

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**МЕНЕДЖМЕНТ
ТА МАРКЕТИНГ ТУРИЗМУ**

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
242 "Туризм"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 338.48:[005+339.138](07.034)

М50

Укладачі: М. В. Алдошина

Н. В. Козубова

Затверджено на засіданні кафедри туризму.

Протокол № 1 від 26.08.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент та маркетинг туризму [Електронний ресурс] : М50 методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 242 "Туризм" першого (бакалаврського) рівня / уклад. М. В. Алдошина, Н. В. Козубова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 48 с.

Подано методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни. Наведено порядок підготовки та проведення семінарських, практичних занять, що визначено методичними рекомендаціями та планами занять, а також рекомендації до самостійної роботи.

Рекомендовано для студентів спеціальності 242 "Туризм" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 338.48:[005+339.138](07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2021

Вступ

Сучасна індустрія туризму є однією з значних, високодоходних і найбільш динамічних галузей світової економіки. Туризм як сфера послуг є важливим інструментом для перерозподілу національного доходу в країні, має мультиплікативний ефект на розвиток багатьох галузей економіки для вирішення завдань соціально-економічної нерівності. За таких умов з'явилася необхідність вивчення теоретичних основ та практики застосування нових підходів і методів менеджменту та маркетингу в галузі туризму, організації та проведення маркетингових досліджень, створення реклами та ефективності управління каналами дистрибуції, розроблення маркетингової політики в сфері просування туристичного продукту.

Навчальна дисципліна "**Менеджмент та маркетинг туризму**" є базовою навчальною дисципліною, яка вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітнього ступеня "бакалавр" спеціальності 242 "Туризм" для всіх форм навчання.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування системи теоретичних знань і практичних навичок щодо методологічного апарату менеджменту та маркетингу туризму для вирішення конкретних економічних завдань що виникають на підприємствах туристичної галузі під час функціонування в умовах змінного середовища, вивченні ринку збуту та ринкового оточення, розроблення та просування нового туристичного продукту, управління трудовими ресурсами.

Предметом навчальної дисципліни є форми та закономірності розвитку менеджменту й маркетингу туристичних підприємств, методи формування турпродукту, ухвалення управлінських рішень, управління персоналом і маркетинговою діяльністю.

Метою практичних занять є систематизація, поглиблення та конкретизація, практичне застосування знань, що були отримані студентами на попередніх етапах навчання (лекції, самостійні заняття, консультації); контроль за рівнем засвоєння матеріалу.

Методичні рекомендації до практичних завдань містять ряд ділових ігор, розрахункових задач та ситуаційних завдань, що спрямовані на закріплення теоретичних знань, формування комплексу практичних вмінь, а також організаторських навиків і навичок роботи у команді.

Після вивчення навчальної дисципліни "**Менеджмент та маркетинг туризму**" студенти набудуть основних **професійних компетентностей**.

У результаті вивчення навчальної дисципліни згідно з Національною рамкою студент має **знати**:

зміст, основні характеристики, цілі та функції менеджменту й маркетингу туризму;

механізм управління туристичною організацією;

основні поняття, закономірності та характерні риси стратегічного розвитку;

особливості організації робочого середовища, режиму роботи та створення відповідних умов праці в туристичних організаціях;

основні методи наймання на роботу, особливості плинності та вивільнення на туристичному підприємстві;

зміст, методи й основні етапи розроблення управлінських рішень;

особливості та методи проведення ділових зустрічей, переговорів, нарад і зборів;

напрями маркетингової цінової політики;

основні методи стимулювання продажу;

особливості розробки реклами в сфері туризму;

нерекламні методи просування турпродукту на ринку;

нормативно-правову базу в сфері управління персоналом та реклами турпродукту.

Після вивчення навчальної дисципліни студенту необхідно **вміти**:

визначити кращого претендента на вакантне місце в туристичній фірмі, на основі використання інструментів підбору кадрів;

проводити аналіз професійної придатності працівника та його психологічних властивостей;

обґрунтовувати економічну стратегію туристичних підприємств і розробляти стратегічні альтернативи розвитку;

складати організаційно-розпорядчі документи та документи з особового складу;

організувати ділові наради та збори;

забезпечувати проведення причинно наслідкового аналізу претензій і рекламацій клієнтів та партнерів, давати оцінку якості планування турпродукту, на основі використання методики аналізу та планування діяльності;

контролювати якість туристської послуги та визначати її відповідність встановленим стандартам за допомогою методів контролю та регулювання технологічних процесів і процесів управління, а також шляхом

визначення ступеню задоволеності через проведення соціологічних опитувань;

перевіряти виконання прийнятих рішень з визначених моделей і методів усунення претензій та рекламацій, застосовуючи методики ухвалення рішень і специфіки ведення претензійної роботи;

організувати порівняльно-аналітичний моніторинг споживчої якості туристських послуг конкурентів, досліджувати реакцію споживачів на якість послуг, використовуючи нормативи якості туристських послуг і методики маркетингових досліджень;

вносити рекомендації з введення нових чи змін наявних вимог щодо якості туристських послуг, використовуючи чинні нормативи якості туристських послуг;

проводити тестування споживачів турпродукту, використовуючи інформацію про функціонування системи надання туристських послуг;

визначати ціни на туристичний продукт;

розробляти та просувати реклам продукт у сфері туризму.

1. Перелік тем практичних занять

Під практичним заняттям мається на увазі форма навчального заняття, спрямована на поглиблення науково-теоретичних знань і оволодіння певними методами самостійної роботи, за якої викладач організує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Практичні заняття складаються з перевірки знань, умінь і навичок студентів, постановки загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, вирішення практичних і ситуаційних завдань із обговоренням, виконання контрольних робіт, їхньої перевірки та оцінювання (табл. 1).

Таблиця 1

Теми практичних занять

Назва теми	Перелік практичної роботи (опрацьованих питань)	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту туризму			
1	2	3	4
<i>Тема 1.</i> Концепція менеджменту в управлінні туристичними підприємствами	1. Порівняльна характеристика світових моделей управління. 2. Функціональний цикл управління	2	Основна: [1 – 7]. Додаткова: [8 – 10]
<i>Тема 2.</i> Стратегія й тактика управління туристичним підприємством	1. Основні стратегії туристичного підприємства в умовах ринкової конкуренції. 2. Практичне завдання "Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища турпідприємства: SWOT-аналіз". 3. Практичне завдання "Механізм розроблення бізнес-плану для туристичного підприємства"	2	Основна: [4 – 7]. Додаткова: [9; 10; 15]
<i>Тема 3.</i> Структурна організація як функція управління туристичних підприємств	1. Основні елементи структури управління. 2. Найбільш розповсюджені типи організаційних структур на турпідприємствах	2	Основна: [4 – 7]. Додаткова: [9; 10; 15]

1	2	3	4
	3. Розгляд етапів організаційного проектування. 4. Практичне завдання "Формування організаційної структури майбутнього турпідприємства"		
<i>Тема 4.</i> Менеджмент якості підприємств туристичної галузі	1. Стандарти менеджменту якості за ISO 9000:2001. 2. Взаємозв'язок системи якості – туристичного продукту – прибутку – витрат. 3. Практичне завдання "Аналіз споживчої оцінки якості обслуговування готельних підприємств"	2	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [9; 10; 15]
<i>Тема 5.</i> Управління та мотивація персоналу підприємств туристичної сфери	1. Визначення принципів відмінностей між бізнесменами, підприємцями та менеджерами. 2. Проблеми управління кар'єрою сучасного менеджера. Визначення ефективних можливостей росту. 3. Нові вимоги до управління турпідприємствами на сучасному етапі розвитку. 4. Практичне завдання "Побудова професіограми менеджера туризму". 5. Аналітичні завдання	2	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [9]
<i>Тема 6.</i> Підготовка та розроблення управлінських рішень у сфері туризму	1. Процес прийняття управлінських рішень у діяльності турпідприємств. 2. Аналіз факторів, що впливають на ухвалення рішення. 3. Об'єктивне та суб'єктивне оцінювання ухваленого рішення. 4. Аналітичні завдання	2	Основна: [1 – 7]. Додаткова: [14 – 16]
Змістовий модуль 2. Маркетинг туризму як концепція розвитку туристичних підприємств в умовах ринку			
<i>Тема 7.</i> Соціально-економічна сутність маркетингу в туризмі	1. Маркетинг в індустрії гостинності. 2. Вплив глобалізації на маркетингову діяльність туристичного підприємства. 3. Порівняння концепції управління маркетингом. 4. Розгляд ситуаційних завдань	2	Основна: [2 – 5]. Додаткова: [8; 11]

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
<i>Тема 8.</i> Розроблення та реалізація маркетингових досліджень у туризмі	1. Ділова гра "Ухвалення рішень, щодо формування бренду". 2. Практична робота "Планування проведення маркетингових досліджень для розробленого туристичного продукту". 3. Розгляд ситуаційних завдань	2	Основна: [2 – 7]. Додаткова: [8 – 11]
<i>Тема 9.</i> Туристичний продукт і його життєвий цикл	1. Практичне завдання "Розроблення туристичного продукту". 2. Практичне завдання "Аналіз конкурентоспроможності туристичного продукту"	2	Основна: [2; 4; 7]. Додаткова: [8; 12 – 14]
<i>Тема 10.</i> Ринок туристських послуг і його сегментація	1. Вибір критеріїв сегментації ринку туристичних послуг, виділення цільового сегменту. 2. Практичне завдання "Проведення сегментації ринку з метою виявлення особливостей груп споживачів, що зацікавлені розробленим туристичним продуктом"	2	Основна: [2; 4; 7]. Додаткова: [12 – 16]
<i>Тема 11.</i> Основні підходи до створення реклами в туризмі	1. Основні підходи до встановлення цін. Вивчення реакції споживачів турпродукту, конкурентів, партнерів на зниження цін. 2. Практична робота "Встановлення ціни методом нормативної калькуляції, на основі попиту та пропозиції й орієнтування на конкурентів". 3. Практична завдання "Розрахунок точки беззбитковості"	2	Основна: [3]. Додаткова: [8; 12]
<i>Тема 12.</i> Просування туристичного продукту	1. Визначення сутності, функцій і кількості рівнів каналів дистрибуції. 2. Оцінювання альтернативних каналів збуту туристичного продукту	2	Основна: [2 – 3]. Додаткова: [8; 11]
Разом годин за змістовими модулями		24	

2. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи менеджменту туризму

Тема 1. Концепція менеджменту в управлінні туристичними підприємствами

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: історичні передумови виникнення світових теорій управління; культурні й історичні аспекти менеджменту різних країн світу; основні етапи розвитку менеджменту у світі; основні функції адміністративного менеджменту.

Практичне завдання 1.1. Порівняльна характеристика світових моделей управління

Необхідно провести порівняльний аналіз найбільш відомих моделей менеджменту в світі – японської, американської та європейської. В рамках європейської моделі можливо обрати одну з країн для порівняння (Німеччина, Франція, Великобританія, Швеція і. т. п.) Розглянувши характерні особливості управління кожної з моделей необхідно зробити висновки щодо доцільності використання основних принципів управління кожної з систем на підприємствах вітчизняних виробників.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Умовний розподіл світу на Азію, Європу та Америку визначив три основні моделі менеджменту: західна (американська), європейська та азіатська (японська). Більш розширені національні моделі європейського менеджменту охоплюють: німецьку, британську, французьку, італійську та шведську моделі. Кожна з моделей має свої характерні властивості.

Порівняльний аналіз двох обраних моделей необхідно навести у вигляді таблиці (табл. 2). Кількість і склад критеріїв для порівняння студент має визначити самостійно (не менше 10 критеріїв).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика моделей менеджменту

Критерії	Японська модель	Американська модель
1. Система оплати праці		
2. Система найму на роботу		
3. Мотиваційні фактори		
4. Характер прийняття рішень		
5. Умови кар'єрного зростання		
6. Основні якості менеджера		
.....		
10.		

Практичне завдання 1.2. Функціональний цикл управління

У рамках практичного завдання "Функціональний цикл управління" студент має провести історичний аналіз появи та розвитку загальних функцій адміністративного менеджменту А. Файоля. Проаналізувати конкретні (спеціальні) функції менеджменту, які використовуються на туристичних підприємствах. Студенти мають надати розгорнуту характеристику кожній з функцій.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Обов'язковим продовженням процесу постановки цілей є визначення видів управлінських робіт (функцій управління), які потрібні для досягнення поставлених цілей. Функції є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від особливостей тієї чи іншої організації. Виділяють такі базові функції управління: аналіз, планування, організація, координація, мотивація, контроль, які тісно взаємопов'язані між собою та можуть бути наведені у вигляді функціонального циклу управління (рис. 1).

Виділяються загальні та конкретні (спеціальні) функції. Перші розглядаються як функції, обов'язкові до виконання в будь-якій організаційній системі, другі – як функції, що відображають специфіку тієї чи іншої організаційної системи.

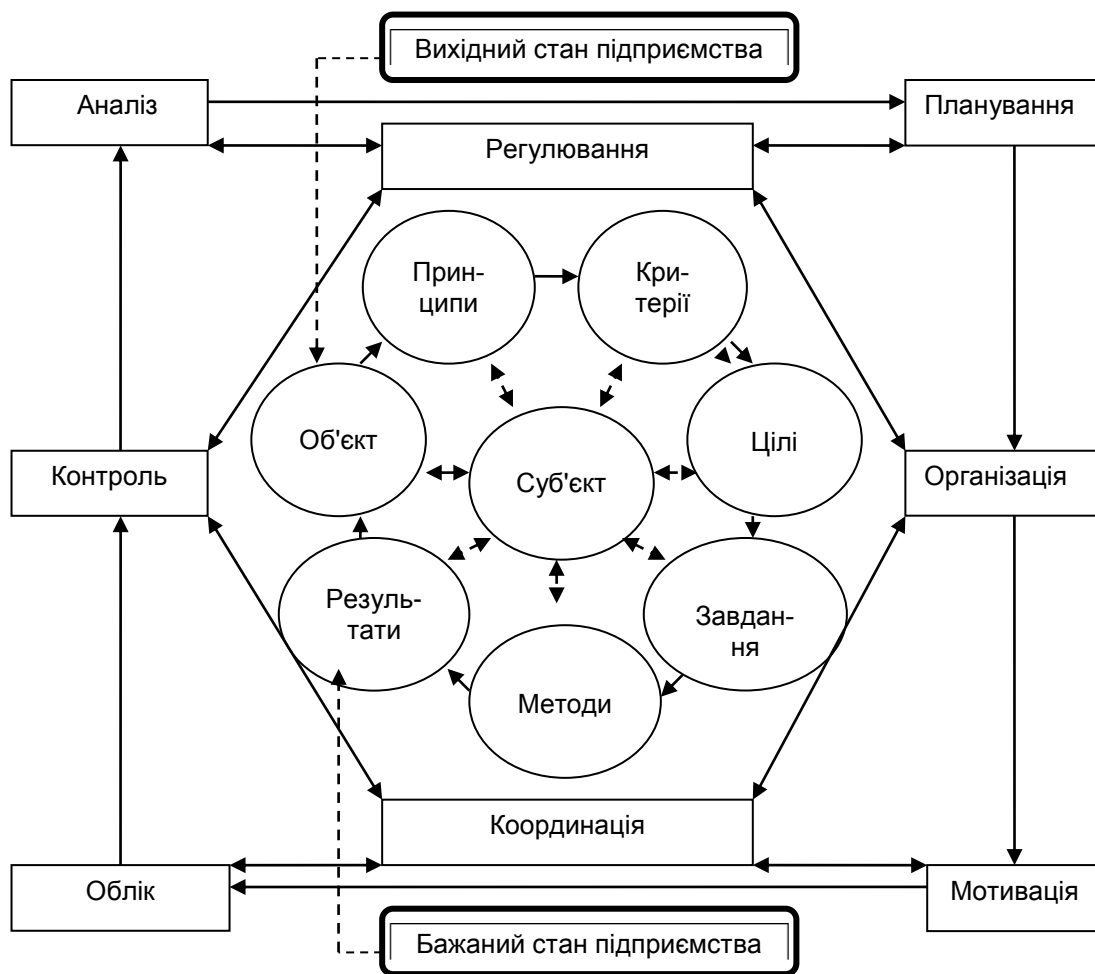


Рис. 1. Структурно-логічна схема функціонального циклу турпідприємства

Тема 2. Стратегія й тактика управління туристичним підприємством

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: значення стратегічного управління в сфері туризму; основні елементи стратегічного планування; доцільність застосування стратегічного та тактичного планування в діяльності туристичного підприємства.

Практичне завдання 2.1. Алгоритм стратегічного планування

Процес стратегічного планування на туристичному підприємстві сполучає в собі послідовність етапів планування та систему взаємопов'язаних елементів, наведених на рис. 2.



Рис. 2. Елементи процесу стратегічного планування

Використовуючи наведені елементи, необхідно побудувати логічну схему стратегічного планування турпідприємства.

Охарактеризуйте основні етапи планування та взаємозв'язки як у середині етапів, так і між ними.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Стратегічне управління може розглядатися як набір рішень і дій з формулювання та виконання стратегії, розробленої для того, щоб досягти цілей туристичної організації. Стратегічне управління також розглядається як система, що включає альтернативні цілі, правила, процедури та концепції (моделі) досягнення цілей.

Існують різні підходи до виділення основних етапів та елементів як стратегічного, так і тактичного управління залежно від обраного ступеня деталізації, але у загальному виді модель процесу стратегічного управління загальноновизнана та не має суттєвих розбіжностей у роботах науковців, саме на неї і має спиратися студент під час виконання цього завдання.

Практичне завдання 2.2. Постановка SMART-цілей

Туроператор з внутрішнього туризму успішно працює на туристичному ринку України вже п'ять років і планує у наступному році створити та поширити свою мережу турагентств за франшизою в різних містах країни (з урахуванням пандемії).

Відповідно до стратегічної мети, необхідно сформулювати по п'ять цілей для кожної наступної сфери діяльності туроператора (виконання 1 рік) з урахуванням SMART-критеріїв:

- виробнича;
- маркетингова;
- збутова;
- фінансова;
- кадрова;
- інформаційно-технологічна.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Кожна компанія, незалежно від розміру, має встановлювати бізнес-цілі, щоб збільшувати прибуток, розвиватися і рухатися вперед. Постановка цілей за (методикою) SMART – конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних і своєчасних – визнається передовою практикою управління.

У західній теорії менеджменту виділяють ключові вимоги до формулювання цілей. Їх називають SMART-характеристикою мети :

Specific – ясність, точність, конкретність;

Measurable – вимірність: мета повинна мати кількісне вираження, щоб визначати факт її досягнення;

Achievable – досяжність: керівник організації та співробітники повинні бути впевнені, що поставлену мету можна досягти;

Related – сумісність і прийнятність: мета повинна співвідноситися зі стратегією організації, інтересами співробітників; цілі не повинні орієнтувати співробітників організації на суперечливі дії;

Time-bound – орієнтованість у часі: мета повинна бути визначена за термінами її досягнення.

Філософія SMART у визначенні цілей – це ясність і чіткість завдання, основа для обговорення та співпраці між підрозділами підприємства, потужний мотиваційний інструмент.

Тема 3. Структурна організація як функція управління туристичних підприємств

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні елементи організаційної структури; типи та види сучасних

організаційних структур; доцільність проведення оптимізації організаційної структури турпідприємства.

Практичне завдання 3.1. Характеристика основних типів організаційних структур

Дайте визначення двом основним типам організаційних структур управління: *ієрархічній та організаціїній*.

За наведеними параметрами заповніть порівняльну табл. 3, яка дає змогу уявити особливості побудови двох типів структур.

Таблиця 3

Порівняльна таблиця структур управління

Ієрархічна структура управління	Органічна структура управління
Стиль управління	
Переважаючий тип зв'язків	
Відносини між персоналом компанії	
Організація праці	
Характеристика ухвалення управлінських рішень	
Отримання бажаного результату засновано на	

Розподіліть за двома основними типами наведені види організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізіональна; матрична; проєктна; програмно-цільова; бригадна.

Наведіть графічно лінійно-функціональну структуру управління для туроператора, потім на її основі тимчасову проєктну структуру та можливі варіанти її подальшої трансформації.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Теорія та практика менеджменту пропонує два типи структур управління: ієрархічний та органічний.

Ієрархічна структура передбачає: чіткий розподіл праці; ієрархічність управління, за якої нижчий рівень підкоряється й контролюється вищим; наявність формальних правил і норм під час виконання менеджерами своїх завдань й обов'язків; дух формальної знеособленості, з яким менеджери вищої ланки виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до заданої посади.

Органічна структура управління характеризується індивідуальною відповідальністю кожного працівника за загальний результат. Ці структури мають здатність легко міняти форму для рішення складних проєктів і пристосовуватися до нових умов. У більшості випадків органічні структури формуються на тимчасовій основі для реалізації конкретних проєктів, програм або рішення проблем.

Тема 4. Менеджмент якості на підприємствах туристичної галузі

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні етапи розроблення та впровадження систем управління якістю на туристичних підприємствах; стандарти якості, що використовуються на турпідприємствах: міжнародні стандарти якості ISO 9000:2001; споживче оцінювання якості обслуговування на туристичних і готельних підприємствах.

Практичне завдання 4.1. Показники якості туристичного продукту

Необхідно визначити й обґрунтувати показники якості та їхні складові, які є найбільш важливими для споживачів товарів та послуг, що відносяться до ринку туристичної індустрії, якщо цими туристичними продуктами є:

- номер у готелі класу люкс;
- катання на водних лижах;
- міська туристична екскурсія по Монреалю;
- катання на гірських лижах;
- авіаперельот Японія – Австралія;
- тижневий сафарі тур по національним заповідникам Африки.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Якість туристичної послуги або продукції виражається через таку систему показників:

1. Функціонально-споживчі показники: функціональна та споживча ефективність; склад і структура продукту, послуги; кількісні показники та ін.

2. Естетичні показники якості: гармонійність і раціональність складу туристичного продукту; досконалість виробничого виконання, включно з рівнем технологій, які використовуються під час формування та реалізації туристської послуги, та ін.

3. Показники комфортності: антропологічні; фізіологічні; психологічні.

4. Показники технологічності: трудомісткість; ємність вихідних ресурсів; дефіцитність ресурсів; собівартість.

5. Показники надійності: субституція та компліментарність.

6. Показники уніфікації, ексклюзивності туристського продукту.

7. Екологічні показники продукту.

8. Показники безпеки.

Усі ці показники мають велике значення для туристського продукту та мають бути реалізовані в ньому.

Практичне завдання 4.2. Оцінювання якості послуг за методикою SERVQUAL

За аналогією, на прикладі готельного підприємства (в табл. 4 тільки приклад по кожній сфері, далі заповнити самим), необхідно вибрати об'єкт для аналізу (турагенство, готель, хостел, ресторан, кав'ярня, салон краси, спортивний клуб і т. д.) та скласти анкету яка містить 20 запитань. Запитання мають бути послідовно розподілені на 5 логічних груп відповідно до п'яти критеріїв якості: відчутність (Tangibles), надійність (Reliability), чуйність (Responsiveness), компетентність (Assurance), емпатія (Empathy). Для позначення часто використовується аббревіатура RATER, за першими літерами назв чинників. Також потрібно надати словесну характеристику за шкалою чинників (де це можливо). Проставте оцінки від 1 до 5 (5 – вищий рівень виконання; 1 – нижчий рівень виконання). Порахуйте середню оцінку по кожній групі і зробити висновки.

Анкета

Оцінювані фактори / критерії якості		Характеристика оцінки	Оцінка					Характеристика оцінки
Відчутність (матеріальні елементи)			5	4	3	2	1	
1	Архітектура будівлі готелю	Індивідуальна, аутентична						Стандартна
2	Інтер'єр холу	Сучасний дизайн						Застарілий
3								
4								
Надійність			5	4	3	2	1	
1	Виконання зобов'язань з надання заявлених послуг до визначеного терміну							
2	Вирішення проблемних ситуацій							
3								
4								
Чуйність персоналу (відповідна реакція)			5	4	3	2	1	
1	Дисциплінованість співробітників							
2	Швидкість реагування на прохання клієнта							
3								
4								
Впевненість (компетентність персоналу)			5	4	3	2	1	
1	Співробітники грамотно проводять консультування клієнтів							
2	Співробітники демонструють ввічливість і доброзичливість по відношенню до клієнтів							
3								
4								
Емпатія			5	4	3	2	1	
1	Індивідуальний підхід до кожного клієнта							
2	Співробітники надають інформаційну підтримку клієнтам							
3								
4								

Методичні рекомендації до практичного завдання

Якість обслуговування клієнтів – одна з найвагоміших конкурентних переваг для підприємств туристичної сфери. Високий рівень якості обслуговування сприяє розширенню бази лояльних клієнтів і формуванню сприятливого іміджу туристичного підприємства, завдяки чому, у кінцевому рахунку, покращуються фінансові показники його діяльності. Під час купівлі/продажу/споживання туристичного продукту якість обслуговування є основним із критеріїв, за яким клієнти оцінюють туристичне підприємство, а звідси – однією із найбільш вагомих компонент сукупної якості продукту підприємства є якість взаємодії персоналу з клієнтами.

Концепція SERVQUAL є моделлю, яка призначена для оцінювання клієнтського сервісу SERV (Service – сервіс) і QUAL (Quality – якість).

Модель SERVQUAL застосовується в сфері послуг для розуміння особливостей сприйняття цільової аудиторії складників сервісу, а також з метою вимірювання якості послуг, що надаються. Крім того, ця модель може бути використана для покращення сервісних послуг.

Під час використання моделі SERVQUAL у розрахунок беруться п'ять основних параметрів, з яких складається "ідеальний сервіс".

Тема 5. Управління та мотивація персоналу в туризмі

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: основні елементи системи роботи з персоналом: кадрова політика, підбір персоналу, оцінювання персоналу, розміщення персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу; характерні риси матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання праці; особливості оплати праці спеціалістів туристичної сфери.

Практичне завдання 5.1. Визначення рівня значущості потреб працівника за теорією мотивації А. Маслоу

Твердження, наведені далі, мають сім варіантів відповіді, що наведені в табл. 5.

Варіанти відповіді та їхнє кількісне оцінювання

Відповіді	Впевнено так	Скоріше так	Можливо так	Не знаю	Мабуть ні	Скоріше ні	Впевнено ні
Значення	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Відзначте один із семи запропонованих Вам варіантів відповіді, який найбільш повно відображає Ваш погляд, на такі запитання:

1. Зарплата підвищується тому, хто дуже добре виконує роботу.
2. Більш детальний опис роботи, що виконується є корисним, тому що працівник точніше знає, що від нього очікується.
3. Працівникам необхідно нагадувати, що від їхньої роботи залежить конкурентоспроможність компанії.
4. Керівник повинен приділяти велику увагу збереженню фізичного стану працівників.
5. Керівник має витратити багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед працівників.
6. Індивідуальна здатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Знеособлений контроль часто приводить до притуплення його сприйняття працівником.
8. Працівники прагнуть вірити, що їхній професіоналізм і мистецтво стануть корисними в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливими чинниками є виплати вихідної допомоги у разі звільнення та страхові програми.
10. Майже кожну роботу можна зробити більш надихаючою та цікавою.
11. Багато працівників готові визнати перевагу іншої людини в тому, що вони роблять.
12. Менеджер може продемонструвати великий інтерес у справах співробітників шляхом підтримки позаробочих заходів після роботи.
13. Гордість за роботу – краща винагорода.
14. Працівники прагнуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконуваної ними роботи.
15. Взаємини в неофіційних групах – необхідна умова гарної працездатності колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій поліпшує якість виконуваної роботи.

17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом важлива для працівника.

18. Працівники зацікавлені в мінімальному контролі під час складання програм роботи й ухвалення рішень.

19. Безпека роботи важлива для працівників.

20. На думку працівників, наявність гарного обладнання – необхідна умова успішної роботи.

Свої відповіді необхідно занести до табл. 6.

Таблиця 6

Зведена таблиця відповідей

Номер запитання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оцінка																				

Методичні рекомендації до практичного завдання

В піраміді А. Маслоу знаходиться п'ять рівнів потреб. За цим принципом запитання розподілені у такий спосіб:

5-й рівень – запитання 1, 4, 16, 20;

4-й рівень – запитання 2, 3, 9, 19;

3-й рівень – запитання 5, 7, 12, 15;

2-й рівень – запитання 6, 8, 14, 17;

1-й рівень – запитання 10, 11, 13, 18.

Необхідно розрахувати сумарну оцінку тверджень за кожним рівнем та проставити кінцевий результат знаком "X" в табл. 7.

Таблиця 7

Розподіл пріоритетності задоволення потреб за пірамідою Маслоу

Потреби за пірамідою Маслоу	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самовираження													
Самоствердження													
Соціальні потреби													
Потреби в безпеці													
Фізіологічні потреби													

За результатами оцінювання зробіть висновки стосовно значущості кожної з груп потреб для респондента та запропонуйте можливі інструменти задоволення потреби які може запропонувати менеджмент туристичного підприємства.

Практичне завдання 5.2. Характеристика руху трудових ресурсів

На основі наведених у табл. 8 даних розрахуйте основні показники, що характеризують рух трудових ресурсів і динаміку фонду заробітної плати на турпідприємстві.

Таблиця 8

Вихідні дані за трудовими ресурсами

Показник	2019 рік	2020 рік
Середньооблікова чисельність працівників	72	78
Кількість прийнятих працівників за рік	12	5
Кількість вибулих за рік працівників за власним бажанням	4	3
Кількість звільнених працівників з неповажних причин	2	1
Середньооблікова чисельність працівників зі стажем більше 5 років	45	45
Місячна сума посадового окладу	6 500	7 000
Кількість відпрацьований днів на місяць (жовтень)	22	23
Номінальна кількість робочих днів за місяць	31	31
Загальний обсяг реалізованої продукції за звітний період (міс.)	150 000	165 000
Загальний відсоток винагороди	1,3	1,4

Методичні рекомендації до практичного завдання

На основі даних табл. 8 необхідно розрахувати такі показники:

1) коефіцієнти прийому та вибуття працівників, які розраховуються за такими формулами:

$$K_p = \Pi / H_{\text{сп}}, \quad (5.1)$$

де K_p – коефіцієнт прийому;

Π – кількість прийнятих працівників за період (осіб);

$H_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період (осіб);

$$K_B = B / H_{\text{сп}}, \quad (5.2)$$

де K_B – коефіцієнт вибуття;

B – кількість вибулих за період працівників (осіб);

$H_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період (осіб);

2) коефіцієнти плинності та стабільності кадрів, які розраховуються за такими формулами:

$$K_{\text{ст}} = H_{\text{с5}} / H_{\text{сп}}, \quad (5.3)$$

де $K_{\text{ст}}$ – коефіцієнт стабільності кадрів;

$H_{\text{с5}}$ – середньооблікова чисельність працівників зі стажем більше 5 років;

$H_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період (осіб);

$$K_{\text{плин}} = (H_{\text{в.б.}} + H_{\text{н.пр.}}) / H_{\text{сп}}, \quad (5.4)$$

де $K_{\text{плин}}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$H_{\text{в.б.}}$ – кількість вибулих за рік працівників за власним бажанням;

$H_{\text{н.пр.}}$ – кількість звільнених працівників з неповажних причин

$H_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період (осіб);

3) на основі середньооблікова чисельність працівників і динаміки середньої заробітної плати розраховується плановий фонд заробітної плати (ФЗП):

$$\text{ФОП} = H_{\text{сп}} \times \text{ЗП}, \quad (5.5)$$

де $H_{\text{сп}}$ – середньооблікова планова чисельність працівників підприємства;

ЗП – середня заробітна плата одного середньооблікового працівника підприємства в плановому періоді.

За умови простої погодинної системи оплати тарифний заробіток працівника за місяць (ЗП_T) розраховується за такою формулою:

$$\text{ЗП}_T = \frac{\text{ОК}}{D_n} \times D_f, \quad (5.6)$$

де ОК – місячна сума посадового окладу;

D_n – номінальна кількість робочих днів за місяць;

D_f – фактично відпрацьована кількість днів у місяць.

За умови відрядно-преміальної системи оплати праці заробіток працівника ($ЗП_{впр}$) включає, крім прямого заробітку, ще й премію яка відзначається за встановленим відсотком від загального обсягу реалізованої продукції робітником за відповідний період або складається з інтегрального показника який визначається за сукупністю кількості усіх одиниць реалізованого турпродукту, у випадку коли для кожної одиниці встановлено свій відповідний відсоток. Розрахунок заробітку при цій системі здійснюється за такою формулою:

$$ЗП_{впр} = ЗП_{т} + O_{рп} \times B, \quad (5.7)$$

де $O_{рп}$ – загальний обсяг реалізованої продукції за звітний період;

B – загальний відсоток винагороди, який отримує робітник від обсягу реалізованої продукції.

Якщо відсоток винагороди вимірюється за декількома видами туристичної продукції, то тоді розрахунок здійснюється за такою формулою:

$$B = \sum_{i=1}^n N_i \times V_i, \quad (5.8)$$

де B – розмір винагороди за обсягом реалізованої продукції за відповідний період;

n – види туристичних послуг (від 1 до n);

N_i – кількість i -ї туристичної послуги (турпродукту);

V_i – відсоток винагороди працівника за реалізацію відповідного виду послуги.

Тема 6. Підготовка та розроблення управлінських рішень у сфері туризму

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: індивідуальні та групові підходи до ухвалення управлінського рішення; основні етапи розробки та ухвалення управлінського рішення; оцінювання ефективності управлінського рішення; організація та контроль за виконанням управлінського рішення.

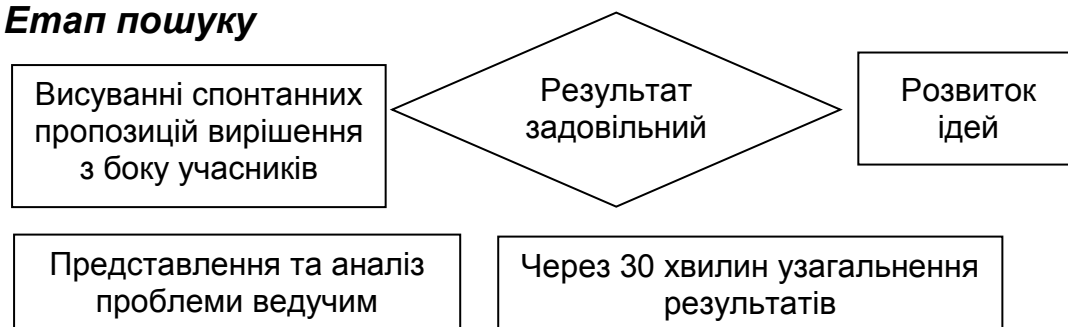
Практичне завдання 6.1. "Мозковий штурм" як груповий метод ухвалення управлінських рішень

Необхідно побудувати алгоритм процесу проведення колективної форми ухвалення рішення – "мозковий штурм". У рамках кожного етапу встановити логічні взаємозв'язки між елементами та дати характеристику кожному з етапів (рис. 3).

Етап підготовки



Етап пошуку



Етап оцінювання

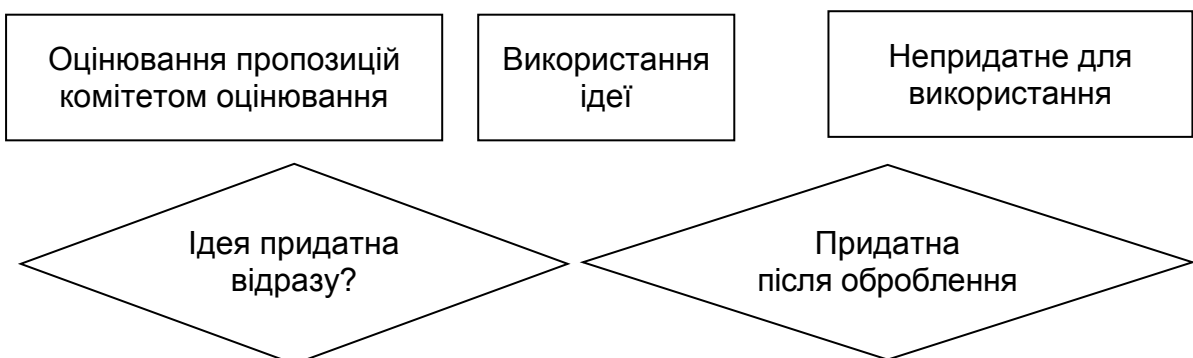


Рис. 3. Елементи процесу проведення "мозкового штурму"

Методичні рекомендації до практичного завдання

За правилами побудови алгоритму: прямокутник – одно варіантна послідовність дій, ромб – момент прийняття простих рішень, які зазвичай

мають два варіанта відповіді "Так" чи "Ні", внаслідок чого встановлюються прямі або зворотні зв'язки.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні та кількісні.

Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб – учасників цієї процедури. Найчастіше це тимчасовий колектив, до складу якого включаються переважно й керівники, й виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення та комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, нарада, робота в комісії й т. п. Найпоширенішим є метод колективної підготовки управлінських рішень, як *"мозковий штурм"*, або *"мозкова атака"* (спільне генерування нових ідей і наступне ухвалення рішень).

Якщо потрібно розв'язати складну проблему, збирається група людей, які пропонують будь – які рішення певної проблеми. Основна умова *"мозкового штурму"* – створення обстановки, максимально сприятливої для вільного генерування ідей. Щоб цього добитися, забороняється спростовувати або критикувати ідею, який би на перший погляд фантастичної вона не була. Усі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями.

Практичне завдання 6.2. Розрахунок вартості проведення ділової наради

Як керівнику ресторану вам необхідно організувати та провести ділову нараду з представлення та аналізу результатів роботи вашого закладу за минулий місяць.

Розробіть технологію проведення ділової наради, враховуючи такі положення:

- мета проведення наради та питання, що мають бути розкриті;
- склад учасників, підготовка учасників, місце та час проведення;
- тривалість наради (обґрунтування та схематичне представлення залежності стану учасників наради та кінцевих результатів від її тривалості);
- модель протоколу;
- підсумок та прийняття рішень.

Розрахуйте вартість наради виходячи з даних табл. 9 та запропонуйте можливі шляхи мінімізації цієї суми.

Таблиця 9

Вихідні дані за складом персоналу

Показник	З/п учасників на місяць, грн	Кількість робочих годин на місяць, годин	Форма заробітної плати
Директор (1)	12 000	243	Почасова
Керівник господарського відділу (1)	9 000	168	Почасова
Головний шеф-повар (1)	11 000	189	Почасова
Повар (2)	8 000	198	Почасова
Метрдотель (1)	6 500	198	Почасова
Старший офіціант (2)	8 000	196	Почасова
Офіціант (3)	5 000	196	Почасова + 1,5 % від реалізації
		196	Почасова + 1 % від реалізації
Бармен (1)	4 500	196	Почасова + 1,2 % від реалізації
Кількість учасників, осіб	12		
Тривалість наради, годин	2		
Обсяг реалізованої продукції за минулий місяць, грн	115 000		

Методичні рекомендації до практичного завдання

Ділові зустрічі (наради) – одна з найважливіших форм управлінської діяльності. Під час наради відбувається обмін інформацією між підлеглими та керівником, ухвалюються управлінські рішення.

Як свідчить досвід, ділові наради далеко не завжди приносять бажаний ефект через те, що багато керівників неясно уявляють собі технологію їхньої організації та проведення. У ряді випадків ділові наради скликаються занадто часто та готуються погано. До їхнього проведення залучають занадто багато осіб, причому неодмінно "перших" керівників; необґрунтована тривалість нарад знижує їхня результативність. Нарешті,

рішення, які ухвалюються на ділових нарадах, до часто незадовільно оформляються, а в процесі виконання погано контролюються, що суттєво знижує їхню ефективність, у зв'язку із чим виникає необхідність у повторній нараді по тим же питанням.

Ділова нарада – спосіб залучення колективного розуму до вироблення оптимальних рішень по актуальних і найбільш складних питаннях, що виникають на підприємстві. Процес керування щодо цього зводиться до трьох основних стадій:

- збір і перероблення інформації;
- координація діяльності всіх служб фірми й усіх співробітників;
- ухвалення рішення.

Крім свого прямого призначення, кожна раціонально організована нарада вирішує й важливе навчально-виховне завдання. На нараді співробітники вчаться працювати в колективі, комплексно підходити до вивчення, увести до ладу рішення спільних завдань, досягати компромісів, здобувають культуру спілкування й т. п.

Мистецтво управління й талант менеджера визначаються також умінням найбільше ефективно провести ділову нараду. У зв'язку з цим кожний менеджер повинен уміти розрахувати ціну наради. Обчислюється вона в такий спосіб. Визначаються кількість учасників наради, його тривалість і годинна тарифна ставка кожного учасника. Нескладний розрахунок дозволяє одержати шукану величину. Розрахунок проводиться за формулою.

$$C = \frac{N(T + 1)Z_{\text{ср}}}{T_{\text{ср}}}, \quad (6.1)$$

де C – вартість наради, грн;

N – кількість учасників, осіб;

T – тривалість наради, год;

$Z_{\text{ср}}$ – середньомісячна зарплата учасників, грн;

$T_{\text{ср}}$ – середня кількість робочих годин на місяць;

1 – коефіцієнт прихованих втрат, пов'язаних з участю в нараді.

Щоб одержати мінімальне значення вартості наради (C), менеджер має знати складники ефективності проведення ділових нарад як суб'єктивних, так і об'єктивних.

Змістовий модуль 2. Маркетинг туризму як концепція розвитку туристичних підприємств в умовах ринку

Тема 7. Соціально-економічна сутність маркетингу в туризмі

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: системний підхід до визначення сутності маркетингу; маркетинг як концепція діяльності підприємств; концепція соціально-етичного маркетингу у туризмі; основні задачі маркетингової діяльності на туристичних підприємствах; складники маркетингового комплексу в туризмі.

Практичне завдання 7.1. Маркетинговий комплекс в туризмі

Туристична сфера має значні відмінності від сфери виробництва. Заповніть табл. 10.

Таблица 10

Особливості складників комплексу маркетингу туристичних послуг

Складові комплексу маркетингу в туризмі	Характеристика складників комплексу маркетингу туристичних послуг
Комплекс маркетингу "4 Пі"	
Товар (послуга) (Product)	
Ціна (Price)	
Місце розміщення, система розподілу (Place)	
Просування (Promotion)	
Комплекс маркетингу "7 Пі"	
Процес (Process)	
Люди (People)	
Фізичне оточення послуги (Physical evidence)	
Розширений комплекс маркетингу в туризмі	
Програмування (Programming)	
Партнерство (Partnership)	
Позиціонування (Positioning)	

За результатами заповнення таблиці опишіть, яким чином ці відмінності вплинули на структуру традиційного комплексу маркетингу "4 Пі" та перетворилися на комплекс маркетингу "7 Пі". Подайте графічно елементи комплексу маркетингу у сфері послуг.

Заповніть табл. 11, надайте характеристику складників моделі "4 Сі".

Таблиця 11

Модель маркетингового комплексу "4 Сі"

Складові комплексу маркетингу	Характеристика складників комплексу маркетингу
Комплекс маркетингу "4 Сі"	
Цінність та потреби споживача (Customer value needs and wants)	
Витрати (Cost)	
Доступність (Convenience)	
Комунікація (Communication)	

У рамках підходу "4 Сі" порівняно з теорією "4 Пі" здійснено перенесення фокусу маркетингової діяльності з виробника продукту на споживача. Вектор руху маркетингових заходів у сторону споживача – актуальна світова тенденція. Це говорить про зростання етики взаємовідносин між продавцем і споживачем. Вам необхідно розкрити зміст кожного елемента моделі та визначити відмінності сприйняття споживача й виробника.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Люди у системі елементів маркетингу в туризмі підрозділяються на дві категорії: персонал і безпосередньо покупці. У заданому випадку персонал є одним із необхідних складників комплексної гостинності. Тому чим вища кваліфікація персоналу, тим більше привабливий продукт для повторної покупки. Або, інакше кажучи, чим вищий рівень персоналу і чим більша кількість його використовується, тим вище вартість продукту. Елемент комплексу маркетингу туристичних послуг "Люди (People)"

характеризується низкою базових вимог до них, причому як до однієї, так і до іншої категорії. Люди як персонал мають відповідати таким вимогам:

навченість, тобто наявність навичок і досвіду щодо виконанню тих або інших обов'язків і робіт;

розсудливість, уміння налагоджувати контакти з клієнтами;

ініціатива;

поведінка в колективі;

погляди.

До людей як покупців теж висувуються вимоги, що необхідні для подальшої комунікації:

поведінка;

рівень залучення;

контакт між покупцями.

Слід зазначити, що "Люди" у системі комплексу маркетингу виступають у двох аспектах, з одного боку, "Люди" як споживачі є об'єктом маркетингових зусиль, а з іншого – "Люди" як персонал туристичних підприємств виступають як інструмент комплексу маркетингу. Отже, у рамках цієї категорії забезпечується взаємодія об'єкта й інструменту.

Існує різне сприйняття елемента "Люди" як елемента комплексу "маркетинг – мікс", отже, цей елемент носить дискусійний характер.

Що стосується фізичних ознак, то тут необхідно акцентувати увагу на тому, що вони є необхідним складником комплексу маркетингу туристичних послуг. Фізичні ознаки містять кілька компонентів:

навколишнє середовище, що останнім часом набуває важливого значення у зв'язку з погіршенням екологічної ситуації;

внутрішнє оточення (мається на увазі комфортабельність продукту);

рівень шуму;

зручність.

До елементів комплексу маркетингу туристичних послуг відноситься також сам процес. Він складається з таких компонентів:

політика;

процедури;

автоматизація;

купівельна спроможність;

купівельна спрямованість;

активність.

Пізнавальні враження, що дає туризм, дуже впливають на життя індивідуума та груп людей. Вони впливають на їхній характер і інтереси, на спосіб мислення та погляди. У цьому й полягає соціально-психологічне значення туризму.

Практичне завдання 7.2. Цінова еластичність попиту

За допомогою характеристик цінової еластичності попиту виміряється кількісна, а іноді і якісна, реакція покупців на зміну ціни (вартісна чутливість). Розрахуйте прибуток від реалізації туру "Вихідні в Одесі" для туроператора в кожному періоді. Розрахуйте коефіцієнт еластичність попиту за ціною в кожному кварталі за даними в табл. 12.

Таблиця 12

Вихідні данні

Період	Обсяг реалізації, кількість турів	Ціна за тур, грн	Прибуток від реалізації, грн
I квартал	115	8 000	
II квартал	113	8 300	
III квартал	100	8 700	
IV квартал	87	9 000	

Обґрунтуйте отримані результати з урахуванням чинників впливу на туристичний попит.

Чи є підвищення ціни на турпродукт виправданим для виробника туристичних послуг?

Чи завжди збільшення ціни спричиняє падіння попиту?

Чи є попит на даний вид туристичних послуг еластичним?

Методичні рекомендації до практичного завдання

Мета маркетингу – розпізнати, ідентифікувати й оцінити наявний або схований попит на товари й послуги, які турпідприємство пропонує або може запропонувати, і направити зусилля фірми на розроблення, проведення, розподіл, продаж і просування цих товарів та послуг. З огляду на генеральну мету маркетингу в туризмі.

Еластичність попиту за ціною становить собою відсоткову зміну величини попиту на товар, зумовлену одновідсотковою зміною його ціни, за незмінності всіх інших чинників, що впливають на обсяг попиту.

Загальні фактори попиту на турпродукт:

1. Купівельна спроможність.

Високий ступінь залежності між рівнем життя й інтенсивністю подорожей є одним з найважливіших факторів туризму.

2. Демографічна структура й тенденції.

У цьому випадку значимим є не розмір і збільшення населення, а зміна вікової структури. Збільшення середнього віку приводить до того, що більше людей мають рівень доходу, що дозволяє їм подорожувати.

3. Соціальні та культурні фактори.

Збільшення вільного часу й оплачуваних відпусток збільшує попит на туризм у такому самому ступені, як і зміни в стилі життя та перевагах. Стреси також сприяють росту попиту на туризм в сфері розваг, відпочинку та відтворювальної активності.

4. Мотивація та відношення до подорожей.

Через те, що вигоди від туризму в більшості випадків абстрактні та суб'єктивні, конкретні туристичні товари й послуги можуть залучити споживачів часто з суперечливими та несумісними потребами й мотивами. Це має враховуватися під час розроблення стратегії просування.

5. Можливості для подорожі й інтенсивність маркетингу.

Обсяг попиту визначається не тільки бажанням і потребами, але також й наявною пропозицією.

Фактори, що визначають специфічний попит:

1. Ціна на туристичні послуги.

2. Засоби залучення споживачів, можливості та послуги.

3. Доступність.

4. Імідж і асоціації.

Тема 8. Розроблення та реалізація маркетингових досліджень у туризмі

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: зміст, принципи та завдання маркетингових досліджень на туристичних підприємствах; основні напрями маркетингових досліджень; форми організації маркетингових досліджень у сфері туризму.

Практичне завдання 8.1. Маркетингові дослідження на ринку туристичних послуг

Уявіть, що ви є туроператором та шукаєте посередників для співпраці на ринку Харкова. Кілька турагентств виявляють бажання працювати з вами як турпосередники. Потрібно вирішити, з ким працювати. Для цього необхідно провести маркетингове дослідження конкурентів і зробити порівняльний аналіз усіх пропонованих варіантів з орієнтацією на більш значимі для вас критерії. Можливий перелік критеріїв приведено в табл. 13.

Таблиця 13

Порівняльна таблиця

Фактори конкурентоспроможності	Турагентства					
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
Зовнішня реклама та інформація						
Інтер'єр офісу						
Зовнішній вигляд менеджерів						
Ентузіазм і комунікабельність персоналу						
Професіоналізм надання послуг						
Знання напрямів						
Пропозиція альтернатив						
Пропозиція додаткових послуг						
Пояснення умов страхування, візових вимог						
Надання калькуляції тура						
Умови оплати						
Використання SMM маркетингу						
Пояснення деталей турів						

Необхідно визначити, які джерела та методи збору інформації ви будете використовувати для отримання необхідних даних за кожним фактором.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Для того щоб прийняти обґрунтоване рішення з ким працювати, необхідно провести порівняльний аналіз усіх пропонованих варіантів з орієнтацією на більш значимі для критерії. З метою мінімізації суб'єктивності індивідуальної оцінки необхідно обрати респонденту групу експертів в кількості 20 осіб.

Названі критерії оцінювання мають неоднакову значимість, тому вводять коефіцієнти їх вагомості. Порівняльна оцінка кожного претендента за кожним критерієм визначається множенням середньої оцінки експертів на коефіцієнт вагомості фактору. Аналогічні розрахунки проводимо за кожним з критеріїв та кожному турагентстві, що претендує на співробітництво, й у підсумку одержимо сумарні зважені оцінки, які дозволяють обґрунтувати ухвалення того чи іншого управлінського рішення.

Тема 9. Туристичний продукт і його життєвий цикл

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

В процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на такі питання: характерні риси стадій розробки, впровадження, росту, зрілості та спаду туристського продукту; засоби продовження та скорочення життєвого циклу товару.

Практичне завдання 9.1. Визначення типу товару відповідно до матриці "Бостонської консалтингової групи"

Використовуючи метод Бостонської консалтингової групи (БКГ) необхідно проаналізувати положення туроператора "А" за основними напрямками діяльності: Єгипет, Туреччина, Шрі-Ланка, Туніс. Визначити до якого типу продукту відносяться ці напрямки (результати представити графічно) та стратегічні перспективи розвитку кожного з них на ринку туристичних послуг. У табл. 14 наведено дані обсягів реалізації туроператора та конкурентів за аналогічними напрямками і темпи зростання попиту на ці напрями.

Таблиця 14

Вихідні дані щодо обсягів реалізації

Стратегічні напрями діяльності	Обсяги реалізація туроператора, тис. грн	Обсяги реалізація основного конкурента, тис. грн	Річне зростання попиту, %	Загальна місткість ринку, тис. грн
Єгипет	750	910	4	13 635
Туреччина	640	720	5	9 980
Шри-Ланка	470	315	12	1 185
Туніс	560	520	10	5 472

Методичні рекомендації до практичного завдання

До практичних аспектів стратегічного менеджменту можна віднести матрицю Бостонського консалтингової групи. Варто відзначити, що доцільним є її використання як інструмента планування не для діяльності всього турпідприємства, а для його основних напрямів.

Зазначений метод дозволяє розрахувати частку та визначити тип товару за класифікацією. Тип 1 "Зірки" – особливо успішні товари, які, можливо, мають потребу в подальшому фінансуванні для збільшення та закріплення успіху. Товари типу 2 "Дійні корови", які знаходяться на стадії зрілості життєвого циклу, мають не такий високий попит, але через велику частку ринку вони можуть ще довго приносити гарний прибуток на мало мінливих (стагнуючих) ринках. Частку товарів типу 3 "Знак питання" підприємство вирішують індивідуально у кожній конкретній ситуації відповідаючи на запитання: "Чи виправдані більші фінансові витрати на розширення їхньої частки на ринку?". Товари типу 4 "Собаки" "заробляють" лише собі на життя та знаходяться на стадії спаду. Графічно розподіл за типами товару подано на рис. 4.

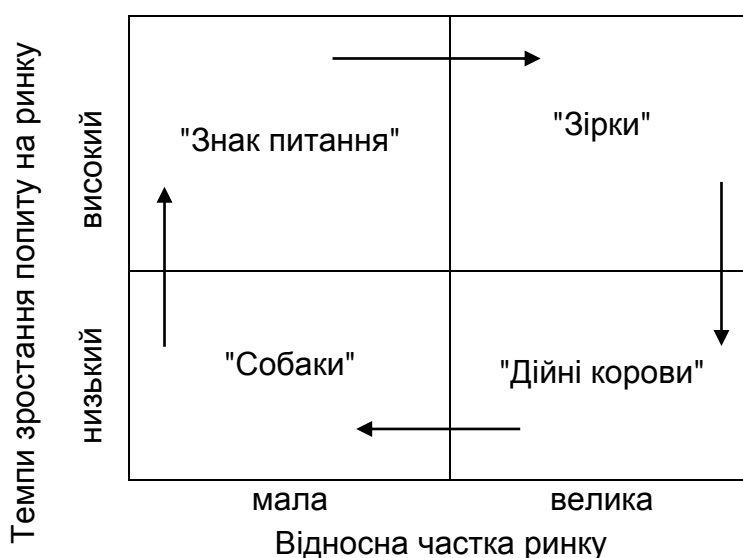


Рис. 4. Матриця Бостонського консалтингової групи

Для побудови матриці БКГ необхідно:

- 1) визначити частку ринку туроператора А за кожним напрямом;
- 2) визначити частку ринку конкурента за кожним напрямком;
- 3) визначити відносну частку ринку туроператора А за кожним напрямом;

- 4) з урахуванням зазначених темпів зростання попиту визначити тип напрямку відповідно до матриці БКГ;
- 5) навести результати на матриці.

Практичне завдання 9.2. Асортиментна політика туристичного підприємства

Туристичне підприємство виробляє туристичні товари групи А, Б, В, Г. Їхня питома вага – 40 %, 25 %, 20 % та 15 % відповідно. Турпродукти А та Б є взаємозамінними. Турпродукт Г є доповнювальними до турпродукту А. Турпродукт В є складовою частиною турпродуктів А та Б, але може мати самостійний попит. Турпродукти А, Б, В, Г знаходяться на таких стадіях життєвого циклу товару (ЖЦТ): зрілість (А), початок спаду (Б), зростання (В), впровадження (Г). Турпродукти мають такі частки прибутку в загальній структурі: А – 65 %, Б – 20 %, В – 10 %, Г – 5 %.

Запропонуйте асортимент, якщо це:

виробник послуг гостинного бізнесу;

виробник послуг ресторанного бізнесу;

туроператор.

Надайте пропозиції з модифікації асортиментної політики.

Тема 10. Ринок туристських послуг і його сегментація

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: особливість ринку туристських послуг; структура туристського ринку; визначення ємності та насиченості туристичного ринку; сутність і цілі сегментації ринку туристських послуг; види сегментації: географічна, демографічна, психографічна та за типом поведінки; вибір цільового сегменту ринку збуту туристського продукту; визначення конкурентних переваг туристичних підприємств.

Практичне завдання 10.1. Сегментація споживачів туристичних послуг

Вам необхідно провести маркетингове дослідження туристичного ринку Харківського регіону, використовуючи метод анкетування.

Метою проведення опитування є виявлення наявного попиту на туристичні послуги.

Для проведення опитування необхідно скласти анкету, дотримуючись основних правил маркетингу з формування структури опитувального листа та формулювання питань.

На основі оброблення отриманих результатів проведіть сегментацію ринкового попиту шляхом виділення за різними критеріями цільових груп споживачів, що мають схожі риси споживчої поведінки.

Результати подайте графічно за допомогою діаграм Microsoft Graph.

Методичні рекомендації до практичного завдання

У будь-якому опитуванні до початку його проведення необхідно продумати й оцінити такі положення:

головне питання (або питання), на яке треба одержати відповідь, – мету опитування;

витрати, які необхідно зробити для одержання результатів;

техніка та форма проведення опитування;

тривалість дослідження;

надійність і точність отриманої інформації;

методи оброблення одержуваної інформації;

форма представлення результатів.

Послідовність складання анкет можна представити в чотирьох основних етапах.

Перший етап – попередній розгляд, розроблення ідеї.

На цьому етапі відбувається з'ясування цілей і методів збору інформації. Перший етап складання анкет є ключовим, оскільки він формулює конкретне завдання, яке необхідно вирішити в ході проведення опитувань. Часто буває так, що поставлене завдання однозначно визначає метод, який можна застосувати в опитуванні.

Питання слід задавати тільки тим, чия думка дійсно є значною. Отже, до проведення опитування необхідно з'ясувати, хто може представляти інтерес, як встановити з ними контакт і знизити відсоток можливих відмов від участі в опитуванні.

Завдання опитування й виявлені групи респондентів дають підставу для вибору методу проведення опитування – персонального (face – to – face) або телефонного.

Другий етап – розроблення структури анкети.

I розділ. "Вступ". Мета вступної частини полягає в тому, щоб представити дослідження респондента. Бажано, щоб на цій стадії створилося позитивне враження від участі респондента в опитуванні. Щоб із самого початку не відштовхнути респондента, не рекомендується починати вступ словами: "Нас цікавить...". Такий підхід скоріше викличе бажання відповісти, що це "Вас цікавить, а не мене". На цьому етапі потрібно використовувати інші мотиви, які можуть або додати дослідженню соціально-значущий відтінок, або зіграти на самолюбстві, на почутті відповідальності, боргу й інших.

Часто відомості, які можуть бути отримані в ході опитування, відносяться до дуже особистих або навіть інтимних аспектів. У таких випадках корисним буває у вступі підкреслити гарантії анонімності опитування. Якщо є необхідність у повторнім звертанні до респондента, то необхідно його про це попередити, дістати згоду та контактний телефон або адресу. Можна запропонувати респондентові скористатися псевдонімом.

Якщо є необхідність, то у вступній частині опитного листа можна розмістити опис стимулів для його заповнення.

В анкеті обов'язково має бути заголовок і вступна інформація про те, хто й з якою метою проводить дослідження, не варто починати опитування із сухого й нічого не значущого для респондента слова "Анкета".

II розділ. Дані про респондента – класифікаційний розділ опитного аркуша. Він присвячений вивченню таких характеристик респондента як: стать, вік, соціальний статус, спосіб життя, місце роботи, родинний стан і багато чого іншого, що здатне створити якийсь портрет респондента для дослідників.

III розділ. Так звана "Руба". Цей розділ є основним в анкеті. Подальше оброблення даних, отриманих від опитуваних з питань цього розділу, має дати рішення завдання, поставленому перед дослідженням.

IV розділ. "Детектор" – специфічна частина анкети, рекомендована практиками для проведення поточного контролю щирості відповіді на запитання. Для цього можна застосовувати інші формулювання запитань, які в порівнянні з відповідями на основні запитання дозволять оцінити правдоподібність відповідей. Рекомендується запитання цієї групи додавати в текст опитувача в різних місцях, так щоб вони не впадали в око під час прочитання.

Третій етап – розроблення технології формулювання запитань.

Стрункість і логічність анкети має проходити червоною ниткою через усі запитання. Спочатку рекомендується сформулювати для себе головні питання анкети й тільки після цього деталізувати їх.

Від того, як автор сформулював запитання, багато в чому залежить якість і зміст відповіді на нього.

Запитання бувають відкритими, закритими, дихотомічними.

За функціональним призначенням запитання можна класифікувати на: основні, фільтри, зондувальні та детекторні.

Бажано, під час формулювання запитань виділити загальні принципи відображення різними шрифтами, використовувати виноски та позначати переходи.

Вид анкети, її структура та візуальне сприйняття не менш значущі, чим зміст запитань. Загальні рекомендації до анкети, полягають у тому, що поля й інтервали між запитаннями всередині опитувача мають бути достатніми, для того щоб не ускладнювати читання й оцінювання в них. Прагнення стиснути анкету до однієї сторінки (або до двох, трьох і т. д.), зробити її компактною на практиці призводить до дуже складної за сприйняттям форми опитного аркуша.

Запитання мають розташовуватися тільки на одній стороні аркуша. Поля мають бути не менше 2,5 см. Альтернативні варіанти відповідей варто розміщувати по вертикалі, а не в рядок. Коли відповіді розташовані в рядок, респонденти частіше пропускають потрібні варіанти відповідей.

Варто використовувати мову середовища, у якому проводяться дослідження. Не використовувати слова, що показують ваш пильний інтерес до предмета дослідження. Потрібно уникати подвійного змісту. Необхідно підбирати такі визначення й слова, які однозначно трактують досліджувану тему.

Давати ясні та зрозумілі альтернативи варіантів відповідей на запитання.

Четвертий етап – тестування.

Попереднє тестування допомагає оперативно вносити зміни в процес проведення опитування до того, як він буде проводитися в повному обсязі. У процесі тестування проявляються всі неточності формулювань і помилки збору інформації, які можливо виправити на початковій стадії.

Тестування дозволяє мінімізувати майбутні витрати. Сумарний обсяг тестування може становити 1 – 10 % від реального обсягу дослідження. Мінімальний обсяг тесту – 30 анкет.

Тестування проводити не потрібно, коли анкета використовується вже не вперше або вона була повністю запозичена з інших досліджень.

Тест анкети має проводитися в тих самих умовах і на тих самих цільових групах респондентів, що й основне дослідження.

Тема 11. Основні підходи до створення реклами в туризмі

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: особливості розроблення реклами в туризмі; види туристської реклами; види рекламних компаній на туристських підприємствах. планування рекламної діяльності турпідприємств; визначення цілей туристської реклами; вибір засобів розповсюдження реклами; періодичність рекламних звернень; розроблення рекламного бюджету; оцінювання ефективності рекламної діяльності.

Практичне завдання 11.1. Ефективність рекламних витрат

Оцініть ефективність рекламних витрат трьох турагентств, які продають аналогічні тури за однаковими цінами. Заповніть табл. 15, розрахуйте частку витрат і ефективність реклами турагентств.

Таблиця 15

Вихідні дані

Турагентства	Витрати на рекламу, тис. грн	Частка витрат на рекламу, %	Частка ринку, %	Ефективність реклами
А	56		45	
В	35		35	
С	25		20	

Оцінювання результатів:

Якщо ефективність реклами = 100, рівень рекламних витрат є ефективним.

Якщо ефективність реклами нижче 100, рівень рекламних витрат є досить не ефективним.

Якщо ефективність реклами вище 100, рівень рекламних витрат є дуже ефективним.

Оцінити комерційних ефект реклами доволі складно. На рівень збуту окрім реклами впливає багато чинників: ціна, конкуренти, сезон і т. ін. Залежно від рівня контролю над цими факторами змінюється вплив реклами на рівень продаж.

Практичне завдання 11.2. Переваги та недоліки основних видів реклами для туристичних підприємств

Уявіть, що ви є власником ресторану в Харкові, який плануєте відкрити найближчим часом. Вам необхідно вибрати перелік основних засобів рекламної інформації, визначити та розподілити в часовому просторі (2 місяці) необхідну кількість розміщень для кожного виду реклами.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Визначення конкретних засобів реклами ґрунтується на таких принципах:

1. *Розрахунок*: потенційна кількість осіб, що може бути охоплена засобом інформації.

2. *Аудиторія*: кількість осіб, що можуть мати контакт із засобом інформації.

3. *Ефективна аудиторія*: кількість осіб, що мали контакт із засобом інформації та мають характеристики потенційних клієнтів.

4. *Фактична аудиторія*: кількість осіб, що фактично бачили рекламу та зробили власні висновки.

5. *Сильні та слабкі сторони основних видів реклами*: зовнішня реклама, поліграфічна реклама, радіореклама, телевізійна реклама, реклама на транспорті і т. д.

Тема 12. Просування туристичного продукту

Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: складники маркетингових комунікацій; методи просування турпродукту (рекламні та нерекламні); організація заходів зі стимулювання збуту туристського продукту; інтернет-маркетинг; SMM маркетинг.

Практичне завдання 12.1. Виставкова діяльність у туризмі

Міжнародний туристичний салон "Україна 2019" / UITM – Ukraine International Travel Market – це найбільша в Україні туристична подія сезону осінь-зима для професіоналів турбізнесу. За статистичними даними двох років розрахуйте шість основних показників якісного рівня організації виставки.

Зробіть порівняльний аналіз з нормативними показниками та надайте висновки, використовуючи дані табл. 16 і 17.

Таблиця 16

Вихідні дані

Показники	2018 рік	2019 рік
Загальна кількість учасників, з них	670	620
національні	400	440
міжнародні	270	180
Кількість учасників, що брали участь очно	580	500
Кількість учасників, що брали участь заочно	90	120
Кількість укладених договорів	168	145

Таблиця 17

Коефіцієнти оцінювання якісного рівня організації виставок

№ п/п	Назва коефіцієнту	Норма
1	2	3
1	Коефіцієнт стабільності участі	1
2	Коефіцієнт активної участі	0,85

1	2	3
3	Коефіцієнт пасивної участі	0,15
4	Коефіцієнт міжнародної активності	0,25
5	Коефіцієнт національної активності	0,6
6	Показник результативності участі	0,4

Обґрунтуйте значущість роботи виставок і ярмарок як ефективних засобів формування маркетингових комунікацій туристичних підприємств. Відповідно до класифікаційних ознак визначте наявні види виставкових заходів туристичній галузі України та світу, заповніть табл. 18.

Таблиця 18

Класифікація виставкових заходів

Ознака класифікації	Види виставкових заходів
Мета проведення	
Частота проведення	
Характер пропозиції експонатів	
Склад учасників	

Методичні рекомендації до практичного завдання

Процес участі туристичної фірми в роботі виставки підрозділяється на етапи:

1. Ухвалення принципового рішення про участь у виставці/ярмарку.
2. Визначення цілей участі фірми в роботі виставки.
3. Вибір конкретної виставки, у роботі якої буде брати участь фірма.
4. Подача заявки на участь.
5. Підготовчо-організаційний період.
6. Розроблення тематичного плану експозиції та кошторису участі в виставці.
7. Робота в ході функціонування виставки.
8. Підведення підсумків участі фірми в роботі виставки.

Практичне завдання 12.2. Імідж туристичного підприємства

На прикладі будь якого туристичного, готельного або ресторанного підприємства покажіть схематично, як формується імідж на основі таких координат: реально наявні та привнесені характеристики; переваги та недоліки підприємства/турпродукту.

Яким чином у процентному співвідношенні мають бути узгоджені реальні та привнесені спеціалістами з просування характеристики сучасного турпідприємства, що дотримується принципу соціальної відповідальності?

Назвіть основні принципи, за якими має формуватися імідж туристичного підприємства. Результати наведіть графічно відповідно до прикладу на рис. 5.

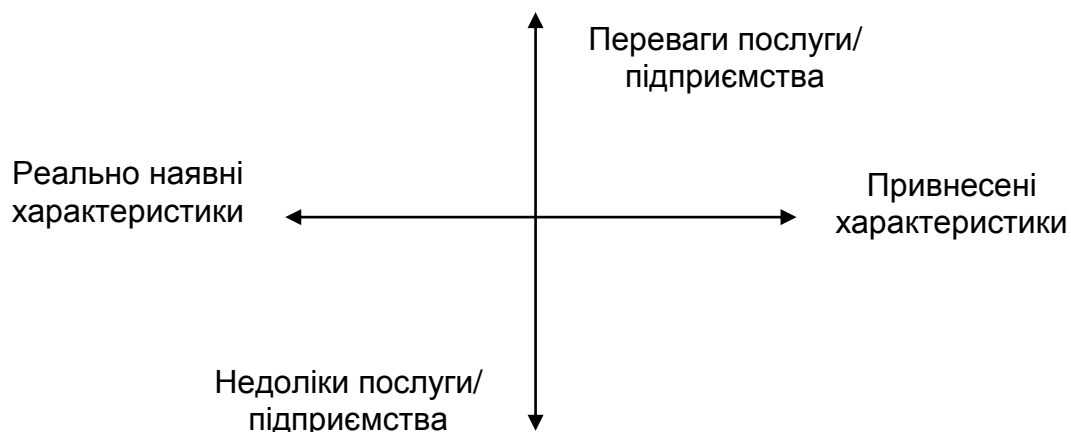


Рис. 5. Складові елементи іміджу

- 1 блок – реальні характеристики підприємства/турпродукту.
- 2 блок – імідж сформований самим підприємством.
- 3 блок – імідж послуги/підприємства в очах споживача.

Методичні рекомендації до практичного завдання

Імідж є невід'ємною частиною будь якого бізнесу, незалежно від того займаєтесь ви його формуванням чи ні. Він може бути стихійним або скорегованим відповідно до бажаної репутації.

Імідж підприємства – це образ, який формується у свідомості споживачів. Також це стійкі асоціації що виникають у людини при контакті з брендом. Позитивний імідж турпідприємства формує довіру споживача,

спрощує процес ухвалення рішення про первинну покупку та прискорює здійснення повторної.

Формування позитивного іміджу спрямовано на досягнення таких цілей:

- позиціонування на ринку;
- підвищення лояльності споживачів;
- стимулювання продаж;
- пізнаваність на ринку;
- залучення уваги цільової аудиторії.

Конструювання іміджу полягає у тому щоб забезпечити узгодженість між реальними перевагами/недоліками підприємства та привнесеними спеціалістами позитивними характеристиками. Імідж має бути привабливим, за рахунок привнесених характеристик, але ґрунтуватися переважно на реальних фактах. Метою такого підходу є уникнення розповсюдження маніпулятивного маркетингу на ринку.

Рекомендована література

Основна

1. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1063 с.
2. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій / Т. І. Лук'янець. – Київ : КНЕУ, 2004 – 248 с.
3. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін. ; за ред. О. Є. Лугініна. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. – 364 с.
4. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. – Херсон : Видавничий дім "Гельветика", 2017. – 580 с.
5. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. – Київ : Вид-во Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка, 2016. – 251 с.
6. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. / за ред. проф. І. М. Школи. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. – 662 с.
7. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. – Київ : КНЕУ, 2005. – 597 с.

Додаткова

8. Алдошина М. В. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації / М. В. Алдошина, Г. М. Брусільцева // Бізнес Інформ. – 2014. – № 3. – С. 197–202.

9. Алдошина М. В. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі / М. В. Алдошина, Г. М. Брусільцева // Інвестиції: практика та досвід. – № 22. – 2015. – С. 91–95.

10. Алдошина М. В. Особливості процесу пошуку та найму спеціалістів туристичних підприємств / М. В. Алдошина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017 р. – № 19. – С. 130–133.

11. Алдошина М. В. Програми лояльності в маркетинговій діяльності туристичних підприємств / М. В. Алдошина // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 16. – С. 52–57.

12. Наумік-Гладка К. Г. Нормативне забезпечення маркетингових комунікацій в сфері туризму / К. Г. Наумік-Гладка // Бізнес Інформ. – 2017. – № 1. – С. 337–342.

13. Сущенко О. А. Територіальний брендинг як інструмент розвитку туристично-рекреаційного комплексу / О. А. Сущенко, К. В. Касенкова // Економічні інновації. – 2019. – Т. 21. Вип. 2 (71). – С. 139–149.

14. Kozubova N. Eco-Friendly Behavior of Local Population, Tourists and Companies as a Factor of Sustainable Tourism Development / N. Kozubova, O. Sushchenko, O. Prokopishina // International Journal of Engineering and Technology. – 2018. – Vol. 7, special issue 3. – P. 514–518.

15. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority / O. Sushchenko, I. Trunina, O. Klok, O. Loseva // SHS Web of Conf. – 2019. – Vol. 61, 01026. – 11 p.

16. Naumik-Gladka K. The socio-economic aspects of communication activity in information economy : monograph [Electronic resource] / K. Naumik-Gladka. – Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2016. – 166 p.

Зміст

Вступ.....	3
1. Перелік тем практичних занять	6
2. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань.....	9
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи менеджменту туризму	9
Тема 1. Концепція менеджменту в управлінні туристичними підприємствами	9
Тема 2. Стратегія й тактика управління туристичним підприємством.....	11
Тема 3. Структурна організація як функція управління туристичних підприємств	13
Тема 4. Менеджмент якості на підприємствах туристичної галузі	15
Тема 5. Управління та мотивація персоналу в туризмі.....	18
Тема 6. Підготовка та розроблення управлінських рішень у сфері туризму.....	23
Змістовий модуль 2. Маркетинг туризму як концепція розвитку туристичних підприємств в умовах ринку	28
Тема 7. Соціально-економічна сутність маркетингу в туризмі	28
Тема 8. Розроблення та реалізація маркетингових досліджень у туризмі.....	32
Тема 9. Туристичний продукт і його життєвий цикл	34
Тема 10. Ринок туристських послуг і його сегментація	36
Тема 11. Основні підходи до створення реклами в туризмі ..	40
Тема 12. Просування туристичного продукту	42
Рекомендована література.....	45
Основна	45
Додаткова	46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ТУРИЗМУ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
242 "Туризм"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Алдошина** Марія Володимирівна
Козубова Наталія Вікторівна

Відповідальний за видання *О. А. Сущенко*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 192 ЕВ. Обсяг 48 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*