**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**А.А. Орлов**

**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В ЕКОЛОГІЧНОМУ ТА СПОРТИВНОМУ ТУРИЗМІ**

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра

спеціальності «Фізична культура і спорт»

освітньо-професійної програми

«Фізичне виховання»

Затверджено

Вченою радою ЗНУ

Протокол № від

**Запоріжжя**

**2023**

УДК: 338.486+338.487:659.1](075.8)

0-664

Орлов А.А. Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Фізичне виховання». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 66 c.

У виданні в конспективній формі подані теоретичні основи менеджменту і маркетингу, їх функції, принципи і методи, розглянуті питання щодо створення туристської організації і подальшого керівництва нею, надано характеристику менеджменту і маркетингу у туристичному бізнесі, його середовищу. Для діагностики рівня засвоєння програмного матеріалу запропоновано питання для самоконтролю. Визначення основних термінів і понять наведено у глосарії.

Призначений для здобувачів ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Фізичне виховання».

Рецензент:

*А.В. Сидорук,* канд. пед. наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Відповідальний за випуск:

*А.П. Конох,* д-р пед. наук, професор, завідувач кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ……………………………………………………………................... | 4 |
| ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ З КУРСУ «Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі»….. Лекція № 1. Менеджмент, його характеристика, теоретичні основи менеджменту туризму....................................................................................... | 6  6 |
| Лекція № 2. Менеджмент у зарубіжному туризмі та регіональний менеджмент в туризмі...……………...……..………………………………... | 25 |
| Лекція № 3. Маркетинг у туристичному бізнесі, концепція маркетингу в індустрії туризму, система маркетингових досліджень в екологічному та спортивному туризмі...….……..................................................................….. | 30 |
| Лекція № 4. Технологія створення туристської організації, екологічний та спортивний туризм, як туристичний продукт на ринку, сучасний стан і перспективи розвитку туристичного ринку України……………………… | 45 |
| УЗАГАЛЬНЕННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ……………………….. | 59 |
| Глосарій……………………………………………………………………. | 60 |
| Використана література……………..…………………………...… | 65 |

### ВСТУП

Серед основних передумов виникнення спортивного та екотуризму, а також екологізації традиційних видів туризму провідну роль відіграє наростання протиріч між задоволенням туристичного попиту і раціональним використанням туристичних ресурсів. В основі цих протиріч знаходиться антропогенне навантаження, що здійснюють туристи на природні та культурно-історичні туристичні ресурси. Це навантаження зростає прямо пропорційно темпам росту індустрії туризму, завдяки масовості туризму.

Одним з найпріоритетніших напрямків сталого природокористування та охорони природи є розвиток екологічно орієнтованих активних форм екорекреації та екотуризму.

Основою розвитку спортивного та екологічного туризму є науково-методичне забезпечення його менеджменту, що має виразну конструктивно-географічну спрямованість та розглядається як невід'ємна ланка раціонального природокористування та охорони природи.

Базовою основою концепції маркетингу спортивного та екологічного туризму є розуміння його як провідного чинника соціоекономічних відносин суспільного виробництва в режимі дбайливого раціонального природокористування та охорони природи, що реалізуються у процесі виробництва і споживання специфічного туристичного продукту.

Курс «Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі» є вибірковим компонентом освітньо-професійної програми «Фізичне виховання». Необхідність вивчення курсу обґрунтована потребою студентам усвідомити, що підготовка до майбутньої управлінської діяльності у галузі туризму неможлива без знання загальної теорії управління, структури організації, планування, методики прийняття рішень.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі» є забезпечення глибокої теоретичної і практичної підготовки студентів, формуючи у них систему професійних знань та умінь з питань менеджменту та маркетингу і його власного економічного механізму.

Предметом навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі» є організація менеджменту та маркетингу в спортивному та екологічному туризмі.

Курс «Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі» має тісні міжпредметні зв’язки з такими дисциплінами, як «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах», «Теорія управління у фізичній культурі і спорті» та «Сучасні технології у фізичному вихованні і спорті».

У результаті вивчення дисципліни «Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі» здобувачі вищої освіти мають:

*Знати:*

* визначення основних термінів і понять;
* сутність реклами як маркетингового інструменту, її види, завдання та функції;
* теоретичні основи менеджменту в екологічному та спортивному туризмі;
* цілі та специфічні характеристики менеджменту та маркетингу в індустрії туризму;
* особливості управління персоналом в організаціях індустрії туризму різних країн;
* оптимальні засоби поширення рекламного впливу на споживачів туристичних продуктів і послуг;
* інформаційно-рекламну діяльність туристських організацій та роль персоналу в поліпшені якості туристичних послуг.

*Уміти:*

* приймати ефективні рішення щодо вирішення проблем у сфері фізичної культури та спорту;
* генерувати та порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та ресурсні потреби;
* застосовувати сучасні цифрові технології та спеціалізоване програмне забезпечення, методи статистичного аналізу даних для розв’язання складних задач фізичної культури та спорту;
* організовувати ефективну роботу колективу, спрямовану на досягнення визначених цілей з урахуванням економічних, правових та етичних аспектів;
* розв’язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері фізичної культури і спорту.

Опрацювання студентами запропонованого конспекту лекцій сприятиме формуванню професійного погляду на менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі, усвідомленню сутності та ролі менеджменту та маркетингу в індустрії туризму, ознайомленню із сутністю і характерними рисами менеджменту і маркетингу, з видами реклами та особливостями її впливу на споживачів туристичних послуг, засвоєнню специфіки, цілей та завдань менеджменту і маркетингу в туристичній сфері, розвитку креативного мислення.

### ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ З КУРСУ «Менеджмент і маркетинг в екологічному та спортивному туризмі»

### Лекція № 1. Менеджмент, його характеристика, теоретичні основи менеджменту туризму

**Мета вивчення теми:** ознайомитись із сутністю поняття «менеджмент»; усвідомити функції менеджменту, їх сутність і взаємозв’язок; ознайомитися з принципами та методами менеджменту у сфері туризму, а також особливостями організації управлінської праці.

**План**

1. Поняття і сутність менеджменту.
2. Функції менеджменту, їх сутність і взаємозв’язок.
3. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.
4. Принципи менеджменту.
5. Особливості організації управлінської праці.
6. Методи менеджменту.

**Ключові терміни та поняття:** менеджмент (управління), зміст менеджменту, технологія менеджменту, управлінська праця, департаменталізація, менеджер, функції управління, планування, мотивація, контроль, загальні і спеціальні принципи управління, методи управління, інформаційний менеджмент.

**1. Поняття і сутність менеджменту.** Терміни «менеджмент», «менеджер» легко увійшли до нашого словникового вжитку поруч і на зміну термінам «управління», «управлінська діяльність», «директор», «керівник». І це цілком виправдано, тому що *менеджмент – це управління* в умовах ринкової економіки, в яких суб’єкт господарювання повинен:

* використовувати економічні методи управління;
* орієнтуватися на попит і кон’юнктуру ринку;
* здійснювати виробництво тих видів товарів, які мають великий попит у покупців і можуть гарантувати отримання розрахованого прибутку;
* постійно прагнути до отримання оптимальних результатів за мінімальних витрат;
* завжди орієнтувати виробничі програми на потреби ринку.

Термін «менеджмент» (управління) з’явився в США, але нині став відомий практично кожній освіченій людині у всьому світі. У загальнодоступному розумінні менеджмент – це уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; тому часто під менеджментом розуміють функцію управління, тобто вид професійної діяльності з управління людьми у будь-якій галузі економіки (торгівлі, будівництві, транспорті, банківській діяльності, індустрії гостинності тощо) і в будь-якій сфері діяльності (виробництві, збуті, фінансах тощо), якщо вона спрямована на отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату.

*Зміст менеджменту* можна розглядати у різних напрямках: функція або вид професійної діяльності, організація управління підприємством, процес розробки і ухвалення управлінських рішень, орган або апарат управління, категорія людей, наука і мистецтво управління.

1. Менеджмент – це функція або вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення певної мети. Сутність і зміст цього виду діяльності проявляється в його функціях: організація, планування, координація, мотивація і контроль. Тому менеджмент – це уміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки працівників організації, на досягнення цих цілей.

2. Менеджмент – це організація управління підприємством, тобто встановлення постійних і тимчасових взаємозв’язків між підрозділами підприємства, визначення порядку і умов їх функціонування. Для досягнення кінцевих результатів кожна організація використовує ресурси (капітал, сировину, матеріали, технології, інформацію, живу працю тощо), для чого здійснює різні види діяльності, тобто виконує певні функції.

Функції закріплюються за конкретними підрозділами підприємства, які їх здійснюють (відділи, служби, бюро, відділення). Підрозділами є організовані групи людей, чия діяльність усвідомлено спрямовується на досягнення спільної мети підприємства, тобто управляється. В цьому випадку можна говорити про управління всередині підприємства або про менеджмент, що забезпечує виробництво, про менеджмент як організаційну діяльність.

Організація може розглядатися і як орган управління, його суб’єкт, тобто той, хто управляє. І цю ж організацію можна розглядати як об’єкт управління, оскільки нею керує більша (вища) організація. У всіх цих випадках можливе застосування терміну «менеджмент».

Менеджмент може трактуватися як найбільш раціональна організація людей з метою задоволення потреб працівників, за якої їх здібності могли б розкритися якнайкраще, що сприяло би підвищенню ефективності виробництва.

3. Менеджмент – це процес прийняття управлінських рішень. Підтримці безперервності процесу виробництва сприяє безліч ситуацій, проблем, які вимагають від менеджера прийняття рішень. Проблемні ситуації виникають на всіх рівнях управління. Вони стосуються як внутрішнього, так і головним чином зовнішнього середовища об’єкта керування. Підприємство (фірма-виробник, акціонерне товариство) пристосовується до зовнішнього середовища на основі зворотного зв’язку. Одержуючи інформацію щодо ринкових відносин, менеджер приймає рішення, яке є реакцією на ситуацію ринку й інші елементи зовнішнього середовища.

На основі ухваленого рішення ставиться завдання кожному виконавцеві. За виконанням встановлюється контроль. Одночасно з прийняттям рішення розробляються методи його реалізації. Менеджер несе моральну і матеріальну відповідальність за ухвалене рішення. Це спонукає його підходити до прийняття рішення творчо, аналізувати варіанти з погляду їх виконання в ситуації, що склалася.

Аналіз інформації щодо стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і прийняття на її основі управлінських рішень є *технологією менеджменту*. Ієрархічність в системі управління дозволяє делегувати повноваження, а отже, і передавати відповідальність на нижні рівні управління.

4. Менеджмент – це орган або апарат управління. Дійсно, апарат управління є складовою частиною будь-якої організації і асоціюється з поняттям «менеджмент». Без апарату управління організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно. Апарат управління має свою ієрархію, яка знаходить конкретне відображення у структурі управління тим або іншим підприємством.

5. Менеджмент – це категорія людей. Управління фірмами у організаційному відношенні здійснюється на трьох рівнях, до яких також застосовується термін «менеджмент»: top management – вище керівництво, middle management – середня ланка управління, sole management – низова ланка управління. Менеджери – це особлива категорія людей, яка розробляє і реалізовує управлінські рішення. Професійні менеджери – це фахівці, які знають теоретичні основи науки управління і мають практичні навички управління тим або іншим об’єктом.

6. Менеджмент – це наука і мистецтво управління. Менеджмент як наука – галузь людських знань, що дозволяють здійснювати функцію управління. Він складає теоретичну базу практики управління, забезпечує практичну діяльність з впровадження наукових рекомендацій. Наука запропонувала методологію управління шляхом аналізу змісту роботи і визначення її основних компонентів. Складова наукового управління – необхідність систематичного стимулювання працівників з метою підвищення їх зацікавленості в збільшенні продуктивності праці. Сьогодні менеджмент можна розглядати як науку, що стрімко розвивається.

Разом з тим широко поширеною і обґрунтованою можна вважати думку про те, що менеджмент – це мистецтво. Управління різними видами ресурсів – трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними тощо – вимагає особистісних здібностей і не аби якого таланту. Багато що з того, що менеджер знає про управління окремою людиною або групою, винесено ним з власного досвіду роботи або з досвіду інших осіб, які займаються управлінською діяльністю.

**Рисунок 1.1. Зміст менеджменту**

Підбиваючи підсумок сказаному, можна дати таке визначення менеджменту:

*1) менеджмент –* це професійно здійснюване управління будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, спрямоване на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів;

*2) менеджмент –* це особливий тип системи управління, можливий лише в умовах ринкової економіки, оскільки лише в цих умовах є свобода підприємницької діяльності, яка дозволяє менеджерам, використовуючи сучасні методи і принципи управління, передовий зарубіжний досвід, добиватися конкурентоздатності продукції і послуг фірми і ефективності її діяльності.

**2. Функції менеджменту, їх сутність і взаємозв’язок.** Коли ми говоримо про те, що якесь підприємство функціонує, то маємо на увазі, що люди на цьому підприємстві здійснюють певні дії. Більшість людей планують свою діяльність на день (місяць, рік тощо), потім організовують ресурси, необхідні для виконання цього плану. З просуванням вперед ми порівнюємо результат, з цілями і завданнями, які поставили собі раніше. Така повсякденна робота зачіпає цілий ряд управлінських функцій, тобто управління необхідно розглядати як циклічний процес, що складається з конкретних видів управлінських робіт – функцій управління.

*Функції управління –* це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація роботи.

Таким чином, одним з основних компонентів, складових змісту управління, є функції. Отже, для виконання тієї або іншої відносно простої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно отримати в результаті, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати її виконання. А це і є функції управління. Хоча з часом техніку управління і удосконалили, основоположні управлінські функції все ж залишилися порівняно незмінними.

Функції управління можна представити як види управлінської праці, пов’язані з дією на керований об’єкт. Прийнято вважати, що в процесі управління виконуються *чотири основні функції – планування, організація, мотивація і контроль* (рис. 1.2.).

**Рисунок 1.2. Функції менеджменту (управління)**

Кожна з функцій менеджменту життєво важлива для організації. Водночас планування як функція управління забезпечує фундамент для інших функцій і вважається найголовнішою серед них, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів організації.

Для того, щоб забезпечити «безхмарне» майбутнє підприємству (організації), необхідно постійно виконувати всі управлінські функції. І починати потрібно з планування. Якщо робота спланована, то вона має бути організована, а працівники підготовлені для її виконання. Якість праці більшою мірою залежить від спонукаючих мотивів, запропонованих менеджером. Нарешті, щоб визначити точність виконання планів, необхідно проконтролювати процес праці. Отже, всі чотири функції пов’язані та взаємообумовлені.

***Функція планування*.** Під плануванням діяльності туристського підприємства розуміють систематичний, інформаційно-оброблюваний процес якісного, кількісного і часового визначення майбутніх цілей, засобів і методів формування, управління і розвитку підприємства. В процесі планування приймається рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей. Це підготовка сьогодні до завтрашнього дня.

Стадії процесу планування в цілому універсальні, а ось конкретні методи і стратегії різні. Зазвичай організація формує єдиний план для управління своєю спільною діяльністю, але в її межах окремі менеджери для досягнення конкретних цілей і завдань організації застосовують різні методи. Таким чином, складається карта шляху, яким повинна пройти організація за конкретний проміжок часу.

Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Процес планування здійснюється відповідно рівням організації. Так, *стратегічне планування* (вищий рівень) – це спроба поглянути в довгостроковій перспективі на основоположні складові організації; оцінити, які тенденції спостерігаються в її оточенні; визначити, якою найімовірніше буде поведінка конкурентів. Головне завдання планування на цьому рівні полягає у визначенні майбутнього місця організації у своїй ринковій ніші.

На середньому рівні управління займаються *тактичним плануванням*, тобто визначають проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань.

Планування здійснюється і на нижньому рівні організації – *оперативне планування*. Це підґрунтя планування. У оперативних планах стандарти діяльності, опис робіт тощо укладаються в таку систему, де кожен спрямовує свої зусилля на досягнення загальних і головних цілей організації.

Всі три типи планів складають загальну систему, яка називається генеральним, або загальним, або *бізнес-планом* функціонування організації.

Ефективність планування як функції управління багато в чому залежить від того, якими з наступних принципів (керівними правилами) керуються під час складанні планів:

* повнота планування – під час планування повинні враховуватися всі події та ситуації, які можуть мати значення для розвитку організації;
* точність планування – під час складання планів використовуються такі сучасні методи, засоби, тактика і процедура, які забезпечують точність прогнозів;
* ясність планування – мета і способи планування повинні мати прості та легкі під час відтворення формулювання, доступні всім членам організації;
* безперервність планування – це не одноразовий акт, а безперервний процес;
* економічність планування – витрати на планування повинні порівнюватися з виграшем, що отримується від нього.

***Організаційна функція.***У будь-якому плані, складеному в туристській фірмі, завжди присутній організаційний етап, тобто етап створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Організаційна функція управління забезпечує упорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності будь-якого туристського підприємства (організації). Вона спрямована на упорядкування діяльності менеджера і виконавців. Оскільки всю роботу виконують люди, то за допомогою цієї функції визначається, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з величезної кількості таких завдань і які для цього будуть потрібні засоби.

На прикладі організації роботи туроператорів можна наочно уявити організаційну функцію управління туризмом. Так, туроператор вирішує виробниче, торгівельне, інформаційне завдання, завдання освоєння нових регіонів тощо. По кожному з завдань менеджер розподіляє обов’язки і встановлює відповідальність, тобто йдеться про встановлення постійних і тимчасових взаємин між всіма підрозділами фірми, визначенні порядку і умов її функціонування. Це процес об’єднання людей і засобів для досягнення поставлених фірмою цілей.

Функція планування і організаційна функція тісно пов’язані між собою. В певному сенсі планування і організація немов об’єднуються. Планування готує сцену для того, щоб реалізувати цілі організації (організовує структуру системи, створює апарат, який «гратиме» на сцені), а організація як функція управління створює робочу структуру, головним компонентом якої виступають люди. Тобто, це привнесення людського чинника у дещо наявне на папері (план), у щось неживе.

Процес організації структурує роботу і формує підрозділи виходячи з розміру підприємства, його цілей, технології і персоналу. Незалежно від типу і масштабів своєї діяльності кожна фірма має бути певним чином організована. Існує низка принципів, якими слід керуватися під час виконання організаційної функції:

* визначення і деталізація цілей фірми, які були виявлені під час планування;
* визначення видів діяльності, необхідних для досягнення цих цілей;
* доручення різних завдань індивідуумам (розподіл праці) і об’єднання їх у керовані робочі групи або підрозділи;
* координація різних видів діяльності, доручених кожній групі, за допомогою встановлення робочих взаємин, включаючи чітке визначення того, хто здійснює керівництво, тобто кожен член групи повинен знати, що він повинен зробити і в які терміни, а також того, хто їм керує (управляє);
* єдність мети – кожен член організації працює на загальне благо, тобто ніхто не повинен працювати на противагу цілей організації.

***Мотиваційна функція.***Під час розгляду цього питання менеджмент орієнтується на два аспекти проблеми: мотивацію (мотиви) подорожей і мотивацію трудових стосунків.

Мета поїздки (мотив, що спонукає людину подорожувати) – це причина, за відсутності якої ця поїздка не відбулася б. Інформація про мету подорожі потрібна перш за все для того, щоб правильно розділити туристські ринки на сегменти і визначити цільові ринки, покладені в основу розробки моделі управління туристськими потоками і маршрутами.

У зв’язку з цим розрізняють п’ять основних груп мотивації подорожей (рис.1.3.).

**Рисунок 1.3. Мотивація подорожей**

Фізична мотивація підрозділяється на відпочинок, лікування і спорт. Якщо основною причиною подорожі є відновлення фізичної сили, то на першому місці буде відпочинок. Якщо має бути відновлене здоров’я, вирішальним чинником буде оздоровлення, лікування. Якщо під час відпустки насамперед шукають розвантаження і рух для тіла, то у такому разі найважливішою фізичною мотивацією є спорт.

Міжособова мотивація – пошук час поїздки необхідних соціальних контактів. Прагнення завести знайомства з іншими мандрівними або познайомитися з місцевими жителями.

Мотивація престижу і статусу – здійснення подорожі з метою розвитку своєї особистості. Крім того, основна мета мандрівників цієї групи – домогтися загального визнання і утримати його. Розвиток особистості найчастіше пов’язаний з професійною підготовкою, а також з підвищенням кваліфікації або перепідготовкою.

Психологічна мотивація – бажання піти від повсякденної рутини і побачити щось нове, необхідність зміни обстановки і розслаблення. До психологічної мотивації відноситься також і зміна вражень.

Культурна мотивація – знайомство з іншими країнами, з їх звичаями, традиціями і мовами, а також інтерес до мистецтва, відвідування спортивних і релігійних заходів.

Мотивація трудових стосунків. У цьому сенсі мотивація розглядається як сукупність стимулів, що спонукають працівників до активної трудової діяльності, тобто після проведення організаційних заходів менеджер повинен забезпечити успішне виконання роботи. З цією метою використовуються:

а) стимулювання, тобто спонукання працівників до активної діяльності за допомогою зовнішніх чинників (матеріального і морального стимулювання);

б) власне мотивування, тобто створення у працівників внутрішньої прагнення до праці.

Головними тут є зацікавленість у праці, потреба в трудовій активності та задоволеність від неї. Це свідчить про те, що поведінка людини завжди мотивована. Вона може працювати старанно, з натхненням і ентузіазмом, а може і ухилятися від роботи.

Особисте задоволення від добре виконаної роботи і гордість за плоди своєї праці не менш важливі, ніж гроші (з погляду мотивації праці).

Прагнення людини реалізувати себе у своїй справі безперечне. Там, де керівництво і організація праці надають співробітникам таку можливість, їх праця буде високоефективною, а мотиви до праці – високими. Отже, мотивувати співробітників – це означає торкнутися їх важливих інтересів, дати їм шанс реалізувати себе під час трудової діяльності.

У зв’язку з тим, що існують різні шляхи мотивації, менеджер повинен:

а) встановити набір критеріїв (принципів), які найсильніше впливають на поведінку співробітника. Ці критерії, зведені воєдино, формують у нього якусь свою, особисту, філософію, що є основою для вибору ним своєї поведінки. Розробивши особисту філософію, менеджер може створити таке робоче середовище в своєму оточенні, яке сприятиме мотивації співробітників. Таке навколишнє середовище, або організаційний клімат, істотно впливатиме на відношення працівників до справи: вони легше і менш хворобливо сприйматимуть правила і регламент організації;

б) створити атмосферу, сприятливу для мотивації робочих;

в) активно спілкуватися зі своїми співробітниками, оскільки для того, щоб працівник був повністю мотивований і працював з повною віддачею (ефективно), він повинен чітко собі уявляти, що від нього чекають.

***Функція контролю.***Поняття «контроль» виходить за межі поняття «контроль (перевірка) як вид адміністративної діяльності». Воно охоплює і активну діяльність менеджера – управління.

У найзагальнішому вигляді контрольозначає процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими.

Під час контролю менеджер не стільки віддає накази співробітникам, скільки оцінює успішність виконання намічених організацією планів і задоволення потреб внутрішнього і зовнішнього середовища.

Функцію контролю у класичному менеджменті слід розуміти як вид управлінської діяльності, завдяки якій організацію можна утримувати на потрібному (вірному) шляху, порівнюючи показники її діяльності з встановленими стандартами (планами).

Деякі організації створили цілі системи контролю. Їх функції полягають в посередництві між планами і діяльністю, тобто система контролю забезпечує зворотний зв’язок між очікуваннями – певними первинними планами менеджменту і реальними показниками діяльності організації.

Для менеджменту характерна не лише велика кількість різних видів планів, але і видів, і систем контролю. Всі системи контролю завжди базувалися на ідеї зворотного зв’язку: вони порівнюють реальні досягнення з прогнозованими. Внаслідок цього встановлюються певні відхилення від заданих показників для того, щоб або виправити негативні впливи (результати), або підсилити дію, якщо результати позитивні.

У основу створення всіх систем контролю мають бути покладені основні вимоги-критерії:

* ефективність контролю – визначається успішність, корисність контролю (зменшення витрат, пов’язаних з визначенням і усуненням виявлених під час контролю недоліків; скорочення витрат на контроль, витрат на персонал і техніку контролю);
* ефект впливу на людей – з’ясовується питання: застосована технологія контролю викликає у працівників позитивні стимули або негативні, стресові реакції (демотивація праці);
* виконання завдань контролю – контроль повинен визначити співпадіння або відхилення у системі управління організацією, сприяти усуненню відхилень і виробленню ефективних рішень;
* визначення меж контролю *–* контрольні заходи не можуть здійснюватися без обмежень. Довжина відрізків, що перевіряються, повинна дозволяти виявити відхилення на ранній стадії.

Розрізняють три види контролю:

1) Попередній контроль – здійснюється до фактичного початку робіт. Основним засобом здійснення попереднього контролю є реалізація (не створення, а саме реалізація) певних правил, процедур і ліній поведінки.

У організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових областях: людських, матеріальних і фінансових ресурсах. В області людських ресурсів контроль досягається за рахунок аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, які необхідні для виконання конкретних завдань організації, в області матеріальних – контроль за якістю сировини. В області фінансових ресурсів механізмом попереднього контролю є бюджет в тому сенсі, що він дає відповідь на питання, коли, скільки і які кошти (готівкові та безготівкових) будуть потрібні організації.

2) Поточний контроль здійснюється в ході проведення робіт. Такий контроль дозволяє виключити відхилення від намічених планів та інструкцій.

3) Заключний контроль здійснюється з метою попередити помилки у майбутньому. Хоча заключний контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми у момент їх виникнення, він, по-перше, дає керівництву інформацію для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому, і, по-друге, сприяє мотивації.

У процедурі контролю є 3 чітко помітних етапи:

Етап А – встановлення стандартів, тобто конкретних цілей, прогрес відносно яких піддається вимірюванню. На першому етапі необхідно визначити тимчасові рамки і конкретний критерій, за яким оцінюється робота. Це і є результативність. Показник результативності точно визначає те, що має бути отримано для досягнення поставлених цілей.

Етап Б – порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому дуже важливо визначити, наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

Етап В – застосування необхідних, корегуючих, дій.

Функція контролю не є кінцевим пунктом всього процесу управління організацією. На практиці такого кінцевого пункту не існує взагалі, оскільки кожна управлінська функція є рушійною силою для іншої. Виникає поступовий круговий рух. Наприклад, інформація, отримана під час контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників.

**3. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.** Управлінська праця в туризмі не створює матеріальних благ, але є невід’ємною частиною сукупної робочої праці і в цьому відношенні вона виступає як праця продуктивна. Поняття управлінської праці певною мірою пов’язане з поняттям управління як об’єкту або сфери його застосування. Якщо вважати, що будь-яка праця проявляється в двох формах – фізичній і розумовій, то управлінська праця – один з різновидів розумової праці.

Управлінська праця відокремилась у особливу категорію суспільної праці з подальшою диференціацією за видами і підвидами робіт і ґрунтується на розумінні управління як виду професійної діяльності, що властива будь-якій спільній праці. Якщо в одному загальному процесі праці бере участь група осіб, то обов’язково виникає необхідність координації їх трудових зусиль.

*Управлінська праця –* вид суспільної праці, основне завдання якої – забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об’єкту і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, які виникають під час виконання управлінських функцій.

Управлінська праця має свої *специфічні особливості*:

1. Інформаційний характер безпосереднього предмету і продукту цієї праці, обумовлений принциповою відмінністю трудового процесу за його змістом і результатами від інших видів праці. Результати праці персоналу управління оцінюються не за кількістю виданих розпоряджень і підготовлених документів, а за їх впливом на діяльність колективу підприємства.
2. Управлінська праця бере участь у створенні матеріальних благ не безпосередньо, а через працю інших осіб.
3. Предметом управлінської праці виступають управлінський процес і люди, що беруть участь в ньому.
4. Результатом управлінської праці є управлінські рішення.
5. Засоби цього виду праці – організаційна і обчислювальна техніка.
6. Це праця розумова, тому пряме вимірювання її продуктивності можливе лише стосовно технічних виконавців і частково фахівців.

Управлінська праця є відносно самостійною сферою діяльності з певними організаційними формами, що утворює в сукупності автономну систему управління організацією. Від рівня управлінської праці залежить не лише використання поверхневих, але і глибинних (стратегічних) резервів організації.

*Головна особливість* цього виду трудової діяльності в тому, що завдання розвитку і вдосконалення організації керівник вирішує в організаційному аспекті, впливаючи на людей, які повинні вирішувати такі завдання. Саме ці обставини вимагають від людини, яка займається цією специфічною діяльністю, творчого підходу до неї. Якість рішень, що приймаються менеджерами, залежить не лише від їх знань і кваліфікації, але і від особових якостей, практичного досвіду, інтуїції і здорового глузду.

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

Таким чином, принципи управління можна представити як основні ідеї, закономірності і правила поведінки керівників зі здійснення ними управлінських функцій.

Усі принципи менеджменту доцільно згрупувати у дві групи: загальні і спеціальні.

***Загальні принципи управління:***

* *принцип застосовності* означає, що менеджмент розробляє певне роду керівництво до дії для усіх співробітників, які працюють на фірмі;
* *принцип системності* означає, що менеджмент охоплює усю систему, враховуючи її зовнішні і внутрішні взаємозв’язки, взаємозалежності та відкритість власної структури або системи туризму в цілому;
* *принцип багатофункціональності* означає, що менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці) і смислові (досягнення кінцевої мети);
* *принцип інтеграції* передбачає, що усередині системи різні способи стосунків і погляди співробітників повинні інтегруватися, а поза фірмою може відбуватися розподіл на свої світи;
* *принцип орієнтації на цінності* означає, що менеджмент туризму включений у навколишній світ з певними уявленнями про такі цінності, як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін і послуг тощо.

Усі ці принципи необхідно не лише враховувати, але і неухильно дотримуватись.

***Спеціальні принципи управління.***

* *принцип поєднання централізації і децентралізації* в управлінні полягає в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень під час прийняття управлінських рішень. Принцип передбачає необхідність вмілого використання єдиного початку і колегіальності в управлінні. Сутність єдиного початку полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного рішення питань, що входять в його компетенцію. Загалом, це надання менеджерові організації широких повноважень, необхідних йому для виконання покладених на нього функцій управління і реалізації персональної відповідальності. Колегіальність передбачає розробку колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень;
* *принцип наукової обґрунтованості* управління передбачає наявність у керівника наукового передбачення, уміння планувати у часі соціально-економічні перетворення організації. Основний зміст цього принципу полягає у вимозі, щоб усі управлінські дії здійснювалися на базі застосування наукових методів і підходів. Наукова обґрунтованість управління означає не лише використання науки під час розробки і реалізації управлінських рішень, але і глибоке вивчення практичного досвіду, всебічне вивчення наявних резервів. Мета його полягає в перетворенні науки на високопродуктивну силу;
* *принцип плановості* полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які належить вирішити в майбутньому;
* *принцип поєднання прав, обов’язків і відповідальності* передбачає, що кожен підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання і періодично звітувати про виконання. Кожен в організації наділяється конкретними правами і несе відповідальність за доручену йому справу;
* *принцип приватної автономії і свободи* передбачає, що усі ініціативи походять від вільнодіючих економічних суб’єктів, які виконують управлінські функції за своїм бажанням у межах чинного законодавства. Свобода господарської діяльності представляється як професійна свобода, свобода конкуренції, свобода договорів тощо;
* *принцип ієрархічності і зворотного зв’язку* полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, за якої первинні (нижній рівень) ланки управляються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня. Ті ж у свою чергу підкоряються і контролюються органами наступного рівня. Відповідно, цілі перед нижчими ланками ставляться органами вищого за ієрархією органу управління. Постійний контроль за діяльністю усіх ланок організації здійснюється на основі зворотного зв’язку. У певному сенсі, це сигнали, що виражають реакцію керованого об’єкту на керівну дію. Каналами зворотного зв’язку інформація про роботу керованої системи безперервно поступає до керівної системи, яка має можливість коригувати хід управлінського процесу;
* *принцип мотивації* – чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують її за елементами організації, тим ефективнішою буде програма мотивацій;
* *принцип демократизації управління* – участь в управлінні організацією усіх співробітників. Форми такої участі різні: пайова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне управління; колегіальне ухвалення управлінських рішень тощо;
* *принцип державної законності* системи менеджменту – організаційно-правова форма фірми повинна відповідати вимогам державного (федерального, національного) законодавства;
* *принцип органічної цілісності об’єкту і суб’єкта управління*, тобто управління як процес дії суб’єкта управління на об’єкт управління повинні складати єдину комплексну систему, що має вихід, зворотний зв’язок і зв’язок із зовнішнім середовищем;
* *принцип стійкості і мобільності системи управління* передбачає, що під час зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не повинна зазнавати докорінних змін. Стійкість визначається передусім якістю стратегічних планів і оперативністю управління, здатністю системи менеджменту адаптуватися передусім до змін в зовнішньому середовищі. Одночасно із стійкістю управлінський процес має бути мобільним, тобто мають бути максимально повно враховані зміни і вимоги споживачів туристських послуг.

**5. Особливості організації управлінської праці.**Раціональна організація управлінської праці передбачає створення таких умов, за яких кінцева мета управління досягається з найменшими витратами праці. Вона спрямована на використання в процесі праці останніх досягнень науки і техніки менеджменту, а також передового управлінського досвіду.

У основі раціональної організації управлінської праці лежать певні принципи:

* *комплексність –* організація управлінської праці повинна здійснюватись всебічно – з урахуванням всіх аспектів управлінської діяльності (повнота розгляду об’єкту за всіма напрямами);
* *системність –* передбачає узгодження всіх напрямів, усунення суперечностей, внаслідок чого створюється така система організації праці, в межах якої всі її складові частини взаємно узгоджені і діють на користь ефективного функціонування всього підприємства;
* *регламентація –* це встановлення і суворе дотримання певних правил, положень, вказівок, інструкцій та інших нормативних документів, заснованих на об’єктивних закономірностях розвитку системи управління. Визначається коло проблем, які підлягають жорсткій регламентації, і визначаються питання, для яких потрібні рекомендації;
* *спеціалізація –* це закріпленні за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з подальшою повною відповідальністю за кінцеві результати діяльності в процесі управління;
* *стабільність –* трудовий колектив повинен працювати в умовах стабільності свого складу, функцій і вирішуваних завдань;
* *цілеспрямована творчість –* забезпечення творчого підходу під час проектування і впровадження передових прийомів праці, максимального використання творчого потенціалу управлінських працівників у їх повсякденній діяльності.

Кожен з розглянутих принципів має самостійне значення. Разом з тим вони доповнюють один одного, розкриваючи різні способи загального підходу до організації управлінської праці.

Однією з особливостей організації управлінської праці є її розподіл – це об’єктивний процес відособлення окремих його видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. Загалом, це спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт.

Коли загальне завдання організації розділене між її членами таким чином, що кожна людина виконує свою особливу роль, то в подальшому люди стають професіоналами у своїй справі, а це підвищує ефективність їх праці. Провідний елемент процесу такої організації праці – департаменталізація.

*Департаменталізація –* процес розподілу різних видів діяльності і ресурсів у логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних завдань.

У зв’язку з цим визначають такі напрямки департаменталізації.

*Функціональна департаменталізація* – це процес розділення на групи видів діяльності та ресурсів всередині фірми таким чином, щоб службовці, виконуючі однакові або схожі види діяльності, були об’єднані у один відділ. У туристській фірмі це можуть бути відділи реклами і інформації, фінансовий, збуту (реалізації путівок) тощо.

Функціональна департаменталізація є найбільш загальноприйнятим підходом для розподілу видів діяльності та ресурсів за групами. Це особливо широко поширено серед дрібних організацій. Основні переваги функціональної департаменталізації:

* зосередження на одній функціональній області стимулює становлення службовців як фахівців у своїй справі;
* спостереження і координація спрощуються, оскільки менеджерові необхідно пам’ятати і інтегрувати лише вузьке коло функціональних видів майстерності.

В той же час функціональна департаменталізація має і деякі недоліки:

* службовці випускають з виду цілі організації, адже концентрують увагу лише на своєму відділі і своїй спеціалізації;
* термін для прийняття загальних рішень збільшується внаслідок необхідності ухвалення рішень в кожній функціональній області;
* виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів;
* можуть виникнути “проблемні місця” під час переходу роботи від одного відділу до іншого.

*Департаменталізація за продуктом* – процес розділення за групами видів діяльності та ресурсів залежно від типів продукції, яку продає компанія. Стосовно туризму це може бути, наприклад, лижний тур або оригінальна екскурсійна програма тощо.

Департаменталізація за продуктом має низку переваг. Продукція стає центральним елементом, стосовно якого можуть координуватися всі завдання фірми. Рішення ухвалюються швидше і ефективніше, ніж у функціонально-організаційній компанії; обов’язки і продуктивність кожної людини чітко визначені. Найважливіше – департаменталізація за продуктом найбільш відповідає динамічному оточенню, оскільки підтримує гнучкість фірми і сприяє швидкому реагуванню на зміну умов.

Але департаменталізація за продуктом має і свої недоліки. Відділи зосереджуються лише на своєму виді продукції і погано орієнтуються у проблемах всієї організації. Страждає узгодженість дій серед підрозділів, внаслідок того, що кожен відділ діє самостійно.

*Департаменталізація за споживачами –* процес організації різних видів діяльності та ресурсів таким чином, щоб кожен відділ міг уважно реагувати на різні потреби специфічних споживчих груп. Наприклад, серед туристів це любителі спокійного відпочинку, любителі спортивного відпочинку, любителі пригод тощо.

Успіх департаменталізації за споживачами залежить від здатності організації визначити особливі категорії споживачів і досліджувати їх специфічні потреби. Особлива перевага такого розподілу праці в тому, що це дозволяє фахівцям бути дуже уважними до потреб особливих споживчих груп. Часто це дає організації переваги у передбаченні нових потреб клієнтів і дозволяє реагувати на них краще і швидше, що важливо в умовах конкуренції.

*Департаменталізація за географічним положенням –* це процес розділення за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місця розташування фірми. Департаменталізація за географічним положенням застосовується в тому випадку, коли операції або ринки фірми достатньо поширені. У туризмі такий розподіл праці дуже поширений, оскільки багато туристських фірм пропонують свої послуги в одному або декількох туристських регіонах: на Кіпрі, в Чехії, у Франції тощо.

Головна перевага департаменталізації за географічним положенням в тому, що вона сприяє кращому пристосуванню організації до потре особливих споживачів і особливостям різних регіонів. Недолік такого розподілу праці полягає в тому, що контроль за відділами організації і узгодження їх роботи ускладнені та вимагають збільшення адміністративного штату.

Для туризму характерна і *департаменталізація за часом*, тобто трудові процеси плануються і організовуються в певні періоди часу. Оскільки туризм має сезонний характер, то цей аспект розподілу праці потрібно враховувати.

**6. Методи менеджменту.** Реалізація розглянутих функцій і принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів.

*Метод управління –* це сукупність прийомів і способів дії на керований об’єкт з метою досягнення цілей.

Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. Способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для постановки і досягнення цілей організації, і виступають як методи менеджменту.

Характеризуючи методи управління, необхідно розкрити їх спрямованість, зміст і організаційну форму.

Спрямованість методів управління орієнтована на систему (об’єкт) управління (фірму, відділ, підрозділ, компанію тощо). Зміст – це специфіка прийомів і способів дії. Організаційна форма *–* дія на ситуацію, що конкретно склалася. Це може бути пряма (безпосередня) або непряма (постановка завдання і створення стимулюючих умов) дія.

У практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи і їх поєднання (комбінації). Проте, всі методи управління органічно доповнюють один одного, знаходяться у постійній динамічній рівновазі.

Спрямованість методів управління завжди одна – на людей, які здійснюють різні види трудової діяльності. У конкретному методі управління певним чином поєднуються (взаємодіють) і зміст, і спрямованість, і організаційна форма. У зв’язку з цим розрізняють такі ***методи управління:***

* організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
* економічні, обумовлені економічними стимулами;
* соціально-психологічні, які застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників.

*Організаційно-адміністративні методи* безпосередньо впливають на керований об’єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства, основними цілями якого є – правове регулювання трудових стосунків, зміцнення законності, захист прав і законних інтересів підприємства, його працівників відповідно до кодексу законів про працю та інших законодавчих актів.

В межах організації можливі три форми прояву організаційно-адміністративних методів: обов’язкове розпорядження (наказ, заборона тощо); погоджувальні методи (консультація, дозвіл компромісів); рекомендації, побажання (порада, роз’яснення, пропозиція, спілкування тощо). Зазвичай, це прямі завдання і розпорядження керівних органів управління (вольова дія керівника на підлеглих), які спрямовані на дотримання законів і постанов, наказів і розпоряджень керівників з метою оптимізації виробничих процесів.

Організаційно-адміністративні методи від інших методів відрізняє чітка адресність директив, обов’язковість виконання розпоряджень і вказівок, невиконання яких розглядається як пряме порушення виконавської дисципліни і спричиняє за собою певні стягнення. Директивні команди обов’язкові для виконання, причому у встановлені терміни, навіть якщо це невигідно виконавцеві.

У загальному вигляді система організаційно-адміністративних методів може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів – дії на структуру управління (регламентація діяльності та нормування у системі управління) і дії на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями). Організаційна дія на структуру управління здійснюється в більшості випадків шляхом організаційної регламентації, нормування, організаційно-методичного інструктажу і проектування.

Окрім того, це методи впливу керівника на колектив загалом і на особистість зокрема. Залежно від методів керівництва, які функціонують у колективі, формується відповідна система підпорядкування. Таким чином, в процесі управлінської діяльності відбувається підкорення однієї волі іншій.

У практиці управлінської діяльності адміністративний вплив пов’язаний, як правило, з трьома типами підпорядкування:

* вимушеним і зовні нав’язаним – супроводжується неприємним відчуттям залежності та розуміється підлеглими як тиск «зверху»;
* пасивним – характерне задоволення, пов’язаним зі звільненням від ухвалення самостійних рішень;
* усвідомленим – тобто, внутрішньо обґрунтованим.

*Економічні методи управління* стосовно управління організацією є сукупністю економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, який би міг задовольнити колектив загалом і особистості зокрема. Іншими словами, поставлена мета досягається дією на економічні інтереси керованого об’єкту.

Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, необхідно, як мінімум, забезпечити «чуттєвість» організації до економічних важелів: колектив розпоряджається матеріальними фондами, одержаним прибутком, зарплатою і реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів. Тобто, йдеться про зміні системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів всіх учасників трудового процесу. Проблема тут в тому, щоб створити умови, за яких економічні методи були б дієвими і цілеспрямованими.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи керівництва передбачають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення. Це свого роду економічний механізм у господарських стосунках. В результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, за яких трудовий колектив і його члени заохочуються до ефективної роботи не стільки адміністративним впливом (накази, директиви, вказівки тощо), скільки економічним стимулюванням.

Конкретний набір і зміст важелів економічного впливу визначаються специфікою керованої системи.

*Соціально-психологічні методи управління –* це уміння (керівника) враховувати психологічні чинники і з їх допомогою цілеспрямовано впливати на окремих працівників з метою сформувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

Знаючи особливості поведінки, вдачі кожної окремої людини, можна прогнозувати її поведінку в потрібному для колективу напрямі. Це пов’язано з тим, що кожній групі притаманний свій психологічний клімат. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління викликає нездорові взаємини в колективі, що знижує продуктивність праці.

Таким чином, для того, щоб дія на колектив була найбільш результативною, необхідно не лише знати моральні та психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але і здійснювати керований вплив.

Саме з цією метою застосовуються соціально-психологічні методи,які є сукупністю специфічних способів дії на особистісні стосунки і зв’язки, які виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них. Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлений борг, внутрішню потребу людини. Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер (особистий приклад, авторитет тощо).

Головна мета застосування цих методів – формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату. Тобто, поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою людського чинника. Уміння враховувати «людський чинник» дозволить керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати сприятливі умови для праці і зрештою формувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

Основний засіб дії на колектив – переконання. Переконуючи, керівник повинен максимально повно враховувати природу людської поведінки і людських відносин у процесі спільної діяльності. Об’єктом соціально-психологічного керівництва в трудовому колективі є взаємини працівників, їх ставлення до засобів праці і навколишнього середовища.

Прийоми і способи соціально-психологічної впливу багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями і знаннями в галузі соціальної психології.

### Питання для самоконтролю

1. Надайте визначення поняттю «менеджмент»?
2. Охарактеризуйте функції менеджмент?
3. Наведіть приклади управлінської праці?
4. Назвіть особливості і надайте характеристику управлінській праці?
5. Назвіть і охарактеризуйте принципи менеджменту?
6. Назвіть і розкрийте принципи менеджменту?
7. Назвіть і розкрийте спеціальні принципи менеджменту?
8. Надайте визначення «метод управління»?

### Лекція № 2. Менеджмент у зарубіжному туризмі та регіональний менеджмент в туризмі

**Мета вивчення теми:** розглянути етапи розвитку менеджменту в туризмі; ознайомитись з особливостями міжнародного та регіонального менеджменту.

**План**

1. Історичні етапи розвитку менеджменту в туризмі.
2. Особливості менеджменту міжнародного туризму на сучасному етапі.
3. Територіальна організація об’єкта регіонального менеджменту.
4. Рекреаційно-ресурсний потенціал об’єкта управління.

**Ключові терміни:**етапи розвитку менеджменту, менеджмент міжнародного туризму, розвиток теорії і практики менеджменту, регіональний менеджмент туризму, територіальна організація об’єкта управління, рекреаційні ресурси, атрактивність, туристський ринок, приваблююча та пропускна здатність.

**1. Історичні етапи розвитку менеджменту в туризмі.** У класичному менеджменті туризму виокремлюються чотири періоди його розвитку: попередня фаза – до дев’ятнадцятого століття; початкова фаза – 1800-1917 рр.; фаза розвитку і підйому – 1917-1990 рр.; фаза розпаду централізованих організаційних структур туризму і створення туристських підприємств різних форм власності – 1990-й рік і до сьогодні.

*Перший (стародавній) період*був найтривалішим – починаючи з IX-VII ст. до н.е. і приблизно до XVIII століття.

Перші (найпростіші, зародкові) форми впорядкування і організації спільної праці існували вже на стадії первіснообщинного устрою. У цей час управління здійснювалося спільно, усіма членами роду, племені або общини. Старійшини і вожді родів і племен втілювали керівний початок усіх видів діяльності того періоду.

Приблизно у IX-VII ст. до н.е. у деяких містах Близького Сходу відбувся перехід від привласнюючого господарства (полювання, збір плодів тощо) до принципово нової форми отримання продуктів – їх виробництва (виробничої економіки). Цей період і став точкою відліку в зародженні менеджменту, віхою в накопиченні людьми певних знань в галузі управління.

У Стародавньому Єгипті був накопичений багатий досвід управління державним надбанням. У цей період (3000-2800 рр. до н.е.) сформувалися досить розвинений для того часу державний управлінський апарат і його обслуговуючий прошарок (чиновники-писарі тощо).

Одним з перших, хто охарактеризував управління як особливу сферу діяльності, був Сократ (470-399 рр. до н.е.). Він проаналізував різні форми управління. Вслід за ним Платон (428-348 рр. до н.е.) дав класифікацію формам державного управління, зробив спробу розмежувати функції органів управління.

*Індустріальний період розвитку менеджменту* (1800-1917 рр.). У цей період індустріалізація створила два нові сектори в суспільстві: а) міське населення, яке стало основою ринку залізничних пасажирів і разом з цим ринку популярних екскурсій; б) нові класи фондовласників і фінансистів – багатих людей, що сформували ринок подорожей і туризму.

У 1847 р. Т. Кук організував туристське товариство, яке займалося тим, що продавало путівки для подорожей не лише Англією, але і за її межі. Вважається, що Т. Кук був першим менеджером в галузі туризму.

Зростаючі людські потреби і можливості зумовили появу агентів-менеджерів з подорожей. Це ж зумовило і виникнення туристських організаторів. Велика частина населення, що пред’являла попит на подорожі, тепер вважала за краще довірити складання програми своєї подорожі туристському організаторові, тобто менеджерові.

Ця нова практика дозволяла розширювати свою частку ринку і транспортним компаніям. З’явилися менеджери транспортних компаній. З висоти сьогодення такий вид діяльності вже можна назвати туроперейтингом, а компанії, які займаються цією діяльністю, – туроператорами. Так, туроператори купують велику частину послуг транспортних підприємств за низькими цінами (оптом) і продають уроздріб споживачам за цінами нижче за ті, які їм можуть запропонувати в будь-якому іншому місці. Томас Кук починав як туроператор і лише пізніше став роздрібним турагентом.

Значення досвіду Т. Кука ще і в тому, що його діяльність поклала початок екскурсіям як формам цивілізованого відпочинку і оформленню цього відпочинку в перший «турпакет».

*Період систематизації менеджменту в туризмі* (розвиток і підйом туризму в 1918-1990 рр.). Відмінною рисою цього періоду розвитку менеджменту є формування нової організаційної структури управління туризмом у СРСР. З’явилася організаційно-адміністративна структура туризму соціалістичного типу.

Організаційно-методичне керівництво туристсько-екскурсійною роботою було покладено на Головний політико-просвітницький комітет Наркомпросу. Вивченням методів і принципів управління туризмом займалися Московський інститут методів позашкільної роботи, кафедра екскурсійної справи МДУ, екскурсійні секції Головполітпросвіти тощо.

У 1937-1940 рр. була проведена комплексна реорганізація структур управління туризмом. У її основу було покладено жорстке централізоване планування і управління туризмом у СРСР, яке зберігалося до 1990 р.

*Період розпаду централізованої системи управління туризмом* (з 1990 р. дотепер). Перебудова у СРСР призвела до розпаду єдиної туристсько-екскурсійної системи. На її базі почали створюватися туристські організації різних форм власності. У переважній більшості це приватні туристські фірми, які займаються здебільшого виїзним туризмом. Загалом, йдеться про відкриту систему туризму, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

**2. Особливості менеджменту міжнародного туризму на сучасному етапі.** Одним з найважливіших чинників ефективного функціонування і розвитку міжнародного туристичного ринку є його управління, яке відображає оперативну і гнучку реакцію на ситуацію, що швидко міняється, у сучасних умовах. Успішний і прибутковий туристичний бізнес – це бізнес, заснований на знанні міжнародних правових норм і правил, туристичного менеджменту і маркетингу, кон’юнктури туристичного ринку, на повному і всебічному дослідженні потреб і побажань туриста.

Сучасним формам організації міжнародного туризму притаманно:

* посилення концентрації серед найчисленнішої групи роздрібних фірм, які пропонують туристичні послуги і пов’язане з цим позбавлення більшого числа таких фірм юридичної і господарської незалежності;
* зміна характеру діяльності туристичних оптових фірм і перетворення їх у туроператорів, які пропонують повний комплекс послуг у вигляді інклюзив-турів і виступають сполучною ланкою між підприємствами туристичної індустрії і турагентствами;
* утворення великих корпорацій туристичної індустрії і здійснення ними безпосередньо операцій з надання туристських послуг клієнтам;
* проникнення до сфери туристичного бізнесу «не туристичного» капіталу (транспортних, торговельних фірм, страхових товариств, газетних трестів як шляхом створення у формі дочірніх компаній власних турагентств, так і шляхом здійснення туристичних операцій власним апаратом).

При цьому сучасна міжнародна туристична індустрія не може ефективно функціонувати без вдосконалення керівної підсистеми. Управління у сфері туристичних послуг враховує специфіку організації і діяльності туристичних підприємств. У програмах обслуговування туристів беруть участь підприємства харчування, готелі, туристичні агентства, транспортні підприємства, музеї, кінотеатри, спортивні центри, підприємства торгівлі тощо. Усі вони складають інфраструктуру туризму, яка не може успішно працювати без доцільного керівництва.

**3. Територіальна організація об’єкта регіонального менеджменту**. Регіональний менеджмент в туризмі реалізується через територіальну організацію об’єкта управління, яка є сукупністю певним чином розміщених просторових елементів туристичного господарства, які перебувають у складній взаємодії.

Виявлення територіальної організації туризму в регіоні базується на таких основних принципах:

а) генетичному (таксономічні одиниці виділяються на основі історичного аналізу територіальної організації туристичного господарства і прогнозу його розвитку);

б) соціально-економічному (має на меті максимальне задоволення рекреаційних потреб суспільства, раціональне використання рекреаційних ресурсів, підвищення ефективності туристичного господарства регіону через зниження витрат на виробництво туристських послуг та збільшення доходів від їхньої реалізації);

в) єдності територіальної організації туризму з економічним і адміністративно-територіальним устроєм.

Регіональний менеджмент в туризмі має яскраво виражений територіальний характер. Практика доводить, що порушення принципу територіальної цілісності управлінської діяльності призводить до зниження ефективності туризму або навіть неможливості управління.

Визначення територіальної організації туризму – головне завдання регіонального управління. Але, на жаль, в Україні воно недостатньо міцне і гнучке, не оперативно мобілізує можливі кошти і ресурси для розвитку туризму.

На території України сформувалися туристичні регіони, зони, райони, підрайони, вузли, комплекси, центри, пункти. Всі вони є таксономічними одиницями територіальної організації туристичного господарства. Варто підкреслити, що в туристичних регіонах туристичне господарство виступає як профілююча галузь (Карпати), а в туристичних вузлах, які охоплюють окремі населенні пункти – як важливий містоутворюючий чинник (Яремче).

Головною ланкою територіального управління є туристичний район. Туристичний район розуміється як виробничо-територіальне поєднання зі спеціалізацією на наданні населенню туристичних послуг. Він охоплює територію в межах якої на основі використання рекреаційних і трудових ресурсів, системи інженерних споруд, транспортної сітки тощо, є сприятливі передумови для розвитку туристичного господарства.

**4. Рекреаційно-ресурсний потенціал об’єкта управління.** Територіальна організація туризму вважається основою регіонального менеджменту територіально-рекреаційних систем, які є складовою частиною території країни і розвиток їх тісно пов’язаний з розвитком інших галузей господарства. Для територіальної організації туризму велике значення має оцінка рекреаційних ресурсів. Під час розробки основних напрямків розвитку туризму ця оцінка приймається до уваги в першу чергу. Регіональний менеджмент в туризмі вимагає здійснення досліджень, які включали б науково-обґрунтований аналіз рекреаційних ресурсів і вивчення туристичного ринку. Тільки після здійснення цих досліджень можна встановити рекреаційний потенціал території, на основі чого проводиться розробка планів подальшого розвитку туризму в регіоні.

*Рекреаційні ресурси.* Виявлення та оцінка рекреаційних ресурсів є одним з головних завдань регіонального менеджменту в туризмі. Оцінка рекреаційних ресурсів здійснюється за такими показниками: приваблююча (атрактивність) та пропускна здатність.

*Атрактивність* – це інтегральний показник, який комплексно враховує всі сторони приваблюючої здатності. Одні рекреаційні ресурси туристів приваблюють більше, інші – менше. Така властивість рекреаційних ресурсів називається приваблюючою здатністю. Атрактивність (від французького слова «атракціон», яке означає: те, що приваблює, привертає увагу) – це показник здатності рекреаційних ресурсів приваблювати туристів. Оцінка цього показника здійснюється за такими критеріями: екзотичність, унікальність, естетичність, міфічність, комфортність.

Визначення пропускної здатності рекреаційного ресурсу має важливе значення для комплексного вивчення останнього. Пропускна здатність рекреаційного ресурсу визначається рекреаційною ємністю території. Рекреаційна ємність – кількість відпочиваючих, які без суттєвої шкоди для природного комплексу можуть знаходитись на певній території (акваторії) в певний проміжок часу. Оцінка рекреаційної ємності робиться на основі науково обґрунтованих норм рекреаційного навантаження на природні комплекси.

*Туристський ринок* – це сукупність форм і способів організації співробітництва покупців (представників попиту) і продавців (постачальників) туристських благ та послуг.

Туристична діяльність пов’язана з певними територіальними ринками. Регіональний менеджмент в туризмі вимагає оцінки територіального ринку, яка здійснюється за такими показниками: реальні доходи населення, вартість платних і туристських послуг населенню. Кількісні параметри цих показників мають безпосередній вплив на приваблюючу здатність рекреаційного ресурсу.

Приваблююча та пропускна здатність разом складають *потенціал рекреаційного ресурсу.*

Для зіставлення цих складових необхідна сумарність їхніх показників. Потенціал рекреаційного ресурсу не є простою сумою показників його складових. Наприклад, розглянемо такі варіанти:

1) показник атрактивності дорівнює пропускній здатності – це є найкращий варіант, який дає змогу повністю реалізувати потенціал рекреаційного ресурсу;

2) показник атрактивності менше пропускної здатності – з точки зору суб’єкта ресурсокористування це виявляється в перевищенні пропозиції над попитом, що призводить до зменшення цін на туристичні послуги в межах цього рекреаційного ресурсу (тут можуть розвиватися тільки найбільш масові види туризму, а також самодіяльний туризм);

3) показник атрактивності більше пропускної здатності – це відповідно призводить до збільшення цін на туристичні послуги в межах цього рекреаційного ресурсу внаслідок перевищення попиту над пропозицією (тут може розвиватися елітний та іноземний туризм).

Отже, потенціал рекреаційного ресурсу доцільно розглядати та аналізувати на основі показників його складових.

Оцінка потенціалу рекреаційних ресурсів показує, що його кількісні параметри в поєднанні з географічними факторами є важливими об’єктивними чинниками розвитку туризму в регіоні.

**Питання для самоконтролю**

1. Надайте визначення «регіональний менеджмент»?
2. Охарактеризуйте основні періоди розвитку менеджменту в туризмі?
3. Наведіть основні властивості сучасних форм організації туризму?
4. Назвіть що є об’єктом управління регіонального менеджменту?
5. Наведіть напрямки які оцінюють стан розвитку рекреаційної сфери регіону?
6. Назвіть і охарактеризуйте територіальну організацію об’єкта регіонального менеджменту?
7. Охарактеризуйте основні принципи територіальної організації туризму в регіоні?

### Лекція № 3. Маркетинг у туристичному бізнесі, концепція маркетингу в індустрії туризму, система маркетингових досліджень в екологічному та спортивному туризмі

**Мета вивчення теми:** ознайомитись з поняттями середовище маркетингу, маркетингових досліджень туристичного ринку, управління персоналом; розглянути суть маркетингових досліджень.

**План**

1. Поняття середовища маркетингу.
2. Маркетингове дослідження туристичного ринку.
3. Управління персоналом туристичного підприємства.
4. Суть, типи і спрямованість маркетингових досліджень у екологічному та спортивномутуризмі.

**Ключові терміни та поняття:** маркетингове середовище, мікросередовище, макросередовище, маркетингові дослідження, методи дослідження, туристський продукт, життєвий цикл товару, конкуренція, принципи маркетингу.

**1. Поняття середовища маркетингу.** До мікросередовища фірми відносяться сили, які діють у сфері, що безпосередньо відносяться до неї, які можуть впливати на її здатність обслуговувати клієнтів: сама фірма, посередники, клієнти і широка громадськість. До макросередовища відносяться ширші, соціальні сили, які впливають на мікросередовище: демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні, конкурентні та культурні.

*Маркетингове середовище* фірми складається із зовнішніх чинників і сил, які впливають на її здатність підтримувати і розвивати успішні торговельні операції з клієнтами своїх цільових ринків. Воно включає мікро- і макросередовища.

*Мікросередовище фірми.* Головне завдання управління маркетингом – зробити ділові пропозиції фірми привабливими для ринку, на який фірма працює. Її успіх на ринку залежить від різних чинників, з яких складається її мікросередовище – це сама фірма, її постачальники, посередники, клієнти і широка громадськість.

Постачальники – це фірми і приватні особи, які постачають ресурси, необхідні компанії для виробництва товарів і надання послуг.

Маркетинговими посередниками фірми називаються організації, які допомагають їй рекламувати, просувати на ринок, продавати і доставляти товар покупцеві. У індустрії гостинності це фірми, що допомагають знаходити клієнтів і здійснювати збут: агенції подорожей, туристичні агенції, оптовики і представництва на місцях. Усі вони зазвичай пов’язані один з одним.

Підприємства виробничої сфери потребують транспортних посередників, щоб доставляти покупцям вироблений товар. Для здійснення цього підприємство може підписати контракт з транспортним агентством, яке візьме на себе цю турботу, або ж обзавестися своїм власним транспортом.

Агентства з маркетингових послуг теж є свого роду посередниками для підприємств індустрії туризму. Сюди входять фірми, що займаються маркетинговими дослідженнями, рекламні агенції, засоби масової інформації, консалтингові фірми. Усі вони допомагають підприємствам пробивати своїм товарам дорогу на перспективний ринок. Ці агенції можуть дуже сильно відрізнятися за компетентністю, якістю послуг і їх ціни.

Фінансові посередники – це банки, кредитні і страхові компанії й інші організації, які фінансують угоди, здійснювані підприємствами індустрії туризму, і які страхують від ризиків, з якими пов’язана їх робота.

*Макросередовище фірми.* Фірма разом зі своїми постачальниками, посередниками, реальними і потенційними клієнтами діє в ширшому контексті макросередовища, яке створює сприятливі можливості і загрозливі чинники. Фірма повинна спостерігати за цими силами, що знаходяться поза її контролем, і відповідно реагувати на них. Макросередовище складається з шести таких груп чинників.

**Рисунок 3.1. Головні чинники макросередовища фірми**

*Демографічне середовище.* Демографією називається наука, що вивчає народонаселення за чисельністю, щільністю, розподілом на групи за ознакою віку, статі, раси, роду занять й інших статистичних ознак. Демографічне середовище цікаве для фахівців з маркетингу, оскільки ринок складається з людей. Зміна вікової структури населення призведе до різного зростання чисельності різних вікових груп, і цей факт вплине на цільові маркетингові стратегії.

*Економічне середовище* складається з чинників, які впливають на купівельну здатність населення і характер покупок. Від купівельної здатності людей залежить не лише їх рівень добробуту, але і саме існування ринку. Оскільки загальна купівельна здатність визначається поточними прибутками, наявністю заощаджень, рівнем цін і розвитком кредитування. Фахівці з маркетингу мають бути в курсі основних тенденцій в зміні прибутків у населення і характері здійснюваних ними покупок.

*Природне середовище* – це ресурси самої природи, які необхідні для маркетингової діяльності або які впливають на неї. Вибираючи для себе ринки і готуючи маркетингові заходи дії на ринок, необхідно бути в курсі екологічних проблем. Підприємствам індустрії туризму необхідно активізувати свої екологічні заходи. Факт нашого часу – збільшення дії промисловості на природне середовище. Одна з актуальних проблем – промислові відходи, які не піддаються утилізації.

*Технологічне середовище.* Технологічний прогрес торкнувся й індустрії туризму: в багатьох готелях реєстрація прибуття і від’їзду гостей здійснюється на комп’ютерах; в ресторанах процес приготування багатьох блюд автоматизований, щоб унеможливити помилки, замовлення отримують факсом; адміністрації мають у своєму розпорядженні комп’ютерні програми, які допомагають оптимізувати прибуток через регулювання цін залежно від попиту. Ці та інші технологічні нововведення допомагають фірмам витримувати конкурентну боротьбу за ринок.

Сьогодні за допомогою комп’ютеру можна замовити собі квиток на літак, орендувати автівку, зарезервувати номер в готелі. На деяких авіалініях зникла потреба у паперових авіаквитках: запис заявки пасажира і оплата через кредитну картку, зареєстрована комп’ютером, слугують квитком.

Займаючись маркетингом, необхідно мати уявлення про зміни, які відбуваються в технологічному середовищі, і користуватися технологічними нововведеннями в інтересах людей.

*Політичне середовище.* Маркетингові рішення багато в чому диктуються особливостями політичного середовища, яке включає законодавчі і урядові установи, а також різні політичні угрупування, які впливають на індивідуальну і колективну діяльність людини.

Разом з ускладненням товарів, зростає заклопотаність з приводу їх якості. Державні установи все частіше залучаються до контролю за продажем, починаючи із заходів протипожежної безпеки і закінчуючи правилами санітарії і гігієни.

Державне регулювання бізнесу відбувається з трьома цілями.

По-перше, воно покликане захищати фірми одна від одної. Хоча зазвичай фірми відносяться позитивно до конкуренції, вони намагаються нейтралізувати її, коли вона починає ущемляти їх інтереси.

По-друге, державний контроль переслідує цілі захистити споживачів від нечесного бізнесу. Не відчуваючи за собою контролю, фірми можуть випускати недоброякісні, низькосортні товари, дезорієнтувати покупців – неправдивою рекламою, маніпулюванням цін.

По-третє, державний контроль переслідує цілі захистити інтереси суспільства від надлишків комерційної діяльності підприємств. Не завжди прибутковий бізнес покращує якість життя людей, яким він слугує.

Написані правила не можуть охопити усіх нюансів маркетингу, а існуючі закони зазвичай важко втілити у життя. Але окрім написаних законів і правил існують також неписані закони професійної етики, які теж управляють бізнесом. У хороших фірмах стежать не стільки за тим, як керівники дотримуються букви закону, скільки за тим, щоб вони «робили усе як годиться». У фірмах, які дорожать своєю репутацією, завжди пам’ятають про необхідність захисту довготривалих інтересів клієнтів і довкілля.

*Культурне середовище* включає інститути і установи, які впливають на основні цінності, переваги і поведінкові норми суспільства. А суспільство у свою чергу формує основні цінності та вірування своїх членів. Вони сприймають світогляд, що визначає їх взаємини з іншими членами суспільства. Більшість культурних феноменів можуть впливати на рішення, які приймають люди під час проведення ними маркетингових операцій.

У будь-якому суспільстві люди дотримуються певних базових цінностей. Індустрія туризму має свої підприємства у всьому світі. Місцеві культурні норми і заборони можуть впливати на їх функціонування.

*Конкурентне середовище.* Будь-якій фірмі протидіє широкий спектр конкурентів. Для того, щоб досягти успіху в бізнесі, фірма повинна задовольняти потреби клієнтів краще, ніж її конкуренти. Фахівці з маркетингу повинні пристосовуватися не лише до потреб клієнтів, але і до стратегій конкурентів. Фірма повинна отримати стратегічну перевагу, впроваджуючи у свідомість клієнтів пріоритет своїх товарів.

Єдиної оптимальної стратегії конкурентної боротьби, яка підійшла б будь-якій фірмі, не існує. Кожна фірма повинна обирати стратегію відповідно до своїх розмірів і положення на ринку. Великі фірми, які займають домінуюче положення в індустрії, можуть застосовувати стратегії, не прийнятні для фірм менших розмірів. Але і у невеликих фірм є свої стратегії, застосовуючи які вони можуть отримати певні переваги.

Кожна фірма змушена вести конкурентну боротьбу на чотирьох рівнях:

* вона може вважати своїми конкурентами інші фірми, які пропонують її потенційним клієнтам аналогічні товари і послуги за приблизно таку ж ціну;
* фірма може також вважати своїми конкурентами усі інші фірми, які виробляють схожі товари і послуги;
* фірма також може вважати своїми конкурентами усі фірми, які пропонують товари і послуги, що віддалено нагадують ті, на яких вона спеціалізується;
* фірми можуть вважати своїми конкурентами усі фірми, здатні боротися з нею за її потенційних клієнтів.

Відділи маркетингу навіть дуже великих підприємств не завжди можуть впливати на чинники маркетингового середовища. Здебільшого їм доводиться задовольнятися роллю пасивного спостерігача, що у кращому разі пристосовується до нього. Наприклад, у фірми, яка намагається вплинути на економічне середовище, на географічну міграцію населення або змінити головні культурні цінності населення, занадто мало шансів досягти успіху в цьому. Проте за кожного сприятливого випадку фахівці з маркетингу вважають за краще займати активну позицію і намагаються вплинути на сили, що становлять їх маркетингове середовище.

**2. Маркетингове дослідження туристичного ринку.** Менеджери не завжди можуть чекати, доки у них збереться достатньо інформації, яка надходить від служби маркетингової розвідки. Часто необхідне вивчення специфічних ситуацій, коли звичайна маркетингова розвідка не може надати інформацію – необхідні спеціалізовані маркетингові дослідження.

У процесі маркетингових досліджень фірма визначає свої можливості функціонування на ринку і проблеми, які під час цього виникають. Вона відстежує і дає оцінку своїм маркетинговим операціям, яку потім доводить до керівництва.

Дослідників ринку цікавить безліч питань, найбільш типовими серед яких можна вважати такі: оцінка ринкового потенціалу фірми, аналіз частки ринку, визначення характеристик ринку, аналіз продажів, вивчення тенденцій в бізнесі, короткострокові прогнози, вивчення товарів конкурентів, довгострокові прогнози, вивчення зібраної інформації щодо ринку і тестування продукції, яка випускається.

Фірма може проводити маркетингові дослідження власними силами або наймати дослідників. Більшість великих фірм мають власні відділи маркетингових досліджень. Але навіть вони час від часу користуються послугами інших фірм – для польової роботи і спеціальних досліджень.

*Маркетингові дослідження – це* цілеспрямований процес, що включає чотири етапи: визначення проблеми і мети дослідження, розробку плану дослідження для збору інформації, реалізацію цього плану, збір і аналіз даних, інтерпретацію і представлення результатів.

Для визначення проблеми і мети дослідження, необхідна спільна робота менеджерів з маркетингу і дослідницького відділу. Ніхто краще за менеджерів не розуміє важливості проблеми, що з’являється, і необхідності ухвалення відповідного рішення, і лише фахівці-дослідники можуть запропонувати оптимальну методику пошуку інформації, необхідної для ухвалення цього рішення, і організувати її збір і обробку.

**Рисунок 3.2. Процес маркетингових досліджень**

Відповідальність за інтерпретацію отриманих результатів здебільшого лягає на менеджерів, які повинні достатньо знати про маркетингові дослідження, щоб не припуститись помилок під час формування висновків з представлених відомостей і не вимагати від дослідницької групи значно більше інформації, ніж це необхідно. Але, у будь-якому випадку дослідники повинні допомогти менеджерам визначити проблему і зробити правильні висновки з отриманих результатів.

Отже, визначивши спільно проблему, менеджер і дослідник формулюють мету дослідження. За цілями маркетингові дослідження підрозділяються на три типи:

* попередні, якщо збирається попередня інформація, яка допомагає сформувати гіпотезу;
* описові, якщо описується структура або розміри ринку;
* аналітичні,якщо за їх допомогою перевіряється гіпотеза щодо причинно-наслідкових зв’язків.

Звичайне дослідження починається з попередньої частини, потім переходить до опису і/або аналізу отриманих даних.

Другий крок в маркетинговому дослідженні – виявлення потреби в інформації, без якої неможливо вирішити поставлену задачу, і складання плану її збору. Виявлення потреби в певній інформації – це фактично переведення абстрактних цілей дослідження на мову конкретних фактів.

Для того, щоб задовольнити потребу менеджера в інформації, дослідник може надати йому вторинну інформацію, первинну інформацію або інформацію обох типів. Під вторинною інформацією розуміється вже існуюча інформація, зібрана іншими з іншого приводу для якоїсь іншої мети. Під первинною інформацією розуміється інформація, зібрана спеціально для цього випадку.

Зазвичай дослідники починають з огляду вторинної інформації, оскільки зібрати її швидше, ніж первинну, і коштує вона набагато дешевше. Це як внутрішні джерела, так і зовнішні (періодичний друк, книги з бізнесу, бази даних комерційних установ, електронні бази даних).

Проте вторинної інформації часто буває недостатньо для ухвалення рішень. Передусім необхідної інформації може просто не існувати. Але навіть якщо вона і існує, то може виявитися частковою, не дуже адекватною або такою, що відноситься лише до певного моменту. Таким чином, хоча з огляду вторинної інформації добре починати, але використовувати для ухвалення рішень її не можна, і тому фірма повинна потурбуватись про збір первинної інформації.

Під час збору первинної інформації необхідно продумати метод збору даних, тип контакту, план вибірки та інструментарій дослідження.

***Методи.*** У маркетингових дослідженнях використовуються такі основні методи – спостереження, інтерв’ю і експеримент.

*Методом спостереження* збирається інформація про дії певних людей в певних ситуаціях. Методом спостереження можна зібрати інформацію, яку люди зазвичай приховують або не можуть надати. Проте деякі нюанси, що мотивують поведінку клієнтури, неможливо виявити простим спостереженням. Дуже важко виявити особливості, що проявляються нерегулярно та рідко. Внаслідок цієї обмеженості методи спостереження необхідно доповнювати методами інтерв’ювання.

*Інтерв’ю як метод* маркетингового дослідження може бути структурованим і неструктурованим. Під час структурованого інтерв’ю заздалегідь заготовлений перелік питань, які вимагають відповіді «так чи ні», пред’являються всім респондентам без будь-яких додаткових пояснень. Неструктуроване інтерв’ю дозволяє інтерв’юерові управляти опитуванням залежно від відповідей, які даються респондентом. Питання можуть бути прямими і непрямими.

Головна перевага методу інтерв’ювання – його універсальність. Фактично він може бути застосований для збору будь-якої інформації і в найрізноманітніших маркетингових ситуаціях. Але цей метод має і свої недоліки: деяким людям важко або вони не бажають давати відповіді на питання з тієї або іншої причини.

Якщо метод спостереження краще всього використовувати для проведення «розвідки», а інтерв’ювання – для збору інформації описового характеру, то *експериментальний метод* добре використовувати для того, щоб розібратися з причинно-наслідковими зв’язками явищ. Сутність експерименту може полягати в тому, щоб підібрати групу однорідних суб’єктів і, контролюючи різні не пов’язані між собою чинники, прослідкувати різницю між реакціями індивідуумів на різну дію.

Контакт між інтерв’юером і респондентом може здійснюватися поштою, телефоном і особисто.

Контакт поштою має багато переваг. За допомогою анкет, що пересилаються поштою, можна зібрати великий обсяг інформації за дуже невеликих матеріальних витратах. Респонденти дають більш прямі відповіді на делікатні питання поштою, ніж під час особистого або телефонного інтерв’юванні. Будь-яка дія на респондента з боку інтерв’юера за використання такого методу опитування теж практично виключена.

Проте, метод контактів поштою має і низку недоліків. Анкета повинна складатися з простих питань, викладених звичною мовою. Ці питання вимагають таких же простих і ясних відповідей і в одному і тому ж порядку. Інтерв’юер не може ні спростити, ні ускладнити питання. Практична відсутність у інтерв’юера можливості впливати на респондента знижує відсоток реагування, тобто не всі анкети повертаються в заповненому вигляді до інтерв’юерів. А якщо цей відсоток реагування низький, то, відповідно, і відповіді не можна вважати цілком типовими для тієї частини населення, яку респонденти представляють.

Інтерв’ю телефоном – швидший метод збору інформації. Він має значну гнучкість: інтерв’юер може пояснити незрозумілі питання і залежно від реакції респондента опустити одні питання і додати інші. Телефонне інтерв’ювання дозволяє контролювати контакт з респондентами: інтерв’юер може сам обирати респондентів, які володіють необхідними характеристиками, і відсоток реагування тут набагато вище, ніж під час інтерв’юванні поштою.

Проте і інтерв’ю телефоном має свої недоліки: респонденти з більшим небажанням відповідають на питання, які вважають за делікатні, не виключена можливість тиску інтерв’юера на респондента (манера говорити, будувати свої питання й інші особові моменти). Крім того, інтерв’юери можуть по-різному інтерпретувати одну і ту ж відповідь. І, щоб заощадити час, можуть приписувати респондентам деякі відповіді, навіть не поставивши відповідних питань.

Особисте інтерв’юваннябуває двох типів: індивідуальне і групове. Індивідуальне інтерв’ювання зазвичай відбувається вдома, в конторі, на вулиці, в магазині. Індивідуальним інтерв’ю широко користуються у вивченні переваг туристів. Такого роду інтерв’ю пов’язані з приблизною вибіркою:у пошуках потенційних респондентів інтерв’юер зазвичай орієнтується на певні вікові групи. І саме тут інтерв’юер може помилитися: неправильно визначивши «на око» вік, расу і навіть стать респондентів. Крім того, у нього можуть бути особисті упередження до людей певної раси або віку.

Інтерв’ю «фокус-груп» зазвичай проводиться спеціально підготовленою людиною з групою від шести до десяти чоловік. Інтерв’юер розмовляє з групою протягом декількох годин про організацію обслуговування, про новий товар тощо Він має бути об’єктивним, володіти предметом розмови, уміти спілкуватися з групою людей, мати уявлення про психологію споживача. Інтерв’юер починає з ширших питань, поступово звужуючи тему дискусії, стимулюючи групову динаміку, сприяючу відвертості і свободі висловлювань кожного. У той же час він фокусує увагу групи на певній темі. Звідси і назва прийому – сфокусоване інтерв’ю. Те, що відбувається знімається на відео і надалі вивчається з метою виявлення інформації, яка цікавить дослідницьку групу.

Особисте інтерв’ю – дуже гнучкий інструмент, який може застосовуватися для збору великої кількості корисної інформації. Спеціально навчені інтерв’юери можуть працювати з групою клієнтів досить тривалий час і прояснити досить складні питання.

Головні проблеми з особистим інтерв’ю – це досить високі витрати і обмеженість вибірки. Під час групового інтерв’ю часто важко робити узагальнення на такому специфічному матеріалі. Ще одна проблема – вплив особистості інтерв’юера на хід особистого інтерв’ю, оскільки у нього достатньо можливостей впливати на групу респондентів.

*Інструментарій дослідження.* Збираючи первинну інформацію, дослідник користується різними методиками: структуроване і неструктуроване інтерв’ю, комп’ютеризоване інтерв’ю тощо. У основі цих методик лежить техніка постановки питань інтерв’юером і відповіді на них респондентів. Зазвичай це робиться за допомогою спеціальних питальників (під час усного опитування) і анкет (під час письмового). Питальники і анкетискладаються з серії питань, що задаються респонденту, який повинен дати на них свої відповіді. Всі ці матеріали мають бути уміло складені і ретельно перевірені, перш ніж будуть запущені у справу.

**3. Управління персоналом туристичного підприємства.** Значний вплив на управління в цілому здійснює керівник. Керівник здатний ефективно управляти своїми підлеглими, домагаючись виконання поставлених завдань.

*Вплив* визначають як поведінку одного індивіда, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів іншого індивіда. Керівники повинні впливати таким чином, щоб це призвело не просто до ухвалення конкретної ідеї, а до дії – роботи, необхідної для досягнення цілей організації. Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен зміцнювати і застосовувати владу.

Вплив *шляхом переконання* заснований на силі прикладу. Переконання доводить до свідомості потенційного виконавця, що, зробивши так, як хоче керівник, він задовольнить власну потребу. Щоб домогтися цього, керівник повинен удатися до логіки, сильних емоцій.

Переконання може бути ефективним, якщо керівник заслуговує на довіру. Аргументуючи що-небудь, він зобов’язаний враховувати інтелектуальний рівень слухача, доводи не мають бути занадто складними або спрощеними. Мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей його підлеглих.

Переваги і недоліки впливу шляхом переконання. Головні недоліки – повільна дія і невизначеність. Для того, щоб переконати кого-небудь в чому-небудь, потрібно більше часу і зусиль, ніж для видання наказу, підкріпленого владою. Крім того, переконати слухача, можливо, не вдасться. Слід мати на увазі, що вплив шляхом переконання має одноразову дію, в кожній новій ситуації необхідно переконувати знов. Перевага використання переконання полягає в тому, що роботу людини, на яку впливають, скоріше за все, не потрібно буде контролювати, оскільки в цій ситуації він постарається зробити більше, ніж встановлено мінімальними вимогами.

Вплив *через участь в управлінні* набагато ефективніше, ніж переконання, воно визнає участь, владу і здібності виконавця. Керівник спрямовує зусилля і сприяє вільному обміну інформацією. Експертна влада керівника і енергія виконавця можуть бути об’єднані в єдиному рішенні, в правильність якого обидва щиро віритимуть. Вплив має успіх тому, що люди, яких надихнули потребами високого рівня, зазвичай, працюють більш старанно на ту мету, яка була сформульована з їх участю.

Участь в прийнятті рішень цілком явно ґрунтується на потребах високого рівня – у владі, компетентності, успіху або самовираженні. Тому такий підхід потрібно використовувати лише у тих випадках, коли такі потреби є активними мотивуючими чинниками.

Зазвичай, якщо працівники беруть участь в обговоренні пропонованих змін у їх роботі, вони менше опираються змінам. Крім того, підвищується продуктивність праці.

Керівник має бути достатньо сильним, аби спонукати інших до роботи, бажано натхненної, спрямованої на досягнення цілей організації. Цього можна домогтися, знаючи *умови ефективного впливу*:

* потреба, на якій ґрунтується вплив, має бути активною і сильною;
* людина, на яку впливають, повинна розглядати вплив як джерело задоволення або незадоволення якоїсь потреби;
* людина, на яку впливають, має бути упевненою, що виконання призведе до задоволення або незадоволення потреби;
* людина, на яку впливають, повинна вірити, що її зусилля можуть виправдати очікування керівника.

*Метод управління* є системою способів дії на керований об’єкт, які забезпечують планомірну і злагоджену діяльність двох систем: яка керує і якою керують.

*Методи управління –* це способи і прийоми дії керівника на колектив для ефективнішого використання наявних можливостей з метою вирішення поставлених перед ним завдань.

На колектив можна впливати двома основними способами: примушенням і спонуканням (мотивацією). У першому варіанті колектив примушують виконувати те, що від нього вимагається, в другому – він практично сам виконує потрібне, оскільки в цьому зацікавлений.

Залежно від переважання тих або інших способів можна визначити і методи керівництва.

*Регламентуючі методи* утворюють групу організаційно-адміністративних методів (їх називають також організаційно-розпорядчими, директивними, правовими, владними тощо).

Сутність організаційно-адміністративних методів полягає в тому, що вони передбачають пряму, цілеспрямовану дію на керований об’єкт за допомогою директивних актів керівництва (наказів, інструкцій, розпоряджень). При цьому має бути забезпечене беззаперечне виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівників в межах закону.

Здебільшого ці дисциплінарні методи впливають на поведінку працівників через позитивні і негативні стимули, тобто через заохочення і покарання. Позитивні стимули: похвала, схвалення, заохочення. Негативні стимули: критика, стягнення, осуд.

До організаційно-адміністративних (розпорядчих) методів управління відносяться:

* метод керівництва на основі інструкції і контролю – за цього методу керівники не делегують своїх повноважень підлеглим. Це яскравий приклад авторитарного стилю керівництва. Активність підлеглих пригнічена і не розвивається. Але і цей метод може дати добрий результат у тому випадку, коли цілі чітко визначені, є ресурси, технологія відпрацьована і потрібна лише чітка і якісна робота;
* метод керівництва на основі делегування – сенс і завдання цього методу: перекласти керівництво і відповідальність на нижчий рівень. Те, що може вирішуватися на низьких рівнях, те і повинно там виконуватися, але для цьому необхідне створення ефективної системи контролю.

*Стимулюючі методи* можна розділити на дві групи: економічні (матеріально стимулюючі) і соціально-психологічні (виховні, морально стимулюючі). Всі ці методи носять характер непрямої дії на колектив.

До економічних методів відносяться методи матеріального стимулювання, які враховують особистий внесок працівника у кінцеві результати організації. Це зарплата, премії, різні надбавки, додаткові пільги працівникам.

Останніми роками зростає значущість соціально-психологічних методів, оскільки менеджери прагнуть використовувати не лише фізичний, але і психологічний, емоційний потенціал працівників, їх творчі і організаційні здібності. Психологічні методи націлені передусім на підвищення мотивації і зацікавленості працівників у своїй праці, узгодження цілей особистості з цілями фірми, формування спільних цінностей.

До стимулюючих (мотиваційним) методів управління відносяться:

* метод керівництва за допомогою мотивації, заснований на задоволенні вимог, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників, а також на можливості інтеграції потреб людини з цілями організації, яка стає для нього рідним домом;
* метод керівництва, націленого на результати – в основі цього методу полягає визначення результатів за децентралізованої системи керівництва, тобто кожному підрозділу пропонується досягнення конкретних результатів.

Згадані методи керівництва тісно пов’язані і практично не можуть бути використані ізольовано один від одного. Проте методи, які реально застосовуються, можна класифікувати за вищезгаданими групах залежно від переважання того або іншого способу дії на колектив.

У практиці управління організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи використовуються не ізольовано, а гнучко, у поєднанні, залежно від ситуації, особливостей персоналу, виду діяльності організації. Багато в чому специфіка застосування того або іншого методу управління залежить від стилю управління конкретного менеджера.

*Стиль керівництва* – сукупність прийомів і методів роботи керівника у його повсякденній діяльності; види поведінки по відношенню до підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання до досягнення цілей організації. Стиль керівництва пов’язаний з особистими якостями, характерними рисами керівника і є його професійною характеристикою. Стилі керівництва можна класифікувати.

*Автократичний лідер* в управлінні авторитарний, він володіє достатньою владою, щоб нав’язувати свою волю виконавцям, і нав’язує її. Автократ навмисно апелює до потреб нижчого рівня своїх підлеглих, виходячи з припущення, що це той самий рівень, на якому вони оперують. Такий лідер якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в ухваленні рішень; щоб забезпечити виконання роботи, застосовувати психологічний тиск, загрожувати. Коли він уникає негативного примушення, а замість цього використовує винагороду, це прихильний автократ, який виявляє активну турботу про настрій і благополуччя підлеглих.

*Демократичний лідер* віддає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: у приналежності, автономії і самовираженні, він уникає нав’язувати свою волю підлеглим. Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь в ухваленні рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Досить часто, пояснивши цілі організації, керівник дозволяє підлеглим визначити свої власні цілі відповідно до тих, які він сформулював. Замість суворого контролю за підлеглими під час їх роботи керівник витрачає порівняно велику частину свого часу, діючи як сполучна ланка, забезпечуючи відповідність цілей групи цілям організації і піклуючись про те, щоб група отримувала необхідні ресурси.

Розрізняють стилі управління залежно від зосередження на роботі і/або на людині. Керівник, зосереджений на роботі і орієнтований на вирішення виробничих завдань, передусім піклується про планування роботи і розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Керівник, зосереджений на людині, найбільше увага приділяє підвищенню продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відносин: сприяє розвитку взаємодопомоги, дозволяє працівникам максимально брати участь в ухваленні рішень, уникає дріб’язкової опіки. Такий керівник зважає на потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми і заохочує їх професійне зростання. Дослідження показують, що стиль багатьох керівників зорієнтований одночасно і на роботу, і на людину.

**4. Суть, типи і спрямованість маркетингових досліджень у екологічному та спортивному туризмі.** З метою зменшення ризику та невизначеності у діяльності туристичне підприємство має володіти об’єктивною і своєчасною інформацією. Отримання інформації може забезпечуватись проведенням маркетингових досліджень.

*Маркетингові дослідження –* це процес збору, обробки та аналізу даних з метою зменшення невизначеності під час прийняття маркетингових рішень. Широкий комплекс різноманітних досліджень, необхідних для вироблення оптимальних стратегій і проведення ефективної оперативної маркетингової діяльності.

Маркетинговими дослідженнями займаються самостійно в основному великі фірми, які можуть дозволити собі мати спеціальний підрозділ. Менші фірми, як свідчить практика, звертаються із замовленням провести таке дослідження до спеціалізованої організації. Цим займаються рекламні агентства, служби соціологічних досліджень тощо.

Головні *напрямки* маркетингових досліджень в туризмі:

* дослідження внутрішнього потенціалу підприємства;
* аналіз частки ринку;
* вивчення характеристик ринку;
* аналіз продаж;
* вивчення тенденцій ділової активності;
* пошук потенційних споживачів;
* прогнозування довгострокових тенденцій розвитку ринку;
* вивчення діяльності конкурентів;
* вивчення туристичних продуктів;
* аналіз ступеня задоволеності споживачів послугами фірми.

Маркетингові дослідження поділяють на три *типи*:

1. попередні – збирається попередня інформація, на основі якої формулюється гіпотеза (наукове припущення);
2. описові – здійснюється констатація певних фактів;
3. аналітичні – перевірка гіпотез причинно-наслідкових зв’язків.

Винятково важливу роль виконують маркетингові дослідження під час проведенні ситуаційного аналізу. Ситуаційний аналіз – це процес виявлення ринкових можливостей туристичного підприємства, заснований на результатах маркетингових досліджень. Ситуаційний аналіз дозволяє оцінити стан речей в організації на даний момент, позбавитись від ілюзій та намітити нові перспективи розвитку підприємства.

Таким чином, маркетингові дослідження – це функція, яка через інформацію пов’язує туристичне підприємство з ринками, споживачами, конкурентами та іншими елементами його середовища.

Вище вже зверталась увага на маркетингові досліджень, але окремо зупинимось на етапах останнього.

Система маркетингових досліджень складається з послідовних та взаємозалежних етапів:

* виявлення проблем і формування цілей дослідження;
* добір джерел інформації;
* власне збір інформації;
* аналіз отриманої інформації;
* представлення отриманих результатів (висновки);
* аналіз подальшого використання результатів дослідження.

Для успішного проведення маркетингового дослідження необхідно, перш за все, *виявити проблеми*, які стоять перед фірмою і *сформулювати цілі* дослідження. Існують такі підходи до виявлення проблем:

* аналіз результатів господарської діяльності фірми;
* експертне опитування керівників та спеціалістів;
* спостереження за виконанням маркетингових функцій.

Наступним етапом проведення маркетингового дослідження є *вибір джерел* інформації. Джерела інформації можуть пропонувати вторинні або первинні дані. Вторинні дані – це інформація, що вже десь існує, будучи зібрана раніше для інших цілей. Первинні дані – це інформація, що зібрана вперше з якоюсь конкретною метою.

Маркетингові дослідження можуть здійснюватися як всередині фірми, так і вивчати зовнішнє середовище. Джерелами інформації для внутрішньофірмових досліджень є різні звітні документи, які характеризують діяльність фірми, та інші відомості, подані працівниками фірми. Маркетингова інформація під час дослідження зовнішнього середовища звичайно береться з трьох основних джерел: власні джерела – інформація, отримана в ході досліджень зовнішнього середовища, проведених фірмою; замовлена інформація – інформація, яку надають замовникам спеціалізовані фірми; незалежні джерела – звіти, огляди, добірки, публіковані різними науково-дослідними, маркетинговими й іншими фірмами та установами.

Третім етапом є *збір інформації*. Часто дослідження починаються зі збору вторинних даних, оскільки вони є дешевшими та доступнішими. Однак, вторинні дані можуть бути застарілими, неповними, неточними чи неправдивими.

Фахівці розрізняють якісні та кількісні методи маркетингових досліджень. До якісних відносять спостереження, роботу у фокус-групах, інтерв’ю, аналіз протоколів, проекційні і фізіологічні вимірювання, до кількісних – різного виду опитування.

Збір первинних даних для туристичної фірми, зокрема спостереження, опитування та експерименти, можуть проводити агенти зі збуту чи інші працівники фірми. Фірма може запропонувати таку роботу і тимчасовим працівникам (старшокласникам, студентам), оскільки вона не вимагає особливої кваліфікації. Іноді фірми запрошують фахівців, однак таке залучення повинно бути економічно обґрунтованим, щоб витрати на фахівців окупилися.

Наступним етапом маркетингового дослідження є *аналіз зібраних даних*. Ці дані зводяться у таблиці й обробляються за допомогою статистичних методик.

Спеціаліст, який займається аналізом інформації, повинен докласти зусиль, щоб надані ним результати маркетингового дослідження були чіткими та з найменшою кількістю невизначеностей. На даному етапі *представлення результатів* цифрова інформація може зводитися для наочності у діаграми, графіки.

Важливо не лише провести маркетингове дослідження. Велике значення мають інтерпретація і використання його результатів. Отже, необхідно порівняти завдання проведеного маркетингового дослідження і його результати, проаналізувати, чи використовувалися результати, чи у повному обсязі. На даному етапі *аналізу використання дослідження* можна виявити як недоліки, так і позитивні моменти у проведенні дослідження, що може бути корисним і надалі для організації інших маркетингових досліджень.

### Питання для самоконтролю

1. Назвіть і охарактеризуйте «маркетингове дослідження»?
2. Наведіть приклади головних напрямків маркетингових досліджень в туризмі?
3. Назвіть і охарактеризуйте типи маркетингових досліджень?
4. Обґрунтуйте умови ефективного впливу на персонал?
5. Назвіть і охарактеризуйте методи керівництва?
6. Охарактеризуйте мікросередовище фірми?
7. Наведіть приклади макросередовище фірми?
8. Назвіть етапи маркетингове дослідження?

**Лекція № 4. Технологія створення туристської організації, екологічний та спортивний туризм, як туристичний продукт на ринку, сучасний стан і перспективи розвитку туристичного ринку України**

**Мета вивчення теми:** ознайомитися з технологіями створення туристської організації; розглянути екологічний та спортивний туризм, як туристичний продукт на ринку; дослідити сучасний стан і перспективи розвитку туристичного ринку України.

**План**

1. Технологія створення туристської організації.
2. Ліцензування туристичної діяльності.
3. Визначення ринку.
4. Цільові ринки.

**Ключові терміни та поняття:** етапи створення туристського підприємства, статут, установчі збори, ліцензування і ліцензія, джерела фінансування, прибуток, ринок, цільовий ринок, цільовий маркетинг, сегментація ринку, позиція товару, позиціонування, маркетингова комунікація, трудові ресурси, мотивування персоналу, інноваційна ідея.

**1. Технологія створення туристської організації.** Процедура створення туристичного підприємства як юридичної особи передбачає багато етапів, при цьому необхідно зауважити, що останнім часом створення і реєстрація має тенденцію до спрощення.

Найважливішими елементами створення туристичного підприємства є:

* вибір організаційно-правової форми;
* протокол намірів учасників (засновників);
* розробка проектів установчих документів;
* проведення установчих зборів;
* підготовка установчих документів для реєстрації;
* правова реєстрація підприємства;
* постановка на облік та реєстрація в податкових, статистичних органах, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та інших установах.

Наступні організаційні процедури, пов’язані з відкриттям рахунків у банківських установах, виготовленням печатки, штампу, фірмових бланків.

Розглянемо основні етапи створення туристичного підприємства.

Вибір організаційно-правової форми господарського товариства проводиться учасниками (засновниками) у відповідності із законодавством України. Найбільш гнучкою формою для малого туристичного бізнесу є товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ). Воно може бути засноване однією або декількома особами, а статутний фонд такого товариства поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами. При цьому учасники товариства не відповідають за його зобов’язаннями, а несуть відповідальність, пов’язану з діяльністю товариства в межах їхніх внесків.

Іншою організаційно-правовою формою туристичного бізнесу є товариство з повною відповідальністю, в якому всі учасники несуть солідарну відповідальність за зобов’язання підприємства всім своїм майном.

Туристичний бізнес на основі значних початкових інвестицій доцільно реалізовувати у формі акціонерного товариства. Акціонерні товариства бувають двох видів: відкритого типу, акції якого розповсюджуються через відкриту передплату та купівлю-продаж на фондових біржах, і закритого типу, акції якого можуть поширюватися лише між його засновниками.

Для більш чіткого визначення мети і завдань створюваного підприємства, погодження організаційно-правової форми, розміру статутного капіталу, розподілу доручень між учасниками, вирішення інших організаційних питань доцільно оформити протокол намірів. Він не входить до числа обов’язкових засновницьких документів і формально особи, які його підписали, не несуть відповідальності за невиконання взятих зобов’язань. Тим не менш, цей протокол є основою установчого договору і єдиним документом, який об’єднує засновників до моменту реєстрації.

Важливим етапом створення туристичного підприємства є розробка проектів установчих документів у відповідності з обраною організаційно-правовою формою. Так, для товариства з обмеженою відповідальністю засновницькими документами є:

* установчий договір, підписаний його засновниками (учасниками);
* статут, прийнятий загальними зборами засновників.

Якщо засновником товариства є одна особа – установчий договір не укладається.

В установчому договорі перераховуються всі засновники, їх реквізити, розмір статутного капіталу, його розподіл на частки, перелік майна, яке вноситься засновниками в статутний фонд, його оцінка тощо.

В статуті товариства з обмеженою відповідальністю необхідно записати наступні дані:

* повна назва товариства, юридична адреса;
* засновники (учасники) товариства;
* на який термін створене товариство;
* мета і предмет діяльності товариства;
* правовий статус товариства;
* майно, статутний капітал, розподіл часток;
* перелік майна, яке вноситься засновниками в статутний фонд, та його оцінка;
* порядок розподілу прибутку і покриття збитків, створення фондів;
* права і обов’язки засновників;
* органи управління товариством;
* порядок зміни складу засновників;
* трудові відносини з працівниками товариства;
* облік і звітність;
* ревізійна комісія і аудит;
* припинення діяльності та реорганізація товариства;
* порядок внесення змін до статуту.

Цей перелік не остаточний і може змінюватись залежно від різних факторів.

Вимоги до установчих документів товариства з повною відповідальністю аналогічні, за винятком специфіки солідарної відповідальності за зобов’язаннями, обумовленими попередньо.

Установчими документами акціонерного товариства є статут, в який додатково до вищевказаного вносять порядок розподілу статутного капіталу на акції, їх номінал, види тощо. Крім цього, додатково вводяться розділи «Права і обов’язки акціонерів», «Дивіденди», «Порядок ведення реєстру акцій».

У відкритому акціонерному товаристві додатково вводиться розділ «Порядок емісії акцій».

Особливо важливий для всіх форм господарських товариств вибір розміру статутного фонду і частки в ньому кожного учасника.

Статутний фонд майбутнього підприємства – це частина коштів, у межах яких воно несе відповідальність перед кредиторами, якщо інше майно відсутнє.

Мінімальний розмір статутного фонду регламентується нормативно-правовими актами. Так, для товариств з обмеженою відповідальністю або повною відповідальністю – це 100 мінімальних зарплат, для акціонерних товариств – 1000. Максимальний розмір статутного фонду не регламентується.

Наступний етап – проведення установчих зборів. Підготовка зборів проводиться ініціативною групою в порядку виконання рішень протоколу намірів. Погоджений із засновниками порядок денний офіційно вручається всім учасникам не менше ніж за два тижні до початку зборів. У зборах мають право взяти участь всі засновники або їх довірені особи.

У порядок денний вносяться такі основні питання:

* про створення підприємства;
* обговорення статуту та установчого договору;
* вибори органів управління та затвердження виконавчих органів;
* затвердження аудиту та ревізійних органів;
* інші питання (обговорення бізнес-плану, рекламної компанії).

Якщо статутом передбачено внесення майнових вкладів у вигляді будівель, споруд, обладнання, права власності на землю й інші майнові права, а також право на інтелектуальну власність, тоді на зборах створюється комісія з оцінки відповідної власності і затверджуються її пропозиції по принципах і формах оцінки.

У разі створення акціонерного товариства закритого або відкритого типу, в порядок денний додатково вноситься питання про порядок ведення реєстру акціонерів.

Загальні установчі збори вважаються такими, що відбулися, в разі присутності на них більше половини учасників або їх представників. Голосування може бути відкритим або закритим. Після проведення зборів установчі документи готуються для реєстрації. В цей період документи передруковуються, розмножуються, прошиваються.

Необхідно звернути увагу на наявність усіх підписів засновників в установчому договорі та статуті, а також на правильне оформлення протоколу установчих зборів, який підписується головою та секретарем зборів.

Правова реєстрація підприємства проводиться виконавчими комітетами міських та районних рад або вповноваженими органами. Реєстрація відбулася, якщо відповідний запис внесений у Державний реєстр, а підприємству видане свідоцтво про реєстрацію відповідної форми.

Після цього настає процедура взяття на облік в органах статистики, податковій адміністрації, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування тощо.

Наступним організаційним заходом є відкриття розрахункових рахунків у банківській установі. Для відкриття рахунків необхідно визначитися, які банківські рахунки необхідні для діяльності підприємства (гривневий, валютний) і ознайомитись з порядком відкриття і ведення рахунків.

Одночасно з процедурою відкриття рахунків необхідно отримати дозвіл УВС на виготовлення печатки та штампів, підготовити їхні ескізи та замовити у відповідній фірмі. Доцільно замовити фірмові бланки, іншу друковану продукцію.

Одним з найважливіших етапів створення туристичного підприємства є його програма економічної діяльності. Це – основа фінансового менеджменту як для підприємства, яке створюється, так і для діючої фірми.

Наступним етапом є вибір географії бізнесу. Якщо майбутня основна діяльність пов’язана лише з реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити район прийому-відправки туристів. Якщо підприємство буде займатись міжнародним туризмом, то мають бути обрані ті країни і регіони, де буде реалізований та спожитий туристичний продукт.

Далі необхідно дослідити ринок туристичних послуг і обрати свій сегмент туристичного бізнесу та довести конкурентоспроможність власного турпродукту.

Визначивши регіон ринку збуту туристичних послуг, необхідно провести розрахунок максимально можливих пропозицій та попиту цього ринку на перспективу за роками, місяцями, сезонами, днями тижня, а вже потім проаналізувати конкурентне середовище.

При цьому вивчається статистика чисельності туристичних фірм, зареєстрованих у регіоні, обсяги реалізації ними туристичних послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінність власного туристичного продукту від аналогічного продукту конкурентів тощо.

Важливими етапами діяльності туристичного підприємства є:

* планування виробництва туристичних послуг і контроль за якістю туристичного продукту. Це питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, підготовка договірної документації, робота зі страховими та іншими зацікавленими організаціями;
* визначення способу (технології) реалізації туристичного продукту. Це може бути самостійна реалізація або через інші фірми, комісійний продаж через посередників або створення розгалуженої дилерської мережі;
* способи стимулювання продажів. Сюди належать ярмарки, виставки, конкурси, аукціони, туристичні лотереї, надання сезонних пільг, пільг для постійних клієнтів, дітей, рекламні тури тощо;
* підбір та управління персоналом туристичного підприємства. Це розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробка посадових інструкцій, форми оплати праці, регламенту роботи підприємства тощо.

**2. Ліцензування туристичної діяльності.** Діяльність, пов’язана з наданням туристичних послуг, підлягає ліцензуванню.

В Законі України «Про туризм» записано, що ліцензуванню на здійснення туристичної діяльності підлягають туристичні агентства, бюро подорожей, екскурсійні бюро, бюро з прийому туристів, туристичні оператори, готелі, мотелі, кемпінги, туристичні комплекси і бази, інші юридичні особи незалежно від форм власності і фізичні особи, які здійснюють туристичну діяльність, передбачену їх статутами чи положеннями.

На сьогоднішній день питання ліцензування туристичної діяльності регулюються [Законом України «Про ліцензування окремих видів господарської діяльності](http://tourlib.net/Zakon/pro_licenz.htm)» від 01.06.2000 року №1775-Ш, який набрав чинності з 21 жовтня 2000 року.

Таким чином, ліцензуванню підлягають наступні види туристичної діяльності:

* організація іноземного туризму;
* організація внутрішнього туризму;
* організація зарубіжного туризму;
* екскурсійна діяльність.

У відповідності до статті 13 ЗУ «Про туризм», ліцензії на здійснення туристичної діяльності видаються Державним комітетом України з туризму. З 2002 року органом ліцензування туристичної діяльності стає новостворена Державна туристична адміністрація України. Окрім цього, в статті 13 ЗУ «Про туризм» вказано, що право видачі ліцензії може бути делеговано місцевим органам виконавчої влади в галузі туризму.

Для отримання ліцензії у відповідні органи подаються документи згідно із Законом про ліцензування. А саме:

* заява встановленого зразка про видачу ліцензії, в якій мають бути наступні відомості: про суб’єкт господарювання, вид господарської діяльності, на здійснення якої заявник має намір отримати ліцензію;
* копія свідоцтва про державну реєстрацію суб’єкта підприємницької діяльності або копія довідки про внесення в Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України, завірена нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

Органу ліцензування заборонено вимагати інші документи, не передбачені законодавством України. Орган ліцензування повинен прийняти рішення про видачу ліцензії або відмову в її видачі в термін не пізніше 10 робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензій та документів, доданих до заяви. Повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі направляється заявнику в письмовій формі протягом трьох робочих днів з дати прийняття відповідного рішення. Орган ліцензування повинен оформити ліцензію не пізніше ніж за три робочих дні з дня надходження документу, який підтверджує оплату за видачу ліцензії. Оплата за ліцензію повинна бути внесена після прийняття рішення про видачу ліцензії.

В разі виникнення підстав для переоформлення ліцензії суб’єкт господарювання зобов’язаний впродовж десяти робочих днів подати в орган ліцензування заяву про переоформлення ліцензії разом із ліцензією, яку необхідно переоформити, і відповідні документи або їх нотаріально завірені копії, що підтверджують вказані зміни.

Підставою для переоформлення ліцензії є:

* зміна назви юридичної особи або прізвища, ім’я та по батькові фізичної особи (суб’єкта підприємницької діяльності);
* зміна місцезнаходження юридичної особи або місця проживання фізичної особи (суб’єкта підприємницької діяльності);
* зміни, пов’язані з розширенням певних видів ліцензійної діяльності.

Під час переоформлення ліцензії суб’єкт господарювання може продовжувати займатись тими видами діяльності, які підлягають ліцензуванню. В даному випадку право на здійснення такої діяльності надає довідка про прийняття заяви на переоформлення ліцензії, яка видається органом ліцензування.

В разі втрати чи пошкодження ліцензії суб’єкту господарювання може бути виданий дублікат. Порядок видачі дублікату такий же як і порядок переоформлення.

Контроль за дотриманням ліцензіатами ліцензійних умов здійснюють органи ліцензування та спеціально уповноважений орган з питань ліцензування в межах своїх повноважень, шляхом проведення планових та позапланових перевірок. Планові перевірки дотримання суб’єктами господарювання ліцензійних умов проводяться не частіше одного разу на рік. Позапланові перевірки здійснюють органи ліцензування або спеціально уповноважений орган з питань ліцензування тільки на основі надходження до них в письмовій формі повідомлення про порушення ліцензійних умов, або з метою перевірки виконання розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов.

Ліцензіат під час перевірки дотримання ним ліцензійних умов надає всі необхідні для перевірки документи і забезпечує умови для її проведення. За результатами перевірки складається акт у двох екземплярах, один з яких залишається керівнику підприємства, що перевіряється, другий передається в орган, що здійснював перевірку.

Орган ліцензування або спеціально уповноважений орган з питань ліцензування не пізніше десяти робочих днів з дати складення акту перевірки порушень ліцензійних умов видає наказ про усунення недоліків або орган ліцензування приймає рішення про анулювання ліцензії.

Згідно із Законом про ліцензування, ліцензія може бути анульована на підставі:

* заяви ліцензіата про ануляцію ліцензії;
* акту про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов;
* рішення про відміну державної реєстрації суб’єкта господарювання;
* нотаріально завіреної копії свідоцтва про смерть фізичної особи (суб’єкта підприємницької діяльності);
* акту про виявлення неправдивих даних у документах, наданих суб’єктом господарювання для отримання ліцензії;
* акту про встановлення факту передачі ліцензії або її копії іншій юридичній або фізичній особі для здійснення господарської діяльності;
* акту про встановлення факту ненадання інформації про зміну даних, вказаних у документах, які додавались до заяви на видачу ліцензії;
* акту про невиконання наказу про усунення порушень ліцензійних умов;
* нездатності ліцензіата забезпечити виконання ліцензійних умов, встановлених для туристичної діяльності.

Рішення про анулювання ліцензії приймається органом ліцензування протягом десяти робочих днів і направляється ліцензіату. Якщо анулювання ліцензії пов’язане з порушенням ліцензійних вимог Закону про ліцензування, то нову ліцензію суб’єкт господарювання зможе отримати не раніше ніж через рік.

Законом про ліцензування встановлено, що прийняття рішення про анулювання відбувається з обов’язковим запрошенням ліцензіата або його представників. Рішення про анулювання ліцензії набирає чинності через десять днів з дати його прийняття. Ліцензіат має право оскаржити рішення про анулювання ліцензії шляхом подання скарги в експертно-апеляційну раду.

**3. Визначення ринку.** Спочатку ринок розумівся як фізичне місце, де збираються покупці та продавці, щоб обмінятися товарами і послугами.

Для фахівця з маркетингу, *ринок – це* сукупність всіх реальних і потенційних покупців певного товару.

Організації, які торгують на ринку, розуміють, що вони не можуть звертатися до всіх покупців на всіх ринках одночасно або до всіх однаково. Покупців занадто багато, вони занадто розкидані та занадто розрізняються за своїми потребами і купівельними звичками.

Проте, продавці дійшли до цієї філософії не відразу. Їх мислення пройшло три стадії:

1) Масовий маркетинг – продавець зайнятий масовим виробництвом, масовим розподілом і масовою рекламою, стимулюванням збуту одного і того ж товару всім покупцям. На користь масового маркетингу можна сказати, що він призводить до найнижчих витрат і цін, створюючи найбільший потенційний ринок.

2) Маркетинг, орієнтований на товар – продавець виробляє два або більше видів товарів, що розрізняються властивостями, стилем, якістю, розмірами тощо. Набір товарів розроблений таким чином, щоб запропонувати покупцям різноманітність товарів. На користь такого маркетингу можна сказати, що смаки споживачів дійсно розрізняються і з часом змінюються. Споживачі шукають різноманітності й змін.

3) Цільовий маркетинг – продавець визначає сегменти ринку, обирає один або декілька з них і розробляє окремі товари і комплекси маркетингової дії на ринок (маркетинг-мікс), які відповідні кожному обраному сегменту.

Сьогодні більшість компаній відмовляються і від масового маркетингу, і від маркетингу, орієнтованого на товари, віддаючи перевагу цільовому маркетингу. Цільовий маркетинг допомагає продавцям знайти кращі ринкові можливості, а компаніям розробити потрібні продукти для кожного цільового сегменту ринку. Компанії можуть пристосувати свої товари, ціни на них, канали розподілу і рекламу таким чином, щоб ефективно відповідати кожному цільовому ринку. Замість розпилювання своїх маркетингових зусиль вони можуть зосередитися на покупцях, найбільш зацікавлених саме в цьому виді продукту.

Внаслідок посилення дроблення масових ринків на сотні мікроринків, споживачі кожного з яких мають свої різні потреби і стилі життя, цільовий маркетинг все більше і більше перетворюється на мікромаркетинг. Вдаючись до мікромаркетингу, компанії адаптують свої ринкові програми до потреб і бажань чітко визначеного географічного, демографічного, психографічного або поведінкового сегменту ринку. Найвищою формою цільового маркетингу є маркетинг, орієнтований на споживача, коли компанія адаптує свої пропозиції до потреб окремих клієнтів або купуючих організацій.

У сегментації ринку можна визначити три головні *етапи цільового маркетингу:*

* перший етап – сегментація ринку, тобто розподіл ринку на певні групи покупців, які потребують різних товарів і\або комплексів маркетингової дії на ринок (маркетинг-мікс). Компанія визначає різні способи сегментації ринку і розробляє профілі отриманих ринкових сегментів;
* другий етап – визначення цільового ринку, тобто аналіз сегментів за їх привабливістю для компанії і вибір одного або декількох цільових сегментів для подальшої маркетингової роботи;
* третій етап – позиціонування товару на цільовому сегменті ринку і розробка відповідного комплексу маркетингу.

**4. Цільові ринки.** Природні цільові ринки можна визначити двома способами. Перший – зібрати інформацію щодо поточних відвідувачів: звідки вони, чому вони приїжджають, які їх демографічні характеристики, наскільки вони задоволені, скільки з них приїжджають не вперше, скільки вони витрачають. Дослідивши ці й інші питання, можна визначити, які відвідувачі є цільовими.

Другий підхід передбачає виявленні місцевих визначних пам’яток і виборі сегментів, які за логікою могли б зацікавитися ними. Не можна припускати, що поточні відвідувачі відображають всі потенційно зацікавлені групи.

Визначивши свої природні цільові ринки, ті, хто здійснює планування, повинні провести дослідження, щоб зрозуміти, де ж шукати цих туристів. У яких країнах є велика кількість громадян, у яких є кошти і мотивація, щоб отримати задоволення від якого-небудь певного місця.

Такий аналіз може відкрити багато або мало природних цільових ринків. Якщо ринків багато, слід підрахувати відносний потенційний прибуток з кожного. Потенційний прибуток від цільового туристичного сегменту – це різниця між тим, скільки турист витрачає, і вартістю залучення і обслуговування цього сегменту. Витрати на просування залежать від бюджету. Витрати на обслуговування залежать від вимог інфраструктури.

Якщо ж природних туристичних сегментів занадто мало, можуть знадобитися інвестиції у інфраструктуру і у самі визначні пам’ятки. Інвестиції у туристичну індустрію складаються з покращення інфраструктури (готелі, транспорт тощо) і визначних пам’яток, які несуть в собі потенційну можливість залучення нових типів туристів.

Ринки складаються з покупців, а покупці відрізняються один від одного різними характеристиками. Вони можуть мати різні бажання, можливості, місце проживання, ставлення до купівлі товару і купівельні звички. Кожен з цих параметрів може бути принципом сегментації ринку.

*Сегментація ринку –* це поділ ринку на окремі області для збуту товарів. Сегментація відбувається за низкою ознак.

Єдиного способу сегментації ринку немає. У пошуках найкращого способу оцінки структури ринку фахівці з маркетингу використовують різні критерії сегментації, застосовуючи їх окремо або разом.

Основні чинники, що використовуються для сегментації споживчих ринків: географічні, демографічні, психографічні та поведінкові.

Для *сегментації за географічною ознакою* слід розділити ринок на різні географічні одиниці, такі, як країни, області, міста або райони. Компанія приймає рішення працювати у окремих географічних областях або ж у всіх відразу, враховуючи географічні відмінності потреб і запитів споживачів.

*Демографічна сегментація* є діленням ринку на групи за демографічними ознаках, такими, як вік, стать, дохід, рід занять, релігія, раса і національність. Зазвичай, саме демографічні чинники насамперед враховуються під час сегментації споживачів, оскільки зміни у потребах, бажаннях та інтенсивності споживання тісно пов’язані з демографічними змінними. Крім того, демографічні чинники у порівнянні з іншими легше піддаються вимірюванню. Навіть якщо спочатку сегменти ринку визначаються за іншими критеріями, такими, як тип особистості або поведінки, демографічні параметри повинні братися до уваги під час оцінки розмірів цільового ринку з метою його ефективного використання.

*Психографічна сегментація* ділить покупців на групи за принципом приналежності до певного соціального класу, стилю життя і типу особистості. Люди, що належать до однієї і тієї ж демографічної групи, можуть мати абсолютно різні психографічні профілі.

Під час *сегментації за типом поведінки* покупці діляться на групи виходячи з рівня їх знання, ступеня використання, відношення і прихильності до продукту. Більшість фахівців з маркетингу вважають поведінкові чинники за кращу підставу для сегментації ринку.

Хоча існує безліч способів сегментації ринку, не всі вони однаково ефективні. *Ефективність сегментації* досягається, якщо самі сегменти володіють такими властивостями:

* вимірюваність – показує, в якому ступені можуть бути виміряні обсяг і купівельна здатність сегменту, але деякі характеристики сегментів важко виміряти;
* доступність – визначає, в якій мірі цей сегмент піддається впливу і може бути обслужений;
* прибутковість – свідчить про ступінь прибутковості сегменту як ринку. Сегмент повинна складати найбільша гомогенна група, життєздатна з економічної точки зору і здатна реагувати на спеціально складену програму маркетингу;
* можливість освоєння – вказує на ступінь, до якого доцільно розробляти спеціальні програми із залучення і обслуговування сегментів.

Як тільки компанія обрала цільові сегменти ринку, вона повинна вирішити, які позиції слід зайняти в цих сегментах.

*Позиція товару –* це оцінка товару споживачами за його основними характеристиками, тобто оцінка споживачем місця, позиції, яке займає певний товар по відношенню до товарів-конкурентів. Споживачі переобтяжені інформацією про товари і послуги. Вони не можуть кожного разу, ухвалюючи рішення про покупку, оцінювати і переоцінювати товар. Щоб спростити процедуру прийняття рішення про покупку, споживачі ділять товари на різні категорії, тобто вони в думках визначають позицію товарів і компаній, які їх пропонують.

Фахівці з маркетингу не хочуть віддавати визначення позицій своїх товарів на волю випадку. Вони заздалегідь продумують позиції, які дають товару найбільшу перевагу на обраних ними цільових ринках, і потім розробляють комплекси маркетингу – маркетинг-мікс, які створюють заплановані позиції своєму товару.

Фахівці з маркетингу можуть застосовувати декілька стратегій позиціонування. По-перше, позицію товару може визначити його специфічна властивість. Позиція продукту може визначатися існуванням конкурента. Нарешті, позиція товару може визначатися як поява іншого класу товарів.

Коли дві або декілька фірм претендують на одну і ту ж позицію, кожна з них повинна знайти якусь додаткову відмінність. Кожна фірма повинна створити унікальний пакет конкурентних переваг, привабливий для значної групи споживачів в даному сегменті.

Процес *позиціонування складається з трьох етапів*: визначення набору можливих конкурентних переваг, на яких можна засновувати позицію; вибір правильних конкурентних переваг і ефективної інформації про них клієнтів; просування обраної позиції на обраний цільовий ринок.

Компанія може відрізнити себе від конкурентів, нарощуючи конкурентні переваги. Вона набуває конкурентної переваги, пропонуючи, наприклад, споживачам ціни, нижчі, ніж ціни конкурентів на аналогічний продукт, або більше вигод від товару, хоча і за вищу ціну. Таким чином, компанія повинна порівнювати свої ціни і товари з цінами і товарами конкурентів і постійно шукати можливості для поліпшення. Конкурентна перевага компанії оцінюється настільки, наскільки її справи йдуть краще, ніж у конкурентів.

Компанія може або диференціювати свій продукт, або пропонувати продукт, схожий на продукт конкурентів. Сьогодні більшість товарів намагаються відрізнити себе від своїх конкурентів. Диференціація може здійснюватися за фізичними атрибутами (особливості рельєфу на маршруті, незвична архітектура готелю, додаткові послуги на маршруті), рівнем обслуговування, персоналом, місцем знаходження або іміджем (іміджем компанії або торгової марки).

Припустимо, що компанії вдалося виокремити одночасно декілька потенційних конкурентних можливостей. Тепер необхідно зробити вибір, на основі яких переваг слід розробляти свою стратегію позиціонування. Потрібно вирішити, як багато, які саме параметри відрізнятимуться у вигідну сторону від конкурентів.

Більшість фахівців з маркетингу вважають, що компанія повинна інтенсивно рекламувати і просувати на цільовий ринок лише один свій параметр або особливість. Інші фахівці з маркетингу вважають, що компанії повинні завойовувати конкурентну позицію за декількома параметрами одночасно. Проте зі зростанням кількості відмітних якостей компанії ризикують довірою споживачів і однозначністю позиції.

Взагалі компаніям слід уникати трьох головних помилок під час позиціонування:

* недопозиціонування або непозиціонування компанії – деякі компанії раптом виявляють, що покупці мають про них досить примарне уявлення або взагалі нічого не знають;
* перепозиціонування – коли покупцям дається занадто вузьке уявлення про компанію;
* неоднозначне позиціонування – коли у покупців формується неоднозначний імідж компанії.

Не всі відмінні риси мають значення або виправдовують витрачений час. Не кожна відмінність виявляється гарним параметром для диференціації. Потенційно кожна відмінність може виявитися вигідною для клієнта і привести до витрат з боку компанії. Тому компанії слід ретельно обирати ті риси, за якими вона вигідно відрізнятиметься від конкурентів. Над новим параметром варто працювати лише у тому випадку, якщо він задовольняє певним вимогам:

* важливість – відмінність приносить високоцінну перевагу цільовим покупцям;
* неповторність – конкуренти не пропонують таку відмінність або компанія може пропонувати її більш яскраво;
* перевага над іншими – відмінність перевершує всі інші способи отримання такої ж переваги для споживача;
* доказовість – відмінність можна показати, вона помітна для покупців;
* незрівнянність – конкурентам важко перейняти або скопіювати її;
* доступність (за ціною) – покупці можуть дозволити собі заплатити за цю відмінність;
* прибутковість – компанія може отримати прибуток, запроваджуючи цю відмінність.

Деякі конкурентні переваги можна дискваліфікувати дуже швидко тому, що вони незначущі, занадто дорогі у розробці або не відповідають профілю компанії.

Обравши одного разу позиційну властивість товару і визначивши свої наміри, компанія повинна довести свою позицію до свідомості цільових клієнтів. Всі зусилля компанії в межах комплексу маркетингу – маркетинг-мікс мають бути спрямовані на проведення стратегії позиціонування.

Рішення компанії стосовно своєї позиції визначає, з ким вона конкуруватиме. Під час розробки стратегії позиціонування компанії слід зважити свої конкурентні сили і слабкості та обрати позицію, що дає їй перевагу перед обраними конкурентами.

Туристичний ринок в Україні знаходиться на стадії становлення. Стан ринку туристичних послуг конгруентний стану економіки і визначається соціально-економічними та політичними процесами, що відбуваються в країні, відтворюючи перебіг реформування суспільного життя.

Україна належить до країн, де туризм як активний спосіб проведення дозвілля заохочувався державою, пропагувався та стимулювався шляхом соціалізації туристичних послуг і тому був сприйнятий більшістю населення як складова способу життя. Поліпшення рівня та умов життя вводить туризм до споживчої суспільної моделі, особливо міського населення, стимулюючи попит і формуючи ринок туристичних послуг.

Тривале домінування внутрішнього туризму за соціалістичної доби обумовило сплеск попиту на міжнародні подорожі, що позначилось зміною статусу та розширенням участі України на ринку міжнародного туризму. Перш за все, розширилась участь країни на даному ринку. З країни-реципієнта з дозованим обсягом обслуговування вона перетворилась на країну-генератора туристичних потоків зарубіжного (виїзного) туризму.

Поступові зміни на краще в економічній ситуації створили об’єктивні передумови для розвитку сприятливого стосовно туристичної діяльності ринкового середовища. Позитивні результати дала й державна туристична політика, перш за все, через впровадження системи ліцензування, що посилило контроль за якістю туристичного обслуговування. Але в міжнародному туризмі ситуація залишається нестабільною – імідж України залишається ще невизначеним.

Змінюється мотиваційна структура туристичних подорожей українців – провідне місце займають поїздки з рекреаційною та екскурсійною метою. В ритміці туристичних потоків можна прослідкувати наявність двох «гарячих» сезонів – яскраво вираженого літнього та менш вираженого зимового.

На ринку іноземного (в’їзного) туризму також спостерігається значна сезонність, «пік» якої припадає на липень-серпень, оскільки основною метою приїзду в Україну іноземних туристів є рекреація і відпочинок та бізнес. Водночас зростає чисельність туристів, які прибувають з курортно-лікувальною та спортивно-оздоровчою метою, хоча частка цих сегментів залишається порівняно незначною.

Туризм, згідно [Закону України «Про туризм](http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm)» (1995 р.) визнаний одним з пріоритетних напрямків розвитку господарства країни, що визначає державну увагу і проведення стимулюючої державної туристичної політики, спрямованої на розбудову індустрії туризму відповідно до європейських стандартів.

Державну туристичну політику на ринках міжнародного та внутрішнього туризму впроваджує Державна туристична адміністрація України шляхом координації інтересів державних і місцевих органів влади, некомерційних організацій та комерційних суб’єктів ринку. Розбудовується система підготовки кадрів для туризму і координуються зусилля в цьому напрямі.

Сфера гостинності індустрії туризму країни характеризується процесами перебудови на ринкових засадах, які позначились зміною форм власності, скороченням виробничих потужностей та чисельності зайнятих. Конкуренція на внутрішньому та потреба виходу на міжнародний туристичний ринок обумовлюють оновлення матеріально-технічної бази відповідно до європейських стандартів, кадрового складу та посилення уваги до маркетингових механізмів ринкової діяльності.

Україна має найбільші й найрізноманітніші в Центральній Європі запаси ресурсів для розвитку санаторно-курортного лікування, хоча їх використання не можна назвати ефективним: застаріла матеріально-технічна база, недостатність фінансування державних закладів і, як наслідок, низька конкурентоспроможність, збитковість більш ніж половини з них.

Кількість ліцензованих туристичних підприємств малого та середнього бізнесу постійно зростає. Процес реструктуризації ринку просувається досить повільно і ринкова пропозиція турів недиференційована і фактично не позначена ексклюзивністю.

Формування національного туристичного продукту ґрунтується переважно на визначених туристсько-рекреаційних ресурсах з елементами інновацій і є класичним поєднанням природних і культурно-історичних ресурсів, посилене етно-релігійною самобутністю регіонів країни.

Основними видовими сегментами ринку й надалі залишаться рекреаційний з метою відпочинку, курортно-лікувальний, культурно-пізнавальний (екскурсійний), спортивно-оздоровчий, релігійний туризм. Традиційним національним турпродуктом на ринку міжнародного туризму є відпочинок, курортно-лікувальний, культурний та екскурсійний туризм. Маркетингові зусилля спрямовані саме на просування даного традиційного продукту, а також нового, представленого екологічними напрямами та сільським туризмом, шляхом поліпшення інформаційного забезпечення, участі в міжнародних регіональних заходах та проведення національних туристичних виставок, координації з ВТО та іншими міжнародними структурами.

Урізноманітнення і розвиток пропозиції України можливі на напрямах культурно-пізнавального і екскурсійного, екологічного, спортивного, а також сільського туризму. Потребує маркетингових зусиль ринок курортно-лікувального туризму, підтримки та відновлення – ринок круїзного та спортивного туризму, розбудови – ринок гірськолижного туризму.

Основним споживчим ринком залишається ринок масового попиту з переважаючою мотивацією «відпочинок+екскурсії». На ринках нестандартного та елітарного попиту домінуючими можуть бути позиції спортивного та екологічного туризму. Пріоритетним напрямом розвитку є внутрішній туризм. Основним регулятором повинно стати проведення регіональної туристичної політики стимулювання малого та середнього підприємництва у внутрішньому туризмі та організації екскурсійної діяльності.

### Питання для самоконтролю

1. Назвіть і охарактеризуйте стадії туристичного ринку України?
2. Обґрунтуйте мотиваційну структуру туристичних подорожей українців?
3. Назвіть державну організацію і яким чином вона впроваджує туристичну політику в Україні?
4. Обґрунтуйте ринок для фахівця з маркетингу?
5. Наведіть відмінності масового і цільового маркетингу?
6. Охарактеризуйте основні етапи цільового маркетингу?
7. Обґрунтуйте визначення «природні цільові ринки»?
8. Наведіть приклади сегментації ринку?

**Узагальнення лекційного матеріалу**

Термін «менеджмент» (управління) з’явився в США, але нині став відомий практично кожній освіченій людині у всьому світі. У загальнодоступному розумінні менеджмент – це уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; тому часто під менеджментом розуміють функцію управління, тобто вид професійної діяльності з управління людьми у будь-якій галузі економіки (торгівлі, будівництві, транспорті, банківській діяльності, індустрії гостинності тощо) і в будь-якій сфері діяльності (виробництві, збуті, фінансах тощо), якщо вона спрямована на отримання прибутку (підприємницького доходу) як кінцевого результату.

Маркетингове середовище фірми складається із зовнішніх чинників і сил, які впливають на її здатність підтримувати і розвивати успішні торговельні операції з клієнтами своїх цільових ринків. Воно включає мікро- і макросередовища.

Процедура створення туристичного підприємства як юридичної особи передбачає багато етапів, при цьому необхідно зауважити, що останнім часом створення і реєстрація має тенденцію до спрощення.

Діяльність, пов’язана з наданням туристичних послуг, підлягає ліцензуванню. В [законі України «Про туризм](http://tourlib.net/Zakon/pro_turyzm.htm)» записано, що ліцензуванню на здійснення туристичної діяльності підлягають туристичні агентства, бюро подорожей, екскурсійні бюро, бюро з прийому туристів, туристичні оператори, готелі, мотелі, кемпінги, туристичні комплекси і бази, інші юридичні особи незалежно від форм власності і фізичні особи, які здійснюють туристичну діяльність, передбачену їх статутами чи положеннями.

Територіальна організація туризму вважається основою регіонального менеджменту територіально-рекреаційних систем, які є складовою частиною території країни і розвиток їх тісно пов’язаний з розвитком інших галузей господарства. Для територіальної організації туризму велике значення має оцінка рекреаційних ресурсів. Під час розробки основних напрямків розвитку туризму ця оцінка приймається до уваги в першу чергу. Регіональний менеджмент в туризмі вимагає здійснення досліджень які включали б науково обґрунтований аналіз рекреаційних ресурсів і вивчення туристичного ринку. Тільки після здійснення цих досліджень можна встановити рекреаційний потенціал території, на основі чого проводиться розробка планів подальшого розвитку туризму в регіоні.

**ГЛОСАРІЙ**

***Брифінг*** – це інструктаж або нарада, в межах якої формулюються цілі та завдання маркетингового дослідження. Викладення такої інформації у письмовому вигляді носить назву бриф.

***Департаменталізація*** – процес розподілу різних видів діяльності і ресурсів у логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних завдань.

***Департаменталізація за географічним положенням*** – це процес розділення за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місця розташування фірми.

***Департаменталізація за продуктом*** – процес розділення за групами видів діяльності та ресурсів залежно від типів продукції, яку продає компанія.

***Департаменталізація за споживачами*** – процес організації різних видів діяльності та ресурсів таким чином, щоб кожен відділ міг уважно реагувати на різні потреби специфічних споживчих груп.

***Департаменталізація функціональна*** – це процес розділення на групи видів діяльності та ресурсів всередині фірми таким чином, щоб службовці, виконуючі однакові або схожі види діяльності, були об’єднані у один відділ.

***Ділова культура*** – це певні ментальні бар’єри нації. Люди кожної країни здебільшого дотримуються певних поглядів на життя і уявлень про оточуючу дійсність, що неодмінно проявляється в їх поведінці.

***Ділові культури моноактивні*** – культури, в яких прийнято планувати своє життя, складати розклади, організовувати діяльність в певній послідовності, займатися лише однією справою в даний момент.

***Ділові культури поліактивні*** – рухомі, товариські народи, які звикли робити багато справ одночасно, планують черговість справ не за розкладом, а за ступенем відносної привабливості, значущості того або іншого заходу в даний момент.

***Ділові культури реактивні*** – культури, що надають найбільше значення ввічливості і пошані, вважають за краще мовчки і спокійно слухати співрозмовника, обережно реагуючи на пропозиції іншої сторони.

***Зв’язки з громадськістю (public relations, РR)*** – це використання інформації для впливу на громадську думку. Це частина комунікаційної роботи фірми.

***Зміст менеджменту*** – функція або вид професійної діяльності, організація управління підприємством, процес розробки і ухвалення управлінських рішень, орган або апарат управління, категорія людей, наука і мистецтво управління.

***Інноваційна діяльність*** – це діяльність з доведенню науково-технічних ідей, винаходів, нових організаційних і управлінських розробок до результатів у практичному використанні.

***Інноваційна ідея*** – це реально існуюча можливість виробництва оригінальних (унікальних) товарів і послуг, або модифікацій вже існуючих товарів і послуг.

***Інновація (нововведення)*** – нововведення, кінцевий результат новаторської діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту (товару, послуг), впровадженого у туристський обіг, нового або вдосконаленого технологічного процесу; нового підходу до соціальних послуг.

***Інформаційний менеджмент*** – включає як внутрішні завдання управління в середовищі інформаційних систем, так і питання використання інформації для вирішення різноманітних завдань у сфері основної діяльності підприємства.

***Канал збуту*** – це сукупність фірм або окремих осіб (посередників), які приймають на себе або допомагають передати іншій особі право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача, допомагаючи таким чином виробнику забезпечити нормальний процес його комерційної діяльності.

***Конкуренція*** – суперництво у будь-якій галузі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

***Корпоративна культура*** – об’єднує цінності і норми, властиві організації стиль і процедури управління, концепції технологічного і соціального розвитку.

***Макросередовище фірми*** – ширші, соціальні сили, які впливають на мікросередовище: демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні, конкурентні та культурні.

***Маркетинг масовий*** – продавець зайнятий масовим виробництвом, масовим розподілом і масовою рекламою, стимулюванням збуту одного і того ж товару всім покупцям.

***Маркетинг цільовий*** – продавець визначає сегменти ринку, обирає один або декілька з них і розробляє окремі товари і комплекси маркетингової дії на ринок (маркетинг-мікс), які відповідні кожному обраному сегменту.

***Маркетинг, орієнтований на товар*** – продавець виробляє два або більше видів товарів, що розрізняються властивостями, стилем, якістю, розмірами тощо.

***Маркетингова комунікація (просування туристичного продукту)*** – це механізм передачі покупцю своєї інформації, це елемент маркетингової структури, який забезпечує зв’язок основних маркетингових послань з цільовими аудиторіями.

***Маркетингове середовище фірми*** – складається із зовнішніх чинників і сил, які впливають на її здатність підтримувати і розвивати успішні торговельні операції з клієнтами своїх цільових ринків.

***Маркетингові дослідження*** – це процес збору, обробки та аналізу даних з метою зменшення невизначеності під час прийняття маркетингових рішень.

***Менеджер*** – це фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній області функціонування фірми (в даному випадку екскурсійною або методичною).

***Менеджмент*** – це особливий тип системи управління, можливий лише в умовах ринкової економіки. Це професійно здійснюване управління будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, спрямоване на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів.

***Метод продажу* –** це сукупність прийомів здійснення всіх основних операцій, пов’язаних з безпосередньою реалізацією турпродукту споживачам.

***Метод управління*** – це сукупність прийомів і способів дії на керований об’єкт з метою досягнення цілей. Це способи і прийоми дії керівника на колектив для ефективнішого використання наявних можливостей з метою вирішення поставлених перед ним завдань.

***Методи управління організаційно-адміністративні*** – безпосередньо впливають на керований об’єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо.

***Методи управління регламентуючі*** – утворюють групу організаційно-адміністративних методів (їх називають також організаційно-розпорядчими, директивними, правовими, владними тощо).

***Методи управління стимулюючі*** – можна розділити на дві групи: економічні (матеріально-стимулюючі) і соціально-психологічні (виховні, морально-стимулюючі). Всі ці методи носять характер непрямої дії на колектив.

***Мікросередовище фірми*** – сили, які діють у сфері, що безпосередньо примикає до неї, які можуть впливати на її здатність обслуговувати клієнтів: сама фірма, посередники, клієнти і широка громадськість.

***Місія організації*** – це концентроване відображення її філософії і політики, що проголошується і реалізовується керівництвом.

***Позиція товару*** – це оцінка товару споживачами за його основними характеристиками, тобто оцінка споживачем місця, позиції, яке займає певний товар по відношенню до товарів-конкурентів.

***Постачальники*** – це фірми і приватні особи, які постачають ресурси, необхідні компанії для виробництва товарів і надання послуг.

***Потенціал рекреаційного ресурсу*** – це приваблююча та пропускна здатність ресурсу.

***Прибуток*** – це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства.

***Прибуток валовий*** – це різниця між виручкою та виробничими витратами (собівартістю продукції, визначеною калькулюванням за неповними витратами). Це поняття включає власне прибуток і невиробничі витрати (адміністративні, комерційні).

***Прибуток загальний*** – це прибуток підприємства, одержаний від усіх видів діяльності, до оподаткування та розподілу. Такий прибуток інакше називають балансовим.

***Прибуток маржинальний*** – характеризує обсяг виручки від продажу продукції за мінусом змінних витрат. Таким чином, такий прибуток за величиною збігається з валовим прибутком, коли калькулювання здійснюється лише за змінними витратами.

***Прибуток операційний*** – дорівнює валовому прибутку за мінусом невиробничих витрат (тобто чистий прибуток).

***Принципи управління*** – основні ідеї, закономірності і правила поведінки керівників зі здійснення ними управлінських функцій.

***Просування туристичного продукту*** – це комплекс заходів, спрямованих на реалізацію туристичного продукту: реклама, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, організація туристичних інформаційних центрів з продажу туристичного продукту, видання каталогів, буклетів тощо.

***Регіональний менеджмент в туризмі*** – це економіко-географічний процес, шляхом якого раціонально використовуються природні ресурси, при цьому робиться акцент на ефективний розвиток туризму.

***Реклама*** – це будь-яка сплачена форма не персонального представництва і просування ідей, товарів або послуг ідентифікованим, визначеним спонсором.

***Рекламна мета*** — певне комунікаційне завдання, яке буде виконано відносно певної цільової аудиторії впродовж певного періоду часу.

***Ринок для фахівців з маркетингу*** – це сукупність всіх реальних і потенційних покупців певного товару.

***Сегментація ринку*** – це поділ ринку на окремі області для збуту товарів.

***Соціально-психологічні методи управління*** – це уміння (керівника) враховувати психологічні чинники і з їх допомогою цілеспрямовано впливати на окремих працівників з метою сформувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

***Стандарти обслуговування*** – комплекс обов’язкових для виконання правил обслуговування туристів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості для всіх здійснюваних операцій.

***Стиль керівництва*** – сукупність прийомів і методів роботи керівника у його повсякденній діяльності; види поведінки по відношенню до підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання до досягнення цілей організації.

***Стимулюванням збуту в туризмі*** – це короткострокові заохочувальні заходи, що сприяють продажу і збуту.

***Туристський продукт*** – це будь-яка послуга, що задовольняє потреби туристів під час подорожей і підлягає оплаті з їх боку.

***Туристський ринок*** – це сукупність форм і способів організації співробітництва покупців (представників попиту) і продавців (постачальників) туристських благ та послуг.

***Управлінська праця*** – вид суспільної праці, основне завдання якої забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

***Фінансові посередники*** – це банки, кредитні і страхові компанії й інші організації, які фінансують угоди, здійснювані підприємствами індустрії туризму, і які страхують від ризиків, з якими пов’язана їх робота.

***Функції управління*** – це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація роботи.

***Якість туристських послуг*** – це властивість, яка покликана на формування у споживача відчуття задоволеності, сприйняття ним отриманого обслуговування як такого, яке відповідає його вимогам (очікуванням).

**ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Вачевський М. В., Вачевський О. М., Стасишин Б. О. Маркетинг : основи теорії і практики. Львів : Каменяр, 2019. 223 с.
2. Дехтяр В.Д. Основи оздоровчо-спортивного туризму : навчальний посібник для закладів освіти. Київ : Науковий світ, 2003. 203 с.
3. Дмитрук О. Ю. Екологічний туризм : сучасні концепції менеджменту і маркетингу : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2004. 192 с.
4. Забуранна Л. В., Сіренко К. В. Маркетингові комунікації туристичних підприємств : сучасна теорія і практика : монографія. Київ : Ліра-К, 2017. 352 с.
5. Конох А. П., Товстопятко Ф. Ф., Некрасов С. А. Екологічний туризм. Запоріжжя : ЗНУ, 2005. 68 с.
6. Король О. Д. Основи туристичного маркетингу : навчальний посібник. Чернівці : Рута, 2002. 110 с.
7. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 270 с.
8. Матвієнко А. С. Спортивний туризм : інформаційно-методичний збірник. Київ : Собор, 2002. 67 с.
9. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Київ : Експерт, 2018. 387 с.
10. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2017. 200 с.
11. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2016. 300 с.
12. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНЕУ, 2017. 662 с.

**Інформаційні джерела:**

1. 3акон України «Про туризм». URL: http://surl.li/pyyw (дата звернення: 10.11.2023).
2. Постанова Президії Федерації спортивного туризму України від 08 грудня 2001 р. «Методика визначення категорій складності туристських спортивних маршрутів». URL: http://surl.li/nzckr (дата звернення: 30.05.2023).
3. Постанова Президії Федерації спортивного туризму України від 08 грудня 2001 р. «Порядок класифікації маршрутів туристських спортивних походів». URL: http://surl.li/nzclv (дата звернення: 17.12.2022).
4. Туристична бібліотека «Все про туризм». URL: <https://tourlib.net/ua> (дата звернення: 05.04.2023).
5. Федерація спортивного орієнтування України. URL: <https://orienteering.org.ua> (дата звернення: 07.12.2023).

Навчальне видання

(*українською мовою*)

Орлов Анатолій Анатолійович

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В ЕКОЛОГІЧНОМУ ТА СПОРТИВНОМУ ТУРИЗМІ

Конспект лекцій

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра

спеціальності «Фізична культура і спорт»

освітньо-професійної програми

«Фізичне виховання»

Рецензент *А.В. Сидорук*

Відповідальний за випуск *А.П. Конох*

Коректор *С.Б. Парій*