаж власних турів. Проте великого успіху така діяльність не приносить і можлива лише при малому обсязі ре-

алізації послуг. За такою схемою, зазвичай, турфірма обслуговує або конкретне підприємство, або постійне і невеличке коло клієнтів. Для крупного туроператора подібний вид продажу не зручний.

За схемою Б працюють більші фірми-туроператори, що мають уже достатньо високі обсяги продажу. При цьому може бути декілька турагентств. До реалізації свого туристського продукту значний туроператор залучає багато (іноді більше 100) посередників-туристських агентств і приватних агентів.

На схемі В подано канал просування тур продукту від рецептивного туроператора (який працює на прийомі) за допомогою ініціативних туроператорів у різних країнах, що мають там свою агентську мережу.

Слід зазначити, що досить складно буває провести межу між оптовим туроператором і оптовим турагентством. Тут найкраще спиратися на національне законодавство, відповідно до якого туроператором вважають ту фірму, яка формує туристський продукт із власних послуг або комплексу послуг партнерських організацій.

Туристські ж агентства тільки займаються перепродажем продукту чи послуг за агентську винагороду або за націнку до ціни туроператора.

Більшість створених у нашій країні відомих туристських фірм, що називають себе туроператорами («САМ», «ГАМАЛІЯ», «ЯНА» і ін.), є ініціативними туроператорами, тобто по суті своїй вони – оптові агентства.

Відносини між рецептивними й ініціативними туроператорами регулює договір про співробітництво, в якому зазначають масштаби закупівлі (зазвичай, місця купуються великим оптом на весь сезон у готелях декількох курортів). Далі ініціативний туроператор спрямовує цю продукцію в агентську мережу для реалізації кінцевому споживачу.

На схемі Г зображений канал просування туристського продукту за участю оптовиків (wholesalers). Ця посередницька туроператорська фірма, що, як правило, працює в межах визначеного регіону, централізовано закуповує тури у вітчизняних і закордонних туроператорів. В окремих випадках оптовик може спеціалізуватися тільки на визначеному виді послуг (наприклад, обслуговувати готельні ланцюги або транспортні підприємства).

На схемі Д наведена ще одна завершальна ланка – турагент як фізична особа (комівояжер). У зв'язку з цим виникає необхідність ще одного щабля в ієрархії посередницьких рівнів (подано на схемі Г) – агент, що працює персонально з індивідуальними споживачами і групами населення, підприємствами і т. ін. Агент – остання і значна ланка в ланцюжку учасників процесу реалізації туристського продукту. Він найчастіше працює за методом прямого продажу і знаходить клієнта, насамперед, серед своїх родичів і знайомих, за рекомендаціями, на службі, в громадських місцях і т.ін.

За останні роки система збуту туристського продукту набула двох масових форм: традиційну і нетрадиційну.

До традиційних форм продажу туристських послуг відносять усі ті численні туристські підприємства, для яких ця діяльність є головною та забезпечує їх життєздатність.

Нетрадиційні форми продажу туристських послуг виникають і активно діють у галузях, що не пов'язані тісно з туризмом. Динамічний розвиток міжнародного туризму підштовхує великі не туристські компанії вкладати свої гроші в туристську індустрію.

Головною перевагою, що використовують такі компанії у своїй конкурентній боротьбі з традиційними туристськими фірмами, є наявність у них власних численних філій або пунктів продажу, систем бронювання і резервування. Авіакомпанії, як правило, мають безліч кас з продажу квитків, власні системи бронювання.

Однією з нетрадиційних форм продажу можна назвати прямий продаж корпоративним клієнтам. Таку форму продажу використовують при організації подорожей туристських груп, що укомплектовані із працівників окремих підприємств, організацій, членів товариств, шкіл, коледжів, банків, торговельних компаній і т. ін. Організовані за прямим замовленням корпоративного клієнта *інсентив-тури* – це перспективний напрям реалізації туристського продукту. Продаж подібних турів здійснюють на основі прямих контактів туроператора із самими підприємствами-замовниками на підставі договору – доручення. З метою формування такого ринку збуту варто мати інформацію про підприємства, організації, з якими туроператор може працювати як з корпоративними клієнтами. Необхідно мати відповідну базу даних, щоб постійно вести оперативну маркетингову роботу.

Крім того, нетрадиційними формами продажу туристського продукту можна назвати реалізацію турів через глобальні комп'ютерні системи бронювання і резервування, а також через Інтернет. Цей спосіб продажу турів і туристських послуг широко впроваджується як на міжнародному, так і на вітчизняному туристському ринку.

Зустрічаються на туристському ринку й комбіновані форми традиційних і нетрадиційних моделей організації збутової мережі. Як приклад, можна навести пропозицію за технологією взаємодії «туроператор – тур агент». Це формування розгалуженої мережі турагентств на основі нових технологій.

Взаємодію туроператорів з агентствами здійснюють в режимі *online* з використанням відповідного програмного забезпечення. Завдяки цій програмі агентства отримують можливість вибрати із широкого спектра пропозицій потрібний напрям. Система відкрита для всіх інших туроператорів і агентств, що бажають працювати або під своїм ім'ям, або на підставі франчайзингових угод та єдиною відомою торговельною маркою.

9.3 Особливості управління збутом туристського продукту

Крім визначених каналів збуту та засобів просування необхідною умовою успішного функціонування на ринку туризму є також форми та системи збуту, які в сукупності з попередніми утворюють методи збуту туристського продукту.

Недоліками існуючої в туризмі системи збуту є: невизначеність структури споживачів та їх запитів, не налагоджена дистрибуційна мережа, не визначені канали та методи збуту.

Слід зазначити: все розмаїття збутових функцій важко перерахувати, крім того необхідно враховувати особливості їх реалізації кожним виробником чи посередником, що в багатьох випадках визначається такими факторами, як номенклатура та масштаби виробництва, кількість та географія споживачів, чисельність та інтенсивність каналів розподілу, характер і форми організації каналів руху продукту, імідж виробника і його торговельної мережі та багато іншого.

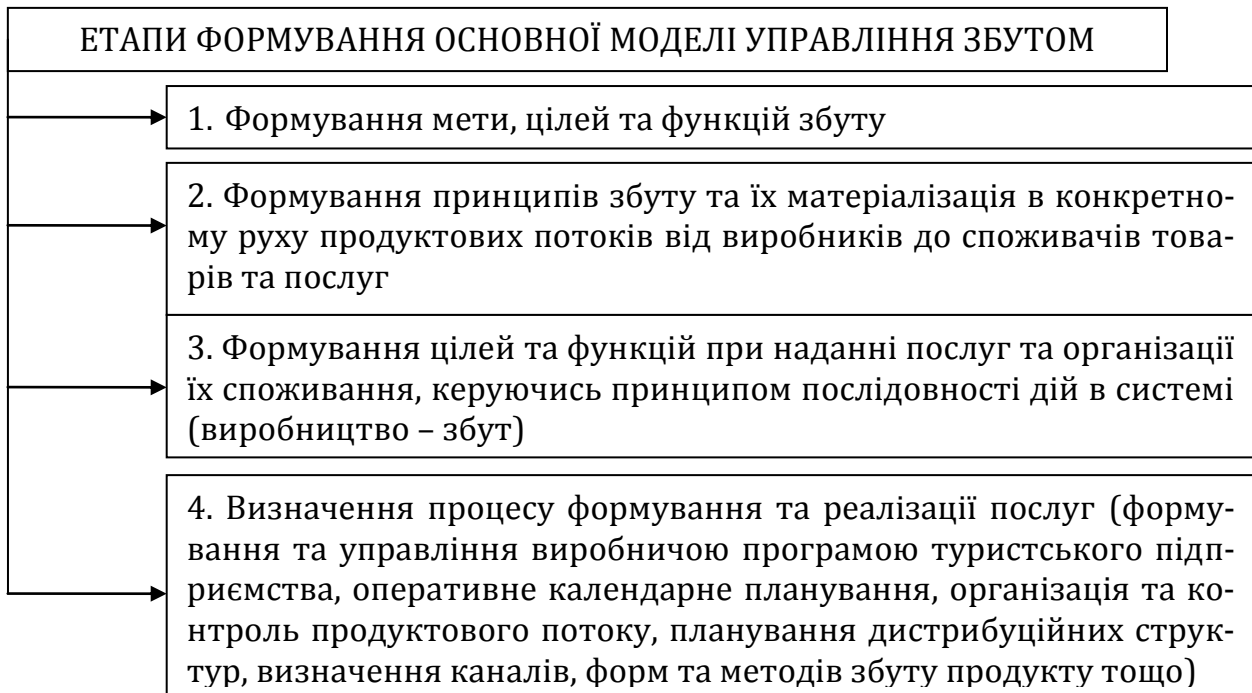


Рис. 3.5 – Етапи формування основної моделі управління збутом

Використання каналів розподілу приносить виробникам туристського продукту певні вигоди:

- економію фінансових коштів на розподіл продукції;
- можливість вкладення коштів, що були зекономлені, в основне виробництво;
- продаж продукції більш ефективними способами;

— високу ефективність забезпечення широкої доступності продукту та доведення його до цільових ринків, скорочення обсягу робіт з розподілу продукції.

Вибрані канали (однорівневі чи багаторівневі) безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху туристського продукту при його доставці від виробника до споживача.

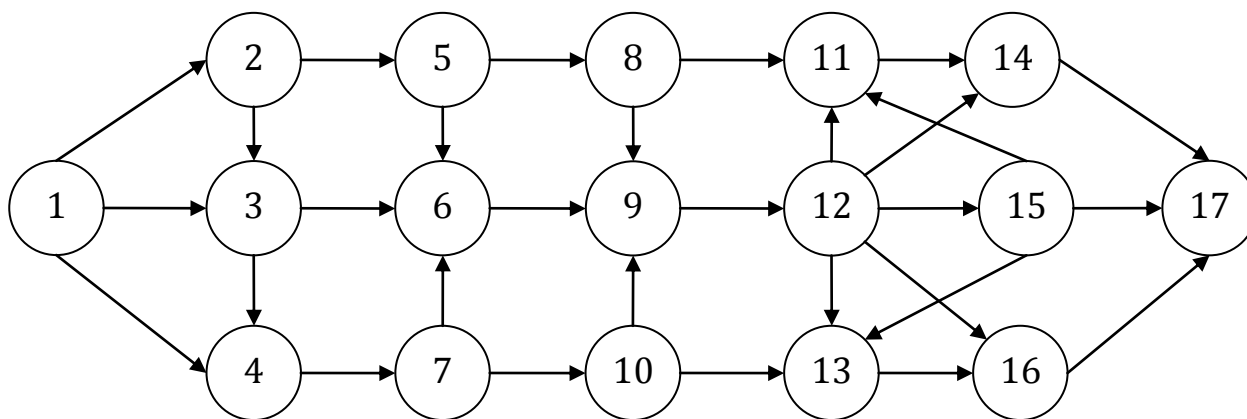


Рис. 3.6 – Сітьова модель процесу збуту

1 – вивчення платоспроможного попиту; 2 – формування портфелю замовлень; 3 – встановлення господарських зв'язків зі споживачами; 4 – фінансування маркетингових досліджень; 5 – проектування номенклатури туристського продукту підприємства; 6- підписання договорів із суміжниками – виробниками; 7 – формування цін на товари, послуги та роботи; 8 – створення продуктового асортименту; 9 – вибір каналів розподілу туристського продукту; 10 – стимулювання посередників зі збуту; 11 – організація надання послуг споживачам (туристам); 12 – контроль за виконанням договірних зобов'язань; 13 – розрахунки між виробниками та посередниками; 14 – безпосереднє обслуговування споживачів (туристів); 15 – оцінка виконання планів збуту; 16 – фінансування збутових операцій; 17 – удосконалення туристської пропозиції та оцінка результатів фінансово-господарських операцій.

Мета, завдання та функції збуту вимагають певних форм його організації, тобто певним чином організований процес збуту готової продукції.

Управління та організація збуту включає:

- 1) організацію процесу збуту готової продукції з урахуванням принципів та методів логістики;
- 2) організацію взаємодії учасників збутової діяльності;
- 3) правове і документальне забезпечення процесів «купівлі-продажу» та їх формалізація.

Використовуючи завдання та функції збутової діяльності, модель процесу збуту можна представити як сітьову модель (рис. 3.6).

Подана модель збуту є синтезом взаємодії трьох основних потоків:

- продуктового, який визначений ланцюгом: 1-2-5-8-11-14-17;

— інформаційного, який визначений ланцюгом подій: 1-3-6-9-12-15-17;

— фінансового, який визначений ланцюгом: 1-4-7-10-13-16-17.

Послідовність формування та функціонування моделі збуту утворює наступні взаємопов'язані блоки:

— організаційно-аналітичний блок (1-4), що забезпечує комплекс операцій з дослідження ринку (переважно вивчення попиту споживачів на послуги підприємства);

— організаційно-технічний блок (5-10), що забезпечує комплекс операцій зі створення матеріально-речових умов збутової діяльності;

— організаційно-управлінський блок (11-17), що забезпечує комплекс операцій з управління збутовою діяльністю, таких як планування, оцінка, контроль та регулювання діяльності всіх учасників збутового процесу.

Операції зі збуту розрізняють за кількома властивостями (ознаками):

— повнота обслуговування клієнтів: повне (комплексне) обслуговування чи неповне (часткове) обслуговування;

— форма організації (зовнішня, тобто за межами підприємства, чи внутрішня, тобто в межах підприємства);

— спосіб виконання (технічний, фінансовий, інформаційний);

— результат (надання послуг).

Таким чином, зазначимо, що організація продажу є ключовим елементом діяльності туристського підприємства, без ретельно відпрацьованих каналів збуту туристське підприємство обійтися не зможе, оскільки передача функцій продажу посередникам дає можливість зосередити увагу на якості і конкурентоздатності своїх послуг і дещо зменшити витрати на їх надання. Для розробки заходів щодо управління збутом туристського продукту необхідно охарактеризувати основні послуги туристського підприємства і проводити тематичний аналіз діяльності туристського підприємства.

ЛЕКЦІЯ 10. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

План

10.1 Роль людського фактора в управлінні туристським підприємством.

10.2 Критерії добору працівників підприємств тур індустрії.

10.3 Ефективна кадрова політика: принципи побудування, цілі та завдання.

10.4 Система управління трудовими ресурсами.

10.5 Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу.

10.1 Роль людського фактора в управлінні туристським підприємством

Окрім специфічних характеристик (рис. 3.7), важливою особливістю турпослуг, що відрізняє їх, насамперед, від інших послуг промисловості, де в значній мірі використовують машини й автомати, виступає широка участь людей у виробничому процесі. Залучення людського фактора впливає на неоднорідність, мінливість якості й пов'язаний з ними недолік стандартизації – одну з найважливіших проблем у сфері розвитку туризму.

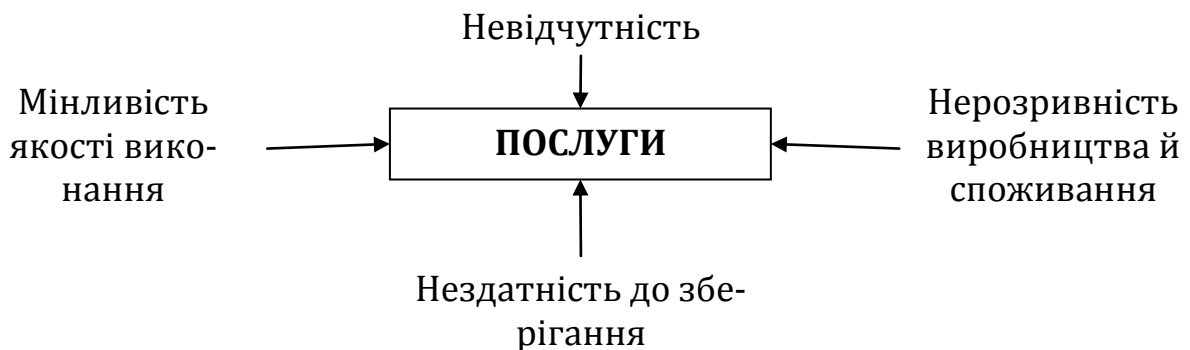


Рис. 3.7 – Основні характеристики послуги

Наприклад, для вирішення зазначеної вище проблеми на багатьох готельних підприємствах вводять стандарти обслуговування – комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх вироблених операцій. До таких критеріїв у більшості випадків відносять наступні:

- час відповіді на дзвінок щодо одержання інформації або бронювання (15, 20, 30 секунд);
- час оформлення в службі розміщення. Незалежно від масовості заїзду клієнти не зобов'язані стояти в черзі більше встановленого на конкретному готельному підприємстві часу (5,10,15 хвилин);

- час, затрачений на надання конкретної послуги (наприклад, багаж доставляють в номер не пізніше 3 хвилин після заселення клієнта, прання й чищення особистих речей проживаючих укладаються в добу й т.д.);
- зовнішній вигляд і наявність уніформи;
- знання іноземних мов персоналом обслуговування і т.д.

Праця, наприклад, у сфері готельно-ресторанного господарства має низку *особливостей*, серед яких можна відзначити наступні:

- в готельно-ресторанному підприємстві під одним дахом працюють фахівці різних спеціальностей (від 5 до 9 спеціальностей). При цьому практично будь-яка послуга, яку надають клієнту, вимагає кооперації декількох служб і, отже, координації дій працівників різних спеціальностей, що зумовлює важливість ефективною координації різних служб й фахівців, які мають взаємодіяти таким чином, щоб усі виникаючі в клієнта проблеми вирішувалися оперативно та без втручання вищого керівництва готелю. Без налагодженої взаємодії різних служб будь-яку проблему, що може виникнути у гостя готелю, швидко вирішити неможливо;
- більшість масових професій в готелі не вимагає високої кваліфікації від працівників. Саме тому серед персоналу закордонних готелів спостерігається велика кількість іммігрантів з країн, що розвиваються, в Україні – регіональна міграція трудових ресурсів;
- робота персоналу контактних служб готелю вимагає вміння й бажання знаходити спільну мову з різними людьми, оскільки постояльці готелю – особи різних соціальних прошарків населення відповідного рівня доходів, політичних уподобань, психотипу особистості тощо;
- роботу готелю можна назвати безперервним виробництвом: готель працює 24 години на добу, 365 днів на рік. Робочий день менеджерів готелю ненормований і практично складає більше 8 годин на день (до 70 годин на тиждень). При цьому робота менеджерів вищого рівня відрізняється високою часткою розмовних контактів (безпосередньо й по телефону) й відносно невеликим часом, що витрачається на роботу з листами й документами. Робота менеджерів відрізняється високими нервовими навантаженнями, що вимагає наявності вміння приймати швидкі рішення й постійної готовності до будь-яких несподіванок (наприклад, одночасного приїзду двох поважних осіб, що претендують на один номер категорії «люкс»).

Отже, обслуговуючий персонал, який зайнятий у сфері готельно-ресторанного бізнесу, відіграє першочергову роль. Від того, як персонал вирішує проблеми обслуговування, буде залежати, чи буде клієнт задоволений запропонованими послугами. Для персоналу готельно-ресторанного підприємства головним завданням має виступати орієнтація на клієнта, а звідси – робити все для того, щоб створювати й підтримувати розуміння клієнта як вищої цінності, яку необхідно задовольнити. Існує думка, що «рівень сервісу знижується тоді, коли службовці ду-

мають лише про те, щоб догодити своєму безпосередньому начальнику, а не гостю. Це, звичайно, закінчується тим, що персонал все більше й більше відгороджується від клієнта». Сьогодні клієнт – господар становища. Задоволення його потреб – першочергова мета будь-якого бізнесу.

Людський фактор у готельному підприємстві незамінний. Правильному професійному підбору й розміщенню кадрів має приділятися значна увага. Взаємини між працівником і споживачем під час обслуговування є визначальними. Професор Ренахан, один з організаторів індустрії гостинності США, вірно зазначив, що рівень взаємин між споживачем і персоналом й їх характер у своїй сукупності становлять, поряд з іншими елементами зазначених відносин, сутність того феномена, що називають «обслуговуванням». Так, одним з найважливіших показників ефективності ведення бізнесу виступає рейтинг готелю. Якщо відпочинок у готелі сподобався одному гостеві, його позитивний відгук може залучити кілька інших гостей.

Людський фактор у ресторанному бізнесі також відіграє визначальну роль. Працівники ресторану можуть зробити відвідування закладу приємним для клієнта, і тоді він обов'язково відвідає його ще раз, або неприємним. Незадоволений клієнт – удар по репутації ресторану. У певній мірі персонал є невід'ємною частиною продукту підприємства. Відповідно, персонал готельно-ресторанних підприємств, рівень та якість надаваного їм сервісу формує цілісний позитивний імідж та репутацію, виступає вагомою складовою комплексної системи конкурентних переваг підприємства сфери послуг на ринку.

Управління персоналом виступає невід'ємною складовою частиною менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства. *Менеджмент персоналу передбачає* свідоме регулювання діяльності трудового колективу:

- форм його організації;
- характеру взаємовідносин між членами трудового колективу;
- кадрове планування;
- розробку системи заробітної плати й пільг;
- розробку системи мотивації;
- формування психологічного клімату;
- управління конфліктами;
- підготовку резерву;
- управління розвитком тощо.

При цьому слід зазначити, що ефективна робота персоналу підприємства є детермінантою його прибутковості.

10.2 Критерії добору працівників підприємств туризму

Дієвість програми добору персоналу підприємства вимагає чіткого формулювання якостей працівника, що необхідні для відповідного виду діяльності. При цьому «еталонні» рівні вимог з кожного критерію розробляють на основі характеристик уже працюючих у структурі підприємства працівників, які виконують свої обов'язки на гідному рівні. Більшість роботодавців намагаються добирати працівників, спираючись на їх освіту. Проте доцільно враховувати також і вимоги виконуваної роботи.

Формулювання критеріїв добору персоналу передбачає комплексну характеристику працівника (освіта, досвід, медичні та особисті характеристики тощо).

Кваліфікація. Обслуговуючий персонал й керівники мають пройти професійну підготовку відповідно до специфіки послуг, які вони надають. Наприклад, для готельного бізнесу категорії п'яти зірок персонал має вільно володіти хоча б трьома мовами міжнародного спілкування чи тими, що найчастіше вживають клієнти в даному регіоні.

Досвід. Роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника і з його ставленням до роботи, вважаючи, що людина, яка вже займалася подібною діяльністю і яка бажає виконати таку ж роботу, любить її і виконуватиме її сумлінно. Оскільки лояльність відносно роботи в туризмі високо цінується, більшість роботодавців віддають перевагу працівникам з досвідом. Один зі способів вимірювання досвіду роботи – визначення рейтингу трудового стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала на певному підприємстві.

Фізичні (медичні) характеристики. Існує велика кількість видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей, які зводять до витривалості й сили (легко піддаються тестуванню). З цією метою підприємству доцільно виявляти фізичні та медичні характеристики сумлінних працівників на даний момент, використовувати ці дані як критерії (за умови, якщо всі або більшість працівників відповідають цим даним). Персонал готельної структури всіх категорій має періодично проходити санітарно-медичний огляд з метою отримання відповідного сертифікату.

Персональні характеристики й типи особи. Соціальний статус (стан) – одна з найважливіших персональних характеристик працівника. Одні роботодавці вважають, що при доборі персоналу перевагу слід надавати одруженим працівникам (сприяє зниженню плинності та кращій якості роботи). Інші – запрошують неодружених або розлучених працівників, які, на їх думку, мобільніші, частіше погоджуються змінити місце і вид роботи, роботу у вихідні дні та понаднормову. Другою важливою персональною характеристикою претендента є його вік.

Поведінка. Персонал усіх категорій мусить уміти створювати атмосферу гостинності, доброзичливо виконувати прохання проживаючих, проявляти терпіння і стриманість до них.

Роботодавці можуть віддавати перевагу певним типам особистостей для виконання різних робіт, наприклад, товариським людям чи замкнутим. Особливі риси можуть бути необхідні для працівників, які спілкуються з відвідувачами готелю, для інших робочих місць такі риси не обов'язкові. При цьому тип темпераменту працівника відіграє значну роль (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Типи темпераменту

Назва типу темпераменту	Загальна характеристика
Сангвінік	Спокійний, урівноважений, рухливий в поведінці, самооцінка відповідає реальним можливостям. Відрізняється високою працездатністю. Слабкість – невміння швидко змінюватися відповідно до ситуації. Тип мислення – наочно дієвий
Флегматик	Емоційно стійкий тип мислення, переважно конкретно-образний, темп мислення уповільнений, рівень роботи нижчий за реальні можливості, схильний працювати в умовах монотонності, при входженні в нове середовище потрібен період адаптації 6-7 місяців, настрої переважно доброзичливі, вираз обличчя – застиглий
Холерик	Емоційно нестійкий, запальний, міміка надзвичайно рухлива, темп мислення – швидкий, абстрактно-логічний, дуже висока комунікабельність, надмірна активність швидко змінюється. Психологічні процеси (увага, сприйняття, пам'ять, уява) надзвичайно рухомі. Рівень роботи вищий за реальні можливості
Меланхолік	Емоційно-чутливий, схильний до хвилювань, висока внутрішня стривоженість, стресостійкий при ритмічній роботі. Швидко адаптується до соціальних ситуацій, добре відчуває партнерів у спілкуванні, створюючи умови підвищеного емоційного комфорту. Рівень домагань, як правило, нижчий за реальні можливості, за винятком осіб з демонстративною акцентуацією характеру, в яких рівень домагань вищий за реальні можливості. Мислення уповільнене, переважно конкретно-образне

Успішність роботи кадрової служби підприємства залежить від того, наскільки чітко працівники уявляють собі конкретну мету роботи з добору кадрів. Наприклад, коли є завдання залучити нові кадри для роботи в готельній організації, застосовуються одні методи. При цьому кадрова служба керується критеріями, що в організації розробляють керівники, які й приймають рішення. Кадрова служба для добору й підбору кадрів на певну й специфічну посаду використовує аналітичне оцінювання кандидатів., при якому на ту або іншу посаду беруть до уваги, пе-

редусім, основні показники поведінки, що значно полегшує процес прийняття рішень.

Загальні вимоги до обслуговуючого персоналу

Кухарів, офіціантів, метрдотелів та інший обслуговуючий персонал необхідно приймати на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і тестування. Рекомендоване знання іноземної мови.

Також доцільно враховувати наступне:

1. Регулярно (не рідше ніж раз на п'ять років) проводити переатестацію виробничого, обслуговуючого, адміністративно-управлінського й технічного персоналу для підтвердження чи підвищення кваліфікаційного розряду. Наприклад, професійна перепідготовка обслуговуючого персоналу готелю має проводитися кожні три роки на курсах підвищення кваліфікації за спеціальною програмою.

2. Усі працівники підприємства мають бути одягнені у спеціальний або санітарний одяг та взуття встановленого для даного підприємства стандарту.

3. На форменому одязі обов'язковий особистий значок з емблемою підприємства, посадою, прізвиськом та ім'ям (бедж) як елемент уніформи.

4. Формений одяг метрдотеля повинен відрізнятися офіційністю, включати фрак або смокінг.

5. Працівники, які обслуговують гостей, мають бути ввічливими, уважними з відвідувачами. За умов виникнення конфліктних ситуацій для його вирішення працівник має запросити чергового адміністратора, метрдотеля або директора служби.

6. Працівники кухні, технічних служб і допоміжний персонал (прибиральники) не мусять з'являтися в приміщеннях для відвідувачів в санітарному та спеціальному одязі, якщо це не пов'язано з виконанням ними прямих обов'язків (термінових ремонтних робіт).

7. З метою підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства постійно має підвищуватися якість надаваних персоналом підприємства послуг.

Критерії добору управлінського персоналу

Особливої уваги при доборі персоналу кадровій службі слід приділяти менеджерській ланці.

За критерієм ставлення до роботи, менеджерів поділяють на такі типи:

1) *пасивні*:

— дотримуються принципів діяльності, вироблених іншими, замикаються переважно на своїх підлеглих, намагаючись контролювати їх;

— у повсякденній роботі обмежуються вирішенням дрібних питань, з рутинних позицій;

2) *активні:*

- не сидить на місці, прагне новацій, повністю віддає себе роботі;
- має чіткі життєві настанови, вимогливий до себе й оточуючих, прагне досконалості;

- постійно діє в жвавому темпі, безперервно виробляє і переглядає відповідно до умов принципи діяльності для себе й інших, прагне конструктивно використовувати будь-які, навіть конфліктні ситуації, не лякаючись ризику й відповідальності;

- шукає і налагоджує термінові контакти з оточуючими, заохочує їх самостійність, дає можливість просуватись службовим щаблем;

- має всі необхідні дані для того, щоб стати лідером колективу, який поєднує в собі офіційне визнання керівництва і неофіційне підлеглих.

Також виділяють такі *психотипи лідерів:*

1) *«гравці»:*

- зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими;
- швидко змінюють позиції, дбаючи виключно про свої інтереси;

- не вміють працювати з повною віддачею і погано вирішують проблеми;

2) *«відкриті»:*

- послідовні: беруться за будь-які найважчі справи, прагнуть сумлінно все зрозуміти, чим надовго завойовують довіру і пошану;

- гнучкі, діють відповідно до обставин, але живуть не сьогоднішнім днем, а спрямовані в майбутнє;

- справжні лідери, які мають незаперечний авторитет серед підлеглих.

За критерієм *контактності* можна виділити наступні типи керівників:

- особи, які 2/3 робочого часу витрачають на своїх підлеглих і тільки 1/3 на здійснення зовнішніх зв'язків;

- особи, які порівну розподіляють час між цими складовими;

- особи, які здійснюють тільки вертикальні контакти з керівництвом і підлеглими, проте не бажають знатися з колегами свого рівня;

- особи, які уникають взагалі будь-яких контактів.

Перший і другий типи керівників придатні для оперативного менеджменту, четвертий – для стратегічного, третій тип керівника не відповідає взагалі вимогам, що висувують до сучасних керівників.

Психологи виділяють *основні моделі*, за якими оточуючі сприймають лідера в колективі :

- «один з нас»;

- «кращий з нас – зразок для наслідування»;

- «втілення чеснот»;

- «виправдання всіх очікувань».

Таке сприйняття формує ставлення до лідера, дозволяючи йому поширювати свій вплив на колектив і кожного працівника зокрема.

Отже, *якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:*

— *особисті* – риси, що характеризують конкретну особистість (патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо);

— *комунікативні* – навички, що характеризують ставлення особистості до людей, які її оточують (уміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство);

— *пізнавальні* – загальні навички й знання про навколишній світ (загальний науковий і культурний світогляд особистості);

— *професійні* – навички із виконання професійних обов'язків (специфічні знання та навички, виробничий досвід).

Раціоналізація та дотримання загальних вимог добору персоналу – умови побудування ефективної кадрової політики на підприємстві.

10.3 Ефективна кадрова політика: принципи побудування, цілі та завдання

Система кадрового менеджменту забезпечує безупинне удосконалення методів роботи з кадрами й використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду.

Сутність кадрового менеджменту, включаючи найманих робітників, роботодавців й інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінка й діяльність працівників з метою їх максимального використання.

Управління персоналом займає ведуче місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики й показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їх рівнем освіти, досвіду й майстерності. У теорії менеджменту використовують значну кількість термінів відносно людей, що зайняті у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. В сучасному розумінні *трудові ресурси* трактують як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною

підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюють лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

Управління кадрами – багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Знання їх необхідне керівникам та спеціалістам сучасного виробництва, працівникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та продуктивності праці.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляють трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, *персонал* – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначають характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Під *управлінням персоналом* розуміють способи впливу на співробітників компанії для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань при використанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом має набути системність та завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, просування нових та покращення уже існуючих форм та методів кадрової роботи.

Предметом управління кадрами на підприємстві виступає вивчення відносин робітників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основним завданням управління кадрами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. *Завдання* зводяться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- задоволення розумних потреб персоналу;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Необхідною умовою побудови високоефективної компанії є правильне управління персоналом. Сьогодні в турбізнесі спостерігається дисбаланс між використанням міжнародного досвіду в сфері індустрії гостинності та пострадянською системою управління персоналом.

З метою формулювання основних принципів ефективною політики управління трудовими ресурсами В.Іванов та О.Волов розглядають принципи відмінності з ключових питань управління персоналом в малоефективній й високоефективній системах управління готельними корпораціями (готелями).

Отже, до *основних цілей управління персоналом* і його мотивацією можна віднести реалізацію заходів, що припускають:

- підвищення конкурентоспроможності турбізнесу;
- своєчасне й повне забезпечення матеріальною й нематеріальною винагородою відповідно до результатів праці, досягненням цільових показників, оцінкою якості роботи, виконанням вимог кваліфікації;

- своєчасне залучення високопрофесійних фахівців і їх розміщення відповідно до вимог компетенції, наступною ротацією, підвищенням кваліфікації й звільненням;

- формування сприятливої корпоративної культури в колективі, культивування командного духу;

- зниження ризику втрати висококваліфікованих кадрів і створення програм їх утримання в компанії;

- формування корпоративної ідеології, спрямованої на підвищення відповідальності виконуваних завдань, що заохочує й стимулює ініціативність та креативність персоналу, розуміння персональної значимості співробітника в реалізації місії турпідприємства;

- своєчасне й адекватне формування програм мотивації персоналу;

- постійне вдосконалювання знань, навичок і вмінь фахівців компанії за допомогою проведення тренінгів постійного залучення їх до процесів розробки й прийняття рішень, створення робочих груп, ротації кадрів;

- проведення консультацій і тренінгів за участю більш досвідчених працівників, передачу накопиченого досвіду й знань;

- заохочення горизонтальних (між працівниками різних відділів) і вертикальних (між працівниками й менеджментом відділів) форм співробітництва всередині організаційної структури готелю;

- своєчасний контроль і аналіз відповідності фактичних результатів діяльності готелю запланованим;
- розробку й впровадження ефективних методів зворотного зв'язку з персоналом за підсумками проведення кадрової політики – аналіз і облік думок персоналу;
- підвищення ефективності, продуктивності та якості обслуговування з метою максимізації прибутку і т.д.

Загальна стратегія управління персоналом передбачає узгодження зі стратегію бізнесу та охоплює основні функції менеджменту. При цьому виділяють наступні *функції управління персоналом*:

- прогнозування ситуації на ринку праці у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу й планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу, оцінювання й навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення сприятливих соціально-психологічних умов у робочому колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників, управління конфліктами на підприємстві тощо. Отже, в теорії управління персоналом виділяють основні функції: планування потреби в персоналі; добір й найм; розвиток і орієнтація; просування по службі; оцінювання й винагорода. Зазначені функції взаємопов'язані й в сукупності утворюють повну систему роботи з персоналом. Внесення змін до кожної із функцій зумовлюють коригування всіх інших функціональних завдань і обов'язків.

Управління персоналом – складний компонент управління організацією. Необхідно розрізняти принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення та норми, які мусять виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом здійснюють за допомогою науково-розроблених методів.

Методи управління – сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень.

В управлінні використовують різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних фахових задач. Так, із позиції системного аналізу

управлінської діяльності можна виділити наступні *групи методів* відповідно до етапів управлінського процесу:

- метод підготування;
- метод прийняття;
- метод організації;
- метод контролю за виконанням управлінських рішень.

За характером впливу на виконавців розрізняють основні типи методів управління:

- економічні;
- організаційно-розпорядницькі;
- правові;
- соціально-психологічні.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Включає:

- розробку методології управління персоналом;
- формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Отже, успішна реалізація стратегії турпідприємства передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами та їх мотивацією, який спрямований на загальне залучення працівників компанії до управління, персональну зацікавленість як обслуговування й фінансові показники діяльності. Загальна ефективність управління персоналом, повна реалізація поставлених цілей залежать від вибору варіанту побудови системи управління персоналом турпідприємства, знання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій й методів роботи з трудовими ресурсами підприємства.

Менеджмент персоналу має бути інтегрований в загальну систему менеджменту й стратегічного планування підприємства, що в певній мірі передбачає аналіз основних етапів управління персоналом, побудову й критерії ефективності організаційної структури, методи добору й відбору кадрів, підходи до мотивації й стимулювання праці й інші аспекти кадрового менеджменту тощо.

10.4 Система управління трудовими ресурсами

Систему управління трудовими ресурсами тур підприємства розглянемо на прикладі готельного підприємства.

У людськими ресурсами готелю умовно можна розділити на сім основних підсистем (рис. 3.8), покликаних забезпечити планування (підсистема 1), організацію (підсистеми 2, 6), мотивацію (підсистеми 3-6), контроль і облік кадрової роботи (підсистема 7).

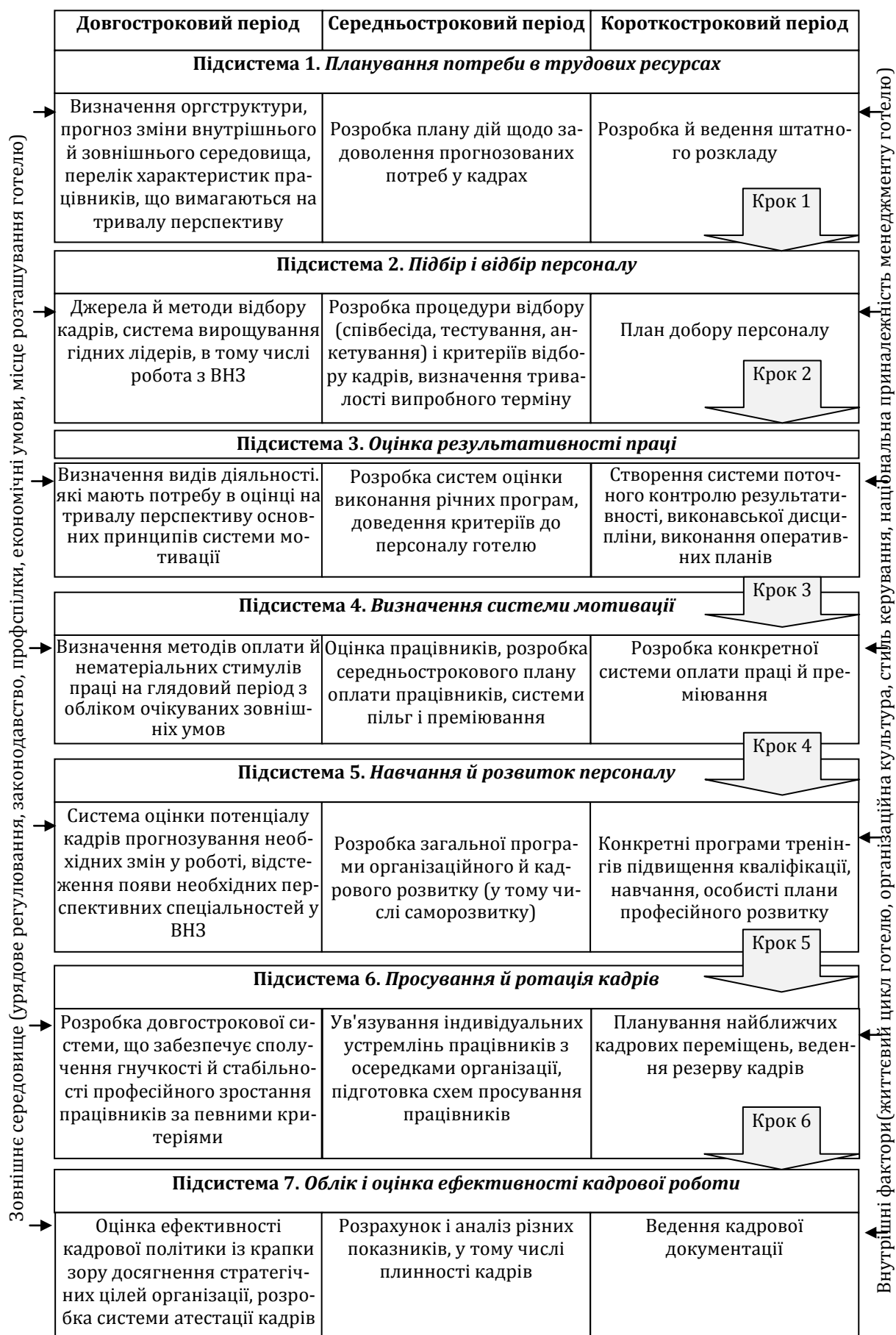


Рис. 3.8 – Система управління персоналом готелю

В середині кожної підсистеми необхідно виділити й проробити елементи стратегічного, тактичного й оперативного кадрового управління.

Конкретне наповнення кожної з підсистем залежить від зовнішніх факторів (законодавчих умов і обмежень), що впливають на організаційну структуру готелю, регулюють умови праці його співробітників, вимагають забезпечення рівних можливостей прийому на роботу, виключення дискримінації за статевою й віковою ознаками, національною приналежністю. На кадрову політику підприємства впливають як економічне середовище (визначає реальний й відносний рівень заробітної плати, гостроту конкуренції на ринку праці, місце розташування готельної компанії або готелю, структурний склад і кваліфікацію наявних трудових ресурсів, якість існуючої зовнішньої системи підготовки кадрів) та параметри внутрішнього середовища.

Довгострокова кадрова політика – один з важливих напрямків реалізації виробленої стратегії – задає характеристики, що запропоновані до персоналу (новатори, ініціативні, контактні, готові до ризику, що не бояться відповідальності, що вміють працювати в тісному співробітництві, різнобічні або вузькоспеціалізовані фахівці), практичний вибір за кожним блоком управління персоналом.

Залежно від *життєвого циклу* готелю необхідно визначити основні акценти роботи з персоналом як на індивідуальному рівні, так і на рівні готелю в цілому:

1) *стадія зародження* готельного проекту – управління персоналом ще неформальне, розмите, всі справи ведуть вручну;

2) *стадія розвитку* – відбувається більш чітка спеціалізація, формалізація процесів, формуються технології й методи прийняття рішень, новації й зміни, деякі операції автоматизують (розрахунок премій, зарплати, ведення реєстру кадрів і та ін.). Завдання управління персоналом – пошук потрібних кадрів для підтримки росту, тренінг для співробітників, що контактують із гостями й займають ключові посади, створення оптимальної структури управління; формується корпоративна культура, але для прихильності до неї всій команді готелю потрібен тривалий час;

3) *стадія зрілості*:

– відбуваються децентралізація, розширення виконуваних функцій;

– оргструктура стає більш плоскою, горизонтальною;

– застосовуються бюджетне, проектне й матричне управління;

– підсилюється конкуренція;

– велика увага приділяється інтеграції різних функцій, контролю, інформаційні технології широко застосовують у плануванні, аналізі й оцінці персоналу. Кадрове управління на цій стадії орієнтовано більшою мірою на результативність та довгострокове планування;

4) *стадія сатурації* – характеризується завмиранням інноваційної активності, падінням престижу й довіри до підприємства. За цих умов або виникає завдання реорганізації, ліквідації, або розробляється стратегія висновку компанії на новий цикл розвитку. Управління персоналом тут концентрується на підборі кадрів (критерієм прийому може бути наявність нових підходів та ідей), оцінці результативності, управлінському консалтингу.

10.5 Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу

Фундаментальними завданнями в системі управління персоналом турпідприємства є:

- управління плануванням, найманням і звільненням працівників;
- управління атестацією персоналу;
- управління навчанням і розвитком (керування знаннями) персоналу;
- управління мотивацією кадрів;
- управління організаційного клімату в компанії.

Одним з найважливіших аспектів кадрового менеджменту є *планування персоналу* в туристському бізнесі. Відсутність планування спричиняє високі витрати кадрового менеджменту з наймання співробітників, їх навчання, а також збитків від низької продуктивності, що позначиться на якості обслуговування гостей. Практика показує, що без розробки стратегічного плану управління персоналом у менеджменту готелю виникає ризик не тільки наймання некваліфікованого персоналу, але й невідповідності кількості працівників потребам готелю в трудових ресурсах. Планування трудових ресурсів включає визначення потреб готелю в співробітниках і підбор кваліфікованого персоналу для задоволення цих потреб, містить у собі аналіз попиту, тобто числа і якості наявних вакансій, і пропозиції, тобто числа потенційних співробітників готелю на ринку праці.

Планування наймання працівників починається з визначення:

- вакансій та їх кількості на підприємстві;
- змісту кожної роботи – функції, обов'язку і т.п.;
- розмежування робіт – не перетинання функцій різних робіт на підприємстві для запобігання їх дублювання й подвійного підпорядкування;
- навичок і знань, якими має володіти претендент на вакансію;
- змісту тренінгу, який має пройти співробітник;
- компенсаційного пакету для кожної позиції.

Посадова інструкція – основний інструмент, який використовують

для планування наповнення конкретних вакансій – містить опис обов'язків, положення в оргструктурі готелю, умов роботи й конкретних робіт, що необхідні для заняття певної вакансії. Крім цього, посадова інструкція служить інструментом для рекрутингу, допомагаючи менеджменту визначити критерії відбору кандидатів, а працівнику – швидше адаптуватися до вимог вакансії. Інструкція допомагає менеджеру з персоналу зрозуміти, який саме додатковий тренінг потрібний кандидату та виступає основою для розробки критеріїв оцінки продуктивності працівника. *Структура посадової інструкції* містить наступну інформацію:

1. *Загальна інформація про роботу*: назва посади, приналежність до відділу в готелі, назва посади безпосереднього керівника і т.д. Наприклад, для посади менеджера з продажів у готелі це мало наступний вигляд:

Назва посади: Менеджер з продажів

Пряме підпорядкування: Директор з продажів і маркетингу

Відділ: Продажів і маркетингу

2. *Опис роботи* – стисле визначення основних функцій і завдань (наприклад, для менеджера з продажів – управління базою корпоративних клієнтів, сприяння максимізації доходів шляхом оптимізації існуючого й залучення нового бізнесу в готель).

3. *Обов'язки працівника* – перерахування функцій і обов'язків у даній позиції із вказівкою передбачуваного розподілу часу, наприклад:

3.1. Проведення переговорів з компаніями щодо співробітництва шляхом особистих зустрічей й інших комунікаційних каналів (40 %);

3.2. Розробка й управління стратегією продажів, планування бази даних своїх клієнтів (20%);

3.3. Залучення нових компаній до співробітництва (20 %);

3.4. Аналіз ринку й конкуренції (10%);

3.5. Адміністрування робіт (робота з документами і т.п.) (10 %).

4. *Специфікація роботи* – ключові вимоги до професіоналізму працівника; критерії оцінки його роботи; права працівника, передбачувані основні контакти всередині й поза готелем, наприклад:

Основні вимоги:

— мінімум два роки досвіду з продажу;

— навички проведення презентацій, проведення переговорів;

— навички проактивних продажів, націленість на результат і досягнення запланованих показників;

— навички переконання, здатність впливати в процесі переговорів.

Основні критерії оцінки:

— досягнення запланованих фінансових показників;

— досягнення запланованого числа зустрічей (обсягу робіт);

— розробка й виконання стратегічного плану для кожного клієнта.

Основні контакти всередині готелю:

- директор з продажу;
- менеджер з доходів;
- співробітники служби розміщення;
- відділ бронювання.

Основні контакти поза готелем:

- адміністративні директори компаній;
- секретарі департаментів;
- агенти з бронювання;
- організатори конференцій.

Прогнозування потреби в персоналі. На готельний бізнес в значній мірі впливає фактор сезонності. Так, в періоди високого сезону потреба в персоналі зростає, а низького – зменшується. У готельному бізнесі ключовим фактором є *завантаження номерного фонду готелю*. З цим показником зв'язана інтенсивність роботи служби готельного господарства, служби прийому й розміщення, дирекції з харчування та напоїв тощо.

Процес планування потреби в персоналі наведено на рис. 3.9.

Аналіз історичних даних завантаження номерного фонду готелю передбачає аналіз аналогічного періоду минулих років і кількості зайнятих у цей період співробітників.

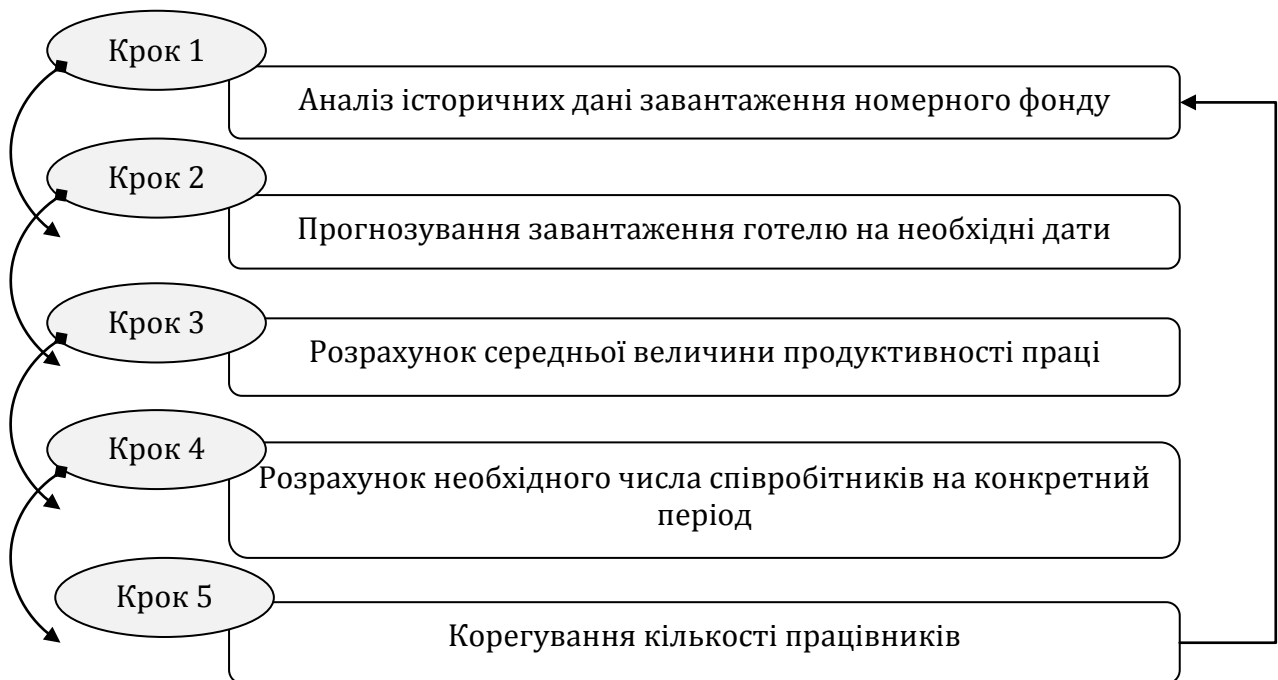


Рис. 3.9 – Процес планування потреби в персоналі

Прогнозування завантаження готелю відбувається через аналіз трендів, наявних бронювань, щорічних заходів.

Розрахунок середньої величини продуктивності праці – розрахунок кількості співробітників готелю на проданий готельний номер у різні

періоди існування готелю. Наприклад, якщо в середньому за рік щодня в готелі зайнято 70 номерів зі 100-а при середній кількості працівників в готелі 110, то продуктивність праці буде дорівнювати: $110 \text{ співробітників} / 70 \text{ зайнятих номерів} = \text{приблизно } 1,5 \text{ співробітника на номер}$.

Розрахунок необхідного числа співробітників на конкретний період – зіставлення прогнозного завантаження готелю із середньостатистичною продуктивністю. Так, наприклад, якщо готель (100 номерів) очікує завантаження на конкретну дату 90%, тобто 90 проданих номерів, то при середній продуктивності 1,5 чоловік на номер для обслуговування гостей йому необхідно мати $90 \text{ номерів} \times 1,5 = 135 \text{ співробітників}$.

Коректування числа співробітників: для визначення більш достовірного числа співробітників, що вимагає готель на певну дату, необхідно передбачити фактори, які можуть не враховуватися статистичними даними готелю за минулі роки, – заходи в місті, що проходять не щороку, нові виставки або конференції, що не проходила в готелі торік тощо.

При визначенні кількості виробничого персоналу закладу готельно-ресторанного господарства розрізняють наступні методи визначення необхідної кількості працівників:

- за нормами виробітку, нормами часу;
- робочими місцями на підставі норм обслуговування.

Чисельність працівників закладів ресторанного господарства безпосередньо залежить від обсягу товарообігу, випуску продукції, форм обслуговування, ступеня механізації виробничих процесів. При цьому спостерігається тенденція: чим більші товарообіг та випуск продукції власного виробництва, тим більша чисельність працівників.

Всіх працівників закладів ресторанного господарства можна розділити на наступні групи: виробничу, торгову, адміністративну та працівників залу.

Для визначення чисельності працівників у закладі, де встановлені норми виробітку, запланований обсяг випуску продукції / товарообігу ділять на встановлену для одного працівника денну норму виробітку в гривнях товарообігу або умовних стравах і кількість днів, які має відпрацювати співробітник у планований період.

Базу даних кадрового менеджменту створює відділ кадрів готелю (дирекція з персоналу) й призначена для збору, обробки, систематизації, зберігання, аналізу й складання звітної інформації про колишніх, нинішніх і потенційних співробітників готелю. Рекомендовано для управління інформацією щодо кадрів найбільш ефективний спосіб (табл. 3.3).

Рекрутинг (підбор персоналу)

Більша частина кадрової роботи полягає в підборі персоналу. Незважаючи на витратність підбору кадрів, цей процес менш витратний, ніж постійні підбор і звільнення некваліфікованого персоналу. Заміщення вакантних посад може відбуватися за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел.

Таблиця 3.3 – База даних кадрового менеджменту

Особиста інформація	ПІБ, дата народження, сімейний стан, батьки, діти, адреса, телефон і т.д.
Інформація щодо наймання	Дата надходження на роботу, хто проводив інтерв'ю, джерело наймання, посада, у випадку відмови – її причини
Досвід роботи	Попередні роботодавці, навички в роботі, отримані тренінги, дисциплінарні стягнення
Компенсаційний пакет / оцінка роботи	Історія зарплатних виплат, дата наступного перегляду зарплати, результати атестації, дата наступної атестації
Соціальне заохочення	Пенсійні відрахування, план щорічних відпусток, програмі заохочення готелю
Інформація щодо звільнення	Дата звільнення, причина звільнення або переведення, назва й адреса нового роботодавця

Деякі готельні компанії наймають зі сторони людей тільки на стартові позиції (офіціанти, покоївки, швейцари) і намагаються підготувати власні кадри для супервайзерських й менеджерських позицій (вертикальне (в рамках одного відділу) й горизонтальне (між відділами) переміщення). Сьогодні часто на стартові позиції підприємства готельно-ресторанного бізнесу приймають студентів ВНЗ денної форми навчання в межах технологічної та виробничої практики. У таблиці 3.4 наведені переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу.

Таблиця 3.4 – Переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу тур підприємств

Підбор кадрів	Переваги	Недоліки
<i>внутрішній</i>	<ul style="list-style-type: none"> - посилення лояльності співробітників, які одержали підвищення за посадою; - зростання рівнів мотивації інших співробітників; - менш витратний ніж підбор із залученням зовнішніх джерел; - скорочує витрати на тренінг у результаті гарного знання претендентом специфіки; - підприємства колективу, наявності ділових контактів і малого періоду адаптації до роботи; - високий ступінь управління трудовими ресурсами; - зниження плинності кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність припливу в компанію свіжих ідей; - викликає конфлікти зі співробітниками, які розраховували одержати підвищення; - у деяких компаніях підвищення одержують у першу чергу співробітники, що перебувають у дружніх відносинах з керівництвом; - не набавляє від необхідності залучення зовнішніх джерел наймання при переведенні співробітника з однієї посади на іншу

Підбор кадрів	Переваги	Недоліки
<i>зовнішній</i>	<ul style="list-style-type: none"> - привносить свіжі ідеї й погляд на операційні процеси й управління в готелі; - надають менеджменту підприємства цінну інформацію про конкурентів – минулих роботодавців нового співробітника; - дешевший за навчання та підвищення кваліфікації співробітників готелю; - дозволяє уникнути багато чисельних конфліктів між співробітниками підприємства у випадку підвищення будь-кого з них; - за умов розміщення об'яви щодо наймання на роботу виступає певною додатковою рекламою послуг підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - труднощі, що виникають з інтеграцією нового співробітника в корпоративній культурі й порядках підприємства; - може спричинити конфліктні ситуації співробітників, які розраховували на підвищення й де мотивувати їх; - період адаптації нового співробітника займає значно більшого часу на адаптацію, якого підвищили; - новий співробітник може бути не прийнятий колективом, якщо інші зрозуміють, що здатні виконувати роботи краще за нього

До основних зовнішніх джерел заміщення вакансій віднесені:

- біржі праці, центри працевлаштування;
- навчальні заклади в рамках постійного співробітництва або разової взаємодії, наприклад під час «днів кар'єри», захисту навчальних робіт, дипломних і магістерських проектів;
- частки кадрового агентства;
- суміжні сфери (контрактація);
- ярмарок вакансій;
- власні дії (оголошення, особисті контакти).

До основних методів відбору персоналу відносять:

- 1) *анкетування*;
- 2) *особиста співбесіда з претендентом*, що може проходити на задану тему в сполученні з наступними основними пунктами:
 - поведінкові характеристики (прогули або запізнення на попередній роботі, причини цього, стиль життя, відношення до спорту);
 - освіта й досвід (освіта й тренінги, переваги й недоліки попереднього місця роботи, нинішній і очікуваний рівень зарплати, займані посади, положення в ієрархії компанії, кількість підлеглих, причина пошуку нового місця роботи);
 - рівень інтелекту (найбільш улюблені предмети в інституті, сфера інтересів, бажання продовжувати навчатися, улюблена література, рішення, що вплинули на формування особистості, самі значимі події останнього часу і т.п.);

— диспозиція (лідерство, товариськість, відповідальність) – уміня приймати й відповідати за рішення; комунікативність, здатність створення й участі в команді однодумців, відносини в колективі й т.п.;

— особисті обставини (відношення родини претендента до роботи, далекість місця проживання від місця роботи, родинний стан і т.п.). Крім того, для одержання повної інформації про претендента на конкретну посаду інтерв'юер може задавати додаткові питання, у тому числі провокаційні;

3) *відбірні тести* – формуються для кожної конкретної посади виходячи з вимог, що запропоновані до неї;

4) *метод асесмент-центру* (конкурсний відбір вищих керівників, при якому претенденти беруть участь у вирішенні конкретної ситуації – кейса).

Особливу роль в управлінні персоналом відіграє його атестація.

Атестація персоналу

Для визначення ефективності виконуваних функцій персоналом турпідприємства використовують певні критерії й показники.

Інтегральний критерій ефективності діяльності персоналу – ступінь реального досягнення поставлених цілей. При цьому акцент в управлінні може наголошуватися як на поставлених цілях планового періоду, так і на досягнутих результатах або відхиленнях від намічених показників.

Звичайно, планова атестація проходить один раз на півроку або рік.

До основних цілей оцінки персоналу підприємства віднесені:

- підведення підсумків роботи співробітника за певний період;
- визначення винагороди, вибір інших методів мотивації;
- визначення перспективи роботи, підвищення або зниження в посаді;
- напрямок на тренінг, підвищення кваліфікації;
- визначення плану роботи співробітника на наступний період до атестації, постановка цілей і критеріїв наступної атестації;
- складання відгуку (в особисту справу співробітника).

Критерії атестації, ключові оціночні показники (Key Performance Objectives, КРО). Оцінку персоналу мусять проводити відповідно до кількісних і якісних критеріїв; при цьому базою для проведення атестації є вимірювані, тобто кількісні, показники, у той час як якісні критерії в основному використовують для складання більш повної оцінки.

Сукупність критеріїв, за якими оцінюють того або іншого співробітника, називають *ключовими оціночними показниками (КРО)*. Що виступає наскрізним інструментом застосування методів мотивації, при цьому кожному співробітникові, як правило, рекомендовано визначати не більше п'яти КРО.

Кількісну оцінку проводять за такими аспектами: абсолютні показники, показники в порівнянні з іншими співробітниками й відділами,

динаміка показників у часі; якісну оцінку визначають відповідністю рівня кваліфікації виконанню посадових обов'язків, стажем роботи, наявністю вченого ступеню, спеціальних знань, особистими якостями.

Якщо на етапі відбору кадрів проводять експертну оцінку або спеціальне тестування, то при поточній оцінці персоналу аналізують реальні якості, що виявилися, і характеристику людини в процесі роботи. Тестування може також використовуватися для оцінки й розвитку потенціалу працівника; експертна оцінка співробітників характерна для демократичного стилю управління, коли може застосовуватися система «кожний оцінює кожного». Крім того, атестацію, як правило, проводять в режимі діалогу між начальником і підлеглим. Для цього оцінюваний заздалегідь проводить самоатестацію за певним запропонованим набором критеріїв, виставляючи оцінки, яких, на його думку, він найбільше всього заслуговує. Аналогічну роботу проводить оцінюючий, після чого виробляє звірення позицій учасників оцінки з використанням добору аргументів, результатом якої має з'явитися збіг думок про оцінку, про постановку нових цілей і завдань і перспективах роботи співробітника в компанії.

Структуру атестаційного аркуша (добору критеріїв), кожного з яких оцінюють за п'ятибальною шкалою наступної загальної структури оцінок наведено на рис. 3.10.

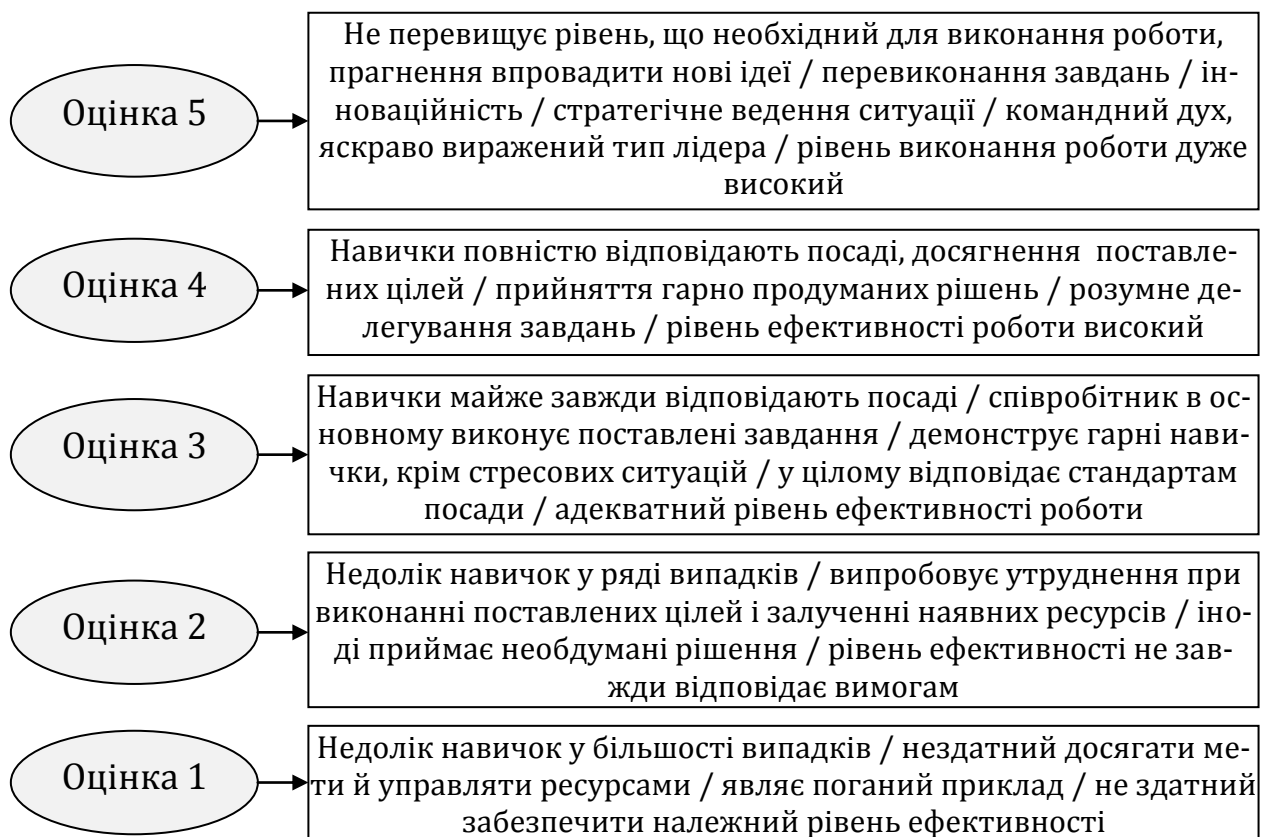


Рис. 3.10 – Структура оцінок при проведенні атестації

Атестація складається з виставляння зазначених вище оцінок певним якостям й характеристикам співробітника, що проявились під час роботи на підприємстві, які поєднуються в наступні основні групи:

- технічні навички;
- професійна ефективність;
- здатність приймати рішення;
- міжособистісна й комунікативна компетентність;
- навчання й професійний розвиток;
- лідерство;
- організаційні навички й планування;
- делегування;
- інші критерії оцінки, що відповідають специфіці роботи.

Аналіз досягнення цілей за минулий період і постановка цілей на майбутній рік

Для завдання вектора розвитку співробітника, його ділових навичок, визначення критеріїв оцінки й мотивації, необхідні постановка цілей і аналіз їх досягнення. На підставі проведеного аналізу й діалогу між оцінюючим і оцінюваним, останньому виставляють сукупну оцінку й приймають рішення про подальші перспективи роботи співробітника в компанії.

Загальна оцінка може бути наступною:

- виняткова якість роботи (перевищує очікування);
- дуже добре (виконує всі стандарти, якість роботи часто перевищує очікування; потрібен мінімум керівництва);
- якість роботи відповідає стандартам (їх можливості розвинути потенціал, іноді потрібні підтримка й контроль);
- задовільно (виконує свої функції тільки під регулярним керівництвом, демонструє здатність до розвитку/поліпшенню);
- погано (виконує функції нижче прийнятих стандартів навіть під регулярним керівництвом; оцінка припускає переведення на посаду, що передбачає виконання більше простих завдань).

Після виставляння загальної оцінки, визначають спектр навчальних заходів, що необхідні для професійного й особистісного розвитку співробітника.

Планування кар'єри співробітника

Завершальним етапом атестації є визначення конкретних дій для розвитку кар'єри співробітника на найближчий період, які мають бути погоджені між учасниками атестації й прийняті. За результатами атестації можуть бути прийняті наступні дії:

- ніяких змін у кар'єрі співробітника найближчим часом не передбачається;
- переведення на іншу посаду у своєму відділі;

- при цьому потрібно визначити, чи є у відділі відповідна вакансія або чи передбачається її введення в найближчому майбутньому;
- переведення в інший відділ – для цього необхідно визначити заміну співробітникові у відділі, де він працював, і погодити переклад з начальником нового відділу співробітника;
- розглянути переклад в один з готелів компанії (у випадку мережної готельної компанії).

У сучасному турбізнесі міняються самі форми атестації персоналу. Багато підприємств переходять від традиційного індивідуального методу оцінки, коли начальник оцінює підлеглого, до колективних методів, коли кожного співробітника оцінюють представники певного добору груп, з якими йому доводиться взаємодіяти в процесі своєї роботи. Для проведення подібної атестації збирають інформацію щодо задоволеності гостей і/або партнерів готелю, з якими працює співробітник, про відношення з іншими працівниками, як рівними за посадою, так і підлеглими й керівниками, як власного відділу, так і інших відділів (підрозділів компанії). Таким чином, в оцінці керівництва готелю можуть брати участь не тільки вище керівництво, але й самі підлеглі й колеги, тим самим сприяючи підвищенню об'єктивності оцінок. Отже, колективний метод атестації є інструментом підвищення ефективності роботи персоналу.

ТЕМИ І ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Формування і розвиток науки про управління.

План заняття:

1. Зародження науки про управління.
2. Еволюція наукових шкіл менеджменту.

Тема 2. Економічні методи управління.

План заняття:

1. Сутність економічних методів управління.
2. Метод комерційного розрахунку.
3. Планування – один із основних важелів в економічних методах управління.
4. Ціни і ціноутворення.
5. Основи фінансової політики.
6. Методи фінансового управління.
7. Система оподаткування.
8. Економічний аналіз.

Тема 3. Типологія стилів управління.

План заняття:

1. Стиль управління (керівництва). Стиль лідерства.
2. Типологічні стилі керівництва:
 - авторитарне;
 - демократичне;
 - ліберальне;
 - анархічне.
3. Індивідуальні стилі керівництва:
 - невтручання;
 - тепла компанія;
 - завдання;
 - золота середина;
 - команда.
4. Принципи і прийоми управління:
 - ефект опудала;
 - «Бий своїх, щоб чужі боялися»;
 - «Розділяй і владарюй»;
 - «Тихе теля двох корів ссе»;
 - «Кожній сестрі по сестриці»;
 - «Ефект клітки».

Тема 4. Територіальні комплекси програми розвитку туризму.

План заняття:

1. Сутність поняття «територіальне планування туризму».
2. Інструменти планування (контрольні цифри, державне замовлення, економічні нормативи та ліміти).
3. Перспективне управління туризмом.
4. Територіальні комплексні програми розвитку туризму.
5. Методи планування туризму.
6. Нормативи планування туризму.
7. Прогнозування туризму, його методи.

Тема 5. Організаційно-функціональна структура підприємств у туристичній галузі.

План заняття:

1. Поняття «організаційно-функціональної структури управління».
2. Класифікація організаційних структур.
3. Формування організаційних структур управління.
 - 3.1. Етапи формування організаційних структур.
 - 3.2. Основні вимоги до організаційних структур.
 - 3.3. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур.
4. Організаційні структури управління в індустрії гостинності.

Тема 6. Теорії мотивації персоналу.

План заняття:

1. Змістовні теорії мотивації:
 - теорія ієрархії потреб за А. Маслоу;
 - теорія потреб К. Альдерфера;
 - теорія Х–У Мак-Грегора;
 - двофакторна теорія Герцберга;
 - теорія трьох потреб Мак-Клеланда.
2. Процесійні теорії мотивації:
 - теорія справедливості С. Адамса;
 - теорія очікувань В. Врума;
 - модель Портера-Лоулера;
 - теорія постановки цілей Локі;
 - мотиваційна теорія підкріплення.

Тема 7. Контроль в готельно-ресторанному бізнесі.

План заняття:

1. Функція контролю в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Зміст, види, принципи та процес здійснення контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Тема 8. Ризик-менеджмент у туризмі.

План заняття:

1. Основні характеристики і риси ризику.
2. Причини виникнення ризику.
3. Види ризиків у туризмі.
4. Управління ризиками в туристичній діяльності.

Тема 9. Ефективність менеджменту в туристичній діяльності.

План заняття:

1. Поняття ефективності менеджменту туристичної сфери.
2. Економічна ефективність менеджменту туризму.
3. Соціальна ефективність менеджменту туризму.

Тема 10. Система комунікацій в управлінні організаціями сфери туризму.

План заняття:

1. Поняття і класифікація комунікацій.
2. Види комунікативних зв'язків.
3. Взаємозв'язки туристичних організацій зі споживачами послуг.

Тема 11. Управління персоналом: ефективність і розвиток кадрового потенціалу.

План заняття:

1. Ефективність управління персоналом.
2. Розвиток кадрового потенціалу.

Тема 12. Управління конфліктами в організаціях туристичної сфери.

План заняття:

1. Природа і функції конфлікту.
2. Типи конфліктів в туристичних організаціях.
3. Методи подолання конфліктів з туристами.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

- Альтернативні рішення** – два чи більше способи розгляду проблеми.
- Аналіз історичних даних завантаження номерного фонду готелю** – передбачає аналіз аналогічного періоду минулих років і кількості зайнятих у цей період співробітників.
- Аналогові моделі** – зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями.
- Анімаційний менеджмент** – система управління процесом надання туристу комплексу анімаційних послуг, що направлена на досягнення стратегічної мети функціонування туристського комплексу в умовах туристського ринку.
- Балансовий метод** – ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду.
- Бізнес** – це діяльність, що спрямована на одержання прибутку за допомогою створення і реалізації певної продукції або послуг.
- Бюджет** – це механізм попереднього контролю щодо забезпечення туристської організації необхідними коштами як для її діяльності, так і для розвитку туризму загалом.
- Власні бюро продаж** – це торговельні точки, що належать самій фірмі – туроператору, через які ведеться робота безпосередньо з покупцями турів.
- Внутрішній туризм** – це тимчасовий виїзд громадян конкретної країни з постійного місця проживання до місцевості у межах національних кордонів з метою відпочинку, лікування, задоволення пізнавальних інтересів, занять спортом, розваг тощо.
- Галузеве управління** – управління складним комплексом виробничих об'єднань, підприємств, організацій, що забезпечують задоволення суспільних потреб у певних видах продуктів або послуг.
- Господарські товариства** – являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання.

- Гостинність** – це комплексна послуга, що характеризується споживчими властивостями і зумовлює необхідність створення позитивного іміджу підприємства.
- Готельна послуга** – це дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням.
- Готельне господарство** – сукупність готельних підприємств різних типів, які приймають і надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.
- Грейдування** – від англ. grade – «розташовувати по ступенях, ранжувати» – «Хей-метод», «метод направляючих профільних таблиць Хейя» (*The Hay Chart Profile Method*).
- Групове мислення** – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються із загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати.
- Гуманітарна концепція** – це вироблення позитивного іміджу готелю на морально-етичному рівні, створення емоційного задоволення клієнта від спілкування з персоналом підприємства.
- Дедуктивні методи** – призначені для виявлення мотиваційних дій громадян щодо відвідування тих чи інших територій.
- Дерево рішень** – це модель, подана в графічній формі; ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.
- Децентралізація** – це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії.
- Дисциплінарні методи управління** – призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.
- Естетизація виробничого середовища** – форма соціального і психологічного впливу – реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Єдиноначальність	– надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу.
Загальні витрати	– це сума постійних і перемінних витрат.
Задоволеність туриста середовищем гостинності	– якісна оцінка стану туриста після здійснення подорожі (відпочинку), характеристика повноти досягнення свідомих і підсвідомих цілей подорожі зі знижкою на його особисте розуміння і сприйняття навколишнього світу, цінності життя, безпеки, якості обслуговування і гостинності.
Залізничний пасажирський транспорт	– вид пасажирського транспорту, який здійснює перевезення пасажирів по залізницях.
Запрограмовані рішення	– це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються.
Змінні витрати	– такі витрати, що змінюються із збільшенням чи зменшенням обсягу виробленої продукції.
Ієрархічність мотиваційної структури	– обумовлена тим, що мотиви можуть перебувати між собою в різних відносинах з погляду усвідомлення людиною їх значимості.
Індивідуальний підхід	– це прийняття рішень тільки менеджером.
Індивідуальні акти управління	– (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.
Інновації	– це нові досягнення в сфері технології і управління підприємствами галузі; їх використовують в торговельно-технічному процесі, в інвестиційній і фінансовій діяльності.
Інструктування	– це настанова, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чогонебудь тощо.
Інтеграційний ринок	– це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтримуючи цей попит інструментами продажів і маркетингу.
Кадри	– це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.

- Канал збуту** – це упорядкована сукупність організацій і людей, що залучені до процесу переміщення споживача (гостя) до місця надання послуг.
- Канали розподілу** – це сукупність підприємств, організацій або окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому право власності на конкретний товар чи послуги на шляху від виробника до споживача; шлях, яким товари проходять від виробника до споживача.
- Керування за цілями (Management by Objectives, MBO)** – систематичний і організований підхід, що дозволяє керівникам сконцентруватися на цілях і досягати найкращих результатів у бізнесі; метод управлінської діяльності, що прогнозує передбачення результатів діяльності (KPI) і планування шляхів їх досягнення (завдання, проекти). Мета – передбачення в мисленні результату бізнес-діяльності.
- Кількісні методи прийняття рішень** – в основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.
- Колегіальність** – передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і, насамперед, виконавців конкретних рішень – керівників підрозділів організації (підприємства).
- Колективні засоби розміщення** – засоби розміщення, що надають місце для ночівлі в кімнаті чи іншому приміщенні, в яких число місць повинно перевищувати певний мінімум для груп осіб, більших ніж одна сім'я, а всі місця підлягають єдиному керівництву та оплаті згідно з встановленими цінами.
- Комерційна концепція** – пов'язується з отриманням доходів підприємством, визначається стратегією підприємства, побудованою на диверсифікації, інформатизації, екологізації середовища гостинності.
- Комерційні методи дослідження попиту на ринку послуг** – включають методи спостережень, письмового й усного опитування.
- Конкурентна стратегія** – полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів.

Контроль	– це процес, за допомогою якого керівництво туристської організації визначає, чи правильні його рішення і чи не потребують вони певного корегування; це процес забезпечення досягнення мети.
Концепція управління персоналом	– система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.
Кооперативні підприємства (кооперативи)	– добровільні об'єднання громадян, які створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерна ознака – особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.
Культурно-історичні фактори Маркетинг	– наявність релігійних, культурних, історичних пам'яток, культурних цінностей, які формують прагнення до нових вражень і подорожей тощо. – як часткова функція будь-якої фірми допомагає розширювати поле діяльності та поліпшувати економічні показники, створювати нові робочі місця та повніше задовольняти попит покупців.
Матеріальні фактори	– наявність необхідних ресурсів – природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.
Менеджер	– це професійний управлінець, який має фахову підготовку і здійснює управління організацією (підприємством) в ринкових умовах.
Менеджмент	– це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.
Менеджмент гостинності	– це надання послуг з відповідним проявом уваги щодо туриста, тобто персоналу необхідно відчувати потреби кожного гостя.
Менеджмент готельної анімації	– система управління процесом надання туристу комплексу анімаційних послуг, спрямованих на досягнення стратегічної мети функціонування туристського комплексу в умовах туристського ринку.

- Метод асесмент-центру** – конкурсний відбір вищих керівників, при якому претенденти беруть участь у вирішенні конкретної ситуації – кейса.
- Метод Дельфі** – це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовують і повідомляють результати й оцінки.
- Методи управління** – сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень.
- Місія організації** – суперзавдання, сутність бізнесу, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності.
- Модель** – це зображення визначеного реального предмета чи ситуації.
- Мотивація, або мотивування** – від лат. *movere* – використання внутрішніх чи зовнішніх сил, які обумовлюють поведінку окремої особи для заохочення певних дій, що забезпечують ті чи інші результати діяльності організації; вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
- Наукова обґрунтованість** – передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.
- Національний туристичний продукт** – сукупність наявних туристичних ресурсів держави, на основі якої формуються туристичні пропозиції шляхом створення, просування і реалізації конкретних туристичних продуктів, спрямованих на залучення іноземних туристів, а також формування іміджу країни.
- Нормативні акти управління** – визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління (наприклад, Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо).
- Об'єкт управління** – це частина соціально-економічної системи, на яку спрямовано вплив (конкретні управлінські процеси).
- Обов'язки працівника** – перерахування функцій і обов'язків у даній позиції із вказівкою передбачуваного розподілу часу.

Одноосібне підприємство	– власність однієї особи або родини, відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.
Оперативне (диспетчерське, ситуаційне) управління	– традиційне управління організацією, яке базується на принципах, методах і способах управління.
Оперативне регулювання	– це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.
Опис роботи	– стисле визначення основних функцій і завдань (наприклад, для менеджера з продажів – управління базою корпоративних клієнтів, сприяння максимізації доходів шляхом оптимізації існуючого й залучення нового бізнесу в готель).
Описова модель	– зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони виглядають.
Організаційні рішення	– це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, що зумовлені посадою.
Організаційно-економічні фактори	– включають туристичну інфраструктуру, нормативно-правову базу, обсяг попиту та його динаміку, обсяги економічних ресурсів, місткість ринку, інвестиційний клімат, податково-кредитну політику тощо.
Організаційно-методичне інструктування	– ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника.
Організаційно-стабілізуючі методи управління	– встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).
Організація	– це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.
Організація виконання рішень	– це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл.
Організовувати	– створювати певну структуру.

- Основна заробітна плата працівника** – визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами.
- Особисті фактори** – це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або, навпаки, побоювання можливого покарання за невдачу, загальний морально-психологічний клімат в організації.
- Пасивний розпорядчий вплив Персонал** – це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.
– основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
- Підприємства-віоленти** – це підприємства з масовим профілем виробництва, що функціонують у сфері стандартного виробництва та реалізації туристичного продукту (як правило, туроператори). Їх конкурентна перевага у високій продуктивності праці та реалізації порівняно дешевих і достатнього рівня якості тур продуктів.
- Підприємства-експлеренти** – це підприємства з експериментальним профілем діяльності, стратегія яких пов'язана зі створенням нових чи радикально змінених існуючих сегментів ринку. Їх перевага у впровадженні принципів нововведень.
- Підприємства-комутанти** – це невеликі підприємства з універсальним профілем діяльності, що прагнуть до задоволення невеликих за обсягами, а іноді і короткочасних, потреб певних груп споживачів.
- Підприємства-патієнти** – це підприємства, що дотримуються стратегії вузької спеціалізації; надають дорогі та високої якості послуги для вузького кола споживачів і прагнуть оволодіти максимальною часткою невеликого ринкового сегмента.
- Планування** – функція управління, що передуює іншим управлінським функціям і визначає їх сутність; залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій; передбачає вибір мети,

	розробку шляху її досягнення та просування ним; один з інструментів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль колективу на досягнення цілей організації.
Портфельна стратегія	– пов’язана з придбанням цінних паперів у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей.
Посадова інструкція	– основний інструмент, який використовують для планування наповнення конкретних вакансій – містить опис обов’язків, положення в оргструктурі готелю, умов роботи й конкретних робіт, що необхідні для заняття певної вакансії.
Постійні витрати	– це такі витрати, що не змінюються в короткому періоді, не залежать від рівня виробництва і продажів.
Потреби	– це те, що неминуче виникає й супроводжує людину на її життєвому шляху, те, що є спільним для різних людей й водночас виявляється індивідуальним для кожної людини.
Потреби туриста	– це якісна характеристика стану туриста перед здійсненням подорожі, що свідомо або несвідомо виражає його прагнення змінити цей стан у кращий для нього бік (наприклад, відновити фізичні сили, знайти щиросердечну рівновагу, спокій і нових друзів, одержати емоційний заряд або естетичне задоволення).
Правові норми	– встановлює держава, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і (у випадку потреби) засобами примусу.
Прибуток	– це те, що залишається після вирахування загальних витрат із загального доходу.
Принцип	– від лат. – початок, основа – основні правила поведінки, діяльності, протікання, структурування процесу.
Принцип багатofункціональності або єдності цілей	– вироблення і взаємозв’язок накреслень усіх ланок керування.
Принцип демократизації управління	– участь працівників в управлінні організацією.
Принцип економічності й ефективності	– полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

- Принцип єдиноначальності** – полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять до його компетенції.
- Принцип ієрархічності і зворотного зв'язку** – полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, за якої первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня.
- Принцип оптимального поєднання централізації** – являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва.
- Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації** – передбачає необхідність умілого використання єдиноначальності і колегіальності.
- Принцип поєднання матеріального і морального стимулювання** – передбачає відповідність форм і розмірів стимулювання працівників за кількість і якість виконаних робіт.
- Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності** – припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права та обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляд в роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.
- Принцип правильного підбору і розміщення кадрів** – має реалізуватися так, щоб кожний працівник на довіреній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.
- Принцип пропорційності** – полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів.
- Принцип системності** – менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому.

Принцип стійкості і мобільності системи управління	– припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не мусить зазнавати корінних змін.
Принципи управління персоналом	– правила, основні положення та норми, які мусять виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.
Природно-кліматичні фактори	– містять потужність, різноманітність природно-географічного потенціалу, сприятливість природно-кліматичних умов, стан навколишнього середовища та ін.
Прогноз Прогнозування	– органічна система (частина) планування. – це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації.
Прогностичні методи оцінки попиту	– базуються на екстраполяції й вивченні динаміки показників.
Програмне управління	– представляє розробку програм для конкретного виробництва; програма може бути розроблена на один місяць, півроку, до одного року.
Регіональні методи	– засновані на аналізі географічного розташування визначних пам'яток і місць зосередження постійного проживання туристів, які є основним контингентом споживачів готельно-ресторанних послуг.
Регулювання	– це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів.
Рівень додаткової оплати праці	– встановлюють згідно з кінцевими результатами діяльності підприємства.
Розпорядницькі методи управління	– забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.
Розрахунок необхідного числа співробітників на конкретний період	– зіставлення прогнозного завантаження готелю із середньостатистичною продуктивністю.
Розрахунок середньої величини продуктивності праці	– розрахунок кількості співробітників готелю на проданий готельний номер у різні періоди існування готелю.

Символьна модель	–	показує різні властивості й елементи ситуації символами.
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC)	–	система стратегічного планування й менеджменту, що дозволяє створювати чіткий план оперативної діяльності підрозділів компанії на основі стратегічних цілей і оцінювати ефективність діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності.
Соціальне нормування	–	метод управління, який полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі.
Соціальне планування	–	метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).
Соціальне прогнозування	–	використовують для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.
Соціальне регулювання	–	це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.
Соціальні методи управління	–	система заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників.
Соціальні норми	–	відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові.
Соціально-економічні фактори	–	це рівень життя, доходу, чисельність та структура населення, освіта і кваліфікація кадрів тощо.
Соціально-психологічні методи управління	–	це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання.
Специфікація роботи	–	ключові вимоги до професіоналізму працівника; критерії оцінки його роботи; права працівника, передбачувані основні контакти всередині й поза готелем.
Стадія зародження	–	управління персоналом ще неформальне, розмите, всі справи ведуть вручну.
Стадія зрілості	–	відбуваються децентралізація, розширення виконуваних функцій; оргструктура стає більш

- плоскою, горизонтальною; застосовуються бюджетне, проектне й матричне управління; підсилюється конкуренція; велика увага приділяється інтеграції різних функцій, контролю, інформаційні технології широко застосовують у плануванні, аналізі й оцінці персоналу.
- Стадія розвитку** – відбувається більш чітка спеціалізація, формалізація процесів, формуються технології й методи прийняття рішень, новації й зміни, деякі операції автоматизують (розрахунок премій, зарплати, ведення реєстру кадрів і та ін.).
- Стадія сатурації** – характеризується завмиранням інноваційної активності, падінням престижу й довіри до підприємства.
- Стан економіки** – це умови, в яких приймають рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.
- Статистично-математичні методи** – призначені для обробки й синтезу статистичної інформації, проведення факторного та кореляційного аналізу тощо.
- Стимул** – спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість.
- Стимулювання** – процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства, один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності.
- Стимулювання праці** – основа мотивації трудової активності людини.
- Стратегічне планування** – сукупність дій та рішень, які використовує керівництво, для сприяння розробці специфічної стратегії щодо досягнення цілей організації.
- Стратегічне управління** – це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин в середині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, і який приводить до досягнення цілей організації.
- Стратегія** – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей на перспективу шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми; детальний всео-

- хоплюючий комплексний план, який розробляють на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують.
- Стратегія ексклюзивного збуту** – спосіб охоплення ринку підприємством, за якого використовують як посередника на ринку одного туристського оператора або погоджуються надавати йому ексклюзивні умови співробітництва.
- Стратегія інтенсивного збуту** – туристське підприємство прагне до співробітництва з максимально можливою кількістю посередників, надаючи приблизно однакові умови покупки і реалізації своїх послуг (ціни, комісійна винагорода, умови скасування бронювань і т.п.) посередникам, що працюють з тими самими групами (сегментами) покупців на даному ринку.
- Стратегія селективного збуту** – припускає, що підприємство навмисно обмежує доступність продукту з метою економії витрат розподілу і концентрації зусиль на цільовій для себе групі споживачів даного ринку.
- Структура організації** – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.
- Суб'єкт туризму** – це турист, який задовольняє свої рекреаційні потреби та характеризується певними рисами, властивостями і станами (фізіологічними, психологічними, екологічними, економічними, соціальними тощо).
- Суб'єкт управління** – це керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління; це певна ланка системи управління, що є джерелом управлінської дії (управлінського впливу).
- Суб'єкти рекреації** – люди, що здійснюють рекреаційну діяльність відповідно до своїх стандартів.
- Суб'єкти туристичної діяльності** – це підприємства, заклади, організації незалежно від форм власності, а також фізичні особи, які зареєстровані відповідно до чинного законодавства на здійснення діяльності з надання туристичних послуг.
- Сфера гостинності** – це комплекс галузей, основне завдання яких пов'язане з обслуговуванням туристів під час їхнього перебування поза місцем постійного проживання.

«Табльдот»	– це обслуговування за єдиним для всіх клієнтів меню, без права вибору страв.
Територіальне управління	– діяльність усіх центральних і місцевих органів управління з розвитку даної території, при цьому господарський комплекс розглядається як визначена соціально-економічна система з відповідними елементами (населенням, матеріальним виробництвом, сферою обслуговування і т.д.) та історичними, природними, національними, географічними й іншими особливостями.
Технологічна концепція гостинності	– охоплює процес реалізації гуманітарних принципів обслуговування у поєднанні з комплексом особистих і професійно-кваліфікаційних характеристик обслуговуючого персоналу, матеріально-технічною базою готелю, архітектурно-планувальними особливостями споруди, забезпечення закладу розміщення інформаційними комунікаціями та інформаційною базою даних.
Технологія	– це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).
Точка беззбитковості	– це той рівень випуску і продажів, за якого прибуток дорівнює нулю, – іншими словами, коли загальний дохід дорівнює загальним витратам.
Турагент	– співробітник туристичної фірми або фірми, що купує тури, розроблені туроператорами, випускає на ці тури путівки і реалізує їх споживачеві.
Туризм	– це тимчасовий виїзд (подорож) осіб з постійного місця проживання з пізнавальною, оздоровчою, професійно-діловою, спортивною, релігійною та іншою метою на термін від 24 годин до одного року поспіль, без зайняття оплачуваною діяльністю в місці тимчасового перебування (Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р.).
Турист	– особа, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін.
Туристична індустрія	– сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (туристичні фірми, агенції й оператори, а

- також готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, розваг, спорту та ін.), що забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів.
- Туристична інфраструктура** – це сукупність підприємств, установ і закладів, діяльність яких спрямована на задоволення потреб людей, котрі беруть участь в оздоровленні або відпочинку, а також шляхів сполучення і транспорту та об'єктів розміщення туристів, що забезпечують умови стабільного функціонування.
- Туристична секція** – це первинна добровільна організація любителів туристичних походів і подорожей на підприємствах і в навчальних установах.
- Туристичне агентство** – це юридична або фізична особа, яка займається рекламуванням, доведенням до споживача і продажем розроблених туроператором туристичних пакетів.
- Туристичне споживання (використання)** – це витрачання доходу, створеного індивідуумами, з метою придбання туристичних товарів і послуг для задоволення визначених туристичних потреб чи бажань у конкретному місці призначення у визначений час.
- Туристичний клуб** – це установа, завдання якої полягає у пропаганді туризму та екскурсій серед населення, організації масового самодіяльного туризму, підготовці туристів до категорійних туристських походів.
- Туристичні ресурси** – це сукупність природно-кліматичних, оздоровчих, історико-культурних, пізнавальних та соціально-побутових ресурсів відповідної території, які задовольняють різноманітні потреби туриста.
- Туристичний об'єкт** – природний або антропогенний об'єкт, придатний для використання в туризмі.
- Туристичний продукт** – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо).

Туристично-екскурсійні послуги	– це послуги, що передбачені в путівці та надаються закладами з розміщення, харчування, транспортними підприємствами, екскурсійними бюро, а також входять до складової частини туристичного продукту.
Туристично-краєзнавчий гурток	– це первинна добровільна організація, яка створюється з метою засвоєння дітьми і підлітками теорії та практики туризму і краєзнавства.
Туристська анімація	– це туристська послуга, при наданні якої туриста залучають до активної дії, що сприяє його рекреації.
Туристська інфраструктура	– сукупність шляхів сполучення та місць розміщення, транспортних засобів, комунікацій та різних установ, необхідних для стабільного функціонування туристських комплексів.
Туристське враження	– комплекс емоцій, здебільшого позитивних, духовний і фізичний стан туриста, що сформувався під впливом споживання туристичних послуг, придбання туристичних товарів, споживання туристичного продукту.
Туристський інтерес	– перспектива одержання туристом об'єктивної інформації, позитивних емоцій або потенційна можливість задовольнити заплановану потребу туриста в конкретній, на початку частково відомій, туристичній послугі, туристичному товарі й туристичному продукті, заснованих на певному комплексі туристичних ресурсів, що є об'єктами туристського інтересу.
Туроператор	– господарюючий суб'єкт або індивідуальний підприємець, який розробляє туристичні маршрути, забезпечує їх функціонування, організовує рекламу, встановлює ціни на тури турагентам для випуску за ними путівок і їх реалізації.
Управління бізнесом (business management)	– це керування комерційними, господарськими організаціями.
Управління кадрами	– багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності; знання необхідне керівникам та спеціалістам сучасного виробництва, працівникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та продуктивності праці.

Управлінням персоналом	– способи впливу на співробітників компанії для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань при використанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів.
Управлінські рішення	– це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з функціонуванням системи; соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, яка поставлена перед підприємством.
Фундаментальна стратегія	– використовується з метою визначення діяльності певного підрозділу організації в рамках місії фірми.
Функції менеджменту	– відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію.
Функціональна концепція	– характеризує ефективність організації управління процесом обслуговування.
Функція мотивації	– процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому.
Функція планування	– вирішує те, якою має бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її.
Цілеспрямованість	– зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення мусить мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.
Ціна	– це сума, отримана від продажу однієї одиниці продукції.
«Шведський стіл»	– це вільний вибір страв, виставлених на загальному столі, за принципом самообслуговування.
Широта мотиваційної структури	– якісна розмаїтість мотивів. Чим більше в людини активних мотивів, тим ширше його мотиваційна структура.
Якість обслуговування	– визначається раціональністю побудови організаційної структури та реалізації принципів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В. В. Проблеми удосконалення системи підготовки і менеджменту персоналу екскурсійної сфери туристської галузі України / В. В. Абрамов, М. М. Поколотна // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – Вып. 75. Серия : Экономические науки. – К. : «Техніка», 2007. – С. 203-211.
2. Александрова А. Ю. Международный туризм : учеб. пособ. для вузов / А. Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 470 с.
3. Андренко І. Б. Менеджмент туризму : навч. посіб. / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 402 с.
4. Бабанина О. В. Наглядность в экскурсии. Методические рекомендации / О. В. Бабанина. – М. : ЦРИБ «Турист», 1976. – 24 с.
5. Бабарицька В. Екскурсознавство і музеєзнавство : навч. посіб. / В. Бабарицька, А. Короткова, О. Малиновська. – 2-ге, перероб. і доп. – К.: Альтерпрес РА, 2012. – 444 с.
6. Байлик С. І. Організація готельного господарства : підруч. / С. І. Байлик, І. М. Писаревський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.
7. Биржаков М. Б. Индустрия туризма: перевозки / М. Б. Биржакова, В. И. Никифоров. – М., СПб : Невский фонд, Герда, 2009. – 251 с.
8. Боева А. Ф. Творческий процесс создания новых экскурсий: поиски и находки / А. Ф. Боева // Пилигримы Крыма – 99. – Симферополь : Крымский архив, 2005. – Т. 2 – 212 с.
9. Воронина А. Б. Организация экскурсионных услуг / А. Б. Воронина. – Симферополь : Сонат, 2008. – 200 с.
10. Гаврилов В. П. Інформаційні системи і технології в туризмі : навч. посіб. [для студентів напряму підготовки 6.140103 «Туризм»] / В. П. Гаврилов. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 168 с.
11. Галасюк С. С. Організація готельного господарства : навч.-практ. посіб. / С. С. Галасюк, С. Г. Нейздомінов. – К. : ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 204 с.
12. Галасюк С. С. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності : навч. посіб. / С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 178 с.
13. Галасюк С. С. Стандартизація, сертифікація туристичних послуг та ліцензування туристичної діяльності : навч. посіб. / С. С. Галасюк. – Одеса : Астропринт, 2011. – 234 с.
14. Голод А. Страхування в туристичній діяльності : навч. посіб. : у 2 ч. / Андрій Голод, Юлія Феленчак. – Львів : ЛДУФК, 2016. – 156 с.
15. Голубничая С. Н. Основы экскурсионного дела : учеб. / С. Н. Голубничая – Донецк : Институт турбизнеса, 2003. – 214 с.

16. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности : учеб. пособ. / В. Г. Гуляев. – М. : Нолидж. – 1996. – 312 с.
17. Долженко Г. П. Экскурсионное дело / Г. П. Долженко. – Р/Д – Москва : ИКЦ «Март», 2001. – 304 с.
18. Дьякова Р. А. История экскурсионного дела в СССР : учеб. пособ. / Р. А. Дьякова. – М. : ЦРИБ «Турист», 1981. – 72 с.
19. Дьякова Р. А. Основы экскурсоведения : учеб. пособ. [для слушателей фак. общ. профессий пед. ин-тов] / Р. А. Дьякова, Б. В. Емельянов, П. А. Пасечный. – М. : Просвещение, 1985. – 256 с.
20. Емельянов Б. В. Экскурсоведение : учеб. / Б. В. Емельянов – М. : Советский спорт, 2003. – 216 с.
21. Жарков А. Д. Экскурсия как педагогический процесс : методические рекомендации / А. Д. Жарков. – М. : ЦРИБ «Турист», 1983. – 40 с.
22. Заломихин В. И. Экскурсионное обслуживание на транспортных маршрутах: методические рекомендации / В. И. Заломихин. – М. : ЦРИБ «Турист», 1982. – 46 с.
23. Иванов А. Е. Элементы педагогики в экскурсионной работе : методические рекомендации / А. Е. Иванов, Б. И. Хозиев, А. А. Малышев. – М. : ЦРИБ «Турист», 1976. – 62 с.
24. Илюхин М. М. Особенности и средства показа в экскурсии. Методические рекомендации / М. М. Илюхин. – М. : ЦРИБ «Турист», 1980. – 80 с.
25. Илюхин М. М. Рассказ на экскурсии. Методические рекомендации / М. М. Илюхин. – М. : ЦРИБ «Турист», 1981. – 48 с.
26. Карась О. С. Розвиток транспортної інфраструктури України в умовах активізації міжнародного туризму : дис. ... канд. екон. н. : 08.00.02 / О. С. Карась. – Тернопіль, 2012. – 207 с.
27. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги-XXI, 2003. – 300 с.
28. Король О. Д. Менеджмент туризму : навч. посіб. / О. Д. Король, М. П. Крачило. – К. : Знання, 2009. – 248 с., іл. – (Вища освіта XXI століття).
29. Купач Т. Г. Інформаційні технології та системи в туризмі : навч.-метод. комплекс (для студентів ВНЗ) / Т. Г. Купач. – К., 2015. – 95 с.
30. Лобовская Р. А. Использование краеведческих материалов в экскурсиях : методические рекомендации / Р. А. Лобовская. – М. : ЦРИБ «Турист», 1985. – 32 с.
31. Любіцева О. О. Методика розробки турів : навч. посіб. / О. О. Любіцева. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Альтерпрес, 2008. – 300 с.
32. Малышев А. А. Элементы логики в экскурсиях. Методические рекомендации / А. А. Малышев. – М. : ЦРИБ «Турист», 1982. – 31 с.
33. Мальська М. П. Планування туристичної діяльності : підруч. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун ; Міністерство освіти і науки України. – К. : Знання, 2010. – 310 с.

34. Машина Н. І. Страхування для туристичних підприємств : навч. посіб. / Н. І. Машина. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 368 с.
35. Мельниченко О. А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія / О. А. Мельниченко, В. О. Шведун. – Х. : Вид-во НУЦ-ЗУ, 2017. – 153 с.
36. Менеджмент туризма: Туризм как объект управления : учеб. / под. ред. В. А. Квартальнова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 302 с.
37. Міжнародний туризм і сфера послуг : підруч. / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк. – К., 2008. – 661 с.
38. Національна програма туристсько-екскурсійних маршрутів «Намисто Славутича». – К., 1997. – 242 с.
39. Невенченко А. І. Інфраструктура туризму : конспект лекцій / А. І. Невенченко. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. – 95 с.
40. Новиков А. М. Повышение квалификации экскурсоводов. Методические рекомендации / А. М. Новиков. – М. : ЦРИБ «Турист», 1980. – 48 с.
41. Омельченко Б. Ф. Экскурсионное общение: Познание, воспитание, отдых / Б. Ф. Омельченко. – М. : Наука, 1991. – 120 с.
42. Организация и методика экскурсионной работы : учеб. пособ. / [А. В. Даринский, Л. Н. Кривоносова, В. А. Круглова и др.; отв. ред. А. В. Даринский]. – Л. : ВПШ культуры, 1983. – 124 с.
43. Організація готельного господарства : навч. посіб. для вузів / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець, Г. В. Симочко ; за ред. О. М. Головка. – 2010. – 247 с.
44. Організація рекреаційних послуг : навч. посіб. / В. В. Величко ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. – 202 с.
45. Організація туризму : підруч. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017 – 448 с.
46. Організація туризму : підруч. / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покогодна [та ін.] ; за ред. І. М. Писаревського. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 541 с.
47. Організація готельного обслуговування : підруч. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К., 2011. – 366 с.
48. Пасечный П. С. Туризм и экскурсии / П. С. Пасечный. – М. : Наука, 1983. – 230 с.
49. Седова Н. А. Культурно-просветительный туризм : учеб. пособ. / Н. А. Седова. – М. : Советский спорт, 2003. – 96 с.
50. Сичинава В. А. Использование литературных источников в экскурсионной работе. Методические рекомендации / В. А. Сичинава. – М. : ЦРИБ «Турист», 1976. – 54 с.
51. Сичинава В. А. Экскурсионная работа: (Изопыта) : пособие для учителей / В. А. Сичинава. – М. : Просвещение, 1981. – 96 с.
52. Туризм и гостиничное хозяйство : учеб. / под. ред. Засл. работника высшей школы проф., д.э.н. А. Д. Чудновского. – Изд. 2-е, перераб., доп. – М. : ЮРКНИГА, 2005. – 448 с.

53. Управління якістю в туризмі : конспект лекцій / З. Р. Шайхлісламов ; Харків. торгов.-економ. ін-т КНТЕУ. – Х. : ХТЕІ, 2016. – 206 с.

54. Ушаков Д. С. Национальная туристическая индустрия: проблемы развития / Д. С. Ушаков. – М. : «Издательский дом Грация», 2005. – 288 с.

55. Финансовый менеджмент на предприятиях туризма и гостиничного хозяйства / под ред. В. С. Боголюбова. – СПб., 2003. – 240с.

56. Хуусконен Н. М. Практика экскурсионной деятельности / Н. М. Хуусконен, Т. М. Глушанок. – СПб. : «Издательский дом Герда», 2006. – 208 с.

57. Шахова О. Ю. Индустрия и инфраструктура туризма : учеб.-метод. пособ. / О. Ю. Шахова. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2014. – 136 с.

58. Экологическая инфраструктура : учеб. пособ. / сост. И. О. Лысенко, С. В. Окрут, Т. Г. Зеленская [и др.]. – Ставрополь, 2013. – 120 с.

59. Экономика и организация туризма: международный туризм / под ред. Ю. В. Забаева, Е. Л. Драчевой, И. А. Рябовой. – М., 2005. – 185с.

60. Экономика и управление в сфере туризма. В 2-х ч. / под ред. Г. А. Карповой. – СПб., 1998. – 210 с.

61. Экономика и управление на предприятии туризма и гостиничного хозяйства / под ред. В. С. Боголюбова. – СПб., 2003. – 116с.

62. Юликов Л. И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Л. И. Юликов. – М., 2003. – 96с.

63. Юрьев А. П. Планирование туризма / А. П. Юрьев. – Донецк, 2001. – 101 с.

64. Ярошенко Н. Н. Социально-культурная анимация / Н. Н. Ярошенко. – М. : [МГУКИ], 2005. – 126 с.

Інформаційні ресурси

65. Верховна рада України. Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : rada.gov.ua.

66. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kodeksy.com.ua/pro_turizm/statja-6.htm.

67. Інновації в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nippondom.com/innovatsii-v-restorannom-biznese>.

68. Максимюк Н. В. Государственная стратегия развития индустрии туризма Украины [Электронный ресурс] / Н. В. Максимюк // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – 2010. – Т. 133. – Вип. 120. «Економіка». – С. 91–99. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_tourism/maksimjuk2.htm.

69. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика [Електронний ресурс] / М. П. Мальська, В. В. Худо. – Режим доступу : https://pidruchniki.com/12301002/turizm/efektivnist_investitsiynih_proektiv_turizmi.

70. Организация туристской деятельности. Управление турфирмой [Електронний ресурс] : учеб. пособ. / С. А. Быстров. – М. : Форум : НИЦ Ин-

фра-М, 2013. – 400 с. – Режим доступу : <http://znanium.com/bookread.php?book=352647>.

71. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mtu.gov.ua>.

72. Портал путешествий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.travel.ru.

73. Савоста О. Стратегія розвитку курортів України: доцільність та актуальність [Електронний ресурс] / О. Савоста // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2008. – Вип. 16/17. – С. 365-371. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/savosta.htm.

74. Технология и организация предприятия туризма [Электронный ресурс] : учеб. / В. П. Орловская ; под общ. ред. проф. Е. И. Богданова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с. – Режим доступа : <http://znanium.com/bookread.php?book=369959>.

75. Туризм [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

76. Украинская туристическая информационная система [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.utis.com.ua.

77. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.slideshare.net/mpsarros/the-travel-tourism-competitiveness-report-2011-7201151>.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ З ТУРИЗМУ

Курс лекцій

Підписано до друку 05.11.2020. Формат 60x84 1/16.
Умовн.-друк. арк. 13,7.
Вид. № 70/20.

Сектор редакційно-видавничої діяльності
Національного університету цивільного захисту України
61023 м. Харків, вул. Чернишевська, 94.
www.nuczu.edu.ua