

Лекція 3-4. Тема 3. Система менеджменту в туризмі

План.

1. Поняття про систему туризму
2. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі.
3. Об'єкт управління в туризмі. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі.
4. Туристичний продукт-місце.
5. Наукові підходи до управління туристичним регіоном
6. Туристичні організації як об'єкт управління. Функції туристичних організацій.
7. Регіональна політика у сфері туризму.
8. Туристичні підприємства: туроператор, турпосередник.

Ключові поняття: туризм, система, система туризму, суб'єкт управління в туризмі, об'єкт управління в туризмі, туристичне підприємство, туристична дестинація, туристичний продукт-місце.

1. Поняття про систему туризму

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

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

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

До систем управління висувають такі *вимоги*:

1. детермінованість елементів,
2. динамічність,
3. наявність у системі керівного та контролюючого параметрів,
4. наявність як мінімум одного каналу зворотного зв'язку.

До *основних компонентів системи* зараховують структуру, підсистеми, елементи, взаємовідношення елементів.

Зважаючи на такі основи, систему туризму можна подати у вигляді сукупності взаємозв'язаних підсистем суб'єкта й об'єкта, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем.

Як усі системи, система туризму є динамічна. Її елементи (регіони, організації, туристичні підприємства) тісно взаємопов'язані й взаємозалежні. Вони постійно взаємодіють з внутрішнім і зовнішнім середовищем організацій. Тому її ефективне функціонування забезпечується лише раціональним управлінням.

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

Суб'єктом системи менеджменту в туризмі є турист, який шукає можливості задоволення своїх потреб шляхом отримання специфічних туристичних послуг.

Об'єкт системи менеджменту в туризмі (керована підсистема) – все, що може стати для суб'єкта туризму (туриста) метою подорожі.

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

дезорганізована. Тому суб'єкт і об'єкт поза системою менеджменту можуть розглядатися лише умовно.

Менеджмент як професійна діяльність передбачає як суб'єкта цієї діяльності спеціаліста менеджера, а як об'єкта (до чого менеджер прикладає свої знання та сили) – господарську діяльність турфірми, виробничо-обслуговуючу туристичну діяльність.

Як самостійний вид професійної діяльності менеджмент у туризмі реалізується в умовах ринку, що означає:

- орієнтацію турфірми на попит і потреби ринку, на запит конкретних споживачів і наявну кон'юнктуру ринку туристичних послуг;
- постійну роботу над підвищенням якості туристичних послуг з метою максимального задоволення споживачів;
- господарську самостійність турфірм (турагентів і туроператорів);
- постійну корекцію цілей залежно від кон'юнктури ринку;
- виявлення кінцевого результату діяльності турфірми або її підрозділів;
- необхідність використання сучасних інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень.

Зовнішнім оточенням системи туризму є економічне, екологічне, технологічне, політичне, соціальне і міжнародне середовища. Очевидно, що всі ці сфери мають значний вплив на систему туризму та на її менеджмент. Водночас внутрішні процеси в туризмі також суттєво впливають на зовнішнє середовище.

Економіка і туризм. Економічними факторами, які *позитивно* впливають на туризм, є зростання реального доходу, рівномірний розподіл доходів, стабільний курс валют, вигідна кон'юнктурна ситуація тощо. *Негативно* впливають на туризм економічні кризові явища, зниження темпів розвитку промисловості, нестабільна ситуація на валютному ринку, несприятливі конкурентні умови. Система туризму впливає на економічне середовище шляхом забезпечення зайнятості населення, накопичення доходу, зменшення територіальних відмінностей розвитку, гармонізації платіжного балансу.

Екологія і туризм. Негативний вплив туризму на екологію пов'язують із завданням шкоди навколишньому середовищу в результаті неконтрольованої або обтяжливої для природних ландшафтів туристичної діяльності. З цією метою визначають нормативи навантаження на природні та антропогенні комплекси, але їх не дотримуються, коли це є економічно вигідним. Збереженню рівноваги між природним середовищем, відпочинком і економічним відтворенням може сприяти розвиток "м'якого туризму" на засадах стійкого розвитку як пріоритету державної політики.

Соціальне середовище і туризм. Позитивна роль туризму – сприяння взаємному порозумінню між народами, культурне збагачення, поштовх до економічного розвитку регіону. Негативна: знищує самобутню національну культуру, негативно впливає на традиційні норми та цінності тощо. Важливо дотримуватися балансу між кількістю туристів та їх допустимою нормою, а також зважати на тип туристів, прийнятний для цього регіону.

Політика і туризм. Ставлення держави до турбізнесу відображається у конкретних рішеннях щодо оподаткування, орендних ставок, туристичної ренти, встановлення або невстановлення пільг, валютного регулювання, інвестиційного режиму у сфері туризму. Для розвитку туризму особливо важливими є фактор політичної стабільності, позитивний імідж держави, сприятливий візовий і митний режими, безпека. Наявність таких сприятливих умов може забезпечити тільки держава. Значний вплив мають також окремі органи державного управління, які формують економічну, соціальну політику, політику пасажирських перевезень і дозвілля.

Технологія і туризм. Основні технології, які забезпечують розвиток туризму — це транспорт, готельне і ресторанне обладнання та інноваційні технологічні прийоми, інформаційно-комунікаційні технології. Технічний і технологічний прогреси

розширюють можливості туристичних організацій, створюючи умови для появи нових послуг і товарів: від онлайн бронювання до віртуального кібер-подорожування.

Міжнародне середовище туристичної діяльності. Щоб мати успіх на міжнародному туристичному ринку необхідні відповідні знання міжнародних правових норм і правил, практики міжнародного туристичного менеджменту і маркетингу, кон'юнктури зарубіжних туристичних ринків та ін..

2. Керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі

Як відзначалося вище: керуюча підсистема (суб'єкт) управління в туризмі – це турист. У подорож його штовхають потреби. Знаючи мотив подорожі, можна пояснити не тільки вибір, а й поведінку людей під час подорожі.

Основними вважають культурні, природні, психологічні (духовно-інтелектуальні), економічні мотиви. При класифікації туристичних подорожей вирішальне значення має їх ціль (мотив). Насправді, подорожуючи, турист ставить перед собою не одну мету, але залежно від індивідуальних потреб туриста одна з них стає головною і домінантною.

В науці є кілька підходів до визначення ієрархії потреб:

✓ *А. Маслоу* (піраміда: потреби психофізіологічні, у самозбереженні; у любові; визнанні; самоактуалізації),

✓ *Р.В. Макінтош* (фізична мотивація, психологічна, міжособова, культурна, престижу і статусу);

✓ *факторна модель споживчої мотивації* (з якою метою подорожує: змінити обстановку; відпочити і розслабитися; відвідати друзів і родичів; більше дізнатися про інші культури; взяти участь у спортивних або розважальних заходах / чи поспостерігати за ними).

Загалом клієнт (споживач) пов'язує туризм із задоволенням, активним або пасивним відпочинком, дозвіллям і розвагами. Проте реалізація одних і тих же потреб має деякі особливості, які залежать від віку туриста, його освіти, життєвого досвіду, сімейного стану, доходу та інших факторів.

На основі цього споживачів туристичних послуг, як реальних, так і потенційних, можна поділити на декілька груп за такими ознаками, як спільність розуміння принципів відпочинку і прийняття аналогічних рішень під час вибору подорожі. Саме тому менеджер, пропонуючи туристичний продукт, має врахувати фактори, які виливають на мотиви вибору клієнта певної програми обслуговування.

3. Об'єкт управління в туризмі. Туристичний регіон як об'єкт управління в туризмі

Формування туристичної пропозиції відбувається в результаті функціонування елементів об'єкта туризму: туристичного регіону (місцевості), туристичної організації і туристичного підприємства.

Турист користується комплексом послуг, які надаються йому в певному місці, або регіоні. Туристичні місця відрізняються причинами, через які до них приїжджає суб'єкт туризму – турист: особливі природно-кліматичні й культурно-історичні ознаки, наявність лікувальних, розважальних або інших комплексів. Використання таких особливостей дає змогу задовольнити потреби туриста, саме тому він і обирає їх як місця перебування під час відпочинку. Таке місце з огляду на набір привабливих факторів може стати центром туризму певного ієрархічного рангу в територіальній структурі господарства території.

Територія туристичного призначення – **туристична дестинація** - територія, яка окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування й у межах якої туристичний продукт координується одним чи декількома закладами (влада) або організаціями (визначення Європейської Комісії, 2000р.).

Туристичні дестинації поділяють на дві категорії залежно від їх приймальної здатності:

1) великі міста, які можуть прийняти велику кількість відвідувачів без завдання шкоди цій місцевості та її туристичній цінності;

2) зони, які допускають лише певний рівень інтенсивності прийому туристів, наприклад, морські узбережжя або гірські курорти.

Основними характеристиками туристичної дестинації є: географічне положення, інфраструктура, послуги, місцевий соціум.

Той продукт, який замовляє і купує турист, складається з послуг, що пропонуються в певній місцевості (*туристичному регіоні*). Туристичний регіон може бути представлений містом, готелем, туристичним центром. Наявність чітких меж регіону необов'язкова, оскільки територія туристичного призначення може охоплювати область, країну або навіть групу країн, які турист обирає як мету своєї подорожі.

Є декілька підходів до визначення туристичного регіону.

Туристичний регіон як категорію туристичного менеджменту можна розглядати:

— як географічний простір – країна, область, район, місто або село;

— як сукупність географічних територій, які визначаються однаковістю попиту, – декілька країн, областей тощо.

За визначенням ВТО, *туристичний регіон* – це місцевість, що має якісь пам'ятки та пристосовані до них туристичні споруди й послуги, які обирає турист або група туристів, і які продаються виробником послуг. Таким чином, туристичний регіон об'єднує мету подорожі і туристичний продукт як сукупність послуг.

Визначаються наступні властивості туристичного регіону:

— географічна територія має бути цікава для відвідування, її особливості мають задовольняти або сприяти задоволенню потреб туристів;

— привабливість туристичного регіону для туристів залежить від їхніх потреб і сприйняття;

— туристичний регіон як сукупність туристичних споруд і послуг є одиницею конкуренції на ринку туризму.

При цьому необхідно мати на увазі, що:

1. Таке визначення базується на інтересах споживача. Вирішальним моментом є те, що територія, обрана туристом, має приносити користь. Доволі часто такі території не збігаються з історично сформованими політичними кордонами.

2. Величина туристичного регіону для певного туриста залежить від його потреб і сприйняття. Для європейських туристів, які, наприклад, за 6 днів хочуть подивитися всю Австралію, туристичним регіоном буде весь континент.

3. Регіон як місце з набором атракцій та пристосованих до них туристичних споруд і послуг є для туриста продуктом, що складається з комплексу послуг. У такому вигляді туристичний регіон є одиницею конкуренції в'їзного туризму.

Отже, туристичний регіон — це географічна територія (місце, регіон), яку гість або певний сегмент туристичного ринку обирає метою подорожі. Така територія має всі споруди, необхідні для перебування, розміщення, харчування та організації дозвілля туристів. Таким чином, регіон є єдністю туристичного продукту і конкурентоспроможної одиниці, тому управляти ним необхідно як стратегічною комерційною одиницею.

Споживач не орієнтується при користуванні різними елементами послуг на підприємства, а співвідносить послугу та її якість із регіоном як єдиним цілим (Див. рис. 3.1).

Якість регіону як виробника туристичних послуг вимірюється тим, наскільки добре цей регіон може пристосувати свої послуги до потреб споживачів. У кожному місці пропонується не єдиний універсальний територіальний продукт, а декілька або навіть кілька десятків продуктів, які утворюють своєрідний мегапродукт.

Рис. 3.1. Структура територіального туристичного продукту



Територіальний продукт – асортимент, кількість і якість ресурсів території, які потрібні їм споживачам: географічне положення, населення (персонал), якість життя, інфраструктура, здатність працювати з високими технологіями, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до "дешевих" грошей, рівень розвитку сфери підтримки бізнесу, рекламного ринку, аудиту, зв'язки з громадськістю тощо.

Туристичний продукт має кілька рівнів:

1. Продукти і послуги певних підприємств індустрії туризму і рекреації.
2. Продукти і послуги, які пропонуються групою підприємств (мереж, корпорацій, об'єднань виробників тощо).
3. Продукти і послуги галузей (туризм, санаторно-курортний комплекс, індустрія розваг тощо).
4. Продукти і послуги туристичних територій (країн, регіонів, дестинацій).

Туристична територія постає у декількох іпостасях:

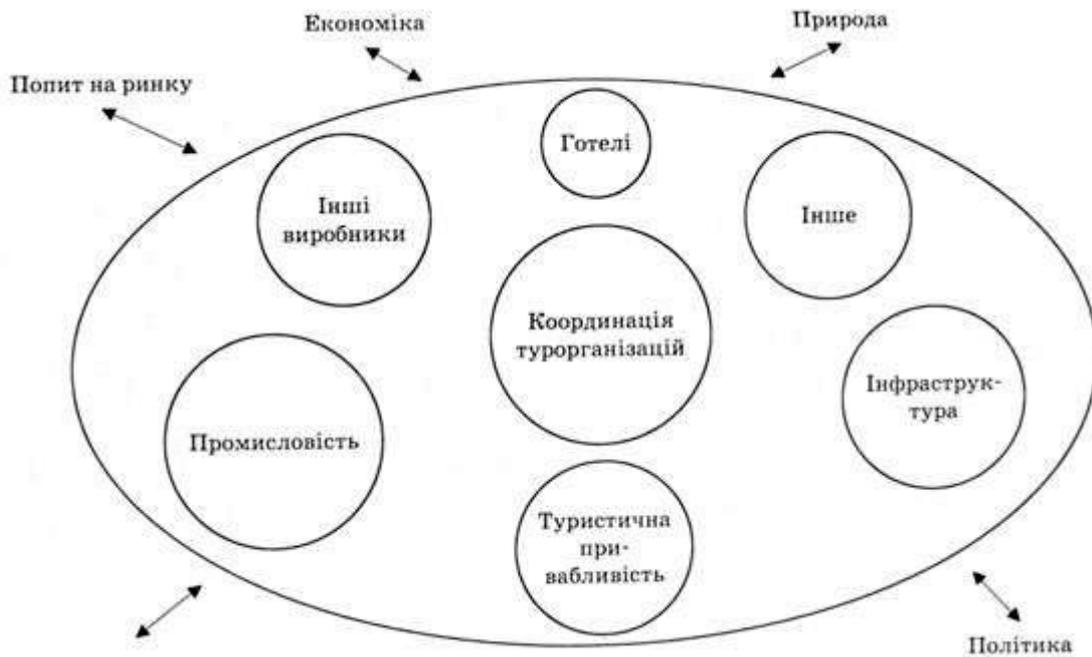
- це продукт, який необхідно просувати на широких і локальних ринках туристичних послуг;
- це адміністративна одиниця (суб'єкт), яка функціонує в межах загальнонаціональних (федеральних) і місцевих (регіональних) законів;
- це географічна одиниця (простір), який має певний ресурсний, економічний і виробничий потенціал;
- це місце, де відпочивають туристи і постійно проживає місцеве населення.

Усе це характеризує туристичну територію як складний багатокомпонентний комплекс, ефективне функціонування якого залежить від уміння об'єднати різні інтереси і підкорити їх головній меті – стабільному і стійкому розвитку на основі успішного функціонування туристично-рекреаційної сфери і суміжних галузей за умови збереження соціальної, екологічної, економічної рівноваги в регіоні.

Узагальнено туристичний регіон можна представити як відкриту систему тісно пов'язаних та взаємодіючих елементів (рис. 3.2).

Базисний продукт території включає продукти і послуги туристичних, готельних і санаторно-курортних закладів, які задовольняють туристичний і рекреаційний попит (розміщення, харчування, лікування, відпочинок).

Рис. 3.2. Структура туристичного продукту території



Додатковий продукт території включає продукти, товари і послуги суміжних галузей (торгівлі, громадського харчування, транспорту, дозвілля, спорту, екскурсійного обслуговування та ін.). Комплексний продукт території – це сукупність базисних і додаткових продуктів, яка формується на основі вільного вибору споживачів.

Отже, всі підприємства, котрі в межах повної території створюють туристичний продукт, апіорі, ґрунтуються на єдиному базисі, тобто на ресурсному і технологічному потенціалі території, що фактично відображається в туристичній і рекреаційній спеціалізації регіону. Однак продукти і послуги, які ними створюються, незважаючи на наявну спільність, є різноманітні, оскільки вони формуються з урахуванням специфіки підприємств, їхнього розташування, рівня розвитку матеріально-технічної бази, а головне – залежно від особливостей цільового сегменту споживачів (сім'ї з дітьми, пенсіонери, військові тощо), що обслуговується.

Ресурсний потенціал території та його окремі складники існують об'єктивно і не залежать від виробників і споживачів. Складники технологічного характеру стосовно туристичного продукту розглядаються як сукупність, яку представляє інфраструктура: зв'язок, транспортні шляхи, система комунально-побутових послуг, торгівля.

Усі наведені елементи у сукупності є системою життєзабезпечення території, на якій базуються всі виробники туристичних продуктів і послуг, однак нині багато туристичних і курортних підприємств намагається працювати автономно, створюючи власні системи життєзабезпечення, виключаючи тим самим залежність від збоїв у роботі єдиної системи. Такий підхід має свої позитивні та негативні аспекти. З одного боку, він дає змогу забезпечити стабільне функціонування підприємств, особливо в період "високого сезону", а з іншого – приводить до локалізації діяльності в межах вузько визначених інтересів. Тобто, діючи за принципами натурального господарства, підприємство (комплекс або група підприємств) ставить власні інтереси вище за інтереси території, на якій воно функціонує, що ускладнює формування й просування територіального (регіонального) туристичного продукту.

Для вирішення таких проблем важливо застосовувати не адміністративні, а економічні методи й маркетингові інструменти, які створюють можливість сформувати

комплексний продукт із великої кількості одиничних продуктів туристичної території, не руйнуючи самотність окремих підприємств і об'єднань.

Основа управління конкурентоспроможністю туристичних територій становить маркетинговий аналіз туристичних територій, який ґрунтується, на думку спеціалістів, на вивченні трьох "А" туристичного напрямку (дестинації):

Access – доступність (просторова, фізична (режим відвідування), психологічна, у т. ч. інформаційна);

Amenities – виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення (готелі, торговельні центри, заклади харчування, туалети, паркування тощо);

Attractions – атракції (музеї, театри, замки, фортеці, спортивні споруди, інші місця відвідування та їх пропозиція) разом з основною оглядовою інформацією щодо туристичного напрямку: його історії, культурних, природних особливостей, а також подіями, громадськими заходами і святами.

Але, фактично, що дуже важливо для умов нашої країни, залишається невизначеність щодо:

Assortment – асортименту туристичного продукту – його маршрутного каркасу і територіальної організації;

Address – адресності пропозиції та її просування з урахуванням цільових ринків попиту національного туристичного продукту.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю туристичної території повинно ґрунтуватися на комплексному маркетинговому аналізі території (країни), який охоплює п'ять структурних складників – 5 "А" туристичної дестинації, вивчення яких здійснюється таксономічно на локальному, регіональному, національному, міжнародному (регіональному і глобальному) таксономічних рівнях.

У такому разі обґрунтування: географічного (просторова доступність), мотиваційного (атрактивність, привабливість), функціонального (фізична (режим відвідування), психологічна доступність, виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення й асортимент) складників просування туристичного продукту країни (території) на цільових ринках (адресність) визначається:

- 1) аналізом туристично-географічного положення країни (території) на світовому туристичному ринку;
- 2) аналізом попиту на туристичний продукт країни;
- 3) аналізом попиту туристів певної країни на світовому туристичному ринку;
- 4) маркетинговим аналізом пропозиції і споживання туристичного продукту країни (атрактивність, виробничо-обслуговуюче та інфраструктурне забезпечення; асортимент, адресність);
- 5) аналізом конкурентоспроможності туристичної індустрії країни в цілому.

Розрізняють рівні продажу туристичних регіонів, які можуть бути представлені державою, комерційною компанією, приватною особою. Кожен рівень пропонує свій продукт для визначеної цільової групи. У цьому є сенс, оскільки кожен сегмент туристичного ринку як продукт розглядає зовсім іншу територію. Туристичні організації як одиниці традиційного менеджменту відповідальні за продаж різноманітних послуг. Це виправдано, оскільки:

1) чим віддаленіша мета подорожі, тим ширший туристичний регіон (Південна Англія — туристичний регіон для подорожі швейцарця; Європа — регіон подорожі для представника азійської країни);

2) чим вужча мета подорожі, тим менший туристичний регіон (для науковця, який зацікавлений в участі в конгресі, туристичним регіоном є готель, де відбуваються відповідні заходи; для учасника конгресу, який цікавиться культурою міста, хоче зробити деякі покупки тощо, туристичним регіоном стає все місто, в якому відбувається науковий захід).

Залежно від мотивації туристів розрізняють туристичні регіони широкої та вузької спеціалізації. Різниця між ними полягає в тому, що вибір регіону широкої спеціалізації швидше можна вважати випадковим. Людина збирається чимось займатися або чогось досягти, але регіон сам по собі не викликає її інтересу. Вона користується туристичними послугами тому, що їх пропонують. Зовсім з іншою метою подорожують у регіони з вузькою спеціалізацією, оскільки перебування в них планується завчасно.

Туристичні регіони широкої спеціалізації включають місцевості організації відпочинку, туристичної діяльності, а також освітні (місця, пристосовані для проведення конгресів та ін.), промислово-адміністративні (місця, куди виїжджають для укладання комерційних, товарних, політичних угод) та транспортні (зупинка при транзиті тощо) центри.

Туристичні регіони вузької спеціалізації поділяються на місця відпочинку (курорти, місця для проведення відпустки, місця, які розташовані близько до місця проживання і використовуються для короткого відпочинку) та місця, що мають туристичні пам'ятки, об'єкти, котрі становлять інтерес для туриста і є метою його подорожі.

Як правило, регіони виокремлюють за ознакою однорідності або відмінності від навколишніх територій: туристичні пам'ятки території (здебільшого природні, а також антропогенні); характер туристичної інфраструктури; туристичний рух (розглядається також як підтвердження коректності виокремлення регіону і як міра його значимості і привабливості).

4. Туристичний продукт-місце

Туристичний продукт-місце не можна вважати простою сумою всіх туристичних цінностей і послуг, які пропонуються на певній території. Це своєрідна візитна картка місцевості, її фірмовий продукт. Ідентифікувати його можна за допомогою спеціально організованої рекламної кампанії, важливими елементами якої є назва, логотип, рекламний слоган тощо.

Туристичний продукт-місце – особливий географічно детермінований продукт, котрий складається з деяких елементів туристичного потенціалу або наявних простих продуктів цієї території, об'єднаних вищою ідеєю, яка визначає оригінальність, унікальність і ринкову привабливість такого продукту.

За такого підходу до подорожей увесь світ стає привабливим для туриста. На Землі немає нецікавих місць, слід тільки знайти сегмент ринку (клієнтів), для якого вони будуть цінними. Турпродукт складне поєднання різнорідних компонентів:

— спадщина – територіальні ресурси, не пов'язані з розвитком туризму (природа, культура, історія, економіка тощо);

— інфраструктура – територіальні ресурси, які пов'язані з розвитком туризму і доповнюють первинні компоненти, збагачують туристичну пропозицію території (готельна, гастрономічна, паратуристична база);

— додана цінність – атрибути території, які приносять туристам певне задоволення (ідея, назва, логотип, образ, стереотипи тощо);

— організація й управління – будь-які структури та дії, які дають змогу функціонувати певним елементам як туристичний продукт.

Багато продуктів стають успішними за рахунок доданої цінності. Наприклад, туристи, які бажають відвідати Ейфелеву вежу, повинні дістатися Парижа, адже саме там вона знаходиться, однак особи, які мріють провести відпустку на Лазурному березі, можуть вибирати з великої кількості привабливих місць. Проте з великою ймовірністю можна передбачити, що більшість з них обирає курорти, які мають додану цінність.

Таким чином, символічними атрибутами території вважаються її образ у суспільній свідомості, поширені стереотипи, головна ідея, яка пов'язує у єдине ціле всі

дії у сфері туризму. Це необхідна умова існування туристичного продукту-місця. Елементами, які доповнюють ідею-задум, є назва продукту, рекламний слоган, логотип і реклама, завдяки яким маркетологи створюють образ самого продукту.

Характерні риси туристичного продукту-місця:

- просторово-детермінований – він є комбінацією географічного навколишнього середовища та історичної і культурної спадщини цієї території і, відповідно, може вироблятися та споживатися тільки в єдиному, строго визначеному місці;
- складний – є сукупністю значної кількості компонентів;
- має кількох виробників – це має велике значення для забезпечення його якості;
- комплементарний – компоненти продукту взаємно доповнюють один одного стають для туриста єдиним цілим;
- синергетичний – спільна діяльність різних суб'єктів, які створюють продукт, знижує витрати на його підготовку і просування та, відповідно, підвищує шанси на досягнення успіху на ринку;
- дуже залежить від важко прогнозованих психосоціальних факторів, таких як мода, цілі і мотивація подорожі, індивідуальні звички.

Додатково слід нагадати, що:

— туристичний продукт-місце не має фіксованої ціни і єдиного стандарту – його споживання може бути пов'язане з різними видатками, зумовленими можливостями довільного складання туристичних пакетів авторами (наприклад, підбір готельних або гастрономічних об'єктів різних стандартів і різної вартості);

— споживання цього продукту може бути розподілене у часі: туристичний продукт-місце можна купити у розстрочку, туристи можуть багато разів відвідувати одне й те саме місце з різних причин, у різні періоди тощо.

Спеціалісти вирізняють два види регіонів.

Регіон А. Регіон, у якому явно домінує один туристичний продукт, котрий найчастіше визначається природними пам'ятками (наприклад, морське узбережжя — рекреаційний туризм).

Регіон Б. У межах одного регіону є декілька однаково значимих туристичних продуктів (наприклад, Берегове має різноманітні можливості для оздоровчого, культурного або еногастрономічного туризму). Це гетерогенний регіон, різноманітність якого зумовлюється наявністю декількох продуктів. У цій категорії можна додатково виокремити два підтипи.

Перший підтип — поляризований гетерогенний регіон (Б1), який характеризується чіткою наявністю більше одного туристичного продукту (наприклад, термальні басейни – вино – архітектура)).

Другий підтип (Б2) відповідає неполяризованому гетерогенному регіону, в якому не можна виокремити домінуючі продукти. Яскравим прикладом такого регіону можна вважати один із найстаріших туристичних регіонів Німеччини — Шварцвальд.

Декомпозиція турпродуктів за *сферою територіального охоплення*.

1. локальний туристичний продукт-місце, який охоплює окрему місцевість (наприклад, Національний парк "Зачарований край").

2. регіональний туристичний продукт-місце (географічні, етнографічні або історичні утворення – Дорога Святого Якоба) або штучно створений характер (воєводства в Польщі, землі у Німеччині, штати у США тощо).

3. національний туристичний продукт-місце (або декілька таких продуктів), охоплення якого збігається з територією, яка обмежена державними кордонами.

Такий підхід застосовується з урахуванням двох важливих принципів, які мають надзвичайно важливе значення. По-перше, територіальну сферу не можна ототожнювати зі сферою поширення. Туристичний продукт-місце, який має локальний

масштаб, може мати як локальне, так і регіональне або міжнародне значення (наприклад, "Мальборк — столиця європейського лицарства"). По-друге, принцип не обов'язкової участі всіх туристичних продуктів-місць нижнього порядку в продуктах вищого діє на всіх рівнях такої ієрархії. Наприклад, туристичний продукт-місце на регіональному рівні може вміщати лише окремі локальні продукти, а національний туристичний продукт-місце може бути комбінацією локальних і регіональних продуктів, а також продуктів інших категорій.

Представлену ієрархічну структуру туристичного продукту-місця можна порівняти з ієрархією туристичних регіонів, яку пропонують різні наукові джерела (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Ієрархія туристичних продуктів-місць і туристичних регіонів

Туристичний регіон	Туристичний продукт-місце
Мікрорегіон (район)	Локальний
Регіон	Регіональний
Мезорегіон	Національний
Макрорегіон	Субконтинентальний. Континентальний

Транскордонний туристичний продукт-місце можна вважати окремим варіантом продукту, реалізованого (сформованого, спожитого) на території як мінімум двох держав на основі однорідного використання туристичного потенціалу цієї території. Необхідна умова наявності на ринку такого продукту полягає у можливості вільного перетину кордонів туристами. Наприклад, субконтинентальний (13 країн) турпродукт – Маршрут вікінгів, національний (Іспанія) – Маршрут Св. Іакова (спроба вийти на інший рівень – Польща, Україна)

Туристичний продукт-місце, який часто ґрунтується на певній духовній єдності (також створеній маркетологами), регіон виникає тільки тоді, коли у ментальності населення він сприймається таким.

В межах будь-якого регіону може існувати один або декілька продуктів, які вважаються його візитною карткою, фірмовим знаком. Однак залишається відкритим питання про можливість існування зворотної ситуації, в якій туристичний продукт-місце формує і визначає сферу просторового охоплення туристичного регіону.

5. Наукові підходи до управління туристичним регіоном

Наукові підходи до управління туристичним регіоном ґрунтуються на ключових поняттях наук, що досліджують територію і простір. У цьому випадку регіони розглядаються як структурні складники всього територіально-галузевого господарського комплексу країни. В такому розумінні регіон є не тільки підсистемою соціально-економічного комплексу країни, а й відносно самостійною його частиною із завершеним циклом відтворення, особливими формами вияву його стадій та специфічними властивостями перебігу соціальних і економічних процесів.

Основним є поняття територія – обмежена частина твердої поверхні Землі, яка характеризується певною площею, географічним положенням та іншими ознаками. Доповнюють його поняття акваторія – обмежена частина водної поверхні Землі – й аероторія – частина повітряної оболонки Землі, співвіднесена з певною територією або акваторією. Неоднорідність території за різними ознаками зумовлює необхідність членування територій на частини – регіони. **Регіон** – це складна система, в якій усі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Характер і міра такого впливу залежать від потенціалу регіону – ресурсного, економічного і політичного. Кожен регіон має свої особливості, які, в свою чергу, формують специфічні потреби, інтереси, цілі, моделі і стратегії регіонального розвитку.

ВТО визначає шість туристичних *макрорегіонів* світу: Європа, Америка, Південно-Східна Азія й Океанія, Африка, Близький і Середній Схід, Південна Азія.

Всередині макрорегіонів виокремлюють туристичні субрегіони – країни або групи країн. Наприклад, до європейського туристичного макрорегіону входять п'ять *субрегіонів*: Північна Європа, Західна Європа, Південна Європа, Центральна-Східна Європа, Східне Середземномор'я.

На наступному ієрархічному рівні результатом туристичного районування є *туристичні райони*.

Ієрархічна структура туристичних територій може бути доповнена *туристичними зонами* і субзонами. Туристичну зону розуміють як: 1) частину національної території, на якій є два або більше центрів з прийому туристів не менше ніж на 5000 місць проживання; 2) територію з пріоритетним розвитком туристичної інфраструктури; 3) територію, на якій зосереджено об'єкти показу, що приваблюють туристів, а також інші туристичні об'єкти (готелі, санаторії, пансіонати тощо).

Нижній рівень у системі туристичних територій займає *туристичний центр*. Це місто, природний об'єкт, ділянка місцевості, де на базі зосереджених туристичних ресурсів створено комплекс туристично-екскурсійного обслуговування, який складається з об'єктів розміщення туристів, закладів харчування, торгових підприємств, спортивних споруд та інших підприємств сфери послуг.

"Туристичний регіон" – поняття конкретне, параметри регіону мають свій вимір, однак навіть найточніші характеристики (площа, клімат, ландшафт тощо) не можуть дати про нього повне уявлення споживачеві, якщо не продемонструвати його відмінність від інших подібних регіонів. Адже саме на відмінних рисах, або на так званих конкурентних перевагах, формуються образ регіону та його споживча цінність.

Підходи до характеристики туристичних регіонів:

1. За туристичною спеціалізацією: пляжний туризм, паломницький центр, історико-культурний центр та ін.

2. За логікою і просторово-часовими правилами функціонування: канікулярно-відпускні та святково-уїкендові.

Туристична цінність виявляється (більше або менше) залежно від обраної туристичної спеціалізації. Так, у разі канікулярно-відпускної спеціалізації домінувати будуть високий ступінь освоєності туристичного регіону і туристичні цінності високої якості, а при святково-уїкендовій — фактор близькості міст. Але як у першому, так і в другому випадках регіонотвірним фактором стануть територіальні поєднання конкретних елементів (підсистем) з елементами навколишнього природного, соціально-економічного і культурного середовища, завдяки чому на цій території виникає туристична спеціалізація щодо "зовнішнього світу".

На сучасному етапі затверджується необхідність застосовувати комплексний і системний підходи до управління туристичними територіями як органічно цілісними рекреаційно-туристичними утвореннями з елементів господарства, населення, природи, що функціонують у певних просторово-часових параметрах. Саме тому нині поняття "комплексний туристичний регіон" і споріднені поняття, такі як "рекреаційно-туристичний комплекс", "санаторно-курортний комплекс", є ключовими для менеджменту туризму.

За сучасних умов при туристичному районуванні й оцінці рівня освоєності туристичних територій доцільно виокремлювати туристичні території трьох типів:

1) території з найбільш цінними і різноманітними туристичними ресурсами, які широко використовуються для організації відпочинку в період масових відпусток;

2) території з різноманітними ресурсами для канікулярно-відпускного і святкового відпочинку;

3) території з обмеженими ресурсами, на основі яких рекреація і туризм можуть розвиватися залежно від наявних потреб в організації місць відпочинку, в т. ч. за

ініціативою місцевої влади з метою прискорення соціально-економічного розвитку регіонів.

Туристичне освоєння нових регіонів має формуватися на дотриманні таких принципів:

- раціональне використання природних цінностей і ресурсів;
- обов'язкове врахування думок і традицій місцевих спільнот;
- науковий підхід до освоєння нових туристичних територій;
- надання гарантій безпеки туристам;
- оптимальне поєднання ціни та якості на туристичні продукти і послуги;
- гнучка програма туристичного освоєння територій, яка гарантує охорону туристичних ресурсів;
- планомірний і збалансований розвиток туристичних дестинацій.

Серед актуальних нині стратегій розвитку територіального рекреаційно-туристичного комплексу в Україні – необхідність відмови від старої радянської моделі цілорічного їх функціонування і переходу до сезонного способу їх функціонування, використовуючи світову практику розвитку туристичного бізнесу з урахуванням трьох типів сезонів: "високий", "низький", "міжсезоння". Такий підхід потребує широкого впровадження у практику управління регіональними рекреаційно-туристичними комплексами ринкових механізмів, які включають використання маркетингового інструментарію, нових підходів до ціноутворення, сучасних інформаційних технологій.

Підходи до вивчення туристичних центрів різні:

- 1) наявність певного ресурсу, або спадщини, яка є основою для туристичного потоку;
- 2) туристичні потоки спричиняються не самою наявністю рекреаційного ресурсу, а інформованістю про нього.

Звідси розрізняють центр туризму і туристичний центр.

Центр туризму – місто, місцевість або об'єкт, де на базі рекреаційних ресурсів створено комплекс туристично-екскурсійного обслуговування.

Туристичний центр – це місцевість або об'єкт, які приваблюють туристів завдяки наявності специфічних рекреаційних ресурсів, переваг транспортно-географічного положення і доступної для туриста інформації про це.

Тобто, поняття "*центр туризму*" розкриває ресурсний аспект місцевості, то "*туристичний центр*" за тих самих умов свідчить про рівень інформованості про нього туристів.

У спеціальній літературі пропонується розгорнута типологія туристичних центрів залежно від того, який цикл рекреаційної діяльності в них реалізовано: культурно-історичний, паломницький, курортний, приморський, альпійський, активно-оздоровчий, комерційно-діловий, екологічний, фестивально-конгресний, водний, спортивний, альпіністський, мисливсько-рибальський, пригодницький, екзотичний, етнографічний, розважальний. Звичайно, цикли рекреаційної діяльності, так само як і центри, можуть бути комбінованими і становити основу для формування туристично-рекреаційних кластерів, підкомплексів і підсистем.

Знання про туристично-рекреаційні території, туристичні центри – одна з головних вимог до менеджера туризму. Є спеціальна навчальна дисципліна – географія туризму, завдання якої полягає в тому, щоб дати об'єктивні та необхідні знання про розміщення рекреаційно-туристичних ресурсів, типологію (класифікацію), групування туристичних районів і центрів для подальшого використання цього потенціалу в практиці управління як туристичними регіонами, так і туристичними організаціями і підприємствами.

6. Туристичні організації як об'єкт управління. Функції туристичних організацій

Туристична організація в системі менеджменту туризму займає особливе місце – вона є невід'ємним елементом системи управління туризмом; взаємодіє з іншими елементами системи і має вплив на їх функціонування.

В різних джерелах туристичні організації називаються по-різному і на них покладаються різні функції менеджменту:

✓ особливий вид організаційної структури управління, яка бере на себе функцію *координатора* в туристичному регіоні.

✓ туристичний посередник, тобто вони повинні виконувати *маркетингові* функції. Наприклад, туристично-інформаційний центр.

У будь-якому випадку туристичні організації формують туристичну політику, тобто мають створювати вигідні умови і стимулювати розвиток туризму в регіоні.

Туристичні організації класифікують за наступними ознаками:

— національно-територіальною: міжнародні, регіональні та національні;

— суспільно-державною: урядові, громадські, приватні;

— видом діяльності: регулюючі, постачальники, ринкові агенти, розробники, консультанти, проектні організації, освітні організації, видавництва, професійні асоціації, торгові та споживчі організації;

— сферою діяльності: транспортні (авіаційні, автобусні, залізничні, автомобільні та круїзні), туроператори, турагентства, місцеві профспілки.

Отже, сюди відносяться як державні, так приватні організації на міжнародному, регіональному, національному, а також частково на місцевому, рівнях управління. Такі організації необхідні для планування розвитку туризму в світі, в окремих регіонах та країнах, координації збуту туристичного продукту. При цьому всі рівні управління тісно взаємопов'язані.

В межах країни туристичні організації діють у вигляді приватних (господарських) об'єднань та державних (управлінських) структур, які діють на трьох рівнях: національному (федеральному), обласному та міському (комунальному).

На загальнодержавному (національному) рівні розробляється національна туристична політика, тому цей рівень охоплює організації, які прямо чи опосередковано впливають на туризм: ДАРТ через Міністерство культури, молоді та спорту, міністерство інфраструктури затверджує зміни тарифів на залізниці; міністерство фінансів контролює візовий режим перетину кордону туристами. Крім міністерств діють спеціальні комітети, які займаються вирішенням суперечок між туристичними підприємствами і туристами; роблять незалежні експертні висновки щодо якості туристичних послуг, визначають певні проблеми розвитку всієї індустрії і стратегічні шляхи їх вирішення.

Державні організації регіонального рівня (Департамент туризму ОДА) розробляють власні програми підтримки туризму в регіоні. Вони безпосередньо контролюють збереження пам'яток культури й екологічну ситуацію, сприяють розвитку туристичної інфраструктури, ремесел, курортних закладів та соціального туризму. Крім того, такі організації реалізують регіональний маркетинг, спрямований на створення привабливого іміджу туристичного регіону і, відповідно, на регулювання попиту на конкретний територіальний туристичний продукт.

Особливість туристичних організацій місцевого (ОТГ) рівня полягає в тому, що функціонально досить важко відокремити державну та приватну сторони їхньої діяльності. Раніше формуванням інфраструктури, рекламою займалися управління з туризму. Наразі це передано в ОТГ.

Аналізуючи проблеми менеджменту будь-якого туристичного регіону, слід мати на увазі, що крім державних є приватні (недержавні) туристичні організації:

✓ об'єднання туристичних посередників (туроператорів і турагентств) – розробляють правила укладання угод в туристичній галузі; захищають від монополії у галузевій діяльності; контролюють факти нелегальних методів роботи (без ліцензії); реалізують підтримку підприємств-членів об'єднання в правових і податкових питаннях; організують навчання і підвищення кваліфікації фахівців тощо.

✓ союзи готельєрів та рестораторів

Якщо сфера діяльності такої організації виходить за межі міста або району, то йдеться про регіональні секції та об'єднання. Регіональні об'єднання, у свою чергу, мають представників в обласних або національних об'єднаннях. Основними завданнями організацій вищого рівня є маркетинг та консультування членів об'єднання.

Поширені рекламні організації із залучення до країни іноземних туристів. Наприклад, у Німеччині це Німецький туристичний центр (DZT).

Таким чином, державні (урядові) туристичні організації — це заклади, які працюють на трьох рівнях: національному, обласному та районному (місцевому). Громадські і приватні туристичні організації діють також на трьох рівнях, однак створюються та фінансуються вони недержавними структурами (об'єднаннями та союзами). Найбільший ефект досягається тоді, коли державні, громадські та приватні підприємства об'єднують свої інтереси і діють злагоджено в межах певної єдності моделі державного управління. Визначають три типи таких моделей.

Перша модель передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації. Усі питання вирішуються на місцях на основі принципів ринкової саморегуляції. Уряди окремих країн приймають рішення про запровадження такої моделі у тих випадках, коли туризм взагалі не розглядається як важлива сфера національного розвитку або суб'єкти туристичного ринку свідомі і займають сильні позиції, тобто здатні вирішувати власні проблеми без державного втручання. Наприклад, США.

Друга модель передбачає наявність сильного й авторитетного міністерства, яке контролює діяльність усієї галузі. Для її реалізації необхідні певні умови:

— великі фінансові надходження в індустрію туризму, рекламу і маркетингову діяльність;

— інвестування в туристичну інфраструктуру.

Організація управління туріндустрією за такою моделлю представлена в Туреччині, Єгипті, Тунісі та інших країнах, в яких туризм є одним з основних джерел валютних надходжень.

Третя модель переважно застосовується в європейських країнах: питання розвитку туризму вирішуються на рівні багатогалузевого міністерства, найчастіше з економічним спрямуванням. Підрозділ цього міністерства, який займається питаннями туризму, діє у двох напрямках:

— займається глобальними питаннями державного регулювання (розробкою нормативно-правової бази, координацією діяльності регіонів, міжнародним співробітництвом на міждержавному рівні, обробкою статистичної інформації);

— маркетинговою діяльністю, участю у виставках, управлінням туристичними представництвами за кордоном.

Державна турадміністрація у розвинутих європейських країнах взаємодіє з місцевою владою, приватним бізнесом та громадськістю для залучення до виконання державних завдань фінансів з приватного сектору, знаходження вигідних форм співробітництва між органами управління різних рівнів. Наслідком такої політики є функціонування змішаних (державно-приватних) інституцій у сфері регулювання туристичної діяльності.

Практика менеджменту туризму свідчить про необхідність функціонування туристичних організацій різних територіальних рівнів — областей, територіальних одиниць, регіонів, країн (груп країн). Залежно від рівня (міста, регіону, країни)

завдання менеджменту для усіх типів організацій однакові, але різниця в тому, що вони поширюються на різні за розмірами території, мають неоднакову значимість і вирішуються по-різному.

Раніше основою діяльності було те, що нижчий рівень організації повинен виконувати свої завдання за прикладом вищого. Сьогодні таке твердження досить відносне, оскільки суто ієрархічний поділ обов'язків, який панував раніше, сьогодні не дає бажаного результату з декількох причин:

1) змінилася поведінка гостей. Туристи більше не запитують інформацію застарілим способом: спочатку країна, потім регіон і нарешті певне місце. Залежно від мотиву, інформаційної обізнаності та мети подорожі турист зупиняє свою увагу на одному з цих рівнів;

2) нові вимоги висуваються і до маркетингу. Суто інформаційна реклама, виготовлена простими засобами, більше не задовольняє споживачів. Маркетинг повинен проводитися професійно, на що потрібно багато кадрових та фінансових ресурсів;

3) висуваються нові вимоги до формування пропозиції. Для цього необхідно мати великий штат співробітників та досконалі програми обслуговування гостей;

4) нового значення набуває функція представництва інтересів (з огляду на проголошені екологічні та соціальні пріоритети).

Важливим для менеджменту туризму є поділ обов'язків та відповідальності між різними рівнями туристичних організацій, який визначається такими завданнями-функціями для кожної з них.

Функція пропозиції є пріоритетною в діяльності організацій нижчого рівня. Вони прямо контактують з окремими виконавцями послуг і добре знають продукт, споруди та мінімальну кількість атракцій для розміщення та розваги гостей, мають необхідний для виконання такої діяльності кадровий склад.

Функція представництва інтересів властива кожному рівню державної (політичної) структури організацій з однаковим географічним радіусом діяльності. У більшості країн представницькі функції виконують місцеві, обласні та національні туристичні організації (адміністрації).

Маркетингові функції повинні виконувати організації кожного з рівнів залежно від іміджу та фінансових можливостей конкретного рівня туристичного регіону. Як правило, місцева туристична організація орієнтована на підвищення власної популярності на регіональному та національному рівнях; регіональна організація орієнтована на формування і підтримку власного бренда на національному рівні та на ближчих зарубіжних ринках. На туристичну організацію національного рівня покладається завдання просування національного бренда на міжнародному ринку, поширення та зміцнення туристичного іміджу нації.

Функція створення та збереження іміджу виконується організаціями кожного з рівнів. Національна організація повинна розробляти національну стратегію розвитку туризму і професійно стежити за національним туристичним іміджем, а завдання місцевих туристичних об'єднань у цьому сенсі можна деталізувати так:

- ✓ розробка та втілення місцевої курортної та регіональної туристичної політики;
- ✓ загальна політика розвитку, яка враховує ринкові умови;
- ✓ забезпечення спільних інтересів зацікавлених сторін регіону в транспортному сполученні;
- ✓ формування туристичної самосвідомості;
- ✓ організація культурного, фольклорного, суспільного та спортивного життя;
- ✓ виконання завдань щодо формування та координації туристичної пропозиції;

✓ експлуатація курортних і туристичних споруд та участь зацікавлених сторін регіону в їх розвитку;

✓ налагодження та закріплення зв'язків з управліннями, готельними підприємствами, транспортними та туристичними організаціями, різними об'єднаннями, пресою, радіо, телебаченням, організаціями всіх видів власності.

При поділі функцій між туристичними організаціями різних рівнів необхідно, щоб між ними було налагоджено співробітництво. Невеликі (локальні, місцеві) організації при відсутності ресурсів намагаються об'єднуватися і діяти спільно і вважають, що вирішення інших питань мають взяти на себе вищі організації.

Наприклад, місцеві туристичні організації (на рівні м. Берегове) від організацій вищого рівня (департаменту туризму Закарпатської ОДА) очікують, що ті забезпечать:

- організацію інформаційного бюро для туристів;
- дослідження ринку;
- повідомлення органу вищого рівня (ДАРТ, Міністерство культури та інформаційної політики) про проблеми розвитку туризму на локальному рівні (в Береговому);

- формування бренду регіону в цілому;
- консультації з питань ринку;
- програми освіти та кваліфікації кадрів;
- системи бронювання місць у готелях;
- представництво інтересів на вищих рівнях;
- спільну участь у ярмарках;
- громадські зв'язки і зв'язки із ЗМІ на вищих рівнях;
- формування громадської думки;
- маркетинг віддалених районів.

Порівнюючи очікування малих та великих туристичних місць, варто зазначити, що більші за територією регіони (наприклад, м. Львів) частину з перелічених позицій забезпечують самостійно, тому що мають відповідні ресурси. Їм достатньо лише, щоб вищі організації займалися формуванням іміджу регіону; координацією спільної діяльності з проведення маркетингу за кордоном; представництвом місцевих туристичних організацій на різних сегментах туристичних ринків.

Найактуальнішим завданням сьогодення у сфері діяльності туристичних організації національного рівня в Україні є реструктуризація туризму та управління ним з урахуванням нових вимог. У зв'язку з цим, іде пошук нових форм туристичної кооперації або організаційних рішень, адекватних новим економічним умовам. Суттєвими проблемами в цьому сенсі є:

- брак єдиного підходу до розуміння і визначення туристичної організації;
- відсутність організації, яка об'єднує державних та приватних виконавців і може реалізувати різні спільні функції (маркетинг, формування пропозиції, захист навколишнього середовища, планування та ін.).

Таким чином, туристичні організації в системі туризму функціонують як органи управління та приватні об'єднання, які формують (створюють) туристичні послуги (турпродукт) для ринкового продажу, стають посередниками та координують функціональну діяльність туристичних підприємств та регіонів.

7. Регіональна політика у сфері туризму і завдання національних туристичних організацій

Зважаючи на значення туризму в розвитку національних господарських систем, особливо актуальною стає проблема розробки та реалізації регіональної політики у сфері туризму.

Регіональна політика – це діяльність держави, спрямована на забезпечення комплексного економічного, політичного, соціального та культурного розвитку окремих територій країни. Тактичним завданням регіональної політики є забезпечення збалансованого комплексно-пропорційного розвитку окремих регіонів, створення сприятливих умов для успішного функціонування господарських об'єктів та проживання населення, для розвитку ринкових відносин. Стратегічним завданням регіональної політики є макросоціоекономічне обґрунтування та розробка оптимальної перспективної територіальної структури життя населення.

Головною передумовою ефективної регіональної політики є динамічний розвиток національної економіки, що дає змогу перерозподіляти розміщення виробництва на користь менш розвинутих районів та областей, а її найважливішими аспектами – конкретний зміст, наукове і кадрове забезпечення.

Основним засобом реалізації довгострокової стратегії регіональної політики у сфері туризму є створення регіональних програм туристичного розвитку окремих районів та областей.

Початковим етапом комплексного розвитку території є поєднання регіональних чинників рекреаційно-туристичної діяльності (засоби виробництва, населення території, соціальна сфера, інфраструктура і т.д.) в одну систему – сферу туризму.

Регіональна політика у сфері туризму має на меті вирішення таких конкретних завдань.

1. Отримання достовірних статистичних даних щодо обсягів внутрішнього та міжнародного туризму в регіоні, щоб встановити – регіон належить до розвинутих чи депресивних.

2. Кількісна та якісна оцінка інтегрального ресурсного потенціалу – природного, трудового, фінансового, рекреаційного, науково-технічного, транспортно-географічного, а також можливостей розвитку внутрішньо- та зовнішньоекономічних зв'язків.

3. Аналіз і оцінка забезпеченості території об'єктами інфраструктури, її стану і необхідності залучення інвестицій для її розширення/реконструкції.

4. Аналіз специфіки просторової диференціації демографічних процесів; оцінка наявних систем розселення; визначення структури зайнятості, рівня кваліфікації трудових ресурсів і кількості робочих місць; вивчення міграційних процесів, їх причин, структури, інтенсивності і напрямів, у т. ч. рекреаційних потоків.

5. Обґрунтування територіальних пропорцій розвитку сфери туризму за допомогою рекреаційно-туристичного районування.

6. Оцінка значення рекреаційних територій у загальній структурі землекористування.

7. Аналіз і ефективне використання рекреаційного та туристичного потенціалу геополітичного положення території, враховуючи фактори:

- географічний (розташування території);
- економічний (наявність джерел сировини, енергії, трудових ресурсів, транспортних комунікацій та ін.);
- політичний (внутрішньо- та зовнішньополітична ситуація, близькість чи віддаленість країн-партнерів, "ворогів", "гарячих точок", конфліктних сторін та ін.);
- історичний (історія розвитку території, наявність традицій та ін.);
- державно-правовий (інституційно-правова система, ступінь її адекватності міжнародно-правовим канонам та ін.).

8. Вивчення можливостей формування вільних рекреаційно-туристичних економічних зон, районів прикордонної (безмитної) торгівлі, зон і об'єктів спільного підприємництва.

9. Оцінка території з погляду рекреаційно-туристичного використання, її районування та експертиза окремих регіональних проектів чи програм.

10. Наближення рекреаційного районування до єдності з економічним і адміністративно-територіальним устроєм.

11. Координація розвитку рекреаційного обслуговування з іншими господарськими системами, інтенсифікація виробничих та економічних зв'язків рекреаційних підприємств з іншими галузями.

12. Виявлення особливостей територіального поділу праці у сфері рекреації і туризму, прогнозування перспективних функцій районів.

13. Удосконалення економічного механізму регіонального розвитку засобами:

а) зміцнення фінансової бази місцевих органів, що відповідають за проведення цієї діяльності, з податків, штрафів, цільових кредитів, інвестиційних та цінових заходів, пільг, державної протекції;

б) створення загальнодержавного фонду для реалізації регіональних програм, допомоги при ліквідації стихійних лих, аварій тощо;

в) розвитку ринкової економіки та підприємництва;

г) організації регіональних замовлень на послуги та товари.

14. Комплексний підхід до впровадження досягнень науково-технічного прогресу в сфері туризму і готельного господарства.

15. Удосконалення управління регіональним розвитком шляхом розширення організаційних і господарських повноважень органів.

16. Кадрове забезпечення виконання конкретної регіональної роботи на всіх рівнях їх впровадження.

17. Створення передумов для раціонального використання рекреаційних ресурсів.

Науковими засобами реалізації регіональної політики повинні бути прогнози, схеми, програми та проекти регіонального розвитку.

Поряд із регіональною політикою необхідно проводити *інвестиційну діяльність*, яка повинна мати конкретно виражений регіональний напрям, тобто інвестиції слід вкладати в регіональні об'єкти, зважаючи при цьому на маркетинг території.

Інвестиційний маркетинг території передбачає:

- кількісну та якісну оцінки її географічного положення, насамперед транспортно-географічного;

- визначення видів і рівня територіальної спеціалізації людської діяльності, її внутрішніх відмінностей;

- оцінку рівня комплексності та пропорційності людської діяльності;

- оцінку наявних та перспективних можливостей обміну виробленими послугами чи продукцією з іншими територіями;

- оцінку стану туристичної інфраструктури;

- визначення попиту на рекреацію і туризм (внутрішній та зовнішній);

- визначення лімітуючих рекреацію і туризм факторів;

- оцінку рекреаційно-туристичної політики держави.

Органом, який займається впровадженням регіональної політики у сфері туризму, як правило, є Національна туристична організація (НТО). В Україні є ДАРТ (державна структура) та НТО (громадська організація). На рівні Закарпаття – РТО та ЗТО.

Взагалі НТО можна представити як сучасну форму державного маркетингу і менеджменту в індустрії туризму, діяльність якої в першу чергу визначається необхідністю забезпечення координації діяльності економічних агентів на туристичному ринку країни відповідно до державної політики у сфері туризму.

Досвід державного планування просторового розвитку галузі в розвинутих країнах визначає основні напрями і принципи такої політики:

- постійне вдосконалення концепції розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі діяльності галузі;
- адаптація навколишнього середовища до потреб індустрії туризму, враховуючи потреби як місцевого, так і приїжджого населення;
- концентрація підприємств у відповідних чітко визначених зонах;
- охорона екосистем від надмірного використання;
- введення туристичних центрів як елементу наявної системи розселення;
- узгодження розвитку галузі з місцевими умовами, відродження та підтримка місцевих традицій, звичаїв тощо;
- активне залучення місцевого населення до розвитку туризму;
- узгодження розвитку територіальних комплексів з потребами та можливостями інших територіально-галузових систем.

Зважаючи на реалізацію політики будь-якої держави в галузі туризму, яку можна узагальнити як "збільшення кількості клієнтів", завдання НТО можна поділити на групи:

- 1) збирання і забезпечення інформацією широких верств населення;
- 2) популяризація регіонів країни серед туристів;
- 3) кооперація з місцевими туроператорами;
- 4) інструктаж туристичних агенцій з метою просування країни чи регіону серед своїх клієнтів.

Співпраця НТО з туроператорами передбачає:

а) інформування та підтримка при створенні турпродукту: загальні відомості про країну; план інфраструктури; інформація про нові можливості і події, наприклад, фестивалі, ярмарки і виставки; достовірні статистичні дані щодо різних аспектів туризму; вплив уряду на розвиток туризму;

б) матеріали для проспектів: якісні фотографії, слайди і літографічний матеріал;

в) інформування та надання проспектного матеріалу клієнтам: відомості про окремі регіони і готелі, картографічний матеріал, розважальні заходи; загострення уваги на оформленні віз, в'їзних формальностях, обмеженнях; інформування про політичну ситуацію, катастрофи, епідемії та війни.

г) допомога під час продажу: НТО можуть працювати як окремий розповсюджувач турпродукту або в кооперації з туроператорами.

Ефективність роботи НТО на 80% залежить від бюджету і навичок керівництва, а специфіка їх діяльності сучасними засобами комунікацій представлена на веб-сайті www.towd.com, який є директорією туристичних офісів у всьому світі — понад 1300 офіційних туристичних офісів, національних і місцевих органів управління, конвенцій, бюро, торговельних палат та інших організацій.

8. Туристичні підприємства

Туристичні підприємства є третім важливим компонентом, який створює туристичну пропозицію в підсистемі "об'єкт туризму". В туристичній галузі функціонують різноманітні підприємства. Одні надають клієнтам виключно туристичні послуги, а для інших туризм – це один з кількох напрямів їх комерційної діяльності.

Туристичну галузь формують підприємства, які надають основні послуги, пов'язані з організацією і продажем туристичної подорожі:

- туристичні фірми, які займаються організацією і продажем турів;
- підприємства, які надають послуги гостинності: готелі, мотелі, кемпінги, квартири або будинки, котрі здаються в оренду, пансіонати, мебльовані кімнати тощо; до них належать також підприємства громадського харчування, які є невід'ємним складником підприємств, що падають послуги розміщення (ресторани в готелях, їдальні у пансіонатах і будинках відпочинку тощо) або орієнтовані суто на туристів;
- транспортні організації, які займаються перевезенням туристів;

- підприємства з виробництва товарів туристичного попиту;
- підприємства роздрібною торгівлі з продажу товарів туристичного попиту.

Основними туристичними підприємствами первинних послуг (отримують прибуток лише від туристичної діяльності) є туроператори і турпосередники, транспортні підприємства та заклади розміщення.

До туристичної сфери також зараховують: кредитні заклади (послуги з обслуговування операцій за кредитними картками, чеками тощо); страхові компанії; станції прокату спортивного знаряддя та човнів; спортивні школи; виробники товарів для туризму та відпочинку; рекламні агенції тощо. Ці підприємства належать до категорії *вторинних*, оскільки обслуговують не лише туристів.

Якщо зважати на спрямованість функцій управління, то туристичні підприємства можна поділити:

— на пов'язані з об'єктом управління: заклади розміщення та харчування; оздоровчі та лікувальні заклади; підприємства культурного та розважального характеру діяльності; особливі спортивні споруди; туристичні транспортні компанії; рекламні підприємства; туристично-страхові товариства; підприємства, що фінансують туризм, зокрема кредитні балки;

— пов'язані з суб'єктом управління: спеціалізовані туристичні підприємства, які працюють з окремим контингентом туристів (діти, школярі, студенти, пенсіонери тощо);

— зв'язуючого напрямку: турбюро та їх різновиди.

Таким чином, **туристичне підприємство** – це організаційно-господарська одиниця, яка шляхом об'єднання необхідних виробничих засобів (праці, капіталу, землі тощо) здійснює підготовку, виконання та надання послуг туристам, задовольняючи їхні потреби (рис. 3.3).

Реалізація виробничо-обслуговуючої діяльності туристичних підприємств на світовому ринку здійснюється різними економічними агентами. Спектр економічних агентів ринку туристичних послуг зумовлюється різноманітністю складників комплексної туристичної послуги:

Транспортне обслуговування:

1. Транспортні компанії (регулярного і чартерного сполучення):

- авіаційні;
- водні;
- залізничні;
- автобусні;
- автомобільні.

2. Підприємства:

- з виробництва пального;
- транспортної інфраструктури.

3. Виробники транспортних засобів, споруд

Послуги гостинності:

1. Готельні компанії:

- об'єднані ланцюги;
- незалежні ланцюги;
- незалежні компанії.

2. Котеджі та апартаменти:

- агентства з продажу нерухомості;
- орендні агентства;
- будівельні товариства.

3. Підприємства харчування:

- ресторани;
- продовольчі магазини;

- дистриб'ютори;
- виробники продуктів харчування.
- 4. Виробники обладнання для готелів і ресторанів.
- 5. Будівельні компанії.
- 6. Земельні власники

Рис. 3.3. Схема виробничо-обслуговуючої діяльності турпідприємств.
Процеси: I — передреалізаційні; II — реалізаційні; III — післяреалізаційні



Організація дозвілля

1. Підприємства з організації:

- спортивної діяльності;
- екскурсій;
- видовищ;
- агентства з прийому туристів;
- культурно-розважальні заклади;
- підприємства роздрібної торгівлі.

2. Підприємства виробники:

- спортивного знаряддя;

- виробники аудіо-та відеотехніки;
- видання путівників;
- періодична преса

Координація і комплексне туробслуговування

1. Організатори інклюзив-турів, турагентства.
2. Туроператори.
3. Дистриб'ютори.
4. Фірми-консультанти

Резюме

Менеджмент туризму – це відкрита складна система, для якої характерна велика кількість взаємозв'язаних елементів. Як відкрита система, менеджмент туризму підпадає під дію великої кількості факторів зовнішнього середовища.

Керуюча підсистема управління в туризмі – турист. Об'єкти управління в туризмі – це туристичний регіон, туристичні організації та туристичні підприємства. Очевидно, що методи та прийоми управління туристичним регіоном, туристичною організацією чи туристичним підприємством відрізняються.

Критерії, які визначають систему менеджменту туризму, можна подати у вигляді таблиці (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2. Система менеджменту туризму: критерії та характеристики

Критерії	Характеристика
1	2
Загальні цілі системи менеджменту туризму	<ul style="list-style-type: none"> - задоволення туристичних потреб; - раціональне використання туристичних об'єктів, засобів і предметів праці, капіталу; - формування оптимальних розмірів і структури туристичного руху; - виявлення пріоритетних напрямків і розвиток нових форм туристичної діяльності
Загальні функції менеджменту туризму	аналізування, моніторинг та контролювання, координування, планування, організування, регулювання, мотивування
Чинники, що потрібно врахувати у ході формування та розвитку системи менеджменту туризму	<ul style="list-style-type: none"> - макроекономічні чинники; - мезоекономічні чинники; - мікроекономічні чинники
Завдання, що потрібно врахувати у ході формування та розвитку системи менеджменту туризму	<ul style="list-style-type: none"> - формулювання цілей розвитку сфери туризму; - розроблення стратегії розвитку сфери туризму; - формування стратегічних, тактичних та оперативних планів; - управління людськими ресурсами задля досягнення цілей; - організація процесів розроблення та надання туристичних послуг; - забезпечення високої якості обслуговування; - налагодження комунікаційних процесів; - розроблення і впровадження різних методів оцінювання ефективності менеджменту у сфері туризму;

1	2
<p>Специфічні функції системи менеджменту туризму</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення особливостей індивідуальних запитів та потреб у процесі дослідження попиту на турпослуги, інтелектуальне наповнення туристичних послуг; - планування додаткових сервісних послуг залежно від особливостей індивідуальних запитів і потреб туристів, їх національної приналежності; - організація співпраці турпідприємств з іншими організаціями; - збут турпослуг з врахуванням інноваційних технологій; - налагодження механізму координації дій на випадок надзвичайних станів чи подій; - прогнозування «майбутньої пожиттєвої дохідності» споживачів турпослуг; - забезпечення прямого та зворотного зв'язку у системі; - забезпечення взаємного балансу інтересів усіх учасників ринку туристичних послуг, споживачів, суспільства; - налагодження механізму досягнення економічних та неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери; - контроль рекламно-інформаційної діяльності задля попередження незадовільних соціальних результатів

Запитання для закріплення матеріалу:

1. Охарактеризуйте ознаки системності стосовно системи управління в туризмі.
2. Охарактеризуйте взаємний вплив економічних факторів і туризму.
3. У чому полягає сутність урахування потреб людини менеджером туризму?
4. Порівняйте сутність понять "туристичний регіон", "територіальний туристично-рекреаційний комплекс", "туристична дестинація" і "туристичний продукт-місце".
5. Які спільні та відмінні риси мають різні моделі державного управління в туризмі?
6. Розкрийте сутність регіональної політики у сфері туризму.
7. Що таке НТО і в чому полягають завдання такої організації?

Література для самостійної роботи над темою:

1. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н. О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, с.9-13.

Інтернет-джерела:

2. Кіпченко, В. (2012) Менеджмент туризму. [Електронний ресурс] : https://pidru4niki.com/15060913/turizm/funktsiyi_turistichnih_organizatsiy#54 (Дата звернення 11.11.2021)
3. Байда, Б. Ф. (2021) Структурні характеристики системи менеджменту туризму. [Електронний ресурс] : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-15.pdf> (Дата звернення 11.11.2021)