

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ОПІ «Туризм»
спеціальності 242 «Туризм» денної та
заочної форм здобуття
вищої освіти



Миколаїв

2025

УДК 338.48:005
М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 21.02.2025 р., протокол №6

Укладач:

А. І. Бурковська – доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Т.І. Лункіна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

А. В. Бурковська – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний
аграрний університет 2025

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП..... | 5 |
| ТЕМА 1: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту в туризмі..... | 6 |
| 1. Сутність менеджменту та управління..... | 6 |
| 2. Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності..... | 7 |
| 3. Предмет, об'єкт і задачі менеджменту в туризмі..... | 7 |
| 4. Роль менеджерів і завдання підприємців у туристичній сфері..... | 8 |
| 5. Наукові основи менеджменту: принципи, методи та закономірності..... | 8 |
| ТЕМА 2: Еволюція управлінської думки..... | 9 |
| 1. Поняття менеджменту..... | 9 |
| 2. Школи менеджменту..... | 9 |
| 3. Процесний підхід до управління..... | 10 |
| 4. Системний підхід до управління..... | 10 |
| 5. Ситуаційний підхід та сучасні напрямки розвитку менеджменту..... | 10 |
| ТЕМА 3: Туристична організація як соціально-економічна система..... | 12 |
| 1. Поняття туристичної організації як об'єкта управління, її цілі і задачі.... | 12 |
| 2. Складові туристичної організації та класифікації..... | 12 |
| 3. Горизонтальний і вертикальний поділ праці; рівні управління..... | 13 |
| 4. Туристична організація як відкрита динамічна система; модель «входу–перетворення – виходу»..... | 13 |
| 5. Життєвий цикл організації, корпоративна культура та колективи працівників..... | 14 |
| ТЕМА 4: Внутрішнє та зовнішнє середовище туристичної організації..... | 15 |
| 1. Загальні характеристики зовнішнього середовища туристичної організації..... | 15 |
| 2. Внутрішнє середовище туристичної організації: цілі, структура, завдання, технологія та персонал..... | 16 |
| 3. Зовнішнє середовище прямого впливу: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, державне регулювання..... | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 4. Зовнішнє середовище непрямого впливу: економічні, науково-технічні, соціально-культурні, політичні та міжнародні фактори..... | 17 |
| 5. Взаємодія туристичної організації із зовнішнім середовищем..... | 17 |
| ТЕМА 5: Спілкування та управлінська діяльність в туризмі..... | 18 |
| 1. Поняття управлінського спілкування в туризмі..... | 18 |
| 2. Види управлінського спілкування..... | 18 |
| 3. Інформаційні потоки в організації..... | 19 |
| 4. Комунікаційний процес: елементи та етапи..... | 19 |
| 5. Зворотний зв'язок та комунікаційні перешкоди..... | 20 |
| ТЕМА 6: Комунікаційна культура, вміння і навички в управлінській діяльності менеджера..... | 21 |
| 1. Поняття і роль комунікацій у менеджменті..... | 21 |
| 2. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій..... | 21 |
| 3. Перешкоди в комунікаціях..... | 22 |
| 4. Зворотний зв'язок у процесі комунікації..... | 22 |
| 5. Засоби комунікацій: переваги та недоліки..... | 23 |
| ТЕМА 7: Прийняття управлінських рішень в туризмі..... | 24 |
| 1. Сутність та значення прийняття рішень в туризмі..... | 24 |
| 2. Підходи до прийняття рішень..... | 24 |
| 3. Етапи раціонального прийняття рішення..... | 24 |
| 4. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень..... | 25 |
| 5. Роль управлінського досвіду та інтуїції..... | 26 |
| ТЕМА 8: Моделі та методи прийняття рішень в туризмі..... | 27 |
| 1. Зміст науки управління та її особливості..... | 27 |
| 2. Поняття моделювання та його роль у прийнятті рішень в туризмі..... | 27 |
| 3. Типи моделей та процес їх побудови..... | 28 |
| 4. Моделі науки управління, що застосовуються в туризмі..... | 28 |
| 5. Методи прийняття рішень: платіжна матриця та дерево рішень..... | 29 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 30 |

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку туристичної індустрії, посилення глобальної конкуренції, цифровізації туристичних послуг та зростання вимог споживачів до якості обслуговування особливого значення набуває ефективний менеджмент у сфері туризму. Сучасні туристичні підприємства функціонують у складному та мінливому середовищі, що потребує впровадження сучасних управлінських підходів, стратегічного планування, ефективної організації діяльності та раціонального використання ресурсів. У зв'язку з цим зростає потреба у фахівцях, які володіють сучасними знаннями та навичками управління туристичними організаціями.

Дисципліна «Менеджмент в туризмі» є важливою складовою професійної підготовки здобувачів вищої освіти спеціальностей туристичного та готельно-ресторанного профілю і спрямована на формування системного розуміння процесів управління у сфері туристичної діяльності, оволодіння сучасними методами планування, організації, мотивації та контролю діяльності туристичних підприємств. Метою викладання дисципліни «Менеджмент в туризмі» є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок щодо організації та управління діяльністю підприємств туристичної сфери, розвиток управлінського та аналітичного мислення, а також здатності приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням специфіки функціонування туристичного ринку.

Завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент в туризмі» є: розкриття сутності, принципів і функцій менеджменту у сфері туризму; ознайомлення з організаційною структурою та особливостями функціонування туристичних підприємств; вивчення сучасних методів планування та організації діяльності у туристичній галузі; формування навичок управління персоналом туристичних підприємств; опанування методів аналізу та оцінювання ефективності діяльності туристичних організацій; засвоєння основ стратегічного управління та розвитку туристичного бізнесу; розвиток комунікативних і управлінських компетентностей майбутніх фахівців. У результаті вивчення дисципліни «Менеджмент в туризмі» здобувачі вищої освіти повинні **знати**: теоретичні основи менеджменту в туризмі; принципи та функції управління туристичними підприємствами; особливості організації діяльності туристичних організацій; методи планування, організації, мотивації та контролю в туристичній сфері; основи стратегічного управління та розвитку туристичного бізнесу.

Здобувачі вищої освіти повинні **вміти**: аналізувати діяльність туристичних підприємств та визначати управлінські проблеми; застосовувати сучасні методи менеджменту у сфері туризму; розробляти управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності туристичних організацій; організовувати роботу та координувати діяльність підрозділів туристичного підприємства; оцінювати результати управлінської діяльності та впроваджувати заходи щодо вдосконалення управління у туристичній сфері.

ТЕМА 1: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту в туризмі

План:

1. Сутність менеджменту та управління
2. Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності
3. Предмет, об'єкт і задачі менеджменту в туризмі
4. Роль менеджерів і завдання підприємців у туристичній сфері
5. Наукові основи менеджменту: принципи, методи та закономірності

1. Сутність менеджменту та управління

Менеджмент і управління є фундаментальними поняттями організаційної науки та економіки, проте вони мають різні аспекти та застосування у практичній діяльності. Менеджмент — це система організаційних, аналітичних та адміністративних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Він охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та координації діяльності всіх структурних підрозділів. У туризмі менеджмент забезпечує гармонійне поєднання людських, матеріальних та фінансових ресурсів, з урахуванням специфіки галузі, яка характеризується високою динамікою попиту, сезонністю та непередбачуваністю.

Управління, у свою чергу, є практичною реалізацією принципів менеджменту. Це процес безпосереднього впливу на діяльність організації або її підрозділів для досягнення конкретних результатів. Поняття управління передбачає встановлення цілей, розподіл обов'язків, контроль виконання завдань і коригування процесів у разі потреби. У туристичній сфері управління проявляється у плануванні робочих графіків персоналу, організації обслуговування клієнтів, координації логістики та маркетингових заходів.

Таким чином, менеджмент - це система науково обґрунтованих підходів і методів, а управління - це оперативна реалізація цих підходів на практиці. Обидва поняття взаємопов'язані та доповнюють один одного, створюючи цілісну систему забезпечення ефективності діяльності туристичних організацій.

2. Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності

Менеджмент у туризмі є самостійним видом професійної діяльності, який потребує спеціальних знань, навичок та компетенцій. Це не лише адміністративна робота, а й аналітична, організаційна та комунікаційна діяльність, що забезпечує реалізацію цілей організації. Спеціаліст у сфері менеджменту туристичної організації повинен володіти системним

мисленням, стратегічним баченням, здатністю прогнозувати наслідки рішень і мотивувати персонал.

Менеджмент як професійна діяльність відзначається високим рівнем відповідальності, оскільки помилки у плануванні, організації або контролі можуть призвести до економічних втрат, зниження якості послуг та негативного впливу на репутацію організації. При цьому менеджер у туризмі виконує широкий спектр завдань: від організації обслуговування клієнтів до розробки стратегічних планів розвитку туристичних напрямів.

Самостійність менеджменту як професії визначається також тим, що вона має власні методи дослідження, принципи та закономірності, що відрізняють її від інших видів професійної діяльності. Знання та застосування цих принципів дозволяють менеджеру ефективно координувати ресурси, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

3. Предмет, об'єкт і задачі менеджменту в туризмі

Предметом менеджменту є процеси організації, планування, мотивації, контролю та координації діяльності туристичних організацій. Він охоплює формування ефективних структур, управління ресурсами та взаємодію всіх підрозділів для досягнення поставлених цілей. Предмет менеджменту включає також методи оцінки результативності, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розвиток людського потенціалу.

Об'єктом менеджменту є сам туристичний процес, що включає послуги з проживання, харчування, організації подорожей, дозвілля та обслуговування клієнтів. До об'єкта належить також персонал, фінансові та матеріальні ресурси, інформаційні системи, які забезпечують функціонування організації.

Основні задачі менеджменту в туризмі включають:

1. Планування діяльності туристичної організації та визначення цілей.
2. Організацію ресурсів і структур для реалізації стратегічних та оперативних завдань.
3. Мотивацію персоналу для підвищення продуктивності та якості обслуговування.
4. Контроль виконання завдань і стандартів послуг.
5. Прийняття рішень для адаптації організації до змін попиту, сезонності та конкурентного середовища.

Комплексне виконання цих задач забезпечує стабільність і розвиток туристичної організації, підвищує ефективність використання ресурсів та задоволеність клієнтів.

4. Роль менеджерів і завдання підприємців у туристичній сфері

Менеджери є ключовими фігурами у системі управління туристичними організаціями. Їхня роль полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між підрозділами, організації ресурсів, прийнятті стратегічних та оперативних рішень і формуванні корпоративної культури. Менеджер координує діяльність персоналу, планує робочі процеси, встановлює стандарти обслуговування та контролює їх виконання.

Підприємці у туризмі виконують роль стратегів і ініціаторів розвитку. Вони формують концепції туристичних послуг, визначають інноваційні напрями, інвестують у розвиток організації та оцінюють ефективність її діяльності. Завдання підприємців включають створення сприятливих умов для менеджменту, забезпечення ресурсами та підтримку процесів прийняття рішень.

Взаємодія менеджерів і підприємців забезпечує баланс між оперативним управлінням і стратегічним розвитком організації. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність діяльності туристичної організації.

5. Наукові основи менеджменту: принципи, методи та закономірності

Наукові основи менеджменту включають **загальні принципи управління**, методи дослідження, закони і закономірності, що визначають ефективність організаційних процесів. Принципи менеджменту передбачають системність, цілепокладання, економічність, оптимальне використання ресурсів, відповідальність та адаптивність.

Методи дослідження менеджменту включають аналіз, синтез, прогнозування, моделювання, статистичні та економіко-математичні методи. Вони дозволяють обґрунтовувати рішення, планувати діяльність, оцінювати ефективність процесів та оптимізувати ресурси.

Закони і закономірності менеджменту визначають причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та результатами діяльності організації. До них належать закономірності планування, організації, мотивації та контролю. Застосування цих наукових основ дозволяє зробити менеджмент системним, передбачуваним і ефективним, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей туристичної організації.

Таким чином, менеджмент у туризмі ґрунтується на наукових принципах і методах, поєднує практичну діяльність і теоретичні знання, забезпечуючи ефективне управління туристичними організаціями в умовах змінного ринку і високих очікувань клієнтів.

ТЕМА 2: Еволюція управлінської думки

План:

1. Поняття менеджменту
2. Школи менеджменту
3. Процесний підхід до управління
4. Системний підхід до управління
5. Ситуаційний підхід та сучасні напрямки розвитку менеджменту

1. Поняття менеджменту

Менеджмент - це сукупність принципів, методів та організаційних підходів, що забезпечують ефективне функціонування будь-якої організації та досягнення її стратегічних цілей. Поняття менеджменту включає як науково-теоретичну складову, так і практичну діяльність, спрямовану на організацію ресурсів, планування процесів, прийняття рішень, мотивацію персоналу та контроль виконання завдань.

У науковій літературі менеджмент розглядається як самостійна дисципліна, що досліджує закономірності ефективного управління організаціями, вплив зовнішнього середовища на їх діяльність та оптимальні методи організації процесів. У сучасному розумінні менеджмент — це не лише процес управління людьми та ресурсами, а й комплексний підхід, що забезпечує стійкий розвиток організації, її адаптацію до змін ринку та максимізацію цінності для клієнтів.

Важливою характеристикою менеджменту є його універсальність: принципи та методи управління можуть застосовуватися у будь-яких сферах діяльності, включаючи туризм. У туристичній організації менеджмент охоплює планування турів, організацію обслуговування клієнтів, координацію роботи персоналу, управління ресурсами та взаємодію між відділами. Завдяки менеджменту організація здатна системно і ефективно виконувати свої функції, реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати високу якість послуг.

2. Школи менеджменту

Еволюція управлінської думки пов'язана зі створенням різних шкіл менеджменту, що формували підходи до організації праці та управління. Класична школа менеджменту розвивалася наприкінці XIX - на початку XX століття і фокусувалася на раціоналізації праці та підвищенні продуктивності. Основні представники цієї школи наголошували на розподілі праці, стандартизації процесів та визначенні оптимальної структури управління.

Біхевіористська школа підкреслювала роль людського фактора, мотивації та комунікацій у процесі управління. Вона сформувала уявлення про необхідність враховувати психологічні та соціальні аспекти діяльності персоналу, що особливо актуально для сфери туризму, де ефективність послуг значною мірою залежить від комунікативних навичок співробітників.

Сучасні школи менеджменту поєднують класичні та поведінкові підходи, розширюючи їх за рахунок інтеграції економічних, соціальних та системних принципів. Вони підкреслюють важливість комплексного аналізу організаційних процесів, прогнозування та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Кожна школа внесла свій внесок у формування сучасного менеджменту, створивши базу для розвитку нових підходів, таких як процесний, системний та ситуаційний.

3. Процесний підхід до управління

Процесний підхід розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення конкретних результатів. У цьому підході управлінська діяльність концентрується на аналізі, оптимізації та контролі процесів, а не лише на структурі організації або персоналі.

У туристичній сфері процесний підхід дозволяє розглядати обслуговування клієнта як єдиний ланцюг подій: від бронювання туру до завершення поїздки. Кожен етап - планування маршруту, координація логістики, організація харчування та розваг - є процесом, який потребує чіткої організації, контролю та взаємодії між підрозділами.

Основною перевагою процесного підходу є можливість виявляти вузькі місця, оптимізувати ресурси та підвищувати якість послуг. Він також забезпечує стандартизацію процесів, що особливо важливо для організацій із великою кількістю однотипних послуг, забезпечуючи передбачуваність результатів та задоволеність клієнтів.

4. Системний підхід до управління

Системний підхід розглядає організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Важливість цього підходу полягає у тому, що він дозволяє оцінювати не тільки окремі процеси, а й їхні взаємозв'язки, взаємозалежність та вплив на загальні результати діяльності.

У туристичних організаціях системний підхід дозволяє інтегрувати підрозділи, ресурси та процеси в єдину структуру. Кожен елемент - персонал, фінанси, інформаційні системи, логістика - взаємодіє з іншими, а зміни в одному компоненті впливають на ефективність усієї системи.

Системний підхід підкреслює важливість передбачуваності та управління складними взаємозв'язками, забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища та оптимізацію роботи організації в цілому.

5. Ситуаційний підхід та сучасні напрямки розвитку менеджменту

Ситуаційний підхід ґрунтується на ідеї, що ефективність управління залежить від конкретних умов і ситуацій, у яких працює організація. Він

підкреслює необхідність адаптації стилю управління, методів прийняття рішень та організаційних структур до специфіки ситуації, наприклад, сезонних коливань попиту, непередбачуваних змін у туристичному середовищі чи кризових умов.

Сучасні напрямки розвитку менеджменту включають інтеграцію цифрових технологій, розвиток гнучких організаційних структур, підходи, орієнтовані на клієнта, і стратегії стійкого розвитку. Вони поєднують класичні методи управління з новітніми інструментами аналізу даних, прогнозування та моделювання процесів, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на динамічне зовнішнє середовище та підвищувати якість туристичних послуг.

ТЕМА 3: Туристична організація як соціально-економічна система

План:

1. Поняття туристичної організації як об'єкта управління, її цілі і задачі
2. Складові туристичної організації та класифікації
3. Горизонтальний і вертикальний поділ праці; рівні управління
4. Туристична організація як відкрита динамічна система; модель «входу – перетворення – виходу»
5. Життєвий цикл організації, корпоративна культура та колективи працівників

1. Поняття туристичної організації як об'єкта управління, її цілі і задачі

Туристична організація є складним соціально-економічним об'єктом, який поєднує ресурси, процеси та людей, і підлягає управлінню з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей. Як об'єкт управління, туристична організація є системою, яка має власну структуру, функції та взаємозв'язки між підрозділами. Управління організацією полягає у координації ресурсів, плануванні діяльності, організації процесів обслуговування клієнтів, мотивації персоналу та контролі результатів.

Основними цілями туристичної організації є задоволення потреб туристів, забезпечення прибутковості та сталого розвитку, оптимізація використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Задачі управління включають планування турів та програм, організацію роботи персоналу, контроль якості послуг, управління фінансовими і матеріальними ресурсами, а також підтримку інновацій та розвитку організації.

Ключовим аспектом є розгляд туристичної організації як соціальної системи, де людський фактор має вирішальне значення. Успішність функціонування залежить від взаємодії персоналу, його професійної компетентності, мотивації та здатності до ефективної комунікації. Тому управління туристичною організацією передбачає поєднання економічних, організаційних та соціальних підходів для досягнення цілей.

2. Складові туристичної організації та класифікації

Туристична організація складається з різноманітних компонентів, які забезпечують її функціонування. Основні складові включають:

- Структурні підрозділи - відділи бронювання, логістики, харчування, маркетингу та обслуговування клієнтів.
- Людський ресурс - персонал усіх рівнів, від керівників до співробітників, які безпосередньо контактують з туристами.
- Матеріальні та фінансові ресурси - засоби розміщення, транспорт, технічне обладнання, фінансування.

- Інформаційні ресурси - дані про клієнтів, статистика, планування та облікові системи.

Туристичні організації класифікуються за різними ознаками:

- За розміром - малі, середні та великі організації.
- За формою власності - приватні, державні, змішані.
- За функціональною спрямованістю - туристичні агентства, готельні комплекси, транспортні служби, рекреаційні об'єкти.

Також виділяють формальні та неформальні організації. Формальні організації мають офіційну структуру, регламентовані правила, посадові інструкції та чіткий розподіл обов'язків. Неформальні організації формуються всередині колективу співробітників на основі особистих відносин, спільних інтересів або професійних контактів і виконують функції соціальної підтримки та інтеграції працівників.

3. Горизонтальний і вертикальний поділ праці; рівні управління

Поділ праці є основою ефективного функціонування туристичної організації. Горизонтальний поділ праці передбачає спеціалізацію співробітників за видами діяльності або функціями. Наприклад, один підрозділ займається бронюванням турів, інший - організацією харчування, а третій - логістикою та транспортними послугами. Горизонтальний поділ забезпечує професійну компетентність, ефективність та спеціалізацію процесів.

Вертикальний поділ праці визначає ієрархію та рівні управління. Зазвичай виділяють три рівні:

1. Стратегічний рівень - керівники вищої ланки, які визначають довгострокові цілі та політику організації.
2. Тактичний рівень - середня ланка управління, яка планує та координує діяльність підрозділів, контролює виконання завдань.
3. Оперативний рівень - працівники, які безпосередньо виконують завдання, взаємодіють з клієнтами та забезпечують реалізацію послуг.

Горизонтальний і вертикальний поділ праці разом забезпечують ефективну координацію процесів, оптимізацію ресурсів та своєчасне прийняття рішень на всіх рівнях організації.

4. Туристична організація як відкрита динамічна система; модель «входу – перетворення – виходу»

Туристична організація є відкритою динамічною системою, що взаємодіє з зовнішнім середовищем: клієнтами, постачальниками, конкурентами, державними органами та ринковими структурами. Основні підсистеми включають:

- Керуюча підсистема — управлінський апарат, що приймає рішення, планує, координує та контролює діяльність організації.
- Керована підсистема — структурні підрозділи та ресурси, що виконують завдання, реалізують послуги та забезпечують результативність процесів.

Модель відкритої системи описується через три ключові параметри:

1. Вхід (input) — ресурси, інформація, людський потенціал, матеріальні та фінансові засоби.
2. Процес перетворення (transformation process) — організаційні, технологічні та управлінські дії, що забезпечують перетворення ресурсів у послуги.
3. Вихід (output) — кінцевий результат діяльності організації: послуги для туристів, економічний ефект, задоволення потреб клієнтів.

Динамічність системи проявляється у здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології та оптимізувати внутрішні процеси для підвищення ефективності.

5. Життєвий цикл організації, корпоративна культура та колективи працівників

Концепція життєвого циклу організації описує етапи розвитку туристичної організації: зародження, зростання, стабілізація, можлива криза та оновлення або закриття. На кожному етапі управлінські підходи, завдання та структура організації можуть змінюватися, а ефективність менеджменту визначає можливість розвитку та виживання організації на ринку.

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, норм, правил і традицій, які формують поведінку співробітників та впливають на ефективність роботи. Вона забезпечує єдність колективу, формує моральний клімат та мотивує персонал.

Колективи або групи працівників можуть бути формальними, створеними за організаційною структурою для виконання конкретних завдань, або неформальними, що виникають на основі взаємних симпатій, спільних інтересів чи професійних взаємодій. Взаємодія груп впливає на ефективність управління, комунікації та результативність туристичної організації.

ТЕМА 4: Внутрішнє та зовнішнє середовище туристичної організації

План:

1. Загальні характеристики зовнішнього середовища туристичної організації
2. Внутрішнє середовище туристичної організації: цілі, структура, завдання, технологія та персонал
3. Зовнішнє середовище прямого впливу: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, державне регулювання
4. Зовнішнє середовище непрямого впливу: економічні, науково-технічні, соціально-культурні, політичні та міжнародні фактори
5. Взаємодія туристичної організації із зовнішнім середовищем

1. Загальні характеристики зовнішнього середовища туристичної організації

Зовнішнє середовище туристичної організації включає всі фактори, що знаходяться поза межами організації, але безпосередньо або опосередковано впливають на її діяльність. Характеристика зовнішнього середовища включає такі особливості:

- **Об'єктивність.** Зовнішнє середовище існує незалежно від бажань або дій організації. Економічні умови, законодавство, ринок праці та соціальні фактори формуються поза межами організації, і вони впливають на прийняття рішень керівництвом незалежно від внутрішньої стратегії.
- **Взаємозв'язок факторів.** Всі елементи зовнішнього середовища взаємопов'язані. Наприклад, зміни у законодавстві можуть впливати на економічні умови, що, у свою чергу, змінює поведінку споживачів і конкурентів. Такий взаємозв'язок робить зовнішнє середовище складним для аналізу та прогнозування.
- **Складність.** Зовнішнє середовище складається з безлічі факторів, що взаємодіють між собою. Ефективне управління в туризмі потребує комплексного підходу до оцінки економічних, соціальних, технологічних та політичних умов.
- **Динамічність.** Зовнішнє середовище постійно змінюється. Наприклад, сезонність туризму, нові технології, зміни споживчого попиту та політичні коливання створюють постійну необхідність адаптації туристичних організацій.
- **Невизначеність.** Не всі зміни можна передбачити точно. Організація повинна розробляти стратегії, що дозволяють гнучко реагувати на непередбачувані ситуації, включаючи кризові події, економічні спади або непередбачувані зміни в законодавстві.

Таким чином, зовнішнє середовище вимагає від туристичних організацій високої адаптивності, гнучкості управлінських рішень і здатності швидко коригувати стратегії відповідно до нових умов.

2. Внутрішнє середовище туристичної організації

Внутрішнє середовище — це сукупність всіх ресурсів та структурних елементів організації, на які керівництво має безпосередній вплив. Основні складові включають:

- Цілі організації. Внутрішнє середовище формується для реалізації місії та стратегічних цілей, таких як забезпечення якісних туристичних послуг, фінансова стабільність та розвиток ринку.
- Структура організації. Внутрішня організаційна структура визначає розподіл повноважень, горизонтальні та вертикальні зв'язки між підрозділами, механізми координації процесів.
- Завдання і функції. Внутрішнє середовище включає визначені завдання кожного підрозділу та персоналу, що забезпечує ефективне виконання основних процесів: бронювання, логістика, обслуговування клієнтів, маркетинг та адміністрування.
- Технології. Технологічні процеси обробки даних, управління потоками туристів, електронні системи бронювання та планування є частиною внутрішнього середовища, яка впливає на ефективність організації.
- Персонал. Людський ресурс є критично важливим елементом внутрішнього середовища. Кваліфікація, мотивація, комунікаційні навички та взаємодія між працівниками визначають результативність діяльності організації та задоволення клієнтів.

Внутрішнє середовище формує платформу для реалізації управлінських рішень, дозволяючи організації контролювати процеси та оптимізувати ресурси для досягнення своїх цілей.

3. Зовнішнє середовище прямого впливу

Зовнішнє середовище прямого впливу складається з тих чинників, які організація може частково контролювати або враховувати у щоденній діяльності. Основні елементи включають:

- Постачальники ресурсів та послуг, що забезпечують функціонування туристичної організації.
- Посередники, такі як туристичні агенції або інформаційні платформи, що впливають на доступ клієнтів до послуг.
- Споживачі, чії потреби і поведінка формують попит на туристичні послуги та визначають стандарти якості.

- Конкуренти, чия діяльність визначає рівень цін, маркетингові стратегії та інновації у сфері туризму.
- Закони та установи державного регулювання, що визначають правила ліцензування, безпеки, оподаткування та захисту прав споживачів.

Взаємодія із зовнішнім середовищем прямого впливу передбачає постійний моніторинг, адаптацію та встановлення партнерських відносин для забезпечення ефективного функціонування організації.

4. Зовнішнє середовище непрямого впливу

Непряме зовнішнє середовище охоплює фактори, на які організація не може впливати безпосередньо, але які визначають довгострокові умови діяльності:

- **Економічні фактори** - стан економіки, купівельна спроможність населення, рівень інфляції та зайнятості.
- **Науково-технічний прогрес** - нові технології у бронюванні, обслуговуванні та логістиці, що підвищують ефективність і якість послуг.
- **Соціально-культурні фактори** - традиції, цінності, звички споживачів, зміни в способі відпочинку.
- **Політичні фактори** - стабільність держави, політичні рішення щодо туризму, міжнародні угоди.
- **Міжнародні події та оточення** - глобальні тенденції, кризи, пандемії, зміни у міжнародному туризмі.

Організація повинна враховувати ці фактори у стратегічному плануванні та ризик-менеджменті, розробляючи сценарії реагування на непередбачувані зміни.

5. Взаємодія туристичної організації із зовнішнім середовищем

Взаємодія організації із зовнішнім середовищем є ключовим чинником її життєздатності та конкурентоспроможності. Організація отримує ресурси та інформацію з середовища, перетворює їх у послуги, а потім повертає результат у вигляді продуктів для споживачів.

Ця взаємодія передбачає:

- Аналіз факторів зовнішнього середовища та прогнозування їх впливу.
- Адаптацію внутрішніх структур та процесів до змін у попиті та умовах ринку.
- Розробку стратегій співпраці із постачальниками та посередниками, а також встановлення комунікацій із клієнтами.
- Оцінку ризиків, пов'язаних із політичними, економічними або міжнародними подіями.

Ефективна взаємодія дозволяє організації бути гнучкою, конкурентоспроможною та стійкою, забезпечуючи стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

ТЕМА 5: Спілкування та управлінська діяльність в туризмі

План:

1. Поняття управлінського спілкування в туризмі
2. Види управлінського спілкування
3. Інформаційні потоки в організації
4. Комунікаційний процес: елементи та етапи
5. Зворотний зв'язок та комунікаційні перешкоди

1. Поняття управлінського спілкування в туризмі

Управлінське спілкування є основним інструментом реалізації функцій менеджменту в туристичній організації. Воно передбачає обмін інформацією між керівниками, підрозділами та працівниками для забезпечення ефективного прийняття рішень, координації діяльності та досягнення організаційних цілей.

Управлінське спілкування в туризмі має специфіку, пов'язану із високою динамічністю галузі, непередбачуваністю попиту та необхідністю оперативного реагування на зміни умов ринку. Воно охоплює передачу інформації про заплановані заходи, організаційні рішення, стандарти обслуговування, інструкції для персоналу та інші управлінські повідомлення.

Важливою характеристикою управлінського спілкування є цільова спрямованість: обмін інформацією здійснюється для досягнення конкретних результатів, таких як ефективна організація туристичного обслуговування, підвищення якості послуг або оптимізація внутрішніх процесів. Успішне управлінське спілкування забезпечує своєчасне донесення інформації, взаєморозуміння між учасниками процесу та узгодження дій на різних рівнях організації.

Таким чином, управлінське спілкування в туризмі — це процес організованого обміну інформацією, який забезпечує ефективність менеджменту та результативність діяльності організації.

2. Види управлінського спілкування

В управлінській діяльності виділяють кілька видів спілкування залежно від форми та учасників:

1. **Формальне та неформальне спілкування.** Формальне здійснюється за офіційними каналами: нарадами, звітами, інструкціями та письмовими повідомленнями. Неформальне відбувається поза офіційними рамками, через особисті контакти, обговорення, неформальні зустрічі та розмови між співробітниками.

2. **Індивідуальне та групове спілкування.** Індивідуальне — обмін інформацією між окремими особами, наприклад, керівник і співробітник. Групове — обмін інформацією в межах колективу, підрозділу або робочої групи.
3. **Індивідуальне формальне та неформальне.** Індивідуальне формальне включає ділові інструкції, оцінювання та офіційні накази. Індивідуальне неформальне — приватні консультації, поради, обговорення проблем, що виникають у роботі.
4. **Групове формальне та неформальне.** Групове формальне включає наради, планові збори, тренінги для команди. Групове неформальне — неофіційні зустрічі, командні обговорення, спільні позаробочі заходи, що формують корпоративну культуру та згуртованість колективу.

Вибір виду спілкування залежить від ситуації, мети передачі інформації та її критичності. У туристичній організації ефективне використання всіх видів комунікацій сприяє оптимізації процесів обслуговування клієнтів, підвищенню продуктивності персоналу та швидкому реагуванню на зміни ринку.

3. Інформаційні потоки в організації

Інформаційні потоки описують напрямок передачі інформації в організації і визначають ефективність управлінського спілкування.

- Горизонтальні потоки — обмін інформацією між підрозділами одного рівня управління. Вони забезпечують координацію процесів між командами, які виконують однотипні або взаємопов'язані функції.
- Вертикальні потоки по низхідній — передача інформації від вищого керівництва до підлеглих. Включають інструкції, накази, стандарти якості та плани дій.
- Вертикальні потоки по висхідній — передача інформації від нижчого рівня до керівництва. Сюди входять звіти, пропозиції, повідомлення про проблеми та відгуки про якість послуг.

Ефективна організація інформаційних потоків дозволяє зменшити затримки у прийнятті рішень, уникнути непорозумінь та забезпечити своєчасну координацію всіх підрозділів. Особливо це важливо у туризмі, де оперативність і точність комунікацій впливають на якість обслуговування клієнтів та економічний результат організації.

4. Комунікаційний процес: елементи та етапи

Комунікаційний процес в управлінні туристичною організацією складається з таких елементів:

- Відправник інформації - особа або підрозділ, що генерує повідомлення.

- Повідомлення - зміст, який потрібно передати, наприклад, інструкції або інформація про зміни у графіку роботи.
- Канал комунікації - засоби передачі інформації: усне спілкування, електронна пошта, внутрішні системи зв'язку, наради.
- Отримувач - особа або підрозділ, що отримує інформацію та сприймає її.
- Зворотний зв'язок - реакція отримувача, яка підтверджує розуміння або сигналізує про проблеми у сприйнятті інформації.

Етапи комунікаційного процесу включають генерацію повідомлення, кодування, передачу через канал, декодування та отримання зворотного зв'язку. У туризмі дотримання всіх етапів комунікації дозволяє забезпечити точність інформації, уникнути помилок у організації турів та підвищити якість обслуговування клієнтів.

5. Зворотний зв'язок та комунікаційні перешкоди

Зворотний зв'язок - це реакція отримувача повідомлення, яка дозволяє оцінити ефективність комунікаційного процесу. У туристичній організації він може проявлятися у формі питань, уточнень, виконання завдань, звітів про результати або пропозицій щодо поліпшення процесів.

Комунікаційні перешкоди - фактори, які ускладнюють ефективний обмін інформацією. Вони можуть бути:

- Технічними - несправність каналів зв'язку, відсутність доступу до систем, збій інформаційних технологій.
- Психологічними - нерозуміння, стрес, упереджене ставлення або низька мотивація співробітників.
- Організаційними - надмірна бюрократія, слабка ієрархія, недостатня координація між підрозділами.
- Мовними та семантичними - неправильне формулювання інструкцій, неоднозначність понять або термінів.

Врахування цих факторів та системне використання зворотного зв'язку дозволяє підвищити ефективність управлінського спілкування, зменшити ризик помилок та забезпечити високий рівень координації між підрозділами туристичної організації.

ТЕМА 6: Комунікаційна культура, вміння і навички в управлінській діяльності менеджера

План:

1. Поняття і роль комунікацій у менеджменті
2. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій
3. Перешкоди в комунікаціях
4. Зворотний зв'язок у процесі комунікації
5. Засоби комунікацій: переваги та недоліки

1. Поняття і роль комунікацій у менеджменті

Комунікація - це процес обміну інформацією, ідеями, знаннями та цінностями між людьми з метою досягнення спільних цілей. У менеджменті туристичної організації комунікації виступають ключовим інструментом для забезпечення ефективної взаємодії між керівниками та персоналом, підрозділами та клієнтами.

Комунікації виконують кілька основних ролей:

- Інформаційна роль: забезпечує своєчасне та точне донесення даних, інструкцій, стандартів та змін у процесах організації.
- Координаційна роль: дозволяє узгоджувати дії підрозділів, координувати виконання завдань та оптимізувати використання ресурсів.
- Мотиваційна роль: через комунікацію менеджер передає цінності, цілі організації та надихає персонал на досягнення високих результатів.
- Регулятивна роль: встановлює правила взаємодії, стандарти поведінки та організаційні процедури, що забезпечує порядок і дисципліну.

Комунікаційна культура менеджера визначає рівень ефективності цих процесів, оскільки від того, наскільки компетентно та відповідально він взаємодіє з оточенням, залежить продуктивність роботи організації.

2. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій

Комунікації менеджера поділяються на внутрішні та зовнішні залежно від того, з ким відбувається обмін інформацією.

- Внутрішні комунікації здійснюються всередині організації, між керівництвом, підрозділами та персоналом. Вони забезпечують:
 - передачу інструкцій та завдань;
 - координацію між відділами;
 - обмін знаннями та досвідом;
 - формування корпоративної культури та морального клімату.

- Зовнішні комунікації відбуваються між організацією та її зовнішнім середовищем: клієнтами, постачальниками, партнерами, державними органами та громадськістю. Вони включають:
 - маркетингові повідомлення;
 - обмін інформацією з постачальниками та посередниками;
 - переговори з партнерами;
 - публічні комунікації та PR-активності.

Ефективне поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікацій забезпечує стабільність діяльності організації, швидке реагування на зміни ринку та підвищення якості послуг.

3. Перешкоди в комунікаціях

Перешкоди в комунікаціях — це фактори, які утруднюють або спотворюють процес обміну інформацією. Вони можуть бути:

- Технічні: неполадки каналів зв'язку, відсутність доступу до необхідної інформації, обмеження засобів комунікації.
- Психологічні: стрес, невпевненість, емоційний стан співробітників, упередження, низька мотивація.
- Мовні та семантичні: неоднозначність термінів, неправильне формулювання повідомлень, різниця у професійному словниковому запасі.
- Організаційні: надмірна бюрократія, складна ієрархія, недостатня координація між підрозділами.

Виявлення та усунення перешкод підвищує точність, швидкість та ефективність комунікацій, що є критичним для менеджерів туристичних організацій у вирішенні щоденних управлінських завдань.

4. Зворотний зв'язок у процесі комунікації

Зворотний зв'язок — це відповідь отримувача інформації на повідомлення від відправника. У менеджменті він забезпечує:

- Підтвердження правильності розуміння інформації;
- Оцінку ефективності комунікаційного процесу;
- Виявлення проблем та уточнення завдань;
- Мотивацію та заохочення співробітників, якщо зворотний зв'язок конструктивний та своєчасний.

У туристичних організаціях зворотний зв'язок може бути вербальним, письмовим, через електронні засоби або під час зустрічей. Своєчасний та якісний зворотний зв'язок дозволяє менеджеру оперативно коригувати дії підлеглих, оптимізувати процеси та покращувати рівень обслуговування туристів.

5. Засоби комунікацій: переваги та недоліки

Менеджери використовують різні засоби комунікацій, кожен з яких має свої переваги та обмеження:

- Усне спілкування (наради, переговори, бесіди) дозволяє швидко передавати інформацію та отримувати зворотний зв'язок, але може бути неточним та залежати від пам'яті учасників.
- Письмові комунікації (звіт, інструкції, електронна пошта) забезпечують фіксацію інформації та точність, але менш гнучкі у швидких ситуаціях.
- Електронні засоби (чат, корпоративні платформи, відеоконференції) дозволяють оперативно обмінюватися даними між віддаленими підрозділами, проте потребують технічних ресурсів та навичок.
- Візуальні засоби (схеми, презентації, графіки) підвищують наочність інформації, але не завжди передають всі нюанси процесів.

Ефективний менеджер використовує комбіновані засоби, обираючи їх залежно від мети комунікації, аудиторії та контексту.

ТЕМА 7: Прийняття управлінських рішень в туризмі

План лекції:

1. Сутність та значення прийняття рішень в туризмі
2. Підходи до прийняття рішень
3. Етапи раціонального прийняття рішення
4. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень
5. Роль управлінського досвіду та інтуїції

1. Сутність та значення прийняття рішень в туризмі

Прийняття управлінських рішень є основним елементом діяльності будь-якого менеджера, особливо в сфері туризму, де постійно змінюються умови ринку, попит клієнтів та внутрішні ресурси організації. Рішення — це вибір оптимального варіанту дій серед альтернатив для досягнення конкретної мети або вирішення проблеми.

У туризмі процес прийняття рішень має особливу значимість через:

- Динамічність ринку: швидка зміна попиту на туристичні послуги, сезонність, конкурентна боротьба вимагають від менеджерів оперативності та точності.
- Складність організаційних процесів: численні підрозділи, взаємозалежність функцій, логістичні та кадрові питання створюють ситуації, де правильне рішення визначає результативність організації.
- Високу соціальну значущість: рішення менеджера впливають на задоволення туристів, репутацію організації та ефективність роботи персоналу.

Отже, процес прийняття рішень в туризмі — це ключовий чинник конкурентоспроможності та стабільності організації, який формує якість послуг, фінансові результати та рівень довіри клієнтів.

2. Підходи до прийняття рішень

Існують різні підходи до прийняття управлінських рішень, кожен із яких застосовується залежно від ситуації:

- Раціональний підхід передбачає аналіз усіх можливих альтернатив та вибір оптимальної на основі логіки та фактичних даних. У туризмі він використовується для планування турів, формування цінової політики та управління ресурсами.
- Інтуїтивний підхід спирається на досвід та внутрішнє відчуття менеджера. Використовується в умовах високої невизначеності або при швидкому прийнятті рішень.

- Ситуаційний підхід враховує конкретні умови та контекст проблеми, дозволяючи адаптувати рішення до особливостей моменту, наприклад, реагування на кризові ситуації чи непередбачувані зміни попиту.
- Груповий підхід залучає колектив для обговорення альтернатив, що підвищує якість рішення через обмін досвідом та знаннями.

Комбінування цих підходів дозволяє менеджерам забезпечити гнучкість, точність та обґрунтованість рішень, що є критичним у туризмі, де одночасно присутні високий рівень конкуренції та непередбачувані фактори.

3. Етапи раціонального прийняття рішення

Раціональне прийняття рішення включає кілька послідовних етапів:

1. Визначення проблеми. Менеджер чітко формулює ситуацію, що потребує втручання, наприклад, недовантаженість туристичних пакетів у певний сезон.
2. Збір та аналіз інформації. Збираються дані про ринок, клієнтські потреби, ресурси організації та можливі обмеження.
3. Формування альтернатив. Розглядаються різні варіанти дій, які можуть вирішити проблему. Наприклад, зміна ціни, маркетингова акція або оптимізація логістики.
4. Оцінка альтернатив. Кожна пропозиція оцінюється за критеріями ефективності, ризику, витрат та впливу на клієнтів.
5. Прийняття рішення та його реалізація. Менеджер обирає оптимальну альтернативу та впроваджує її, контролюючи результати.
6. Моніторинг та корекція. Оцінюється ефективність рішення, при необхідності вносяться зміни.

Ця послідовність дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

4. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень у туризмі залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів:

- Внутрішні фактори: кваліфікація та досвід менеджера, корпоративна культура, доступність інформації, ресурси організації, структура підрозділів та технологічні можливості.
- Зовнішні фактори: стан ринку, поведінка споживачів, конкуренція, правові та економічні умови, сезонність та міжнародні події.
- Суб'єктивні фактори: психологічні особливості менеджера, його інтуїція, рівень стресостійкості, мотивація та комунікаційні навички.

Менеджер повинен враховувати всі фактори одночасно, щоб збалансувати ризики та переваги кожної альтернативи, забезпечивши стабільну та ефективну роботу організації.

5. Роль управлінського досвіду та інтуїції

У туризмі, де зміни відбуваються швидко, досвід та інтуїція менеджера відіграють критичну роль.

- Досвід дозволяє передбачати наслідки рішень, оцінювати ризики та швидко вибирати оптимальні дії.
- Інтуїція допомагає у ситуаціях високої невизначеності, коли немає повної інформації або часу на детальний аналіз.
- Раціональне рішення часто комбінується з досвідом і інтуїцією для ефективного реагування на кризові або нестандартні ситуації.

Менеджери, які володіють високим рівнем комунікаційних і аналітичних навичок, здатні здійснювати більш точні та своєчасні управлінські рішення, що забезпечує успішну діяльність туристичної організації.

ТЕМА 8: Моделі та методи прийняття рішень в туризмі

План лекції:

1. Зміст науки управління та її особливості
2. Поняття моделювання та його роль у прийнятті рішень в туризмі
3. Типи моделей та процес їх побудови
4. Моделі науки управління, що застосовуються в туризмі
5. Методи прийняття рішень: платіжна матриця та дерево рішень

1. Зміст науки управління та її особливості

Наука управління в туризмі вивчає закономірності і процеси організації діяльності туристичних організацій з метою підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Основні особливості науки управління включають:

- Інтегративність. Вона поєднує знання з економіки, психології, соціології, статистики та технологій, що дозволяє комплексно підходити до вирішення управлінських завдань.
- Процесний характер. Управління розглядається як послідовність дій: планування, організація, мотивація та контроль, що реалізуються в конкретних умовах.
- Цілеспрямованість. Управлінська діяльність спрямована на досягнення конкретних цілей, наприклад, підвищення рівня обслуговування туристів або оптимізацію логістики.
- Взаємозв'язок теорії і практики. Теоретичні моделі та концепції служать основою для практичних рішень, дозволяючи адаптувати їх до конкретних умов туризму.

Наука управління допомагає створювати системні підходи до прийняття рішень, прогнозувати результати та знижувати ризики при плануванні діяльності організації.

2. Поняття моделювання та його роль у прийнятті рішень

Моделювання - це процес створення спрощеного представлення реальної системи або процесу для аналізу, прогнозування та прийняття рішень. У туризмі моделювання необхідне через:

- Складність і динамічність ринку. Різноманіття туристичних продуктів, сезонні коливання попиту та поведінка клієнтів роблять управління без моделей надто ризикованим.
- Обмежені ресурси. Моделі дозволяють прогнозувати ефективність використання персоналу, фінансів і матеріальних ресурсів.

- Прогнозування та оптимізація. Моделі допомагають оцінити наслідки різних рішень, вибрати оптимальні варіанти та уникнути негативних наслідків.

Моделювання знижує невизначеність у прийнятті рішень, дозволяє формалізувати процеси та перевіряти альтернативні стратегії управління без ризику втрати ресурсів.

3. Типи моделей та процес їх побудови

Моделі в управлінні поділяються на кілька типів:

- Математичні - використовують формули, рівняння та алгоритми для опису процесів.
- Графічні та структурні - діаграми, схеми, блок-схеми, які візуалізують взаємозв'язки та етапи процесів.
- Вербальні - описові моделі, що формулюють правила і сценарії дій.
- Імітаційні - моделі, що відтворюють поведінку системи в умовах різних сценаріїв.

Процес побудови моделей включає: визначення об'єкта моделювання, збір інформації, формалізацію взаємозв'язків, вибір типу моделі, проведення аналізу та оцінку результатів. Основні проблеми моделювання в туризмі: неповнота інформації, невизначеність зовнішніх факторів, складність врахування людського фактору та поведінки споживачів.

4. Моделі науки управління, що застосовуються в туризмі

В практиці управління туристичними організаціями застосовуються кілька моделей:

- Теорія ігор - дозволяє аналізувати стратегічну поведінку конкурентів і партнерів, оцінювати ризики та вигоди різних стратегій.
- Теорія черг - використовується для оптимізації обслуговування туристів, наприклад, при бронюванні та організації трансферів.
- Моделі управління запасами - забезпечують оптимальний рівень ресурсів, таких як путівки, транспортні квоти та готельні місця.
- Модель лінійного програмування - допомагає знаходити оптимальний розподіл ресурсів для максимізації прибутку або мінімізації витрат.
- Імітаційне моделювання - використовується для тестування сценаріїв змін ринку або внутрішніх процесів без реальних втрат.
- Аналіз точки беззбитковості - дозволяє визначити, при якому обсязі продажів організація покриває витрати і починає отримувати прибуток.

Ці моделі дозволяють менеджерам у туризмі ухвалювати обґрунтовані рішення навіть у складних та динамічних умовах.

5. Методи прийняття рішень: платіжна матриця та дерево рішень

Методи прийняття рішень використовуються для формалізації та порівняння альтернативних варіантів:

- Платіжна матриця - це таблиця, що відображає альтернативи рішень та можливі результати, оцінені за критеріями ефективності чи вигоди. Вона дозволяє візуалізувати варіанти та визначити оптимальний вибір на основі аналізу ризиків та переваг.
- Дерево рішень - графічний метод, що відображає послідовність рішень та їх наслідки. Кожен вузол дерева - вибір альтернативи, гілки - можливі результати, а кінцеві точки - оцінка вигоди чи втрат. Дерево рішень дозволяє враховувати імовірності різних сценаріїв і приймати раціональні рішення в умовах невизначеності.

Обидва методи підвищують об'єктивність, прозорість та контрольованість процесу прийняття рішень, що особливо важливо в туризмі через високий рівень конкуренції та динамічні зміни зовнішнього середовища.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В. Менеджмент туризму : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 216 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a8717e7a-8654-4677-8d06-6850071860fd/content>

2. Управління проектами в туризмі : навчальний посібник / Д. Ю. Мамотенко, Т. В. Шелеметьєва, О. М. Корнієнко, С. В. Гресь-Євреїнова. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. 374 с.

3. Адміністративний менеджмент та організаційні структури управління в туризмі : навчальний посібник / уклад. М. Ю. Паламарюк, М.О. Ячнюк. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2025. 232 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi82/0061872.pdf>

4. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 220 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059811.pdf>

5. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Суми : Університетська книга, 2025. 580 с.

6. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2025. 342 с.

7. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A. (2024). Hospitality Management Through the Development Of Tourism Infrastructure in the World: Trends and Perspectives in Terms of Sustainable Development. *Modern Economics*, 44(2024), 233-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34).

8. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. (2023). Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics*, 41(2023), 147-155. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21).

Інтернет-ресурси

1. Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>

2. Пенсійного фонду України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.pfu.gov.ua>

3. Державна служба зайнятості України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.dcz.gov.ua>

4. Діловодство в Україні. URL: <http://www.dilovodstvo.wordpress.com>

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

Конспект лекцій

Укладач: **Бурковська** Анна Іванівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,0 Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного аграрного
університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.