

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

О. М. Кравець

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«ВСТУП ДО ГОСТИННОСТІ»

*(для студентів 1 курсу всіх форм навчання
напряму підготовки б.030601 «Менеджмент»)*

**Харків
ХНАМГ
2011**

Кравець О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Вступ до гостинності» (для студентів 1 курсу всіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент») / О. М. Кравець; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 99 с.

Автор: О. М. Кравець

Рецензент: проф., докт. екон. наук І. М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 3 від 26 жовтня 2010 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ПЛАН ЛЕКЦІЙ	5
ЗМ 1.1. ГОТЕЛЬНИЙ ТА РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС	7
Тема 1. Поняття, структура та еволюція гостинності	7
Тема 2. Готельний бізнес: розвиток, класифікація, інтеграція. Організація та управлінська структура готелю	19
Тема 3. Ресторанний бізнес: розвиток, концепція, класифікація	28
ЗМ 1.2. ТУРИСТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ	39
Тема 4. Туристська діяльність: поняття, розвиток, мотивація, вплив туризму	39
Тема 5. Нормативно-правові засади туристської діяльності	61
ЗМ 1.3. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	64
Тема 6. Вступ до менеджменту гостинності	64
Тема 7. Загальні поняття, сутність, роль та принципи менеджменту в туристській індустрії	70
Тема 8. Основи маркетингу в індустрії туризму і гостинності	76
Тема 9. Кар'єрне зростання в індустрії гостинності	86
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Конспект лекцій призначений для студентів 1 курсу денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» при вивченні варіативної дисципліни «Вступ до гостинності».

Конспект є одним з важливих складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Він призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

Основною *метою* викладання дисципліни «Вступ до гостинності» є формування системи теоретичних знань з проблем розвитку та сучасного стану індустрії гостинності для фундаментальної та спеціальної освіти; знайомство з професійною термінологією.

Предметом вивчення дисципліни виступають загальні поняття з туризму, менеджменту готельного, курортного та ресторанного бізнесу, міжнародної та державної нормативно-правової бази з питань туристської діяльності; міжнародні та внутрішні аспекти, масштаби операцій, які впливають на індустрію гостинності в XXI столітті: напрямки, проблеми.

Основними *завданнями*, що мають бути вирішені в процесі вивчення дисципліни, є теоретична підготовка студентів із наступних питань:

- загальні поняття з туризму, менеджменту готельного, курортного та ресторанного сервісу;
- історичні етапи становлення індустрії гостинності;
- нормативно-правові засади туристської діяльності;
- основи менеджменту і маркетингу в індустрії гостинності та туризмі;
- роль туризму в соціально-економічному розвитку країни.

ПЛАН ЛЕКЦІЙ

План проведення лекційних занять з дисципліни «Вступ до гостинності» наведений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – План проведення лекційних занять

Назва теми	Перелік питань	Кількість годин	Література
Модуль 1. Вступ до гостинності			
<i>ЗМ 1.1. Готельний та ресторанный бізнес</i>			
1	2	3	4
Тема 1. Поняття, структура та еволюція гостинності	1.1. Модель та основні концепції гостинності. 1.2. Еволюція індустрії гостинності	2	[9; 11-14; 17; 21; 23]
Тема 2. Готельний бізнес: розвиток, класифікація, інтеграція. Організація та управлінська структура готелю	2.1. Розвиток готельного бізнесу. 2.2. Класифікація засобів розміщення у світі. 2.3. Основні служби готелю. 2.4. Використання автоматизованих систем управління в готелях.	2	[1; 2; 4-5; 7; 11-14; 16-19; 21-23]
Тема 3. Ресторанный бізнес: розвиток, концепція, класифікація	3.1. Ринок ресторанных послуг. 3.2. Вплив місцерозташування на діяльність ресторану. 3.3. Поняття «меню» в ресторанный діяльності. 3.4. Класифікація підприємств харчування. 3.5. Умови харчування і методи обслуговування. 3.6. Види діяльності ресторанів: фронт-хаус і бек-хаус. 3.7. Управління барами: організація і контроль.	2	[3; 6; 8-9; 13-14; 17-19; 21-24]
<i>ЗМ 1.2. Туристська діяльність</i>			
Тема 4. Туристська діяльність: поняття, розвиток, мотивація, вплив туризму	4.1. Визначення поняття «туризм». 4.2. Історичне становлення галузі туризму: п'ять епох туризму. 4.3. Мотивація здійснення подорожей. 4.4. Туристські організації. 4.5. Економічний вплив туризму.	2	[1; 11-13; 21; 23]

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Тема 5. Нормативно-правові засади туристської діяльності	5.1. Основні інструменти регулювання міжнародної туристської діяльності. 5.2. Міжнародні нормативно-правові акти, що регулюють турдіяльність. 5.3. Державні нормативно-правові акти, що регулюють туристську діяльність в Україні.	2	[1-8; 20; 22; 24; 26]
ЗМ 1.3. Основи менеджменту та маркетингу в індустрії гостинності			
Тема 6. Вступ до менеджменту гостинності	6.1. Менеджмент як система наукових знань і мистецтво управління. 6.2. Сутність категорій «управління» і «менеджмент». 6.3. Поняття менеджменту. 6.4. Рівні управління в менеджменті. 6.5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту гостинності.	2	[10; 14; 18-19; 21; 23]
Тема 7. Загальні поняття, сутність, роль та принципи менеджменту в туристській індустрії	7.1. Поняття «принципи менеджменту» в туристській індустрії. 7.2. Класифікація принципів менеджменту. 7.3. Сутність функцій менеджменту гостинності. 7.4. Сутність управлінських рішень, підходи до прийняття управлінських рішень у туристській індустрії. 7.5. Види управлінських рішень.	2	[10; 14; 18-19; 21; 23]
Тема 8. Основи маркетингу в індустрії туризму і гостинності	8.1. Маркетинг в індустрії гостинності. 8.2. Характерні особливості маркетингу в сфері послуг. 8.3. Позичування на ринку послуг. 8.4. Маркетинг-мікс в індустрії гостинності. 8.5. Життєвий цикл туристського продукту. 8.6. Основні категорії рекламної діяльності в індустрії гостинності.	2	[15-16; 18; 21; 23]
Тема 9. Кар'єрне зростання в індустрії гостинності	9.1. Загальна характеристика сучасного менеджера в індустрії гостинності: професійно-кваліфікаційні вимоги й організаторські якості. 9.2. Поняття і загальна характеристика лідерства. 9.3. Тенденції кар'єрного зростання в індустрії гостинності.	2	[14; 18-19; 21; 23; 25]

ЗМ 1.1. ГОТЕЛЬНИЙ ТА РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

ТЕМА 1. Поняття, структура та еволюція гостинності

1.1. Модель та основні концепції гостинності

Продукти підприємств гостинності – комплекс фізичних, соціальних та емоційних компонентів. Кожен сегмент індустрії гостинності надає продукт, який сприймають в комплексі з різними елементами.

Одним із основних понять суспільного розвитку, що закладені у моральних принципах культури будь-якого народу, водночас фундаментальний принцип організації у сфері туризму, категорією наукового та професійного використання, важливою сферою економіки є «гостинність».

Під «*гостинністю*» розуміють комплексну послугу, що характеризується споживчими властивостями і зумовлює необхідність створення позитивного іміджу підприємства.

Позитивна оцінка підприємства гостинності – прояв вторинного попиту на послуги, ознака раціонального підходу до організації та керування виробничим процесом. Створення позитивного іміджу в сфері гостинності необхідно вирішувати шляхом комплексного використання ресурсів гостинності, забезпечення високої якості надаваних послуг, вироблення стратегії і концепції гостинності. В єдиному технологічному процесі сукупна взаємодія умов гостинності мусить координуватись розробкою «моделі гостинності», яка відображає призначення створюваної організації, її філософську концепцію, визначає пріоритети, цінності і принципи, згідно з якими організація здійснюватиме свою діяльність. У готельній індустрії модель гостинності асоціюється з можливістю підприємства швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, визначити суть існування та суттєві відмінності від інших підприємств [16, с. 57-58].

До моделі гостинності включають концепції: гуманітарну, технологічну, функціональну та комерційну (рис. 1.1).

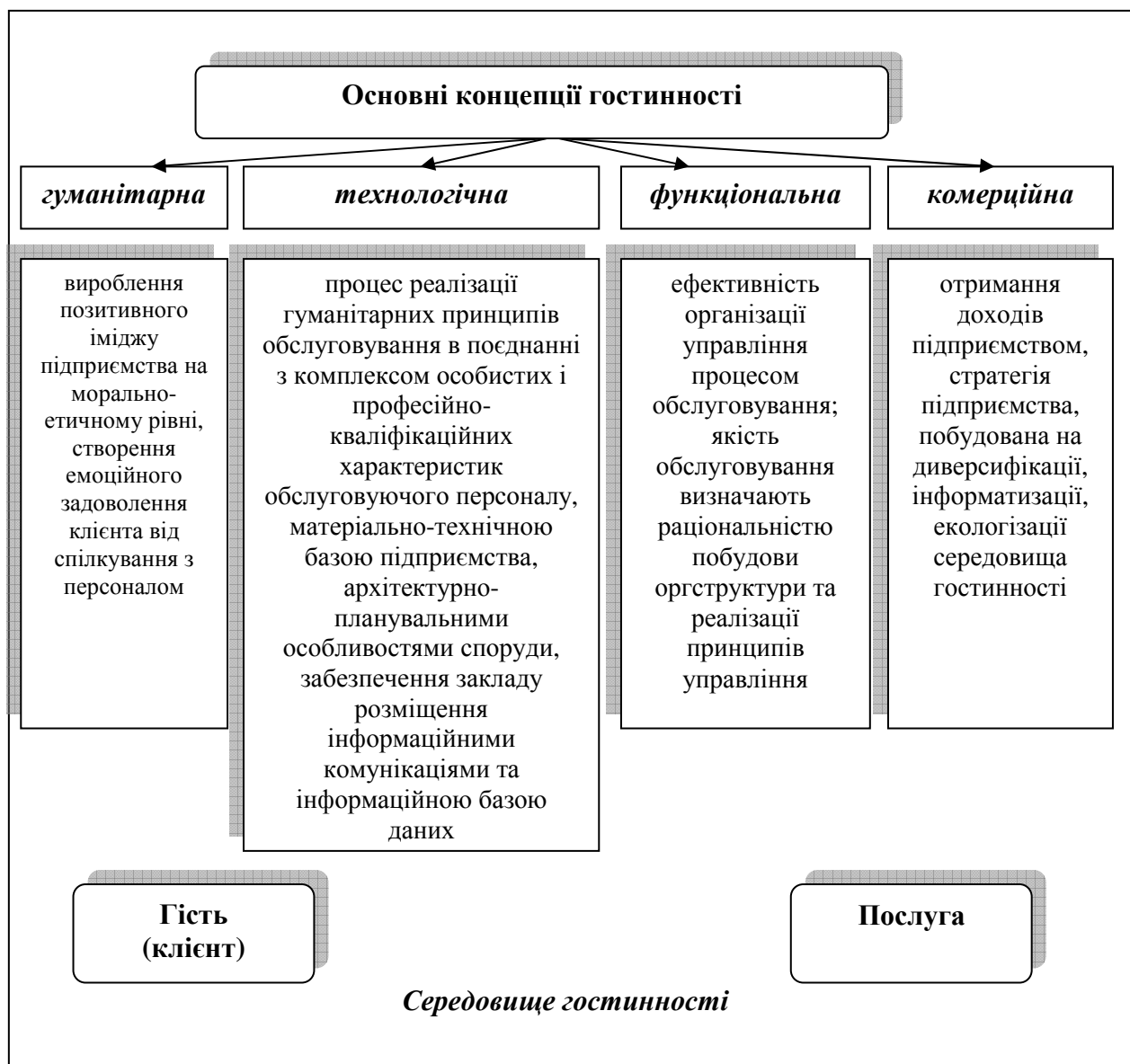


Рис. 1.1 – Модель гостинності

Зазначені основні концепції виявляють взаємовідносини в системі гостинності між гостем (клієнтом) – послугою – середовищем гостинності.

1.2. Еволюція індустрії гостинності

Стародавній світ: Греція та Рим

Згадки про перші підприємства індустрії гостинності – *таверни* – можна знайти в манускриптах, що відносяться вченими до епохи античної Греції та античного Риму (Кодекс вавилонського царя *Хаммурані* (приблизно 1700 р. до н.е.) та ін.).

Розвиток торгівлі та пов'язані з нею переїзди привели до необхідності організації нічлігу для подорожуючих. За часів Грецької та Римської імперій повсюдно стали з'являтися *постоялі двори* і таверни. На всіх головних дорогах на відстані приблизно 25 миль один від одного, римляни будували *заїжджі двори*, користуватися послугами яких можна було, показавши спеціальний документ, який засвідчував особливий статус їх пред'явника. Деякі багаті землевласники теж будували власні постоялі двори на кордонах своїх володінь, якими управляли раби, що спеціалізувалися на веденні домашнього господарства. Заїжджі двори і таверни, які утримували вільновідпущеники, були розташовані ближче до міст й частіше відвідувалися заможними громадянами. У римлян існувала певна класифікація готелів: для плебеїв – *стабулярії*, для патриціїв – *мансіонеси* [21].

Ідея першого в історії «ланчу ділової людини» належить римському шинкарю *Секвію Локату* (40 р. до н.е.).

За часів правління імператора *Адріана* (117-138 р. н.е.) римські шеф-кухарі заснували на Палатинському пагорбі власну Академію кулінарного мистецтва.

З приходом до влади *Калігули* (37 р. н.е.), лазні працювали цілодобово та передбачали спільне відвідування їх чоловіками і жінками. При лазнях були розкішні обідні кімнати тощо, що змушувало уряд ухвалювати закон про розкіш, що обмежував витрати римлян на їжу та алкоголь.

У Древній Персії подорожували великими караванами на верблюдах. Ночували зазвичай в наметах, які розбивали поруч з караванним шляхом; зупинялися в *караван-сараях* – комплексних закладах, що включають загін для верблюдів і приміщення для ночівлі людей, оточених фортечною стіною, що захищала від природних стихій і розбійників. Люди в караван-сараях розміщувались на ярусах, які розташовувались уздовж внутрішнього двору. Слід зазначити, що в ті часи зручності, що надавались подорожньому в Азії, значно перевершували європейські.

Китайська система подорожування «на поштових» була набагато ефективнішою римської, хоча нею могли користуватися лише заможні люди.

Після падіння Римської імперії наданням послуг гостинності займалися релігійні заклади, змінилася цільова спрямованість їх діяльності. Переважна більшість мандрівників були місіонерами, священиками і пілігримами, що подорожували до святих місць – заїжджі двори стали будувати ближче до храмів і монастирів. Умови проживання залишалися досить примітивними, при цьому заїжджими дворами управляли раби, які перебували на службі у священиків і настоятелів храмів.

Еволюція індустрії гостинності XVIII століття: Новий світ

Початок розвитку системи гостинності у середньовічній Європі пов'язаний із заснуванням так званих «странноприимных домов» (притулків для богомольців), які влаштовувались при монастирях і лицарських орденах, де бідні мандрівники і пілігрими могли безкоштовно отримати хліб і ночівлю. У VIII ст. *Карл Великий* для відпочинку пілігримів створював спеціальні будинки.

Створені в Італії «Союзи господарів готелів» першими склали правила для себе і своїх гостей. У м. Флоренція в 1282 р. керуючі готелів заснували професійну гільдію – асоціацію. Готелі належали місту, що здавало їх в оренду бажачим на три роки шляхом аукціону.

У 1443 р. *Ніколя Роленом*, канцлером казначейства Бургундії, був заснований найбільш відомий на той час заклад – *Оспіс-де-Бон*, відомий також під назвою «Отель Д'є» (від фр. «*Hotel Dieu*» – «Будинок Бога»), як благочинна лікарня і притулок для бідняків.

У 1539 р. *Генріх VIII* намагався заборонити монастирі, чим, фактично, загальмував розвиток системи гостинності при монастирях, внаслідок чого виникла потреба у появі нової – світської – системи розміщення подорожуючих.

Типові дорожні готелі мали на першому поверсі таверну і стайню, службові та господарські приміщення, а на верхніх поверхах – кімнати для гостей, вікна яких виходили на внутрішнє подвір'я, де проводились театральні вистави.

Окрім повозок для подорожей використовували *портшези* – комфортабельні закриті ноші, які несли слуги, а на далекі відстані в портшези впрягали по одному коню спереду та позаду. Колісні кінні екіпажі були елітним транспортом, про що свідчить наказ французького короля *Філіпа Красивого* (1294 р.) про надання права користування екіпажами жінкам князівського походження. В Англії улюбленим видом транспорту стала поштова карета, яка по дорозі робила декілька зупинок у придорожніх тавернах або заїжджих дворах – *поштових станціях*.

У Середні віки значно збільшилося число придорожніх заїжджих дворів, підвищувалася якість обслуговування. Ще з часів Римської епохи збереглися традиції подорожей з метою оздоровлення. Відомі курорти того часу: *Пломб'єр-ле-Бен* (Франція) і *Ахен* (Земля Північний Рейн-Вестфалія, ФРН). З XIII ст. почала відроджуватися популярність відомих з давнини мінеральних джерел *Абано-Терме* (Італія), *Спа* (сучасна Бельгія), *Комре* (Франція), які поступово переходили у власність монастирів. З середини XIV ст. стали функціонувати курорти *Карлсбад* (сучасні Карлові Вари, Чеська Республіка), який став популярним завдяки підтримці королів і вельмож, а також *Бадон* (сучасний Баден-Баден, Земля Баден-Вюртемберг, ФРН).

Поява університетів сприяла відродженню та розвитку освітніх подорожей.

В Росії основними елементами системи розміщення подорожуючих були *гостинні двори* і *ямські станції* (в Московії з XII-XIII ст. постійні двори тоді називались «ямами» (звідси і назва працівника цього закладу – «ямщик»), що розміщувались уподовж шляхів, на відстані кінного переходу.

Обслуговування середньовічних бенкетів носило «дискримінаційний» характер: страви подавалися у відповідності до статусу гостя. Умови кухонних приміщень були антисанітарними.

Користування вилками французьким королівським двором вперше запропонувала *Катерина Медічи* (XVI ст.), але в широкий ужиток вони увійшли лише через двісті років. До того часу їли руками, з дерев'яних дощочок

або з великих, рівно нарізаних скибок черствого хліба чотириденної випічки. У ножа було дві функції: їм різали і з нього їли.

Середньовічні фахівці з гостинності користувалися власними правилами для званих вечерь:

- 1) Їжу слід подавати в належний час: не надто рано, але і не занадто пізно та в належному місці: просторому, приємному і безпечному.
- 2) Той, хто дає бенкет, має робити це від душі і в радості серця (*glad cheer*).
- 3) Подавана їжа мусить бути різноманітною, щоб кожен, кому не сподобається щось, міг покуштувати чогось іншого.
- 4) На столі мають бути різноманітні вина й напої.
- 5) Слуги мають бути ввічливими і чесними.
- 6) Гості повинні відчувати одне до одного тільки приятельські і добросердечні почуття.
- 7) Пісні та інструментальна музика мають створювати веселу атмосферу.
- 8) Має бути багато світла.
- 9) Має бути повна гарантія того, що все, що подається на стіл, вирізняється вишуканим смаком.
- 10) Гостям слід їсти без зайвої поспішності.
- 11) Можна лише покійно просити гостей скуштувати ту чи іншу страву, але ні в якій мірі не можна примушувати їх шкодити своєму здоров'ю.
- 12) Кожен із гостей після вечері має відпочити.

У XVI ст. в Англії з'являються таверни для простолюду – *ординарні*, де за загальним столом подавали чергові страви за фіксованою ціною. У цей же час на застільні звички жителів Західної Європи почали впливати два екзотичних предмета експорту: *кава* та *чай*. Перші кав'ярні з'явилися в Мецці наприкінці XV ст. Для мусульман, які першими почали пити каву, вона була «вином Аполлона», напоєм думки й мрії, «молоком мислителів і шахістів». Для віруючих мусульман вона була альтернативою християнському й язичницькому вину Діонісія. До Європи каву завезли мандрівники із Константинополя (нині Стамбул). До кінця XVI ст. кава викликала несхвалення католицької церкви,

яка назвала її «вином ісламу» і «напоєм нехристів». Статус християнського напою кава отримала за папи Клементя VIII. У наступному столітті почалося активне зростання кількості *кав'ярень* по всій Європі. До 1675 р. у Венеції їх було кілька дюжин, включаючи знамените *Cafe Florian* на пл. Сан-Марко. Перша англійська кав'ярня була відкрита в 1652 р. вихідцем із Вірменії на вул. Сент-Майкл Алей у Лондоні. В XVII ст. кав'ярні одержали назву «дешеві університети», де можна було не тільки почитати й поспілкуватися, але й зустріти відомих і шанованих діячів того часу.

Коли в 1683 р. з Відня було знято турецьку облогу, виходець у України пан *Юрій-Франц Кульчицький* (1640-1694), отримав дозвіл відкрити першу в Центральній Європі кав'ярню. Так, 13.08.1684 р. у першій в Відні кав'ярні була подана перша чашечка кави, підсолодженої медом (цукром) і злегка розведена молоком (відома сьогодні як «кава по-віденські»).

Так, кав'ярні, попередниці сучасних кафе, стали центрами культурного й літературного життя і зіграли корисну роль – сприяли зменшенню вживання алкоголю на всьому європейському континенті. Слід зазначити, що кав'ярні у той час мали право відвідувати лише чоловіки.

Вагомий внесок у розвиток індустрії гостинності зробило зростання популярності подорожі на диліжансі. Суворо дотримувалися чіткі соціальні розбіжності в обходженні з кожним постояльцем у заїжджих дворах. Заможних людей обслуговували в їдальні або в своїй кімнаті, замовляючи спеціальні страви з продуктів, що були в наявності у господаря – *a la carte* (а-ля карт). Бідняки зазвичай їли разом з господарем заїжджого двору і його сім'єю на кухні. Їм подавали просту їжу без права вибору, але за мінімальну ціну – *table d'hote* (табл д'от), тобто «хазяйський стіл». Цінова політика на страви варіювалася у відповідності до регіону, де знаходився двір. Заїжджі двори у континентальній Європі за всіма показниками поступалися англійським. Американські постоялі двори і таверни копіювали англійські – саме англійський тип організації послуг гостинності в Західному світі вважався кращим. Перша з відомих американських таверн – *Stadt Huys*, була відкрита

голландцями в 1642 р. у Новому Амстердамі (стара назва Нью-Йорк). Через рік у поселенні Боулінг-Грін з'явилася ще одна таверна – *Kreiger's Tavern*.

Один з перших готелів в Європі «*Готель Генріха IV*», був побудований в Нанті в 1788 р. за \$ 17500 (номерний фонд – 60 ліжко-місць). У зв'язку із зростанням колоній в Нью-Йорку і Нової Англії ці заклади зазвичай називалися придорожніми тавернами, на Півдні – ординарними, у Пенсільванії – заїжджими дворами. Господар закладу (не в приклад його колезі часів Римської імперії) був поважним членом громади і одним із найбільш заможних громадян.

Еволюція індустрії гостинності: Французька революція

Французька революція багато в чому сприяла зміні напряму розвитку кулінарних смаків людства. Більше 200 років тому в усій Франції існував тільки один ресторан вищої категорії – *Tour d'Argent* (Париж), який відкрився в 1533 р. і протягом двох століть залишався унікальним закладом.

За законом тільки члени гільдії постачальників провізії (*traiteurs*) мали право продавати м'ясні страви, та й то лише під час банкетів.

М. Буланже, «батько» сучасного ресторану, мав на вул. Баель цілодобову таверну, головною стравою якої був суп, який він називав *restorantes* (від фр. - «той, що відновлює сили»).

У 1782 р на вул. Рішельє відкрився перший справжній ресторан – *Grande Taverne de Londres* (Гранд Таверн де Лондрі), а в 1785 р. недалеко від Пале-Рояль – *Aux Trois Freres Provencaux* (Про Трєа Фрєр Прованс). У 1794 р. в одному лише Парижі налічувалось 500 ресторанів.

У результаті революції лише найвірніші з шеф-кухарів аристократичних будинків залишилися у Франції. Більшість з них опинилися в Америці, головним чином, в Новому Орлеані. У XVIII ст. в країнах Європи ресторанний бізнес з традиціями французької національної кухні завойовує міцні позиції в обслуговуванні населення.

Еволюція індустрії гостинності: XIX століття

На початку XIX ст. ресторани в Європі продовжували процвітати. До 1800 р. англійці почали орієнтуватися на французьку концепцію ресторану. У 1856 р. *Ентоніні Карем* опублікував роботу *La Cuisine Classique* («Класика кулінарії»). В елітних ресторанах відвідувачам вручали список (*a carte*) всього, що могла запропонувати кухня. Починалася епоха *меню «a la carte»*.

У 1898 р. у Лондоні відкрився готель *Savoу*, керівником якого був *Цезар Рітц* (зараз готелі Ritz-Carlton носять його ім'я), шеф-кухарем – *Огюст Ескофьє*, автор *Le Guide Culinaire* («Довідник з кулінарії»).

Американці завжди відрізнялися вмінням задовольняти запити кожного відвідувача. До 1848 р. в Нью-Йорку була створена своєрідна ієрархія точок громадського харчування, на нижній сходинці якої перебували «шестипенсові обжиралівки» *Даніеля Суїні* на Енн-стріт. Їх господар заслужив сумнівну славу «батька брудних ложок». Сходинкою вище стояли заклади Брауна, що завдяки врученню *меню* відвідувачам претендують на елегантність.

Список американських ресторанів очолювали знамениті заклади *Delmonico's*, які тривалий час залишалися єдиними дорогими і цілком аристократичними ресторанами США. З того дня, як сім'я Дельмоніко відкрила своє перше кафе та кондитерську на Вільям-стріт (будинок 23) в 1827 р. до прощальної вечері, яку подавали в ресторані Дельмоніко на перетині 5-й Авеню і 44-ї Стріт (у зв'язку з введенням у країні «Сухого» закону), це ім'я було синонімом вишуканої їжі та бездоганного обслуговування – критеріїв, за якими оцінювалися і оцінюються всі установи подібного роду. Джон Дельмоніко також був першим, хто запропонував перекласти *меню* з французької мови англійською – з'явилося двомовне *меню*.

У багатьох містах Америки з'явилися *готелі-палаці*: *Palmer House* в Чикаго, *St. Charles* та *St. Louis* в Новому Орлеані, *Planter's Hotel* в Сент-Луїсі. *Hotel del Coronado* в Сан-Дієго. У Філадельфії, Балтиморі, Вашингтоні, Буффало з'явилися фешенебельні готелі, кожен з яких вважався свого часу останнім шиком готельної справи. До 1852 р. кожен першокласний готель мав

свого французького шеф-кухаря. Хоча сучасний готель вважається специфічним американським винаходом, європейці розробили так званий «європейський план» організації оплати за готельні послуги, згідно з яким гості платять не за номер та харчування, а тільки за номер, що дозволяє йому самостійно замовляти страви а la carte в ресторані готелю або поза ним.

У 1876 р. *Фред Харвей* відкрив свій перший ресторан на 2-му поверсі вокзалу в м. Топіка (столиця Канзасу) на залізничній гілці Топіка – Санта-Фе. У тому ж році, в м. Флоренс Харвей відкрив свій перший готель. З 1880 по 1890 рр. через кожні 100 миль цією дорогою відкривали т. з. «*Будинки Харвея*».

Так, за XIX ст. в індустрії гостинності з'явилося більше нововведень, ніж за всю її попередню історію. В престижних ресторанах Західного світу, які спочатку збирали виключно чоловічу компанію, стали обідати й жінки. Незаможна частина населення відвідувала *grill room* (маленький ресторан або кімната в ресторані, де подавалися страви зі смаженого м'яса або риби). Також були винайдені способи зберігати їжу шляхом консервування і вакуумної упаковки, що дозволило готувати будь-які кулінарні делікатеси незалежно від сезону. До цього винаходу причетний Наполеон I, який виплатив в 1809 р. *Ніколя Аперту* винагороду в сумі 12 тис. франків (майже \$ 250 млн. за сучасним курсом) за запропонований ним спосіб зберігати харчові продукти від псування, стерилізуючи їх у щільно закритих скляних банках шляхом нагрівання. У цей же час почала стрімко розвиватися система громадського харчування для освітніх установ. З XII ст. в Англії (і в континентальній Європі) створювалися гуртожитки. Перші *шкільні їдальні* з'явилися у Франції в 1849 р., у 1865 р. – в Англії, спочатку в м. Гернсей у домі Віктора Гюго.

У XIX ст. розвивалася *система громадського харчування в лікарнях*, зокрема завдяки подвигницькій діяльності *Флоренс Найтінгейл*, засновниці системи дієтичного харчування та сучасного догляду за хворими.

В Америці перша *кав'ярня-морозиво* відкрилася у 1776 році.

В 1833 р. була винайдена фруктована газувана вода. Так, по всій Америці почали відкриватися так звані *кафе-морозиво*, стійки яких прикрашали великі

мармурові ящики з апаратом для виробництва газованої води. А вже 1835 р. лимонад почали розливати в пляшки. В 1885 р. був створений рецепт лимонаду Dr. Pepper, в 1886 у – *Coca-Cola*, а в 1898 році – *Pepsi-Cola*. У 1890 р. був заснований один з перших барів-ресторанів – *PJ Clarke's*.

Еволюція індустрії гостинності: XX століття

У 1921 р. Уолтер Андерсон (*J. Walter Anderson*) і Біллі Інгрем заснували мережу закусочних *White Castle Hamburger*. За наступні 10 років мережа розширилася до 115 закладів харчування.

У 1927 р. відкрилася перша *придорожня закусочна Hot Shoppe and root beer* компанії *Marriott*. Приблизно в цей же час по всій Америці почали створюватися ресторани швидкого обслуговування та заклади, в яких проїжджаючих обслуговували, не виходячи зі своєї машини - «*драйв-ін*» (від англ. *drive in* – «заїжджай у двір»), названий автомобілістами «*car hopping*» (ускакування на підніжку).

Після краху біржі в 1929 р. і Великої депресії, Америка оговталася лише в середині 30-х років, знаходячи втіху в елегантній розкоші обідів «а-ля Фред Астер». У 1934 р. відкрився ресторан *The Rainbow Room*. До кінця 30-х років кожне велике місто в США мало власний шикарний нічний клуб.

У 1959 р. в Америці відкрився перший справжній ресторан – *Four Seasons*, де пропонувалося сезонне меню.

Після Другої світової війни Північна Америка, де спостерігалось швидке зростання числа готелів і кав'ярень, стала лідером у цій галузі.

Важливою зміною у сфері харчування туристів було створення ресторанів швидкого обслуговування. Одним із засновників цієї системи став Рей Крок, який у 1955 р. уклав контракт з братами Макдональдами, власниками ресторану гамбургерів у Каліфорнії, в результаті чого була створена мережа ресторанів швидкого обслуговування *McDonald's* (1940 р.). З початку 90-х рр. збільшився ринок піцерій, які на межі XX і XXI ст. були сконцентровані в 3-х основних ланцюгах: *Pizza Hut*, *Domino Pizza*, *Little Caesar*.

У 1970-і роки в індустрії гостинності з'явилися нові типи закладів: *Taco Bell, TGI Friday's, Houston і Red Lobster* – у ресторанній справі і *Days Inn, Super 8 Motels і Comfort Inns* – у готельному. Такі корпорації, як Four Seasons, Canadian Pacific, Marriott, Hyatt, Sheraton, Hilton, Radisson, Ramada і інші мережні структури вищого класу, почали активно поширюватися в Північній Америці та за її межами.

Пожвавлення економіки в другій пол. ХХ ст. викликало трансформацію готельної справи та індустрії приватних готелів у сучасну індустрію з різними формами власності та управління. Прикладом концентрації виробництва в готельній індустрії є виникнення готельних ланцюгів. В організаційній структурі управління готелями у світовій готельній індустрії у 1950-і рр. сформувались наступні **моделі організації готельної справи** [21]:

1. *модель Рітца*, названа на честь швейцарського підприємця *Цезаря Рітца*. Готелі цієї моделі, здебільшого зорієнтовані на європейські традиції вишуканості та аристократизму. На межі ХХ-го і ХХІ ст. зазначена модель в Західній Європі переживала кризу. За останню чверть ХХ ст. зі світового ринку готельних послуг зникло більше 2 млн. готелів у стилі «палас»;

2. *модель Holiday Inn*, пов'язана з іменем американського підприємця *Кемонса Уільсона*. Один із перших готелів Holiday Inn було побудовано в 1952р. у США. В цій моделі був зроблений акцент на велику гнучкість в задоволенні потреб клієнта та стандартизацію послуг, незалежно від того, в якій країні готель знаходиться. На межі ХХ-ХХІ ст. під контролем цього ланцюга перебувало більше 50 % готельних номерів світу. Характерні ознаки моделі: 1) дотримання єдиного архітектурного стилю; 2) швидка реєстрація гостей; 3) гнучка система тарифів; 4) спеціальні номери для постійних клієнтів; 5) наявність «шведського столу» (як правило, на сніданок); 6) конференц-хол.

Найбільша концентрація готелів зафіксована у США та Західній Європі (70 %). За концентрацією готелів в одному місті першу сходинку має Лас-Вегас. Більшість готельних ланцюгів у світі також американські. Найвідоміші з

них – *West Inn i Hilton* (клас «люкс») та *Marriott, Holiday Inn, Sheraton* (середній клас).

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть походження англійського терміна *hospitality*.
2. Охарактеризуйте розвиток індустрії гостинності в часи Давнього Риму.
3. Охарактеризуйте розвиток індустрії гостинності в Новий час.
4. Охарактеризуйте вплив Французької революції на розвиток ресторанної справи.
5. Охарактеризуйте розвиток індустрії гостинності в ХІХ столітті.
6. Які цінності, визначені індустрією гостинності ще в Середні віки, цінуються і сьогодні?
7. Поясніть, наскільки змінився соціальний статус господаря готелю (ресторану) з часів Давнього Рима і як це пов'язано з еволюцією індустрії гостинності?

ТЕМА 2. Готельний бізнес: розвиток, класифікація, інтеграція. Організація та управлінська структура готелю

2.1. Розвиток готельного бізнесу

Ще на початку 50-х років ХХ ст. виникли тенденції, які з часом практично сформували сучасний готельний ринок і бізнес.

Визначальна тенденція розвитку світового готельного господарства в 90-х роках ХХ ст. – централізація управління. Практично всі готельні ланцюги світу, незалежно від їх рейтингу, схильні до жорсткої конкуренції, шукали будь-які можливості для збільшення свого потенціалу. У 1992-1996 рр. лідером рейтингу була *Hospitality Franchise System* (HFS), якій у цей період вдалося поглинути такі великі компанії, як *Ramada Inns* і *Howard Johnson*.

У кінці століття набирав темпи процес централізації управління *Cendant Corp.*, який очолив рейтинг готельних ланцюгів. Якщо за 1970-1991 рр. *Holiday Inns* збільшив контроль у готельному господарстві тільки на 106 тис. номерів, то в 90-х контроль лідера зріс уже до 214,8 тис. номерів. Збільшення спостерігалось в усіх рангових позиціях рейтингу. В 1970 р. перша десятка рейтингу об'єднала 4987 готелів на 502,4 тис. номерів, у 1991 р. – вже 13813 готелів на 1847 тис. номерів, у 1999 р. – 25827 готелів на 3083,9 тис. номерів. Тільки в 90-х роках число контрольованих номерів виросло майже в 1,7 рази, або на 1236,7 тис.

Централізація управління в дрібних готельних ланцюгах відбувається інтенсивніше, ніж у великих. До централізації менш схильні т. зв. *управлінські компанії (consortia)*, де лідером була *Utell International*, що контролювала в 1992 р. 1360 тис. номерів. У 1997-1998 рр. її змінила *REZ Solutions Inc.* (1560 тис. номерів), а в 1999 р. – *Pegasus Solutions* (1803 тис. номерів).

Процес укрупнення готельних ланцюгів ґрунтується, перш за все, на розвитку системи франчайзингу (приблизно 80% готелів входять до ланцюгів на правах франчайзингу). В 1999 р. із 6315 готелів, якими керувала *Cendant Corp.*, 6258 входили до цієї компанії саме на умовах франчайзингу (*franchising*). На початку 90-х рр. лідерами з міжнародної діяльності були *Accor* (представлені в 66 країнах); *ITT Sheraton* – у 61 країні; *Holiday Inns* – в 55 країнах; *Hilton Int.*, *Inter-Continental* і *Best Western Hotels* – у 47 країнах. У лідерів 1999 р. міжнародна операційна діяльність значно розширилася. Так, *Bass Hotels* має готелі в 98 країнах, *Best Western Int.* – в 84 країнах, *Accor* – у 81 країні, *Starwood Hotels* – у 80 країнах, *Carlson Hospitality Worldwide* – в 57 країнах, *Marriott Int.* – в 56 країнах, *Hilton Int.* – в 53 країнах, *Forte Hotel Group* – в 51 країнах. Багато готельних ланцюгів прагнуть територіально розширити свою діяльність.

International Hotel Group (IHG) з 2004 р. вважається найбільшою готельною мережею у світі, налічуючи більше 600000 кімнат.

Процес збільшення значення готельних ланцюгів в управлінні світовим готельним господарством характеризується важливим протиріччям: 1) укрупнюються головні готельні ланцюги, що оперують у багатьох країнах; 2) все більше країн створюють власні готельні ланцюги, які успішно конкурують з інтернаціональними монополіями.

Крім готельних ланцюгів, на світовому турринку активно функціонують специфічні об'єднання, основна мета яких – виявлення кращих представників готельного бізнесу. Наприклад, з 1928 р. проводить роботу з визначення найкращих готелів світу міжнародна корпорація «Провідні готелі світу» («*The Leading Hotels of the World*»), яка щорічно поміщає дані щодо кращих підприємств в спеціальному каталозі. У грудні 2005 р. 5-зірковий готель «Донбас Палас» (Донецьк) першим серед українських готелів став членом зазначеної асоціації. З 1968 р. функціонує міжнародна готельна асоціація «Найбільш тихі готелі світу», штаб-квартира якої знаходиться в Парижі. При вступі в цієї Асоціації оцінюються три критерії: природне і сприятливе навколишнє середовище; затишна будівля та інтер'єр готелю з характерним виглядом; гостинність, кухня.

Питаннями координації функціонування готельних ланцюгів і асоціацій незалежних готелів і ресторанів у Європі займається *Конфедерація національних асоціацій готелів і ресторанів Європейського економічного співтовариства* (ХОТРЕК).

До основних тенденцій у розвитку готельного бізнесу сьогодні віднесені:

- поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти й послуги, які раніше надавали підприємства інших галузей (наприклад, організації харчування, дозвілля, розваг, виставочної діяльності та ін.);
- розвиток демократизації готельної індустрії, що сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- глобалізація й концентрація готельного бізнесу;

– персоніфікація обслуговування й повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;

– широке впровадження нових засобів комунікації й інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку й системну економічну діагностику;

– впровадження нових технологій у ділову стратегію готельних підприємств, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів і послуг.

Основні завдання в сфері готельного бізнесу: створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта, пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне відновлення власної політики з обліком ринку, що динамічно розвивається, готельних послуг.

2.2. Класифікація засобів розміщення у світі

У сучасній світовій практиці в системі класифікації закладів розміщення можна умовно виділити наступні підходи:

- *офіційний* (розробка, проведення і контроль комплексу необхідних вимог якості комфорту закладу розміщення займаються державні органи, присвоєння категорії фіксується на офіційному рівні);

- *професійний* (пов'язується з недержавними об'єднаннями та союзами у сфері гостинності).

У багатьох країнах Європи найпоширеніша система класифікації готелів – по «зірках». Але за піввіку існування такої системи, до цих пір так і не виникло єдиних правил присвоєння готелям певної категорії. У більшості країн число «зірок» на фасаді готелю – справа абсолютно добровільна. Тим не менш, власники готелів різних країн у прагненні додати певний статус об'єкту керуються національними принципами відповідності. Проте сьогодні «зірковість» готелів діє як своєрідна принада для туристів. У різних країнах

готелі з рівною кількістю «зірок» можуть відрізнятися за рівнем сервісу, комфортабельністю номерів, місцем розташування тощо.

При класифікації готелів фіксують певний рівень комфорту, технічне оснащення, склад і якість номерного фонду для конкретної категорії готелю. За даними *Міжнародної Готельної Асоціації* (МГА), офіційна система класифікації готелів прийнята в 64 країнах світу, в 11 – знаходиться в стадії розробки, а в 58 – готелі не мають єдиної класифікації.

Так, *Міжнародною Готельною Асоціацією, Міжнародною Торговою Палатою* і *Міжнародним Союзом Офіційних турорганізацій* був розроблений Проект єдиної міжнародної класифікації готелів, проте він не був схвалений національними асоціаціями, членами МГА через відмінності в підході до оцінки якості устаткування, розбіжностям у кліматичних та інших умовах.

Існують різні реєстраційні системи класифікації готелів, які дають можливість клієнтові при виборі готелю дізнатися, на який рівень комфорту він може розраховувати. Зараз у світі діє близько 30 типів системи класифікації готелів. Найбільш поширені з них – система «зірок» (1-5), система «корон» або «ключів» (Великобританія), система балів, система «букв» (Греція). Якщо узагальнити, то можна виділити два підходи до класифікації готелів залежно від рівня обслуговування в них: перший – базується на кількісних показниках, що виражені у цифрах і орієнтовані на матеріальну базу готелю; другий – бере до уваги «якісних» показниках, що характеризують якість обладнання, устаткування, обслуговування і кваліфікацію персоналу.

У цілому національні системи класифікації готелів можна об'єднати в дві основні:

1. *європейська система*, в основі якої лежить французька національна система і яку використовують у більшості розвинених держав;
2. *індійська система*, заснована на бальній оцінці, поширена в країнах, що розвиваються.

Найчастіше системи класифікації розробляють і ведуть або національними турадіміністраціями разом з іншими державними органами

управління, або національними асоціаціями готелів, рідше – тільки однією стороною, частіше – в режимі консультації з іншими державними органами управління.

В Україні, відповідно до Закону України «Про туризм» [1], сертифікація готельних послуг на відповідність вимогам з безпеки, які надаються суб'єктами турдіяльності, є обов'язковою і проводиться з 1999 р. Роботи з сертифікації проводять органи, що акредитовані в системі Держстандарту України – *УкрСЕПРО*, які також проводять добровільну сертифікацію на присвоєння категорії підприємству на відповідність вимогам національного стандарту ДСТУ 4269:2004 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [4]. У кожному регіоні існує свій центр із стандартизації та сертифікації і дозволені новим Законом України «Про підтвердження відповідності» інші органи різних форм власності, що акредитовані в системі *УкрСЕПРО*.

У той же час, у зв'язку з прийняттям нових нормативних та нормативно-правових документів, в туристській сфері назріла необхідність створення нової державної Системи класифікації готелів та інших засобів розміщення.

2.3. Основні служби готелю

Головна функція готельного підприємства – надання тимчасового житла. Організаційна структура готельного підприємства визначається призначенням готелю, його місцем розташування, специфікою гостей та іншими факторами; виступає відображенням повноважень і обов'язків, що покладені на кожного працівника.

Основні служби, які має будь-який готель:

1. *Служба управління номерним фондом* – займається вирішенням питань, що пов'язані з бронюванням номерів, прийомом туристів, які прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням по номерах, а також відправкою додому або до наступного пункту маршруту подорожі після закінчення туру, забезпечує обслуговування туристів в номерах; підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.

Склад служби: Директор або менеджер з експлуатації номерів; служба прийому і розміщення; служба покоївок; об'єднана сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства); служба порт'є; служба консьєржа; служба посильних; інспектор по службі номерів; служба безпеки.

2. *Адміністративна служба* – відповідає за організацію управління всіма службами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтримкою необхідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотримання встановлених норм і правил з охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та економічної безпеки.

Склад служби: секретаріат, фінансова служба, кадрова служба, інспектори з протипожежної безпеки і техніки безпеки.

3. *Служба громадського харчування.* Забезпечує обслуговування гостей підприємства в ресторанах, кафе, барах готелю, вирішує питання з організації та обслуговування банкетів, презентацій і т.д.

Склад служби: кухня, ресторани, бари, кафе, служба банкету, кейтерінгу.

4. *Комерційна служба.* Займається питаннями оперативного і стратегічного планування. Аналізує результати господарської та фінансової діяльності.

Склад служби: комерційний директор, служба маркетингу.

5. *Інженерні (технічні) служби.* Створюють умови для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних пристроїв, служб ремонту та будівництва, систем телебачення та зв'язку.

Склад служби: головний інженер, служба поточного ремонту, служба благоустрою території; служба зв'язку.

У сучасних умовах система управління має бути простою і гнучкою, щоб бути конкурентоспроможною і мати: невелику кількість рівнів управління; невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями; виробництво послуг та організація роботи, орієнтовані на споживачів (гостей підприємства).

2.4. Використання автоматизованих систем управління в готелях

Автоматизована система управління (АСУ) – складний супідрядний комплекс обслуговування всіх підрозділів, що існують у готельному господарстві: комплекс систем безпеки та інформаційно-комунікаційних систем, комплекс систем життєзабезпечення.

За допомогою АСУ готелю набагато простіше приймати заявки, зберігати їх і при необхідності – знаходити відомості про резервування номерів, про постійних клієнтів, вимоги і рахунки гостей. Система дозволяє легко отримати список гостей, що прибувають в той чи інший день. Важлива частина АСУ – файли стійки резервування, що дають помічникові адміністратора, відповідального за цей напрям роботи, доступ до інформації про кількість незаброньованих номерів та їх характеристика: вид з вікна, ціна і т.д. До введення цієї системи службовцю, що займався резервуванням, було значно важче відбирати інформацію і користуватися нею.

АСУ складається з набору комп'ютерних програм, за допомогою яких можна збирати і використовувати інформацію, актуальну для роботи офісів управління та підтримки. Чотири програми з цього набору особливо важливі, оскільки забезпечують адміністраторів необхідною інформацією щодо керування: службою резервування; обслуговуванням номерів; розрахунками з гостями; загальні питання управління готелем.

Розглядаючи готельне підприємство як сукупність функціональних відділів, структура АСУ має наступний вигляд:

- базу даних на сервері;
- модуль порт'є (модуль номерного фонду);
- модуль ресторану;
- адміністративний модуль;
- модуль бухгалтерії;
- додаткові функціональні модулі.

Компонент системи АСУ, що забезпечує службу резервування, дозволяє працівникам швидко отримувати запити на резервування, підтвердження на вже

оформлену бронь і завжди мати чітку картину розрахункової заповнюваності готелю на кожен день, збираючи воедино інформацію про резервування, зроблене безпосередньо в офісі і в централізованій телефонній системі резервування.

Надлишок пропозиції над попитом у готельному бізнесі змусив адміністраторів з метою зниження цін і підвищення сервісу, звернутися до інформаційних технологій. Комп'ютеризована система оформлення попередніх замовлень дозволила готелям підвищувати заповнюваність у будь-які дні. Використання програм допомагає службі резервування значною мірою враховувати особисті запити клієнтів, збільшуючи шанс на повторне відвідування готелю. Для максимізації доходу використовують технологію, відому як управління доходами, що дозволяє прогнозувати попит на будь-який період і зацікавити потенційного клієнта, визначати оптимальну ціну за номер.

Сьогодні у світі існують наступні **глобальні системи резервування** (*Global Distribution Systems – GDS*): *Amadeus, Galileo, Sabre i Worldspan*, яким належить понад 90% ринку.

Для незалежних готелів існує кілька варіантів роботи із глобальними системами резервування:

- установити в себе термінали однієї або декількох систем бронювання й почати працювати самостійно;
- укласти договір з компанією-посередником, що спеціалізується на наданні подібного роду послуг;
- укласти договір з великим туроператором, що вже має доступ до глобальних систем резервування.

Установка в готелі власних терміналів GDS є найбільш складним і дорогим розв'язком. Для його здійснення готелю необхідно укласти договори із системами резервування, прокласти лінії зв'язку, установити обладнання, навчити персонал тощо. Для того, щоб вкладені витрати виправдалися за доступний період, доцільно використовувати GDS для готельних ланцюгів.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття «франчайзинг».
2. Назвіть провідні готельні ланцюги світу.
3. Назвіть основні системи класифікації засобів розміщення.
4. Перелічіть основні служби готелю.
5. Назвіть переваги використання АСУ в готельному бізнесі.
6. Назвіть міжнародні системи резервування.

ТЕМА 3. Ресторанний бізнес: розвиток, концепція, класифікація

3.1. Ринок ресторанних послуг

У процесі обслуговування туристів ресторанний бізнес відіграє особливо важливу роль, здобуваючи ряд специфічних рис, що дозволяє вважати цей бізнес складовою індустрією туризму.

Ресторанний бізнес створює умови для досягнення соціальних цілей розвитку туризму. Люди потребують не тільки в насиченні їжею, а й в спілкуванні один з одним. Ресторани – одне з небагатьох місць на Землі, де працюють всі наші органи чуття, викликаючи загальне відчуття задоволення.

Успішність діяльності ресторану залежить від багатьох факторів, починаючи від формулювання загальної філософії ведення бізнесу і закінчуючи контролем за тим, як ця філософія реально втілюється в життя.

Філософія ресторанного бізнесу – формальний виклад ідей, які відображають сутність компанії й виконують завдання, що спрямовані на створення бездоганного іміджу [21].

Офіційна місія – формальний виклад головних ідей, які керівництво намагається втілити в життя, те, заради чого підприємство було створене і що робить його відмінним від інших.

Ринок ресторану становлять люди, які користуються його послугами. Перш ніж відкривати ресторан, його майбутній власник мусить провести аналіз ринку для визначення рівня попиту на той чи інший продукт у даній ринковій ніші.

Ніша – це специфічна частка певного ринку. Фізичні розміри ринку конкретного ресторану можна визначити, описавши уявне коло радіусом від 1 до 5 км, центр якого – даний ресторан. Площа, яка входить у це коло, є районом обслуговування.

Один із способів дізнатися потенційну життєздатність ресторану – розділити кількість ресторанів в аналізованому районі на чисельність планованого тут населення. У США на один ресторан припадає близько 500 осіб.

Справедлива частка ринку – це середня кількість відвідувачів, яка буде обідати, за інших рівних умов у будь-якому з ресторанів (кількість потенційних відвідувачів ресторанів, поділене на кількість цих ресторанів).

Фактична частка ринку – кількість відвідувачів, яке отримає той чи інший ресторан.

У ресторанному бізнесі зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туристської індустрії. Успішне функціонування ресторану залежить від таких факторів, як:

- 1) розташування ресторану;
- 2) якість будівництва;
- 3) рівень устаткування й оснащення;
- 4) ступінь комплексного обслуговування;
- 5) своєчасне й правильне обслуговування туристів;
- 6) особливості оформлення й відповідність розташуванню.

3.2. Вплив місцезнаходження на діяльність ресторану

Концепція ресторану має відповідати місцю, де він знаходиться, а місцезнаходження – його концепції. Гарне місце розташування обходиться дорого, тому адміністрація змушена або підвищувати ціни, або форсувати збут, щоб ціни за оренду і змiст не перевищували 5-8% від реалізації готових страв. Для того, щоб концепція ресторанного бізнесу була успішною, її необхідно розробляти з урахуванням його потенційних відвідувачів. Для цього можна використовувати наступні критерії:

- соціально-економічні (рівень доходу, освіта);
- географічні (традиції, звичаї конкретного регіону, внутрішня географія – «спальні» райони, райони з великою концентрацією офісних будівель, престижні житлові комплекси);
- демографічні (стать, вік, кількість членів сім'ї, діти);
- сезонність ринку в даному регіоні;
- рівень розвитку туризму;
- модні тенденції.

З точки зору рестораторів найбільш перспективним місцерозташуванням є: одиничне розташування; скупчення ресторанів або ресторанний ряд; розташування в торговому центрі; центр міста; багатий приміський район.

3.3. Поняття «меню» в ресторанній діяльності

Меню – міжнародна назва списку блюд. Перше меню з'явилося у 1955р. у Німеччині [9].

Меню має узгоджувати із загальною концепцією ресторану. Тип меню залежить від профілю ресторану. *Основні типи меню:*

1. Меню *a la carte* (а ля карт) – вказує порційні блюда з індивідуальною ціною на кожне.

2. Меню *table d'hote* (табл д'от) – пропонує вибір одного або більше варіантів кожної страви за фіксованими цінами.

3. Меню *du jour* (дю жур) – перераховує чергові страви.

4. *Туристське меню* – формують таким чином, щоб привернути увагу туристів, акцентуючи увагу на дешевині і живильних якостях блюд.

5. *Каліфорнійське меню* – назване так тому, що в деяких каліфорнійських ресторанах можна замовити страву в будь-який час доби.

6. *Циклічне меню* – меню, яке повторюється через якийсь період.

Зазвичай меню включає: 6-8 холодних закусок, 2-4 типів супу, кілька салатів (як закусок, так і в якості гарніру до жаркого), від 8-16 видів основної страви (*entree*), від 4-6 видів десерту. Складання меню вважається дуже

складною справою, оскільки в ресторанному бізнесі необхідно враховувати наступні фактори: смаки і бажання відвідувачів; кваліфікацію кухарів; наявне обладнання і потужності; ціни і цінову стратегію (собівартість і прибутковість); поживну цінність страв; маржу; точність формулювань страв у меню; якісний аналіз меню; зовнішнє оформлення страв.

3.4. Класифікація підприємств харчування

У ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [3] наведений різновид установ ресторанного господарства, що представлені в Міжнародному стандарті галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) ООН (код 5520).

Класифікація підприємств харчування здійснюється за низкою критеріїв:

1) за характером торгово-виробничої діяльності виділяють:

- *ресторан* – підприємство харчування, яке надає гостям широкий асортимент страв, напоїв, кондитерських виробів, у тому числі, фірмових і складного приготування. Високий рівень обслуговування в ресторанах забезпечується кваліфікованими кухарями, офіціантами, метрдотелями і сполучається з організацією відпочинку та розваг;
- *кафе* – підприємство харчування, яке надає гостям обмежений асортимент страв та напоїв, борошняних кондитерських виробів, кисломолочних продуктів у поєднанні з відпочинком і розвагами;
- *бар* – спеціалізоване підприємство харчування, що надає гостям різні напої, десерти, солодкі страви і закуски;
- *буфет* – виробляє на продаж зі споживанням на місці обмеженого асортименту холодних закусок, бутербродів, напоїв, булочних і кондитерських виробів, солодких страв нескладного приготування. Допускається відпуск упакованої продукції на винос, а також реалізація продовольчих товарів;
- *закусочна* виготовляє, реалізує і організовує споживання на місці різних страв і закусок нескладного приготування, бульйонів, холодних і гарячих напоїв, борошняних кондитерських виробів;

- *їдальня* як підприємство харчування часто зустрічається в структурі курортних готелів. Призначена для виготовлення, реалізації і організації споживання на місці різними прошарками населення сніданків, обідів, вечерь, відпуск їх додому. Надає різні додаткові послуги;

2) за місцезрештатуванням розрізняють:

- *міські ресторани*, що рештатувані в міській межі і пропонують різноманітний асортимент страв, закусок, напоїв чи спеціалізуються в наданні обідів і (або) вечерь. Працюють у визначені години і мають численних клієнтів;

- *вокзальні ресторани*, рештатувані на залізничних і аеровокзалах. Працюють цілодобово. Характерний обмежений набір страв, закусок, напоїв, невисокий рівень цін і відносно швидке обслуговування;

- *вагони-ресторани*, рештатувані в поїздах дальнього сполучення, призначені для обслуговування пасажирів, що знаходяться в дорозі. У меню вагонів-ресторанів входять холодні закуски, перші і другі страви, гарячі напої, комплексні обіди, а також дорожні набори в пакетах, кондитерські вироби, фрукти, соки, мінеральні і фруктові води, які продають офіціанти у всіх вагонах поїзда;

- *ресторани на теплоходах* – призначені для обслуговування пасажирів і туристів на шляху пересування. Там надають сніданки, обіди та вечері. Обслуговування здійснюють офіціанти, але може застосовуватися і самообслуговування. На великих теплоходах може бути декілька ресторанів;

- *ресторани для автотуристів*, які не хочуть залишати автомобіль, рештатувані біля шосе або великих автостоянок. З метою економії часу клієнтів обслуговують прямо в машині офіціантами, які під'їжджають до них на роликівих ковзанах. Такий вид ресторанів поширений в США;

3) за контингентом обслуговуваних клієнтів (гостей):

- загальнодоступні;
- пов'язані з обслуговуванням певного контингенту клієнтів.

4) за різноманітністю асортименту пропонованої продукції можна виділити дві великі категорії підприємств харчування: *повносервісні* та

спеціалізовані. В залежності від асортименту реалізованих напоїв бари ділять на: винні, пивні, молочні, коктейль-бари і та ін. Закусочні також поділяють: на підприємства загального типу і спеціалізовані (шашлична, чебуречна, піцерія, млинцева, бульбяна, бульйонна і т.д.);

5) за місткістю: ресторани – 50-500 місць; кафе – 50-150 місць, їдальні – 50, 100, 200, 500 і більше місць;

б) за формами обслуговування підприємства харчування ділять на підприємства: 1) самообслуговування; 2) з частковим обслуговуванням офіціантами; 3) з повним обслуговуванням офіціантами; 4) з обслуговуванням буфетниками;

7) за часом функціонування: постійнодіючі; сезонні; ті, що працюють в денний та вечірній час; ті, що працюють у нічний час (нічні бари).

8) за рівнем обслуговування підприємства харчування поділяють на такі категорії: люкс; вища; перша; друга; третя [17].

3.5. Умови харчування і методи обслуговування

При організації обслуговування в ресторанах (кафе) готельних комплексів зазвичай передбачають наступні умови харчування:

1) *повний пансіон* – триразове харчування (сніданок, обід, вечеря) – *full board* (FB);

2) *напівпансіон* – дворазове харчування (сніданок плюс обід або вечеря) – *half board* (HB);

3) *сніданок* – одноразове харчування – *bed and breakfast* (BB).

Особливі умови харчування створюють в готелях, які працюють у системі клубного відпочинку (крім триразового харчування, протягом усього дня пропонують великий вибір безкоштовних закусок, алкогольних та інших напоїв) – *all inclusive* (все включено до вартості).

У залежності від того, чи входить вартість харчування поряд з розміщенням у готельний тариф, розрізняють *основні системи обслуговування*:

- *за європейським планом (european plan, EP)* – готельний тариф, що обумовлений на основі вартості розміщення без врахування харчування. У

цьому випадку точний час прибуття клієнта в готель не є принциповим, тому що не потрібно додаткових витрат готелю;

- за американським планом (*american plan, AP*) – до готельного тарифу входить вартість триразового харчування.

Також використовують *модифікований американський план (modified American plan, MAP)* і *континентальний план (continental plan, CP)*, за яких туристи можуть вибрати номер у комплексі відповідно з дворазовим і одноразовим харчуванням.

Використання американського плану готельного обслуговування потребує врахування низки організаційних моментів. Так, в даному випадку надзвичайно важлива точна фіксація часу приїзду та від'їзду клієнтів, тому що від цього залежить здійснення розрахунків. З цією ж метою на реєстраційних картках і готельних рахунках (крім часу прибуття і відбуття) проставляють спеціальні **«коди харчування»**:

- код «В» – прибуття в готель до сніданку. Відповідно, в день прибуття він устиг отримати повне триразове харчування;
- «L» – прибуття до ланчу, дворазове харчування;
- «D» – тільки за вечерю; «
- «R» – в день приїзду тільки номер без харчування;
- «SL» (*sleep* – ночівля) – клієнт прибув пізно ввечері (по суті рівносильний коду «R»).

Подібного роду інформацію, що містять в кодах, враховують при остаточному розрахунку. Аналогічні коди використовують і при реєстрації часу від'їзду: «В» – відбув після сніданку, «L» – після обіду, «D» – після вечері, спеціальний код «ВВ» - відбув до сніданку, тобто в день від'їзду харчування не отримував.

У всіх готелях особливої уваги надають сервісу сніданків. Розрізняють такі **види сніданків**:

1. Континентальний сніданок (continental breakfast) – сніданок, прийнятий на європейському континенті. На сьогодні не єдиний вид сніданку;

використовують в готелях різних країн. Включає: каву, чай або гарячий шоколад, цукор, вершки (молоко), лимон, два види повидла, джему або мед, вибір хлібобулочних виробів, масло. В недільний день додають холодне яйце. У багатьох країнах Європи континентальний сніданок входить до ціни розміщення в готелі.

2. Розширений сніданок (сніданок «континентальний «плюс» – *continental plus breakfast*) отримав розповсюдження в Європі з середини 1960-х років. На додаток до континентального сніданку гостям пропонують: соки (апельсиновий, грейпфрутовий, томатний), блюдо з нарізаною шинкою, сиром та ковбасою, страви з яєць, йогурти, сир, сухі пластівці. Під час сніданку найчастіше організований буфетний сервіс або офіціант приносить блюдо з м'ясною нарізкою, розкладає по тарілках і залишає страви на столі. Страви з яєць готують за індивідуальними замовленнями.

3. Англійський сніданок. У класичному варіанті англійський сніданок починають з ранкового чаю або кави (можливо гарячого шоколаду), яку доставили в номер, також включає цукор, булочні вироби, тости, масло, джем, мед, варення. Цей так званий «*short breakfast*» (короткий сніданок) можуть доповнюватися стравами з яєць (яєчною з шинкою або беконом, яйцями, що смажені на хлібі, омлетом з шинкою або печерицями та ін.), рибними стравами, стравами зі злакових (вівсяною кашею або супом на молоці, або на воді з цукром або сіллю). У даному випадку його називають *повним англійським сніданком* (*full english breakfast*). Англійський сніданок сервірують таким же чином, як і розширений. Якщо гість замість страв з яєць замовляє рибне блюдо або вівсяну кашу, то додатково подають прилад для риби або столову ложку.

4. Американський сніданок. За американським сніданком додатково пропонують: звичайну питну воду з кубиками льоду, фруктові соки, свіжі фрукти (грейпфрут, кавун, ягоди з молоком або вершками) або компот з фруктів (слив, персиків), страви зі злакових (кукурудзяні, рисові пластівці), невелику порцію м'яса, пиріг та ін.

5. Сніданок з шампанським. Час надання цього сніданку – з 10.00 до 11.30. Передбачають каву, чай, алкогольні напої (шампанське, вино), невеликі холодні закуски та гарячі страви, супи, салати, десерти. Форма пропозиції – буфет. Сніданок з шампанським подають, як правило, з офіційного приводу.

6. Пізній сніданок. Час подання – 10.00-14.00. Використовують складові елементи, що входять як до сніданку, так і в обід: гарячі й холодні напої, булочки, масло, джем, ковбаса, сир, супи, гарячі м'ясні страви, десерти. Форма подання – буфет. Представляє альтернативу сніданку та обіду.

При організації сніданків, обідів і вечерь використовують різні **методи обслуговування:**

- *a la carte* («*а-ля карт*»), коли гості з карти-меню страв та напоїв вибирають те, що їм подобається найбільше. Замовлення передають на кухню і відразу ж починають приготування і сервіровку замовлених страв і напоїв. За такого обслуговування гість має можливість отримати від офіціанта пораду, а офіціант зі свого боку активно бере участь у виборі страв і напоїв;

- *a part* («*а парт*»), коли гостей, що попередньо зробили замовлення, обслуговують у встановлений проміжок часу (будинки відпочинку й курортні готелі);

- *table d'hote* («*табльдом*») – метод обслуговування, за якого всіх гостей обслуговують одночасно за одним меню. Обслуговування починається тоді, коли всі гості зберуться за столом. Часто використовується в пансіонатах, будинках відпочинку та інших засобах розміщення, де виробничі потужності й можливості кухні обмежені;

- *шведський стіл* або т.зв. «*сморгосбурдет*» (бутербродний стіл), – це фірмовий винахід, який внесли шведи в кулінарну культуру Європи на початку ХІХ ст., – широкий вибір закусок і страв з вільним доступом. Це може бути і досить обмежений набір (джем, хліб, масло, 2-3 сорту ковбаси та сиру, один вид соку, чай, каву), і по-справжньому багатий стіл з численними стравами. Переваги методу: збільшує пропускну здатність ресторанного залу; прискорює процес обслуговування; потребує меншої чисельності кваліфікованого персоналу і т.д.;

- *буфетне обслуговування.*

3.6. Види діяльності ресторанів: фронт-хаус і бек-хаус

Ресторанні види діяльності поділяють на ті, які виконують в присутності відвідувачів у так званому *фронт-хаусі* (частині ресторану, в якій здійснюють безпосереднє обслуговування клієнтів), і *бек-хаусі* (та частина ресторану, яку гості, як правило, не бачать). На рис. 3.1 зображена проста організаційна схема, що дозволяє побачити різницю між вказаними видами діяльності [23].

У фронт-хаусі ресторану операції починаються із створення і підтримання того, що називається зовнішньою привабливістю закладу. У більшості ресторанних мереж є спеціальні запитальники, якими користується кожен менеджер при перевірці готовності ресторану до прийому гостей.



Рис. 3.1 – Організаційна схема діяльності ресторану

Перед рестораном часто облаштовують стоянку для паркування автомобілів відвідувачів, а також клумби з квітами. Необхідно завжди підтримувати їх у належному стані, оскільки вони – перший елемент закладу, з яким зустрічаються гості. Коли гості підходять до ресторану, співробітникам рекомендовано притримувати двері відчиненими і з посмішкою вітати

відвідувачів. Усередині ресторану *метрдотелі*, або *хостес*, тепло вітають гостей і, якщо є вільні місця, проводять їх до них. Якщо відвідувачам доводиться почекати, співробітники записують імена гостей і запитують у них, які столики ті бажали б. Крім привітання гостей одна з найважливіших функцій метрдотеля – розподіл відвідувачів за окремими залами ресторану, що гарантує більш рівномірне розміщення гостей, тому що в іншому випадку одна з частин ресторану може бути заповнена набагато щільніше, ніж інші. Метрдотель веде книгу обліку замовлень столиків, супроводжує гостей до них, вручає їм меню і може дати пояснення з деяких страв, які є особливими в цьому закладі.

Офіціантові надають певну кількість столиків. Підійшовши до гостей, офіціант представляється, пропонує наявні напої або спеціальні страви і запрошує гостей вибрати блюда з меню (надає сугестивні рекомендації при прийомі замовлення). Потім він приймає замовлення на обрані страви. Часто, приймаючи замовлення у відвідувачів за своїми столиками, офіціант починає з певного столика і обходить інші за годинниковою стрілкою: за такою схемою йому легше запам'ятати, хто з відвідувачів що замовив. Коли замовлені страви готові, офіціант приносить їх до столу, потім він знаходиться біля столу кілька хвилин, щоб упевнитися, чи все в порядку, і запитати, чи не потрібно принести ще якого-небудь напою.

Можна запропонувати наступну послідовність обслуговування гостей в ресторані: 1) привітання гостей («Доброго дня! Мене звати Олександр і сьогодні я буду Вашим офіціантом»); 2) надання меню; 3) пропозиція напоїв (аперитив); 4) пропозиція закусок; 5) прийняття замовлення; 6) перевірка правильності виконання замовлення; 7) презентація замовлення; 8) пропозиція гостям додаткових напоїв протягом прийому їжі; 9) пропозиція десерту, кави або інших напоїв, які п'ють після прийому їжі; 10) розрахунок; 11) доброзичливе прощання з гостями з пропозицією наступного відвідування закладу.

3.7. Управління барами: організація та контроль

Питання «Барний бізнес як складова індустрії гостинності (HoReCa)» винесено на розгляд до проблемної лекції.

Запитання для самоконтролю

1. Що мають на увазі під терміном «район обслуговування» стосовно до ресторанного бізнесу і чому для ресторану так важливо бути орієнтованим на конкретний ринок?
2. Поясніть, чому для ресторану важливо, щоб його концепція відповідала місцю його розташування? Які критерії необхідно враховувати при виборі місцерозташування ресторану?
3. Чому, на вашу думку, немає єдиної системи класифікації ресторанів. Дайте приклади найбільш розповсюджених класифікацій.
4. Назвіть основні системи обслуговування в залежності від того, чи входить вартість харчування з розміщенням у готельний тариф.
5. Охарактеризуйте основні види сніданків?
6. Поясніть значення поняття «коди харчування».
7. Назвіть основні методи обслуговування в ресторанах.
8. Поясніть призначення сугестивних рекомендацій при обслуговуванні. Які навички сугестивного сервісу характерні для гарного офіціанта?

ЗМ 1.2. ТУРИСТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

ТЕМА 4. Туристська діяльність: поняття, розвиток, мотивація, вплив туризму

4.1. Визначення поняття «туризм»

В англійській мові слово «туризм» з'явилося на початку XIX ст. Його коріння «*tour*» більше асоціюється з «вояжем» або «турне» театральної трупи, ніж з «індивідуальними поїздками для власного задоволення».

Слово «туризм» має французьке походження (від фр. «*tour*» – «прогулянка, поїздка, подорож (поїздка, похід) у вільний час, один з видів активного відпочинку»).

Вебстерський словник англійської мови (10-е видання) дає таке визначення терміну *tourist* (турист): «той, хто здійснює поїздку заради власного задоволення чи розширення культурного кругозору» (*one who makes a tour for pleasure or culture*) [13].

У відповідності до Закону України «Про туризм» визначено, що **туризм** – це тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування [1].

Більш точно туризм можна визначити як науку, мистецтво і бізнес із залучення туристів та організації їх перевезення і проживання, а також створенню умов для кращого задоволення їх потреб і запитів. Поняття «гостинність», в свою чергу, спрямоване на задоволення потреб не тільки туристів, але й споживачів взагалі.

Слід зазначити, що поняття «туризм» і «гостинність» не можна розглядати окремо: це два взаємопов'язаних терміна, хоча поняття «індустрія гостинності» є більш широким, ніж поняття «індустрія туризму» [21]. Гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу і часу перетворилося на потужну індустрію, в якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все найкраще для споживачів послуг (туристів). Індустрія гостинності включає в себе різні сфери діяльності людей – туризм, відпочинок, розваги, готельний та ресторанний бізнес, громадське харчування, екскурсійну діяльність, організацію виставок і проведення різних наукових конференцій. Таким чином, індустрія гостинності – це комплексна сфера діяльності працівників, що задовольняють будь-які запити і бажання туристів.

4.2. Історичне становлення галузі туризму: п'ять епох туризму

Джон Уокер пропонує розподіл історії розвитку туризму на п'ять періодів (або епох), чотири з яких починаються з винаходу нових транспортних засобів:

1. Передіндустріальний період (до 1840 р.).
2. Століття залізниць.
3. Століття автомобілів.
4. Століття реактивних авіалайнерів.
5. Століття круїзів на морських лайнерах [23, с. 45-62].

Передіндустріальний період

Першими мандрівниками в сучасному розумінні цього слова були фінікійці, метою яких була торгівля як по Середземномор'ю, так і на Сході. Одним із стимулів здійснювати подорожі був також пошук земель, більш багатих продовольчими запасами.

За часів Римської імперії була створена система доріг, що простягнулися від Єгипту до Британії. Заможні римляни подорожували до Єгипту і Греції, відомих своїми святилищами, джерелами з цілющою водою, приморськими курортами, відвідували грецькі храми, місця, де покоївся прах Олександра Македонського, де жив філософ Сократ, де похований великий Ахілл. За час розкопок руїн міста Помпеї, який похований під шаром попелу вулкану Везувію, виявлені ресторани, таверни і нічліжні будинки.

У Середні віки люди подорожували, головним чином, до святих місць: мусульмани здійснювали свій хадж до Мекки, християнські паломники – в Єрусалим і Рим. У 1095 р. почалися Хрестові походи, які, у свою чергу, стимулювали культурний обмін між народами.

В епоху Ренесансу (з розквітом торгівлі та ремесел) значно підвищився рівень життя і, як наслідок, культурні запити людей. Пізніше серед аристократії стало модним здійснювати подорожі до Європи – відправлятися у великі турне, зупиняючись у головних містах на кілька тижнів або місяців.

Століття залізниць

Залізниця – зручний засіб сполучення для транспортування будь-яких категорій туристів, починаючи від туристів-індивідуалів, великих і малих туристських груп на рейсових регулярних лініях і чартерних поїздах та закінчуючи організацією спеціальних туристсько-екскурсійних поїздів місцевого і далекого сполучення.

У розвитку Сполучених Штатів, Канади та багатьох інших країн важливу роль зіграла залізниця. «Дух першопрохідників» тільки тоді дозволив посправжньому перебороти опір дикої природи американського Заходу, коли на зміну кібіткам прийшли потяги. У порівнянні з ними потяг був куди більш ефективним видом транспорту: швидше, зручніше, дешевше. Залізниці підштовхнули розвиток туризму: завдяки їм курортні місця Північної Америки і Європи виявилися доступними для значної частини населення та принесли з собою зміни і в готельній справі: постоялі двори на розвилках доріг поступилися місцем привокзальним готелям.

Будівництво першої в США залізниці було розпочато у 1830р. У 1869 р. стало можливим перетнути країну зі сходу на захід усього за шість днів. До цього подібна подорож на Західне узбережжя в кибитці вимагала кількох місяців, або, в кращому випадку, декількох тижнів, якщо плисти морем (навколо мису Горн у Південній Америці).

Для зручності пасажирів залізничні вагони були обладнані спальними полицями; в одному з вагонів розміщувався ресторан. Будівництво залізниць продовжувалося в Америці і в ХХ ст. (до Великої депресії тридцятих років і Другої світової війни). Ці події привели до спаду в пасажирських перевезеннях залізницею. Автомобіль додав цьому спаду ще більшого прискорення – можливість пересування дорогою давала йому значну перевагу в конкуренції з залізничним потягом, що йде за розкладом.

На відміну від США, в Європі та Азії залізничний транспорт відіграє більш важливу роль як для пасажирських, так і для вантажних перевезень. З точки зору співвідношення витрат і ефективності, в густонаселених регіонах

залізничний транспорт є найбільш вигідним засобом. Європейці сконструювали високошвидкісні потяги, що розвивають швидкість до 250 миль / годину. Так, французький потяг *Tres Grande Vitesse* долає відстань від Парижа до Марселя всього за три години. У травні 1994 року під протокою Ла-Манш був прокладений 25-мильний тунель, що сполучає Англію з Францією. Сучасний японський «куля-потяг» (*Bullet train*) може розвивати швидкість до 360 км / год.

Види потягів у системі пасажирських перевезень:

1) *рейсові*, які йдуть за суворо встановленим маршрутом, за рівні часові проміжки і графік руху (приміські, місцеві, дальнього сполучення);

2) *позарейсові (чартерні)*, які комплектуються в міру необхідності перевезень (відноситься і до туристських поїздів).

Сьогодні багато компаній, що володіють залізницями, прикладають зусилля для збереження та збільшення турпасажиropотоку: прокладають високошвидкісні магістралі (для прискорення транспортування); організовано обслуговують у вагонах за формулою «Євро-Найт» (поліпшення комфортності до готельного рівня); створюють спеціальні турпотяги, в т.ч. і «ретро-паровози» (спеціальні тематичні поїздки на залізничному транспорті). Шанувальниками цього виду туризму вважаються німці, англійці та швейцарці. Особливим шиком серед німецьких туристів вважаються подорожі на потягах з паровозною тягою. А найпопулярніший у всіх без винятку любителів залізничного туризму – «Східний експрес» («*Orient Express*»), стилізований під знаменитий залізничний потяг початку ХХ ст.

Серйозну конкуренцію залізничних перевезенням на короткі відстані, а також на екскурсійних маршрутах складають автоперевезення.

Автомобільні подорожі

Автомобілі з'явилися в результаті створення і подальшого поліпшення парового двигуна. Перший завод з виробництва двигунів внутрішнього згоряння був збудований у кінці ХІХ ст. Карлом Бенцем і Готлібом Даймлером. Сьогодні ця компанія відома як *Mercedes Benz*.

Автомобілі почали вироблятися у великих кількостях в 1891 р., що пов'язано із іменем Генрі Форда, який винайшов спосіб конвеєрного виробництва. З 1914 р. із заводського конвеєра заводу Форда кожні 24 секунди сходило по одному автомобілю. Автомобілі виробляють на подібних конвеєрах і донині, тільки до цієї роботи тепер підключили і роботів. В даний час у США зареєстровано близько 150 млн. автомобілів. Наступна країна за кількістю автомобілів – Японія (33 млн).

У туробслуговуванні використовують такі **основні напрями автопослуг**: 1) організація автобусних подорожей; 2) організація подорожей на особистому транспорті туристів, 3) прокат автомобілів.

Міжнародний автобусний туризм – порівняно молодий вид туризму (70-і рр. ХХ ст.). До цього автобуси в основному використовували для трансферів, екскурсій та місцевих поїздок. У 1986 р. в країнах Європи у зв'язку з загостренням конкуренції між залізничними і автобусними компаніями було створено об'єднання автобусних перевізників – Раду «Євроліній» («*Eurolines*»), куди ввійшли 33 європейських партнера. Автобусні компанії виступили під однією торговою маркою, виробили загальну систему автобусного сполучення за наскрізними квитками із загальними стандартами сервісу, правилами і системою знижок. Сьогодні «Eurolines» – одна з провідних компаній на ринку, яка обслуговує понад 250 маршрутів по всій Європі; до неї входять 35 європейських автобусних компаній. З 1992 р. «Eurolines» стала працювати і в Східній Європі.

Європейська конференція міністрів транспорту (1984 р.) визначила три **види автобусного туризму**: 1) поїздки на рейсових автобусах; 2) поїздки на човникових автобусах; 3) спеціальні (чартерні) рейси. До окремої групи віднесений внутрішній туризм і поїздки протягом дня з різними цілями (екскурсії протягом дня, човникове обслуговування аеропортів і т. д.) [21].

Відкриття руху на регулярних міжнародних маршрутах регламентують двосторонні урядові угоди; транзит через треті країни потребує дозволу Комітету з транспорту при Європейській економічній комісії ООН (ЄЕК). Для спрощення договорів на міжнародні перевезення в рамках Женевської

конвенції від 01.03.1973 р. прийнята Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення пасажирів і багажу. Подальші спрощення міжнародних перевезень зафіксовані Гаазькою (1989 р.) декларацією з туризму і Шенгенською угодою для членів Євросоюзу. Підписання Шенгенської угоди дало новий поштовх до розвитку автобусних перевезень, дозволивши спростити багато формальностей. Для здійснення турпоїздок до країн Європи також необхідне оформлення спецстраховки (крім медичної) – так звані «зеленої карти» (страхування автоцивільної відповідальності на користь третіх осіб з вини застрахованого – *International Motor Insurance Card*). Права та обов'язки перевізника і туристів регламентують: договори на перевезення, на туробслуговування і ваучери.

Специфіка організації автотурів (з використанням особистого транспорту туристів) – організація пакетного туру подорожі включає весь набір послуг, за винятком транспортних. Найпоширеніші – поїздки вихідного дня, оздоровчі (виїзд на природу або до місць відпочинку) і пізнавальні (поїздки до історичних або культурних пам'яток).

Процес підготовки автоподорожі включає: 1) розробку маршруту; 2) розробку графіка руху; 3) оформлення маршрутної документації. Посвідчення водіїв для закордонних автоподорожей, прокат автомашин за кордоном для українських туристів регулює Міжнародна Конвенція про дорожній рух.

Прокат (аренда) автомобілів – затребувана послуга серед туристів, особливо на стаціонарних і курортних турах. У будь-якому туристському або курортному центрі працює безліч автопрокатних контор. Провідні фірми з прокату автомобілів у світі – «*HERTZ*» і конкуруюча з нею «*AVIS*».

Розвиток готельної інфраструктури, зокрема мотелів, безпосередньо пов'язаний з автотуризмом. У розвинених країнах за традиційними туристськими трасами побудовані ланцюги малих готелів і кемпінгів, що орієнтовані, насамперед, на обслуговування туристів, що подорожують на особистих автомобілях.

Результати досліджень *Асоціації автовиробників Європи (АСЕА)*, свідчать що найвища щільність автопарку у Німеччині, де на кожну тисячу жителів припадає 563 легкових автомобілі. Для порівняння, в середньому для Західної Європи ця цифра складає 508 машин, для нових членів ЄС – лише 307, Росії – 230, України станом на 01.01.2010 р. – 155 автомобілів.

Повітряні подорожі

Згідно зі статистикою темпи зростання популярності авіатранспорту вищі, ніж автотранспорту, що обумовлюється дедалі більшим розширенням географії подорожей та існуючою стійкою тенденцією до скорочення термінів подорожі на користь їх частоти (зростання короткострокових турів на далекі відстані).

Батьківщиною пасажирського авіабудування є Росія. Першим в історії авіації пасажирським літаком став російській *«Ілля Муромець»*. Літак конструкції Сікорського, конвертований у пасажирський з бомбардувальника, був оснащений комфортабельним салоном, рестораном, окремими спальними кімнатами і ванною, опаленням й електроенергією. Вперше літак піднявся в повітря 10 грудня 1913 р. У лютому 1914р. був виконаний демонстраційний політ з 16 пасажирами на борту. У червні того ж року літак установив рекорд дальності, зробивши переліт з Петербурга до Києва всього з однією проміжною посадкою.

До 1919 р. були налагоджені регулярні пасажирські рейси між Лондоном і Парижем. Другим пасажирським літаком став американський *Ford Trimotor*, оснащений трьома поршневими моторами (два на крилах і один на носі), взявши на борт 8 пасажирів. Trimotor виробляли з 1925 по 1933 рр. У 1927 р. Чарлз Ліндберг умовив групу інвесторів із Сент-Луїса спонсорувати будівництво нового аероплана. *«Дух Сент Луїса»* був створений на заводі в Сан-Дієго за 60 днів. Взявши на борт 1700 літрів бензину (каністри з пальним навіть загороджували йому передній огляд), у тому ж році Ліндберг перелетів через Атлантичний океан за 28 годин.

Варшавська конвенція (1929 р.) була першою спільною угодою між авіакомпаніями щодо питань забезпечення відповідальності авіакомпаній за

безпеку пасажирів у разі їх смерті, поранень або втрати багажу під час перевезення (Монреальським протоколом в подальшому було визначено, що максимальна відповідальність буде періодично переглядатися в зв'язку інфляційними процесами. На сьогодні відповідальність авіакомпанії перед пасажиром складає максимально 20 тис. дол. США).

Перша в США авіалінія, що з'єднала Сан-Дієго з Лос-Анджелесом і виконувала рейси за розкладом, була відкрита в 1915 р. У 1930 р., каліфорнійська компанія *Douglas* випустила літак *DC-2*, який мав 14 пасажирських місць і літав зі швидкістю 213 миль / годину. Ще більш відомий *DC-3* був прийнятий в експлуатацію в 1936 р.

Чиказька конвенція з цивільної авіації 1944 р., в дискусії щодо прийняття якої брали участь 80 країн, містить угоду щодо стандартизації міграційних процедур повітряного сервісу між країнами. Ці принципи були прийняті для забезпечення основи для двосторонніх угод між країнами. В угоді було обумовлено не регулювати чартерні перевезення, дозволяючи країнам застосовувати індивідуальне регулювання та умови, за якими вони приймають і обслуговують чартерні рейси [23].

У 1977 р. було переглянуто *Бермудську угоду* 1946 р. (ратифікована у 1980 р.), а в 1986 р. нова угода розширила фактичне навантаження на маршрути через Атлантику, обмежені двома британськими і двома американськими перевізниками. Бермудську угоду за своєю ефективністю пізніше було визнано зразковою і стала основою для укладення подальших двосторонніх угод та визначила основні права для країн-учасниць:

- пролітати над територією іншої країни;
- приземлятися з некомерційними цілями на території іншої країни;
- вивантажувати багаж і висаджувати пасажирів, яких доставили з країни приписки літака до зарубіжної країни;
- брати на борт вантаж і пасажирів, які прямують із зарубіжної країни до країни приписки літака;
- перевозити пасажирів і вантаж з однієї зарубіжної країни до іншої;

– перевозити вантажі із зарубіжної країни до країни приписки літака або через неї – до іншої закордонної країни.

У 1954 р. був прийнятий в експлуатацію перший *Boeing-707*. До 1958 р. авіакомпанія *Pan American Airways* відкрила трансатлантичні рейси з Нью-Йорка в Париж. *Boeing-707* міг доставляти 111 пасажирів на відстань 6000 миль з крейсерською швидкістю 600 миль/годину. У тому ж році компанія *McDonnell-Douglas* випустила літак *DC-8*.

Для польотів на середні і ближні відстані були розроблені інші моделі літаків. «Робочою конячкою» внутрішнього ринку США став *Boeing-727*, що з'явився в 1964 р. та перевозив 145 пасажирів із крейсерською швидкістю 600 миль/годину. Його модифікація, *Boeing-737*, випущений у 1968 р., відразу заявив про себе як про конкурента *DC-9* у перельотах на ближні відстані. У 1970 р. з'явився *Boeing-747* – перший літак з широким фюзеляжем, здатний одночасно перевозити від 400 до 500 пасажирів із крейсерською швидкістю 600 миль на годину на відстань до 7000 миль. Через деякий час консорціум європейських країн створив аеробус *A-320*, який призначений для обслуговування ближнього ринку та аеробус *A-340* – для обслуговування дальніх маршрутів.

Створення першого надзвукового пасажирського авіалайнера *Concorde* (швидкість 1450/час) обійшлося Англії і Франції в \$ 3 млрд. (1969 р.).

Найбільш впливові **міжнародні авіаційні організації**:

1) *Міжнародна організація цивільної авіації (International Civil Aviation Organization – ICAO)* – одна з перших найбільш солідних і авторитетних світових структур. Членами ICAO є 183 держави. ICAO працює в тісному контакті з іншими організаціями, такими, як *United Nations Community, World Meteorological Organization, International Union of Electrical Communications, World Post Union, World Health Organization, International Sea Organization*;

2) *Міжнародна асоціація повітряного транспорту (International Association of Air Transportation – IATA)* – створена для координації дій світових авіакомпаній, спрямована на гарантування безпеки і підвищення ефективності

повітряних перевезень у всіх регіонах земної кулі. Заснована в 1919 р. і реорганізована в 1945 р. IATA – професійна асоціація авіаційних компаній, що здійснюють міжнародні рейси. Турагенції беруть участь у діяльності IATA через її спеціальне відділення – *International Travel Agents Network* (IATAN), Міжнародну організацію агентів авіакомпаній, а також через міжнародні організації цивільних аеропортів.

Зараз у світі налічується понад 1300 авіакомпаній. У середньому за рік на авіарейсах перевозять близько 1,5 млрд. осіб. Найбільші авіакомпанії світу за кількістю перевезень – американські «*Delta Air lines*», «*Pan Amerikan*», «*United*», французька «*Air France*», німецька «*Lufthansa*», британська «*British Airways*» та ін. Сильною авіакомпанією вважають російський «Аерофлот».

Сьогодні в туризмі популярні чартерні рейси та послуги *low-cost* авіакомпаній.

Чартерний рейси – рейси, які виконують поза розкладом на умовах чартерного договору між замовником та авіаперевізником, затверджує Державна служба цивільної авіації (ДСЦА). На відміну від регулярного рейсу, консолідатором (замовником) чартерного рейсу є туркомпанія (як правило, великий туроператор). За договором з авіакомпанією, туроператор фрахтує літак повністю і відправляє його в потрібному напрямку на сезонній основі. Вартість чартерних квитків на 20-50% нижче вартості квитків на регулярні рейси.

Бюджетна авіакомпанія (дискаунтер, лоу-кост-авіакомпанія) (англ. *low-cost carrier, low-cost airline*, також англ. *no-frills carrier, discount carrier, budget carrier*) – авіакомпанія, що пропонує дуже низьку плату за проїзд у обмін на відмову від більшості традиційних пасажирських послуг. Батьківщина Концепції лоу-кост – США, в Європі вона на початку 1990-х, а в подальшому – і в багатьох країнах світу.

Круїзні подорожі

Туристська поїздка річкою або морем, як правило із заходом у порти, на борту спеціального пасажирського судна – ***теплохідна подорож (круїз)***.

За останні роки змінився імідж круїзу як турпродукту: теплохід типу «*love boat*» (тура любові) перетворився на плавучий готель, де панує атмосфера розваг і свята; збільшується морський круїзний флот, удосконалюються конструкції пасажирських суден, підвищується їх комфортабельність, розробляються нові морські й океанські маршрути. Широкий розвиток набули комбіновані і «пакетні» авіаморські круїзи з включенням до вартості подорожі всього комплексу обслуговування, при цьому круїзна компанія організовує чартерні авіарейси як частину загальної подорожі, забезпечуючи туристові свій рівень обслуговування вже з аеропорту.

У світі налічується кілька десятків спеціалізованих круїзних компаній, що експлуатують від 1-2 до 15-20 пасажирських суден. Більша частина операторів круїзів об'єднана у професійну міжнародну асоціацію – *Cruise Line International Association* (CLIA).

На думку фахівців, круїз тривалістю в 1 тиждень – основний турпродукт (близько 40% круїзів). У тривалих круїзах понад 14 днів, беруть участь лише 2-3% клієнтів.

В організації круїзних поїздок використовується:

1) *класична європейська система* (до 60% круїзів) – передбачає морську подорож із заходом у різні порти з екскурсійною програмою;

2) *американська система* – надання можливості круїзним пасажиром відпочивати і загоряти на пляжах у пунктах заходу по маршруту.

Останнім часом практично у всіх регіонах набувають популярності «круїзи в нікуди» – одно-і дводобові поїздки без заходу в інші порти. Як правило, таке судно іде з базового порту о 18-й годині вечора в п'ятницю і повертається в неділю до вечора.

Основні круїзні регіони:

1) Середиземне море – з травня по жовтень;

- 2) Карибський басейн – зимові місяці;
- 3) навколо Європи і Скандинавії – з середини травня до кінця серпня;
- 4) країни Південно-Східної Азії.

За технічним оснащенням і комфортабельністю флоту, рівнем сервісу на борту, розмірами базових тарифів і рядом інших показників **круїзні компанії поділяють на основні категорії:**

- 1) *стандартні* (їх зазвичай позначають ***), наприклад, *Dolphin cruise, line*;
- 2) *першокласні* (****) – *Costa Cruises, Norwegian cruise line*;
- 3) *престижні* (*****) – *Holland America line, Celebrity Cruises*;
- 4) *супер-люкс* (*****) – *Seabourn* та ін.

Дещо осібно від них знаходяться спеціалізовані морські оператори (наприклад, Club Med, Windstar та ін.)

На світовому круїзному ринку діє близько 60 операторів, з яких 47 експлуатують по 1-3 судна (найбільші – американські: *Carnival Cruise Line Corporation* (CCL), *Royal Caribbean*; британська – *Cruises Divison*).

На відміну від морських річкові круїзи менш схильні до впливу погоди, більш інформативні, оскільки мають берегової огляд, є прекрасна можливість користуватися зеленими стоянками. **Річкові круїзи** (пізнавальні, спортивні, гастрономічні круїзи, по місцях виноробства і т. д.) різноманітні за довжиною, тривалістю маршрутів (7-15 днів), тематикою.

Невеликі судна орієнтовані на молоді подружні пари, на самотніх людей, на сім'ї з дітьми, але основна цільова аудиторія круїзних кораблів – заможні люди.

4.3. Мотивація здійснення подорожей

Існує безліч причин, за яких люди відправляються в подорожі. Але в цілому їх можна розділити на дві основні категорії: поїздки заради задоволення і поїздки в справах бізнесу. Разом з тим, проведені дослідження показали: коли споживачів галузі подорожей запитують, що вони пов'язують з успіхом і досягненнями у своєму житті, то на першому місці виявляється відповідь – можливість подорожувати заради задоволення.

У свою чергу поїздки подібного роду також обумовлені різними причинами, з яких можна виділити наступні: відвідування друзів і родичів; лікування; освіта і навчання; відвідання цікавих місць і пам'яток (наприклад, національних парків); поїздки з релігійними цілями; поїздки, щоб розвіятися від повсякденних турбот; на спортивні заходи; на фестивалі; за покупками; поїздки в розважальні центри; азартні ігри; пригоди; з метою отримання спадщини; екотуризм; на атракціони.

4.4. Туристські організації

Оскільки заняття туризмом часто пов'язане з перетином державного кордону, держава бере участь у прийнятті рішень, що пов'язані з цією галуззю бізнесу. Зокрема, уряд здійснює контроль за в'їздом іноземних туристів на територію своєї країни та їх виїздом з неї, контролює культурні та соціальні аспекти туризму, оскільки національні парки і сховища культурної спадщини країни, що є об'єктом особливої уваги з боку туристів, знаходяться під його захистом. У той же час туризм справедливо вважають послом миру, оскільки сприяє розвитку ініціатив доброї волі та кращого взаєморозуміння у представників різних культур.

Міжнародні організації, які координують діяльність у сфері туризму

Розширення міжнародного туристського обміну зумовило потребу його міжнародно-правової регламентації і створення спеціалізованих міжнародних турорганізацій.

Міжнародне регулювання – міжнародна система впливу та комплекс заходів, спрямовані на ефективне керування певними видами міжнародної діяльності відповідно до визначених міжнародних принципів, норм і стандартів.

Міжнародні організації – об'єднання державних і національних організацій неурядового характеру, створених для досягнення загальних цілей у

певній сфері людської діяльності (у сферах політики, економіки, соціального і культурного життя, туризму та ін.).

Міжнародні організації поділяються на *міжурядові* (членами, яких є тільки держави (Організація Об'єднаних Націй, Економічна і Соціальна Рада ООН, Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки й культури, Міжнародна організація праці, Всесвітня організація охорони здоров'я, Міжнародний банк реконструкції і розвитку, Міжнародний валютний фонд, Міжнародна організація цивільної авіації, Міжнародна морська організація; Всесвітня метеорологічна організація, Продовольча і Сільськогосподарська організація Об'єднаних націй, Світова організація торгівлі й ін.) та *неурядові* (члени яких є організаціями неурядового характеру, національні об'єднання, спілки і асоціації).

Процес створення всесвітніх, континентальних і регіональних організацій, покликаний займатися регулюванням туризму та подорожей, почався в 20-ті роки ХХ ст. За цей період склалася ціла система міжнародних турорганізацій різного рівня і компетенції, яких нараховується понад 200, більше чверті з яких – активні і впливові в міжнародній індустрії туризму [12, с. 41-42].

Залежно від масштабів, сфери і спрямованості своєї діяльності *турорганізації класифікують* на:

1) *світові (міжнародні)*:

- *світові турорганізації загального характеру* (Всесвітня туристська організація; Всесвітня рада з подорожей і туризму; Міжнародна Асоціація світового туризму; Міжнародний турсоюз; Міжнародний туральянс; Всесвітня асоціація з питань дозвілля і відпочинку та ін.;

- *світові турорганізації галузевого характеру* (Міжнародна Асоціація повітряного транспорту; Міжнародна організація цивільної авіації; Міжнародна готельна та ресторанна асоціація;

- *регіональні турорганізації загального характеру* (Європейська комісія з туризму; Європейська туристська група; Бюро організацій – членів ЛІТ у Європейському союзі; Асоціація з розвитку і координації європейських

туробмінів; Туристська асоціація країн Азії і Тихого океану; Туристська Асоціація країн Східної Азії; Асоціація туристської індустрії Америки; Конфедерація туристських організацій Латинської Америки; Карибська туристська організація; Арабський туристський союз; Панафриканська туристська організація; Африканська асоціація подорожей та ін.);

- *регіональні турорганізації галузевого характеру*: Міжамериканська готельна асоціація; Арабській готельний союз; Комітет готельної і ресторанної індустрії Європейської спілки; Асоціація азійських авіакомпаній; Асоціація європейських авіакомпаній та ін.;

- *спеціалізовані турорганізації* (Міжнародне бюро соціального туризму; Міжнародна Асоціація ділового туризму; Міжнародна Асоціація з конгресів і з'їздів; Міжнародне бюро з Молодіжного туризму і обміну; Асоціація спеціалістів з організації корпоративних поїздок);

- *особливі турорганізації* (Міжнародна федерація журналістів і письменників з питань туризму; Всесвітня Асоціація з професійної освіти в туризмі; Міжнародна Асоціація гідів із супроводження; Міжнародна Асоціація наукових експертів з туризму) [20].

Найбільш впливовою з перелічених організацій є *Всесвітня туристська Організація – WTO (World Tourism Organization – WTO)*. WTO створена в результаті реорганізації Міжнародного союзу офіційних турорганізацій (1925 р.) 2 січня 1975 р. (цього дня набули чинності її статутні норми і правила). Штаб-квартира – Мадрид (Іспанія). WTO займається розвитком стійкого й загальнодоступного туризму. Статут WTO був прийнятий 27 вересня 1975 р., і починаючи з 1980 р., цей день проголошений як ***Всесвітній день туризму (World Tourism Day)***. Мета свята – пропаганда туризму, висвітлення його внеску в економіку світового співтовариства, розвиток зв'язків між народами різних країн. В Україні День туризму відзначається з 1998 р. відповідно до Указу Президента України «Про встановлення Дня туризму України» № 1047/98 від 21.09.1998 р. День туризму відзначається під спеціальним девізом, під яким проходять всі заходи WTO й національних

туристських організацій (наприклад, 2011 р. – «Туризм об'єднує культури»). У 2003 р. ВТО здобула статус спеціалізованого агентства ООН і, таким чином, підтвердила свою провідну роль у сфері міжнародного туризму. 1 грудня 2005 р. у Дакарі (Сенегал) Генеральна Асамблея ВТО затвердила нову скороченню назву – «ЮНВТО» (*UNWTO – United Nations*). Україна вступила до ВТО у 1997 р. У вересні 1999 р. на 13-ій сесії Генеральної асамблеї ВТО, що проходила у м. Сантьяго (Чілі) Україну було обрано до виконавчої ради ВТО.

Державні органи регулювання туристської діяльності в Україні

Вітчизняна туристська галузь відіграє надзвичайно важливу роль у соціально-економічному житті країни, зміцнює її статус та збільшує зацікавленість держави в подальшому розвитку галузі. Прийнятий Верховною Радою України Закон «Про туризм» констатує: «Держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку національної культури та економіки і створює сприятливі умови для турдіяльності» [1].

Основними *цілями державного регулювання в галузі туризму* є:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав;
- безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів турдіяльності та їх об'єднань, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд;
- збереження цілісності турсресурсів України, а також їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні та забудові територій;
- створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів турдіяльності.

Історично склалися так, що в Україні регулюванням туризму постійно займається цілий ряд державних установ: за Радянських часів – *Українська*

рада професійних спілок, у складі якої діяла Республіканська рада з туризму, пізніше перейменована на Українську республіканську раду з туризму та екскурсій; Державний комітет СРСР з іноземного туризму; Бюро міжнародного Молодіжного туризму «Супутник», Міністерства освіти і науки, культури і туризму, оборони та ін., що мали підвідомчі туристські заклади.

Після проголошення в Україні Незалежності подібна структура управління туріндустрією в цілому збереглася, безумовно, маючи певні позитивні сторони. В умовах ринкових перетворень рекреаційна сфера вимагає для свого розвитку чималих інвестиційних ресурсів. Капіталовкладення різних міністерств і відомств забезпечували значну частину її фінансування. Втім, усе очевиднішими ставали недоліки такої організації управління на макрорівні, пов'язані, насамперед, з ігноруванням системного підходу до його здійснення.

Відсутність протягом 1989-1993 рр. структур і важелів державного регулювання туризму, призвела до руйнування важливих складових інфраструктури галузі, погіршення балансу в'їзного та виїзного турпотоків, фактичного розпаду системи соціально орієнтованого внутрішнього туризму. У цей період держава втратила майже 80% очікуваних валютних прибутків від обслуговування іноземних туристів.

Першим кроком на шляху виправлення ситуації стало створення у серпні 1993 р. *Державного комітету України з туризму*, який почав діяти як вищий інституційний орган системи управління вітчизняною сферою туризму, безпосередньо підпорядкованій КМУ, та його ліквідація згідно з Указом Президента України «Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади» № 1573 від 15 грудня 1999 р.

16 грудня 2002 р. була створена *Всеукраїнська координаційна Рада керівників туристських і суміжних об'єднань* як координаційний та представницький орган громадських організацій в Україні. Координаційна Рада уповноважена відстоювати і брати активну участь у визначенні основних засад і пріоритетів державної політики в галузі туризму, а також у вирішенні питань

розбудови тургалузі відповідно до Указу Президента України «Про підтримку розвитку туризму в Україні» № 127/201, від 2 березня 2001 року.

Логічною спробою подолання розосередженості регулюючого впливу держави на функціонування тургалузі стало створення позавідомчої *Національної ради з туризму*, на яку додатково покладаються завдання розгляду пропозицій щодо перспективи та напрямів розвитку усіх видів турдіяльності, запровадження системи з управління та розробки заходів; із захисту інтересів держави в цій галузі. Однак обсяг реальних повноважень, якими наділений цей колегіальний орган, досить обмежені і не відповідають його місцю у загально галузевій управлінській ієрархії.

Закон України «Про туризм» констатує, що центральним органом державної виконавчої влади в галузі туризму є *Державний комітет України з туризму*, повноваження якого визначаються згаданим вище законом та положенням, яке затверджується Кабінет Міністрів України. Але в зв'язку з неодноразовою реорганізацією структурних підрозділів Кабміну, Державний комітет України з туризму було реформовано: спочатку в *Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму* шляхом об'єднання з іншими комітетами [26], у 2002 р. створено *Державну туристську адміністрацію України*. До числа основних її завдань, поряд з координацією діяльності міністерств, відомств та організацій, робота яких пов'язана з прийманням і обслуговуванням іноземних та вітчизняних туристів, віднесені визначення перспектив розвитку внутрішнього та міжнародного туризму, вимоги до його якісного та кількісного рівнів, формування та розміщення державних контрактів, збір галузевих статистичних даних, розробка деяких правових аспектів функціонування турсфери тощо. Поза її компетенцією залишилися питання інвестицій, кредитів, бюджетного фінансування проектів; позбавлена вона і можливості скасовувати рішення непідвідомчої їй туристської структури, що суперечить державній політиці.

У 2006 р. відбулися зміни в системі управління туризмом в Україні. Функція управління туризмом була передана *Міністерству культури і туризму*

України (МКТ). Того ж року в зазначеному міністерстві був створений структурний підрозділ – *Державна служба туризму і курортів*, яка безпосередньо і займається управлінням туристської діяльності в Україні, реалізує державну політику в галузі туризму і несе відповідальність за подальший його розвиток.

Структура Державної служби туризму і курортів наведена на рис. 4.1.

Узагальнена схема управління туристською діяльністю в Україні представлена на рис. 4.2.

4.4. Економічний вплив туризму. Ефект мультиплікатора

Крім безпосереднього економічного ефекту туризм надає ще й вторинний ефект. Коли турист витрачає гроші на подорожі, зупиняючись в готелі або обідаючи в ресторані, в цих галузях бізнесу відбувається рециркуляція грошей, на них купують нові товари та отримують послуги, які туристи куплять у майбутньому, що в свою чергу знову принесе гроші. І цей цикл буде повторюватися знову і знову.

Крім того, службовці індустрії гостинності самі витрачають велику частину грошей, які вони заробили в своєму ж районі, купуючи на них різні товари і послуги. Ця ланцюгова реакція триває до тих пір, поки не відбувається витік, тобто гроші «витікають» на купівлю чого-то за межами регіону. Для більшості галузей економіки коефіцієнт мультиплікатора становить 1,7-2,0. Це означає, що зароблені галуззю гроші використовуються від 1,7 до 2,0 разів.

Світова криза, наслідки якої торкнулися України набагато більше за країн-сусідів, довела факт щодо вичерпаності потенціалу багатьох секторів національної економіки. Країні необхідні нові точки економічного зростання – основа наповнення бюджету та створення робочих місць.

Саме туризм є одним із секторів економіки, потенціал якого реалізований не в повній мірі. Туріндустрія охоплює біля третини світового обсягу надання послуг. У багатьох країнах туризм складає значну частку ВВП (у Хорватії – 17%, в Україні – 1,6% (9% – у всі пов'язані сектори).



Рис. 4.1 – Структура Державної служби туризму і курортів України

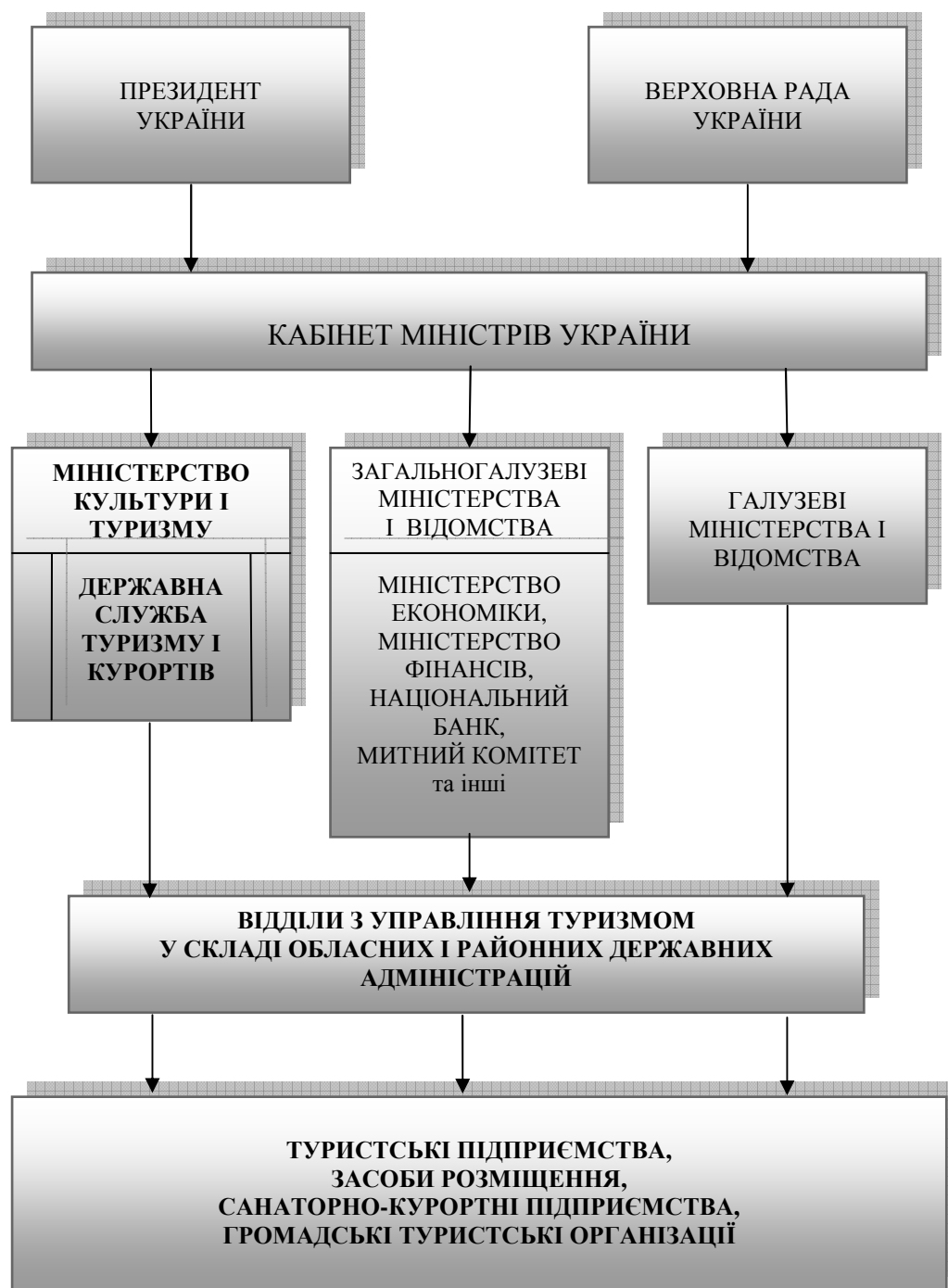


Рис. 4.2 – Схема управління туристською діяльністю в Україні

Відповідно до рейтингу Міжнародної ради з туризму Україна перебуває лише на 25-му місці, проте має значний туристський потенціал завдяки унікальному географічному розташуванню і наявності різноманітних туристських зон: від лижних курортів Карпат до чорноморських пляжів з популярним музичним фестивалем «KaZантип».

Щорічно близько 20 млн. іноземців відвідують Україну (більше 80% їдуть до Києва, Криму й Одеси), при цьому їх середні витрати становлять \$200 на людину, що удвічі менше, ніж у Росії й утричі менше, ніж у Польщі. Обсяг офіційно наданих в Україні турпослуг у 2009 р. склав 9,4 млрд. грн., платежі до держбюджету – 196 млн. грн., або 0,11% від усіх податкових надходжень [27].

Розвиток туріндустрії стимулює зростання суміжних галузей: будівництво, роздрібну торгівлю тощо. Приплив туристів підвищує попит на послуги з високою доданою вартістю, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу. Достатніми умовами для цього на початковому етапі можуть стати ефективні: стратегія з просування туроб'єктів, менеджмент на місцях та підготовка до «Євро-2012», вирішення проблеми з транспортною і туристською інфраструктурою у великих містах країни, що, в свою чергу, забезпечить можливість просування турбренду України у світі.

Статистика свідчить про наближення етапу насичення на ринку у світі за рахунок зниження попиту та турпослуги. В Україні ж зростання пропозиції у сфері туризму призводить до жорсткої конкуренції.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення терміну «туризм».
2. Охарактеризуйте основні періоди у становленні туризму.
3. Назвіть міжнародні туристські організації.
4. Назвіть державні органи, що регулюють діяльність турорганізацій в Україні.

ТЕМА 5. Нормативно-правові засади туристської діяльності

5.1. Основні інструменти регулювання міжнародної туристської діяльності

Регламентація туристської діяльності здійснюється з боку спеціалізованих міжнародних туристських організацій і державних органів.

Інструментами регулювання міжнародної туристської діяльності

виступають правові акти й офіційні документи, що спрямовані на встановлення певного порядку, норм, правил, принципів і підходів у здійсненні турдіяльності, які слугують цілями інформації, орієнтації, просування та реалізації на практиці заявлених і проголошених ідей, принципів, концепцій і стратегій. До таких інструментів відносяться міжнародні декларації, конвенції, резолюції, угоди, протоколи, рекомендації, що прийняті на міжнародних конференціях і форумах.

Міжнародні декларації – офіційні заяви учасників міжнародних організацій чи міжнародних конференцій, що проголошують основні принципи політики або програмні положення діяльності організацій у будь-якій конкретній сфері міжнародних відносин.

Міжнародні конвенції – один з видів договорів, який установлює взаємні права й обов'язки держав у певній галузі людської діяльності.

Основні інструменти регулювання міжнародної турдіяльності: Всесвітня декларація з прав людини (1948 р.); Міжнародний пакт з економічних, соціальних і культурних прав (1966р.); Варшавська конвенція для уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень (1929 р.); Чиказька конвенція з міжнародної цивільної авіації (1944 р.), а також Токійська, Гаазька, Монреальська конвенції з того самого питання; Конвенція з митного забезпечення туризму (1954 р.); Будапештська конвенція зі спрощення туристичних подорожей (1976 р.); Конвенція з захисту світової культурної і природної спадщини (1972 р.); Манільська декларація зі світового туризму (1980 р.); Софійська резолюція VI сесії Генеральної асамблеї ВТО, що прийняла Хартію туризму, Кодекс туриста (1985 р.); Конвенція з прав дитини (1990 р.); Буенос-Айреська резолюція IX сесії Генеральної асамблеї ВТО з забезпечення туризму і безпеки туристів (1991 р.); Туристична декларація Світового туристичного форуму в Осаці і Всесвітньої конференції міністрів з туризму (1994 р.); Генеральна угода з торгівлі послугами (1994 р.); Каїрська резолюція XI сесії Генеральної асамблеї ВТО щодо запобігання організованому

секс-туризму (1995 р.); Стокгольмська декларація проти комерційної сексуальної експлуатації дітей (1996 р.); Манільська декларація із соціального впливу туризму (1997 р.); Всесвітній кодекс етики в туризмі (1999 р.).

Основними заходами щодо координації і регулювання турдіяльності є: конференції, асамблеї, зустрічі, форуми, конгреси, семінари, які проводять міжнародні організації [20]. Практика і процедури регулювання міжнародної туристської діяльності реалізуються в приєднанні держав до міжнародних конвенцій, декларацій і договорів з питань міжнародного туризму, участі їх в міжнародних туристських програмах і проектах, укладанні міжурядових угод про співпрацю, а також у додержанні основних положень і принципів міжнародних документів при формуванні національних концепцій розвитку туризму і розроблюванні національного туристського законодавства.

5.2. Міжнародні нормативно-правові акти, що регулюють турдіяльність

Основу міжнародно-правового регулювання системи туризму і міжнародних подорожей формує низка міжнародних договорів, конвенцій і декларацій міжнародних організацій.

До міжнародних актів, що безпосередньо регулюють турдіяльність відносяться: «Загальна резолюція з розвитку туризму», прийнята у 1963 р. на конференції ООН з міжнародного туризму і подорожей (Рим); «Манільська декларація зі світового туризму», прийнята в 1980 р. Всесвітньою конференцією з туризму (Філіппіни); «Документи Акапулько», прийняті в 1982 р. на Всесвітній нараді з туризму при ВТО (Мексика); «Хартія туризму» і її складова частина «Кодекс туриста», прийняті у 1985 р. на сесії Генеральної асамблеї ВТО (Софія); «Гаазька декларація з туризму», прийнята у 1989 р. на міжнародній конференції з туризму, що проводилася ВТО і Міжпарламентським союзом, є розвитком «Хартії туризму»; «Резолюція міжнародної конференції з статистики подорожей і туризму», прийнята у 1991 р. ВТО й Урядом Канади.

5.3. Державні нормативно-правові акти, що регулюють туристську діяльність в Україні

До основних нормативно-правових актів, що регулюють турдіяльність в Україні відносяться: Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18 листопада 2003 року № 1282 – IV [1]; ДСТУ 4268:2003 Національний стандарт України «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» [5]; ДСТУ 4269:2003 Національний стандарт України «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [4]; Державна програма розвитку туризму на 2002-2010 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2002 року № 583; ДСТУ 4527: 2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення; Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року № 19 [8] та ін.

Запитання для самоконтролю

1. Що відносять до інструментів регулювання міжнародної турдіяльності?
2. Назвіть основні нормативно-правові документи, що регулюють туристську діяльність на міжнародному рівні.
3. Назвіть основні нормативно-правові документи, що регулюють туристську діяльність в Україні.

ЗМ 1.3. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

ТЕМА 6. Вступ до менеджменту гостинності

6.1. Менеджмент як система наукових знань і мистецтво управління

На сучасному етапі функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя виникають

об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опанувати й використовувати у повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає впроваджувати більш продуктивні і якісно нові зразки обладнання, новітні виробничі технології і надавати широкий спектр послуг. Структура виробничих колективів сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилася, що обумовлено появою нових професій, суттєвими змістовними змінами роботи фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та духовної культури працівників, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної та політичної демократії.

Менеджмент як наукова теорія виник і розвивається у зв'язку з необхідністю дослідження і пояснення таких явищ як процвітання або банкрутство організацій, визначення і застосування методів управління для забезпечення їх успішної діяльності [14].

Історія розвитку менеджменту пов'язана з двома підходами до процесу управління:

1) акцент на управлінні операціями (технічну сторону виробничого процесу);

2) акцент на управлінні трудовими ресурсами (пріоритет – психологічні чинники, мотивація працівників і стимулювання їх до діяльності).

Теоретико-наукову основу менеджменту можна визначити як акумульовані, логічно обґрунтовані знання, які представляють собою систему принципів, методів і технологій управління, що розроблені на базі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті проведених досліджень у різних галузях науки. Теорії менеджменту притаманні такі особливості:

- орієнтація на вирішення практичних завдань;
- впровадження в міжнародному масштабі.

Менеджмент – інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства і управляють ними шляхом

постановки певної мети і пошуку способів її досягнення. Мета менеджменту – забезпечення прибутковості підприємства.

Найважливіше *завдання* менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі – організація виробництва та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу – особлива наука, що об'єднує питання економіки, планування, економічного аналізу, організації діяльності, психології, соціології, педагогіки, права, кібернетики і т.д.

В основу розвитку сучасного менеджменту готельно-ресторанної сфери лежать досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування.

Основні *завдання* теорії менеджменту:

- озброєння працівників, зайнятих практичною діяльністю, знаннями, які допоможуть їм підвищити рівень управління;
- надання сприяння підвищенню кваліфікації менеджерів при підготовці претендентів на ці посади;
- визначення сфер і проблем, що потребують подальшого вивчення з метою сприяння розвитку наукової бази.

Теорія менеджменту – порівняно молода наукова дисципліна, що сформувалася в окрему галузь знань у ХХ ст. При цьому інтенсивний її розвиток почався лише після Другої світової війни і нині знаходиться в стадії розвитку, яку визначають рядом невирішених проблем у сфері термінології, невизначеністю масштабів, необґрунтованістю принципів та факторів, узагальненістю і нечіткістю тверджень.

Менеджмент у готельному бізнесі – самостійна професійна діяльність в ринкових умовах, спрямована на досягнення мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів менеджменту в господарській діяльності [18, с. 10].

6.2. Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

У широкому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.

Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі і суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління.

Менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю з організації досягнення поставленої мети. Усі складові управління на підприємстві взаємопов'язані і взаємообумовлені, але при цьому відносно самостійні. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб'єкта, необхідне оволодіння технічними, професійними, організаційно-управлінськими, педагогічними та психолого-соціологічними знаннями.

6.3. Поняття «менеджмент»

У розвинених країнах поняття «менеджмент» нерозривно пов'язане з поняттям «бізнес».

Бізнес – діяльність, що спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва і реалізації певної продукції чи послуг. Управління бізнесом це управління комерційними та господарськими організаціями.

Менеджмент – ефективне та продуктивне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів.

У визначенні укладені дві важливі ідеї:

1. основні функції менеджменту – планування, організація, керівництво і контроль;
2. ефективне та продуктивне досягнення цілей організації.

Організаційні результати:

– *ефективність організації* – це ступінь її наближення до поставленої мети, що показує, наскільки організація досягла успіху у виконанні своїх функцій, тобто в наданні споживачам необхідних їм товарів та послуг;

– *продуктивність* – оцінка кількості ресурсів, потрібних для досягнення цілей організації (сировина, матеріали, грошові кошти і співробітники, що задіяні у виробництві даного обсягу продукції або при отриманні певного результату).

6.4. Рівні управління в менеджменті

Змінюється природа організацій і роботи, що спостерігається в багатьох підприємствах гостинності, стирає межі між менеджерами і службовцями, які не належать до категорії керівників.

Менеджер – людина, яка працює з підлеглими і координує їх трудові види діяльності з метою домогтися виконання завдань, що поставлені перед організацією.

Менеджерів часто поділяють на три рівні:

1. *Менеджери нижнього рівня* (супервайзери) – керують роботою лінійних службовців. Наприклад, супервайзер фронт-офісу відповідає за роботу персоналу зміни і контролює обслуговування гостей під час своєї зміни;

2. *Менеджери середнього рівня* – еквівалент керівників підрозділів, які займають місце між менеджерами нижнього й вищого рівнів і несуть відповідальність за виконання короткострокових і середньострокових планів та встановлюють завдання і цілі для виконання цих планів. Їм підпорядковуються менеджери нижнього рівня;

3. *Топ-менеджери* відповідають за виконання середньострокових і довгострокових планів і встановлюють цілі і стратегії, що дозволяють реалізувати ці плани.

Виділяють також службовців *неуправлінського рівня* [23].

6.5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту гостинності

В процесі своєї діяльності менеджери не тільки планують, організують, приймають рішення, займаються комунікаціями і мотиваціями, контролюють, але й виконують різні ролі:

- *роль представника.* Кожен менеджер частину свого робочого часу змушений витратити на представницькі функції. Наприклад, президент корпорації, можливо, має сам приймати важливих гостей або представляти корпорацію на урочистих обідах;

- *роль лідера.* Кожен менеджер повинен виступати в якості лідера, мотивуючи і заохочуючи своїх підлеглих;

- *роль зв'язківця.* Менеджери проводять багато часу, контактуючи зі службовцями з інших підрозділів своєї організації і за її межами. Наприклад, менеджер з персоналу активно взаємодіє з директором служби готельного господарства;

- *роль диктора.* Менеджер часто висловлюється з питань діяльності своєї організації. Скажімо, він може бути запрошений для виступу перед студентами ВНЗ, які прийшли в організацію на практику;

- *роль переговорника.* Менеджер часто бере участь у переговорах. Наприклад, глава компанії може зустрічатися з керівництвом профспілки, щоб обговорити ставки заробітної плати та інші винагороди за роботу персоналу на наступний термін.

Нова роль менеджера проявляється не тільки в самій організації, але і за її межами. Наприклад, менеджер має реагувати на потреби ринку і забезпечувати отримання організацією прибутку, проявляти інноваційний підхід і прагнути до максимальної ефективності в тих областях, за які вони відповідають, домагаючись цього за рахунок удосконалення технологічних процесів із застосуванням різних креативних способів.

Менеджери XXI ст. мають діяти в умовах складного, динамічного і залежного від багатьох факторів світу. Менеджерам майбутнього доведеться

опанувати новими соціально-культурними явищами і цінностями, а також з повагою ставитися до розмаїтості навколишнього світу. При цьому найбільш значущі зміни – технічний прогрес та інтернаціоналізація гостинності і туризму. Тому від того, якою мірою майбутній менеджер-лідер опанує усіма необхідними навичками і вміннями зараз, залежить те, наскільки успішною виявиться ваша кар'єра в майбутньому.

Запитання для самоконтролю

1. Надайте визначення поняттю «менеджмент».
2. Назвіть основні задачі менеджменту.
3. Надайте визначення поняттю «бізнес».
4. Які існують рівні менеджменту?
5. Назвіть ролі, що може виконувати менеджер в турорганізації.

ТЕМА 7. Загальні поняття, сутність, роль та принципи менеджменту в туристській індустрії

7.1. Поняття «принципи менеджменту» в туристській індустрії

Принципи управління туристським підприємством визначають вимоги до системи, структури та організації управління. Менеджмент в туріндустрії здійснюють за допомогою основних вихідних положень та правил, якими керують управлінці всіх рівнів. Саме ці правила визначають «лінію» поведінки менеджера і трактують як принципи управління.

Принципи управління – основоположні ідеї, закономірності та правила поведінки керівників при здійсненні ними управлінських функцій.

Принципи як категорія менеджменту мають давню історію. У роботах *Ксенофонта* (близько 430-354 рр. до н.е.) були зроблені перші спроби сформулювати принципи управління. Вперше термін «принципи управління» ввів інженер-технолог *Фредерік Тейлор*, який у 1911 р. опублікував роботу під назвою *«Принципи наукового управління»*. Подальше наукове обґрунтування

використання принципів менеджменту отримало в роботі Г. Емерсона (1912р.) під назвою «Дванадцять принципів продуктивності». У 1916 р. Анрі Файоль у книзі «Загальне і промислове управління» сформулював чотирнадцять принципів адміністративної науки.

7.2. Класифікація принципів менеджменту

Розглядаючи принципи як основоположну категорію науки управління, необхідно провести їх класифікацію. У відповідності до критерію класифікації – сфери впливу принципу на діяльність організації – всі принципи менеджменту можна розділити на *загальні*, які закладають основу, без якої неможливо розглядати загальну теорію управління та *особливі (часткові)*, що визначають правила, за якими розвивається той чи інший напрямок (елемент) науки управління.

Загальні принципи управління:

1. *Принцип застосовності* – менеджмент розробляє свого роду керівництво до дії для всіх працівників підприємств.

2. *Принцип системності* – менеджмент охоплює всю систему, враховуючи зовнішні та внутрішні зв'язки, взаємозалежності і відкритість власної структури або системи в цілому.

3. *Принцип багатofункціональності* – менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація роботи), змістовні (досягнення кінцевої мети).

4. *Принцип інтеграції* – вимагає об'єднання в межах системи різних способів взаємин і поглядів працівників, тоді як поза підприємством може відбуватися їх диференціювання.

5. *Принцип орієнтації на організаційні цінності* – менеджмент входить в зовнішнє середовище з певними уявленнями про такі цінності, як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін та послуг та ін.

Особливі (часткові) принципи менеджменту:

1. *Принцип оптимального співвідношення централізації і децентралізації в управлінні* – оптимальний розподіл (делегування) повноважень при прийнятті

управлінських рішень, що передбачає необхідність оптимального поєднання єдиноначальності і колегіальності в управлінні. *Суть єдиноначальності* – керівник певного рівня управління має право самостійного вирішувати питання, що пов'язані з його компетенцією. *Колегіальність* – колективне прийняття рішень на основі думок керівників різного рівня і виконавців конкретних рішень.

2. *Принцип наукової обґрунтованості управління* – наявність у керівника наукового передбачення, уміння планувати соціально-економічні перетворення на підприємстві на основі наукових методів і підходів.

3. *Принцип плановості* – визначення основних напрямків і пропорцій розвитку підприємства в перспективі. План – певний комплекс економічних і соціальних завдань, які необхідно вирішити в майбутньому.

4. *Принцип узгодженості прав, обов'язків і відповідальності* – кожен підлеглий має виконувати покладені на нього завдання і періодично звітувати щодо їх виконання.

5. *Принцип приватної автономії і свободи* – всі ініціативи виходять від вільно діючих економічних суб'єктів, що виконують управлінські функції за своїм бажанням у рамках чинного законодавства.

6. *Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку* – створення багатоступінчастої структури управління, за якою первинний (нижній) рівень ланки управляє своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня.

7. *Принцип мотивації* – чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують її за елементами організації, тим ефективніше буде програма мотивації.

8. *Принцип державної законності системи менеджменту* – припускає відповідність обраної організаційно-правової форми вимогам законодавства.

9. *Принцип органічної цілісності об'єкта і суб'єкта управління* – вплив суб'єкта на об'єкт управління розуміється як єдина комплексна система, що має вихід, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем.

10. *Принцип стійкості та мобільності системи управління* – наявність якісних стратегічних планів, що розроблені відповідно до змін і вимог споживачів туристських послуг.

7.3. *Сутність функцій менеджменту гостинності*

Функції менеджменту виникли внаслідок поділу і спеціалізації управлінської праці. Для розкриття змісту управління необхідно провести класифікацію функцій. Виділяють дві основні **групи функцій управління**:

а) *загальні* – функції, що визначають лише вид управлінської діяльності, незалежно від місця їхнього прояву, тобто від виду організації, характеру її діяльності, масштабів і т.д.;

б) *конкретні* – функції, що визначають спрямованість праці людини на конкретний об'єкт.

Для індустрії гостинності важливо розглянути такі основні функції менеджменту, як: планування, організація, керівництво (мотивація) і контроль. Взаємозв'язок функцій менеджменту зображений на рис. 7.1.

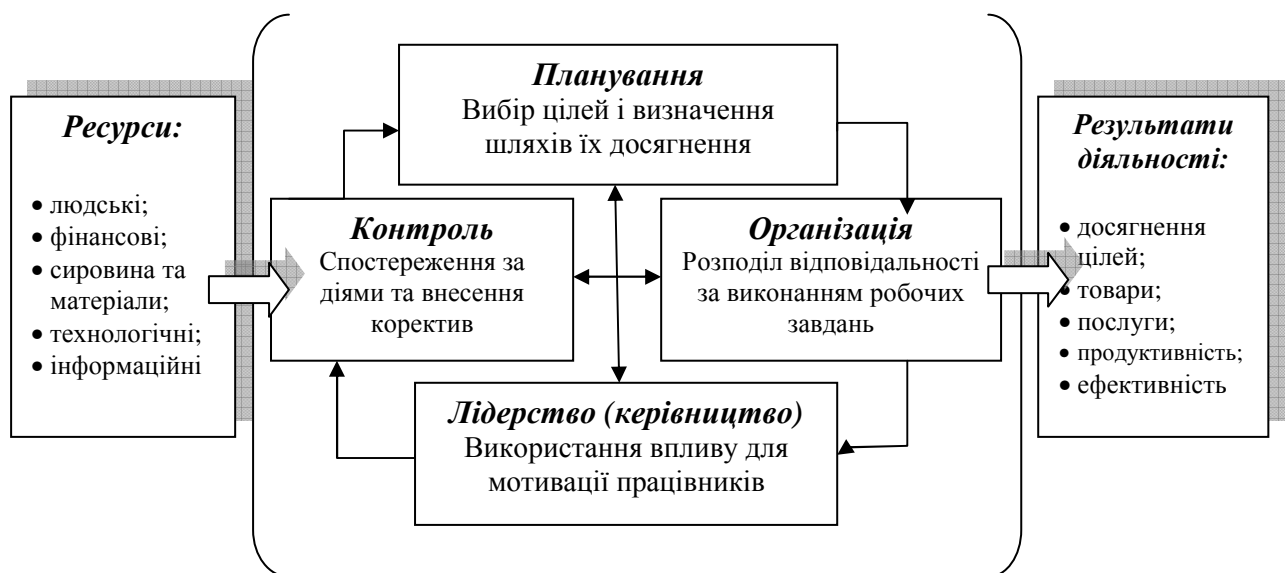


Рис. 7.1 – Процес менеджменту

Організація – прийняття рішень щодо методів та інструментів виконання плану, які передбачають визначення робочих завдань, їх конкретизацію у відділах компанії і розподіл ресурсів між ними.

Лідерство (керівництво) – використання впливу менеджера для мотивації працівників до досягнення цілей організації. Ефективне керівництво припускає, що всі співробітники організації поділяють її цілі, цінності та культуру, прагнуть до досягнення високих результатів спільної діяльності. Бути лідером – допомагати іншим людям бути лідерами і робити максимум можливого на користь організації.

Контроль – спостереження за діями працівників, точним прямуванням організації обраним курсом та досягненням поставлених цілей, а також внесення необхідних коректив.

Кожна із зазначених функцій менеджменту важлива для організації. Планування як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається найголовнішою з них, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів організації.

7.4. Сутність управлінських рішень, підходи до прийняття управлінських рішень у туристській індустрії

Види управлінських рішень наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Класифікація управлінських рішень

№ з/п	Назва критерію	Вид управлінського рішення
1	2	3
1	<i>за терміном дії наслідків рішення</i>	<ul style="list-style-type: none"> • довго-, • середньо-, • короткострокові
2	<i>за частотою прийняття</i>	<ul style="list-style-type: none"> • одноразові (випадкові), • повторювані
3	<i>за широтою охоплення</i>	<ul style="list-style-type: none"> • загальні (що стосуються всіх співробітників), • вузькоспеціалізовані
4	<i>за формою підготовки</i>	<ul style="list-style-type: none"> • одноосібні, • групові, • колективні

1	2	3
5	<i>за складністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> • прості, • складні
6	<i>за жорсткістю регламентації</i>	<ul style="list-style-type: none"> • контурні, • структуровані, • алгоритмічні

Процес прийняття управлінських рішень

Кожна людина протягом життя приймає рішення. Для менеджера прийняття рішень – постійна і відповідальна робота. Для того, хто прагне досягти успіху в галузі управління, важливим є розуміння природи і суті процесу прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень включає в себе ряд стадій:

- вироблення і постановку цілі;
- вивчення проблеми;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень;
- вибір і остаточне формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Під ***управлінським рішенням*** розуміють вибір альтернативи – акт, що спрямований на вирішення проблемної ситуації. У більш широкому розумінні управлінське рішення – основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Умови прийняття рішень

Динамічна зміна навколишнього світу створює різні умови для прийняття рішень. Так, виділяють три можливі варіанти:

1) *умова повної визначеності* – знання всіх альтернативних варіантів і, як наслідок, відсутність ризику, тому що результат у цьому випадку повністю зрозумілий;

2) *умова невизначеності* – прийняття рішень в умовах, коли результат рішення залишається незрозумілим і коли через відсутність необхідної інформації не можна отримати раціональних оцінок щодо можливих наслідків;

3) *умова ризику* – особа, яка приймає рішення, не може з певністю судити щодо результату ситуації, але, користуючись власним досвідом, минулими даними або, діючи на основі інтуїції, можна оцінити ймовірність кожного результату.

Здатність приймати реальні рішення і доводити їх до конкретних осіб, належить до важливих професійним навичок і вмінь. Майбутнім менеджерам у сфері гостинності рекомендовано працювати з кращими готельними ланцюгами, турпідприємствами і мати в якості наставників людей, які досягли у своїй роботі високих результатів.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «принципи управління».
2. Які основні групи функцій управління виділяють у менеджменті гостинності?
3. Назвіть основні стадії процесу прийняття рішень.

ТЕМА 8. Основи маркетингу в індустрії туризму і гостинності

8.1. Маркетинг в індустрії гостинності

Для комерційного успіху будь-якому підприємству індустрії гостинності необхідно піклуватися про маркетинг, продаж товарів і послуг.

Маркетинг – система організації господарської діяльності, що заснована на вивченні ринкового попиту, можливості збуту продукції, реалізації послуг.

Мета бізнесу – залучати й утримувати вигідних клієнтів, що припускає задоволення їх потреб. Наприклад, такі клієнти не тільки повернуться на той же круїзний корабель, у той же готель, ресторан, турфірму, але й в розмовах зі своїми знайомими дадуть схвальний відгук щодо цих підприємств.

Головна мета маркетингу в індустрії гостинності – задоволення запитів клієнта при одночасному забезпеченні рентабельності бізнесу, при цьому прибуток – результат ефективної організації бізнесу в цілому, а не самоціль.

Результатом правильної ідентифікації маркетингом потреб споживачів, сприяння виробництву доброякісного продукту, установлення обґрунтованих цін, ефективної стимуляції попиту з боку споживача й дистрибуція товарів і послуг – привабливий продукт і задоволений споживач. Ефективний спосіб пропозиції й вигідного продажу свого продукту споживачеві – визначення цілей і потреб клієнта, його цінностей і синтезування їх у зручний, легкодоступний для споживача пакет.

Основні категорії маркетингу в індустрії туризму й гостинності

Розглянемо основні терміни: *потреби, бажання, попит; продукти, обмін, угоди, відносини; ринки.*

Потреба – стан, що спонукує людину до дії з метою усунення відхилень від якихось конкретних значень динамічної рівноваги в процесі обміну речовин.

Найбільш широко використовують у практиці управління **класифікацію потреб за теорією А. Маслоу** (рис. 8.1), відповідно до якої потреби можна розташувати у вигляді строгої ієрархічної структури:

- *первинні* – фізіологічні потреби (потреби в їжі, диханні, у відтворенні роду (сексуальні потреби));
- *вторинні* – психологічні потреби, що характеризують поведінку людини в групах, колективах, у суспільстві (потреба в успіху, повазі, прихильності, владі).

Для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на людину, необхідно повністю задовольнити потреби більш низького рівня.

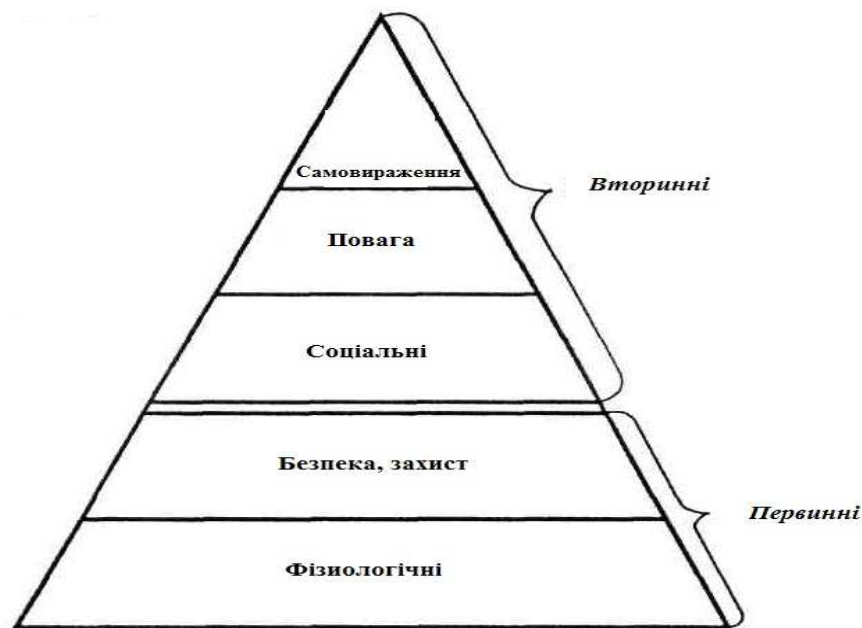


Рис. 8.1 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Бажання – конкретні форми, які сприймають людські потреби під впливом як суспільства в цілому, так і особливостей конкретного індивідуума.

Купівельний попит – бажання людей, підкріплені купівельною спроможністю.

Продукт – все те, що може бути запропоноване на ринку уваги споживача, яке придбано ним для наступного використання або споживання заради задоволення якої-небудь з його потреб або бажання.

Угода (транзакція) – маркетингова одиниця виміру, що полягає в обміні цінностями між сторонами.

Послуга – транзакція, яка є не просто переданням прав власності на об'єкт (відчутний чи ні), вона охоплює також низку завдань, які виконує виробник для споживача.

Споживча цінність – різниця між тими вигодами, які споживач одержує від володіння й/ або користування якимось продуктом, і вартістю придбання ним цього продукту.

Обмін – процес придбання одною стороною в іншій якого-небудь предмета з одночасною пропозицією їй чого-небудь замість.

Ринок – деяка кількість дійсних або потенційних покупців, які можуть укласти угоду із продавцем.

Маркетинг – робота з ринками, що спрямована на створення умов для обміну з метою задоволення людських потреб і бажань.

8.2. Характерні риси маркетингу в сфері послуг

Готельний маркетинг пов'язаний з особливостями готельного продукту. Характерні риси послуги (чотири «Н» послуг) наведені на рис. 8.2.

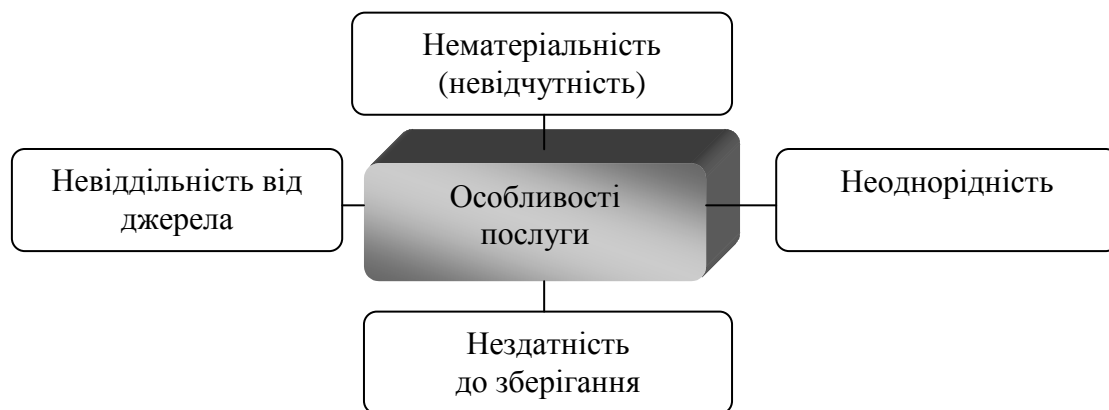


Рис. 8.2 – Особливості послуг гостинності

1. Нематеріальність. На відміну від матеріальних товарів послуги до моменту їх безпосереднього споживання не можна спробувати на смак, на дотик, їх не побачиш і не почувеш. Готельні працівники відділу збуту не можуть взяти із собою на ринок готельний номер, щоб під час продажу наочно продемонструвати свій «товар». Більше того, вони фактично продають не сам номер, а тільки право зайняти його на певний час. Коли гість залишає готель, з ним не залишається нічого готельного, крім оплаченого рахунку. Роберт Льюїс (*Robert Lewis*) справедливо підмітив із цього приводу, що «той, хто придбав послугу, може піти голіруч, але з новими враженнями». У людини залишаються спогади про те, як його обслужили, якими він може поділитися з іншими. Про якість нематеріальних послуг можна судити з безлічі фактів матеріального характеру.

2. Невіддільність. В індустрії гостинності надання послуги, як правило, вимагає присутності й того, хто її надає, і того, хто її одержує. Службовці, які

вступають у безпосередній контакт з клієнтом, – частина пропонованого йому продукту. Блюда в ресторані можуть бути приготовлені прекрасно, але якщо офіціант не вміє обслужити відвідувача або поводить себе неналежним чином, це негативно позначиться на сприйнятті відвідувачем цього ресторану. Невіддільність послуги також означає й те, що частиною пропонованого продукту виявляється сам клієнт, який мусить знати обов'язкові умови, за яких може бути виконана конкретна послуга.

3. Нестабільність параметрів послуг. Послуги сфери гостинності відрізняються високим ступенем варіативності: їх якість залежить від того, хто їх виконує, коли та за яких умов. Подібну нестабільність параметрів пояснюють декількома причинами; послуги виявляють й споживають одночасно, що обмежує можливість контролювати їх якість. Коливання попиту затруднює підтримка якості обслуговування на одному рівні, особливо в пікові періоди, коли попит стає підвищеним. Якість обслуговування клієнта залежить від настрою працівника, який безпосередньо надає послугу. В індустрії гостинності головною причиною невдоволення, яке висловлюють клієнти на адресу приймаючої сторони, є саме нестабільність якості надання послуг.

4. Нездатність до зберігання. Послуги не можна зберігати. Так, готель на 100 номерів, в якому сьогодні заповнені лише 60, не може відправити на склад 40 незайнятих номерів і завтра надати відвідувачам 140 приміщень для проживання. Втрати від незданих 40 номерів – непоправні. Через те, що готелі торгують таким «швидкопсувним» продуктом, вони змушені брати з гостей плату за бронювання номерів навіть у тих випадках, коли їм не довелося ними скористатися. Ресторани теж починають вимагати з відвідувачів, які бажають зарезервувати для себе столик, гроші вперед, виходячи з того, що, якщо відвідувачі не прийдуть до призначеного часу, посадити за цей столик когонебудь іншого не можна, і порожній столик задіяний не буде. Щоб надходження за послуги були максимальними, підприємству доводиться лавірувати між своїми можливостями й поточним попитом, оскільки втрати через поточну незатребуваність послуги компенсувати неможливо.

Готельні послуги – результат взаємодії готельної справи та клієнта, а також власної діяльності обслуговуючого персоналу щодо задоволення потреб клієнтів [18, с. 199]. На мінливість готельних послуг впливають групи факторів: організація роботи з кадровим складом готельного бізнесу; індивідуальні особливості споживачів послуг, які вимагають персонального підходу та всебічного систематичного вивчення клієнта.

8.3. *Позиціювання на ринку послуг*

Під **позиціюванням** фахівці з маркетингу розуміють завоювання певного місця на ринку й у свідомості потенційних споживачів (цільового ринку). У процесі аналізу конкурентного середовища структури бізнесу (корпорації або незалежному підприємству) звичайно стає ясно, за яку позицію на ринку їй варто боротися.

Позиція готелю на ринку прямо залежить від співвідношення між ціною і якістю надаваних послуг.

Основні етапи позиціювання: 1) виявлення всіх переваг конкурентів і з обліком їх визначення позиції свого готелю; 2) визначення кількості готелів, що здатні скласти гідну конкуренцію; 3) визначення каналів, якими можна буде дізнаватися про плани своїх конкурентів; 4) просування свого продукту на обраному ринку.

8.4. *Маркетинг-мікс в індустрії гостинності*

Сукупність головних компонентів, з яких складається маркетинг, звичайно називають **маркетинг-міксом** або **Ps** (від англ. *product* – продукт, *price* – ціна, *promotion* – просування, *partnership* – партнерство, *packaging* – пакетування, *programming* – програмування, *people* – люди) [15].

Продукт має відповідати потребам цільового ринку. Позиціонування продукту виробляють з урахуванням запитів і потреб учасників ринку. Відповідність продукту запитам і потребам ринку дає інтерв'ювання, що може бути як вибіркоче індивідуальне, так і репрезентативне групове.

Ціна продукту відіграє важливу роль в ухваленні рішення про його покупку.

Просування включає різні прийоми передачі інформації про наявні продукти й послуги (реклама, персональні продажі, просування продажів і паблік рілейшнз).

Реклама – будь-яка форма оплаченої неперсоніфікованої комунікації, яку використовує конкретний спонсор для переконання або інформування певної аудиторії про свій продукт.

В індустрії гостинності особиста продаж може приймати форму *бліц-продажу* або цілеспрямованих пропозицій більше дорогих блюд у ресторанах або більше дорогих номерів на стійках реєстрації в готелях. Просування продажу пов'язане з мотивацією покупців, їх переконанням (сувеніри, купони зі знижкою на готельні номери, на повітряні перельоти). Подібні кампанії стимулювання продажів звичайно проводять для активізації бізнесу в «мертві» сезони.

Паблік рілейшнз (PR) включає всі види комунікацій, мета яких – поліпшення відносин з користувачем. PR виступає одним з інструментів формування позитивного іміджу організації та її продукції.

8.5. Життєвий цикл туристського продукту

Самостійне планування підприємством сфери послуг гостинності та туризму своєї діяльності потребує постійного моніторингу стану ринку, готовності до ринкових коливань з метою забезпечення реалізації стратегії саморозвитку й економічного виживання в умовах конкуренції.

Кожен продукт на ринку споживчих товарів і послуг «живе» певний час і згодом витісняється іншим, більш досконалим. Це явище визначають **поняттям «життєвий цикл продукту» (ЖЦП)**, що являє собою проміжок часу з моменту виходу продукту на ринок до моменту припинення його реалізації на даному ринку (рис. 8.3).

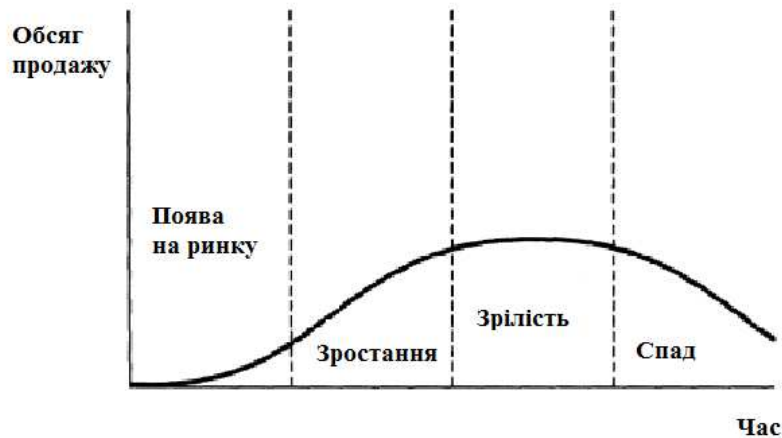


Рис. 8.3 – Життєвий цикл туристського продукту

ЖЦП визначають зміною показників платоспроможного попиту, обсягів продажу та прибутку й включає такі стадії, як впровадження на ринок, зростання, зрілість і спад. Для підприємств гостинності надзвичайно важливим є визначення стадій зрілості та спаду пропонованих ними продуктів, оскільки пропозиція на ринку морально застарілого продукту є економічно не вигідною та збитковою. Необхідно також правильно обрати час виходу на ринок нового чи модернізованого продукту. Так, якщо попит на продукт починає спадати, слід виходити на ринок з новим або аналогічним модернізованим продуктом.

8.6. Основні категорії рекламної діяльності в індустрії гостинності

Сфера туризму – одна з найбільших рекламодавців у світі (5-6 % одержуваних доходів закордонних турфірм витрачають на рекламу поїздок).

Особливості реклами в індустрії туризму й гостинності: неособистий характер; однобічна спрямованість; невизначеність із погляду виміру ефекту; суспільний характер; інформаційна насиченість; помітність і переконливість.

Реклама – оплачена форма неособистісного подання й формування попиту на турпродукт, а також створення іміджу турпідприємства.

Рекламодавець - юридична або фізична особа, що є замовником реклами й оплачує її.

Рекламне агентство – незалежна організація, що здійснює за замовленням рекламодавця творчі й виконавчі роботи, планування, розробку й реалізацію рекламної компанії, а також здійснює окремі рекламні заходи.

Рекламна компанія – основа рекламної діяльності; кілька рекламних заходів, об'єднаних однією або декількома цілями, що охоплюють певний часовий період і розподіляються у часі так, щоб одне з них доповнювало інше.

Класифікація видів туристської реклами наведена в табл. 8.1.

Таблиця 8.1 – Класифікація видів туристської реклами

Ознака класифікації	Вид реклами
1	2
<i>Об'єкт рекламування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • товарна, • престижна
<i>Спрямованість</i>	<ul style="list-style-type: none"> • реклама можливостей, • реклама потреб
<i>Характер і особливості рекламного спілкування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • інформативна, • переконуюча, • нагадуюча
<i>Спосіб впливу на цільову аудиторію</i>	<ul style="list-style-type: none"> • раціональна, • емоціональна
<i>Сконцентрованість на певному сегменті</i>	<ul style="list-style-type: none"> • селективна, • масова
<i>Охоплювана територія</i>	<ul style="list-style-type: none"> • локальна, • регіональна, • загальнонаціональна, • міжнародна
<i>Джерело фінансування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • вузькофірмова (від окремої турфірми), • корпоративна (спільна)
<i>Засоби поширення</i>	<ul style="list-style-type: none"> • у пресі, • друкована, • аудіовізуальна, • радіо- і телереклама, • рекламні сувеніри, • пряме поштове розсилання, • зовнішня, • виставки і ярмарки, • комп'ютеризована

Рекламна діяльність готельного або туристського підприємства мусить мати риси цілісного логічного процесу з виділеннями ряду етапів.

Основні етапи планування рекламної діяльності підприємства індустрії гостинності наведені на рис. 8.4.

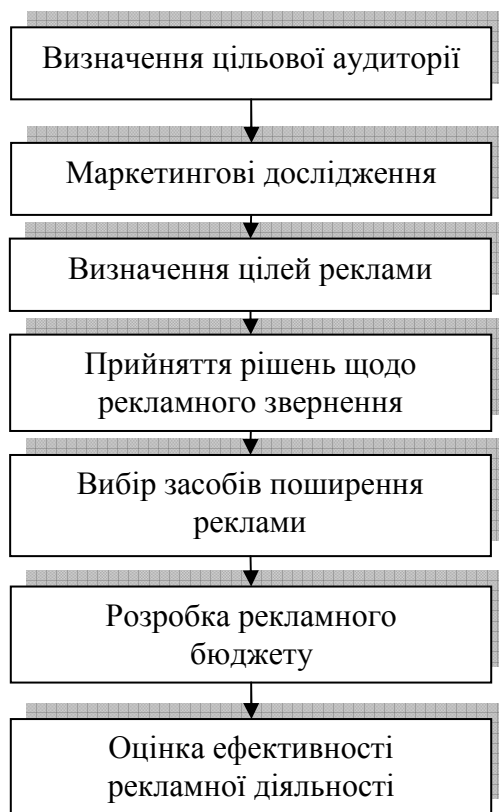


Рис. 8.4 – Етапи планування рекламної діяльності підприємства індустрії гостинності

Оцінка ефективності проведеної рекламної кампанії обґрунтовує доцільність подальшого рекламування послуги.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «маркетинг».
2. У чому полягає головна мета маркетингу в індустрії гостинності?
3. Що таке маркетинг-мікс?
4. Дайте визначення поняттю «реклама». Назвіть основні види турреклами.
5. Які етапи виділяють у плануванні рекламної діяльності турпідприємства?

ТЕМА 9. Кар'єрне зростання в індустрії гостинності

9.1. Загальна характеристика сучасного менеджера в індустрії гостинності: професійно-кваліфікаційні вимоги й організаторські якості

Керівником, безумовно, має бути розумна, культурна людина, що добре знає свою справу. Менеджер готелю має знати, що може принести прибуток готелю, але при цьому піклуватися не тільки про свій дохід, але й про високу якість послуг, які надають клієнтам.

Основний обов'язок керівника – управління персоналом та прийняття управлінських рішень. Менеджер мусить мотивувати персонал до активного співробітництва з ним. У кожному готелі менеджери грають свою, особливу роль, проте існують основні завдання, які виконують усі без винятку менеджери, – це підготовка, прийняття й реалізація управлінських рішень. Менеджер має відповідати за прийняті ним рішення. Прийом правильного рішення передбачає детальний збір та подальшу обробку інформації про розвиток системи управління готельним комплексом. Чим більшою інформацією володіє керівник, тим ефективніше буде його діяльність. Хороший менеджер мусить уміти доносити своє бачення проблеми до людей, мотивувати, не просто управляти людьми, а управляти разом з людьми. Від менеджера залежить настрій колективу та вчинки його підлеглих.

Керівник не має права: 1) виглядати втомлено; 2) втратити бажання працювати; 3) своєю поведінкою ставити репутацію готелю під сумнів; 4) вибирати фаворитів; 5) допускати фамільярність в спілкуванні з підлеглими; 6) не виконувати обіцянок; 7) забувати про плани або зустрічі.

Вимоги, що обов'язкові для керівника:

1) *професійна компетентність* (керівник має бути прикладом для наслідування й уміти робити все те, що вимагає від працівників);

2) *соціальна компетентність* (керівник мусить мати знання в сфері управлінської психології), яка включає: 1) педагогічні навички; 2) чуйність до особистих проблем співробітників; 3) комунікабельність; 4) нестандартне

мислення; 5) рішучість і наполегливість у досягненні мети; 6) ініціативність; 7) уміння виконувати зобов'язання й обіцянки; 8) ерудованість; 9) твердість характеру; 10) чесність; 11) тактовність; 12) акуратність; 13) уміння розташувати до себе; 14) почуття гумору й гарне здоров'я [21].

Концептуальна компетентність – здатність керівника бачити проблему й уміння вирішувати її. Менеджер мусить уміти відрізнити значиме від несуттєвого, уміти аналізувати. Керівник має дотримуватись норм ділової етики (не використовувати недозволених прийомів у конкурентній боротьбі), уміло використовувати інформацію, час і людей.

У діяльності керівника існує ряд обмежень. Так, керівник ніколи не стане успішним, якщо він: 1) не вміє боротися з конфліктами й стресами; 2) не вміє ефективно використовувати свій час, енергію й навички; 3) не вміє управляти іншими людьми.

Менеджер має бути цілеспрямованим. Керівник постійно повинен підвищувати свій загальний рівень, тільки тоді він зможе одержати суспільне визнання. Саморозвиток містить у собі не просто вивчення матеріалу, але й наступне застосування його на практиці. Менеджер не може залишати невирішені проблеми на завтра, він повинен оперативно усувати їх. Робота менеджера пов'язана з певною невизначеністю, а тому й вимагає від нього творчих здібностей. Керівник мусить уміти експериментувати й використовувати у своїй діяльності новаторські ідеї. Підвищуючи рівень своєї освіти, керівник має підвищувати й компетентність своїх підлеглих, бути для них учителем.

Готельний бізнес у тісному взаємозв'язку з людським фактором, тобто ґрунтується безпосередньо на відносинах із клієнтами й персоналом. Менеджер – це фахівець, який має високий потенціал управлінської діяльності, що реалізований в різних видах робіт і системи управління – керівник, консультант, аналітик, проектувальник, дослідник, комерційний діяч. Менеджер – це тип особистості, яку визначають спеціальною підготовкою,

умовами роботи (ринкова економіка), особливостями системи управління та індивідуальними якостями людини.

Модель фахівця «менеджер» можна представити в розміщених нижче параметрах:

1. *Мислення*, якому притаманні гнучкість, сприйнятливість нового, індивідуальність, творчий підхід, аналітичність, здатність оцінювати явища не тільки з кількісної, але і з якісної сторони.

2. *Структура знань*, що дозволяє вільно орієнтуватися в різноманітних соціально-економічних та організаційно-технологічних проблемах, об'єктивно оцінювати ситуації. Особливого значення для менеджера набувають економічні знання. Менеджер – це людина економічної ініціативи.

3. *Організаторські здібності*, які проявляються в навичках розподіляти обов'язки з урахуванням усіх факторів (виробничих і людських) спільної роботи, забезпечити необхідні умови роботи, визначити реальні терміни її виконання, узгодити роботу людей, об'єднавши їх спільною метою.

4. *Комунікабельність* – здатність вільного спілкування, адаптації до певної соціально-психологічної обстановки, вміння зрозуміти людину, мотиви його поведінки та інтереси.

5. *Підприємливість, соціальна й ділова активність* – якості, які проявляються і розвиваються в процесі одержання освіти, трансформуючись у професійні навички.

Крім того, до основних якостей, властивим менеджеру в індустрії гостинності, можна віднести наступні: впевненість у собі; високий рівень відповідальності; здатність мислити стратегічно; орієнтація на майбутнє; політична прозорливість; рішучість; витривалість; ініціативність; цілісність характеру; здоровий глузд; почуття справедливості; вірність; тактовність; позитивний настрій та ін.

З кожним днем пред'являються все нові вимоги до якостей менеджера. Менеджер має реагувати на потреби ринку і забезпечувати отримання організацією прибутку, проявляти інноваційний підхід і прагнути до максимальної ефективності діяльності організації.

9.2. *Поняття і загальна характеристика лідерства*

Попит на лідерів існував завжди. У ХХІ ст. у всіх галузях економіки, в т.ч. в індустрії гостинності, в умовах жорсткої конкуренції розгорнулася гостра боротьба за найвищу якість надаваних споживачам послуг. І саме від лідерів залежить різниця між діяльністю кращих організацій і тих, хто є в галузі типовими представниками.

Для індустрії гостинності найбільш актуально звучить таке визначення лідерства: **лідерство** – процес, за допомогою якого люди з ідеями здатні надавати бажаний напрямок діяльності інших людей.

Умови динамічних змін вимагають від сучасного менеджера наявності лідерських якостей. *Характерні ознаки менеджера-лідера:*

- кидає виклик будь-яким труднощам;
- формулює ідею, яка стає загальною: конкретизує її до відповідних цілей, об'єднує людей для її реалізації;
- надихає інших: нічого не робить сам, створює мотивацію до дії в інших, робить інших сильними, організовує взаємодію;
- моделює шлях: складає план, подає приклад, розставляє основні віхи;
- заохочує сміливість: визнає внесок кожного, святкує загальну перемогу.

Характеристика лідера (за дослідженнями П. Друкера):

1. Лідер – людина, за якою ідуть інші. Але без послідовників лідерів може не бути.
2. Ефективно діючий лідер це не та людина, яку люблять або якою захоплюються, а та, чії послідовники здійснюють правильні дії.
Характеристика лідерства – не популярність, а результативність.

3. У лідерів завжди загострене бачення, відчуття перспективи. Лідери показують приклад.

4. Лідерство не пов'язане з рангами, привілеями тощо, головне – відповідальність.

5. Лідери не починають з питання: «Що я хочу?», а запитують: «Що потрібно зробити?». Потім: «Що я можу і маю зробити, щоб домогтися потрібного стану справ?».

6. Лідери постійно запитують: «Яка місія і цілі організації? Що впливає на показники роботи і результати цієї організації?».

7. Лідери толерантно ставляться до різноманітності людей і не намагаються, щоб інші були схожі на них. Але вони стають жорсткими і непохитними, коли мова заходить про показники в роботі, стандарти і цінності підлеглих.

8. Лідери не бояться сильних якостей, що наявні у підлеглих – вони ними пишуться.

9. Лідери піддають себе т.зв. дзеркальному тесту – домагаються, щоб людина, яку вони бачать у дзеркалі вранці, була саме тією, яку вони хотіли бачити, поважати й вірити.

Ринок, споживачі, технології і конкуренти змінюються постійно. Істинний лідер передбачає ці зміни і коригує свої дії під нові умови: перепозиціює товар / послуги, щоб отримати перевагу в конкурентній боротьбі; залучає талановитих людей для реалізації нових стратегій; видобуває організаційні ресурси для забезпечення реалізації нових стратегій.

Різниця між лідерством та менеджментом

Під ***лідерством*** розуміється процес соціального впливу, який можливий при взаємодії з людьми. Це ширше поняття, ніж менеджмент з його зосередженістю на виконанні конкретних цілей підприємства.

Лідер сфокусований на стилі та ідеях, тоді як менеджер – на методі та процесі.

Менеджмент – це формалізований процес, завдяки якому підприємство реалізує свої цілі через організовані зусилля своїх працівників. Лідерство – це процес, завдяки якому людина з ідеями може надавати необхідний вплив на поведінку інших людей. Хоча менеджери мають владу, з огляду на обставини, компанії прагнуть призначати менеджерами людей-лідерів, які здатні впливати на підлеглих силою своєї особистості, досвідом і т.д.

Різницю між менеджментом і лідерством можна показати, порівнюючи між собою риси ідеального менеджера й ідеального лідера (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Розходження між менеджером і лідером

Лідер	Менеджер
<ul style="list-style-type: none"> • творить; • «є оригіналом»; • Розвиває; • сфокусований на людях; • вселяє довіру; • має широкий кругозір; • запитує: «що?» і «чому?»; • дивиться на перспективу; • породжує нове; • кидає виклик; • виконує те, що треба 	<ul style="list-style-type: none"> • керує; • «є копією»; • підтримує; • фокусується на системі й структурі; • покладається на контроль; • має короткострокову мету; • запитує: «як?» і «коли?»; • орієнтується на показники балансового звіту; • ініціює; • підтримує статус-кво; • виконує роботу так, як треба

Лідерство починається там, де закінчується менеджмент, де система заохочень і покарань, обліку та контролю поступається місцем мужності переконань, яскравої індивідуальності та новаторства.

Нижче наведені загальні рекомендації майбутнім лідерам:

– *будьте рішучими*: менеджеру доводиться приймати сотні рішень на день. Приймайте такі рішення, які щонайкраще відповідають цілям і не суперечать етиці та доводьте прийняті рішення до виконавців;

– *будьте обов'язковими*: ніколи не обіцяйте того, чого зробити не зможете, ніколи не обнадіюйте даремно. Розбиті надії службовця – тріщина в репутації керуючого;

– *беріть в свою команду кращих*: керівника роблять його підлеглі, і якщо хочете бути гідним керівником, оточуйте себе добрими фахівцями, на судження яких завжди можна покластися. Не поспішайте закривати вакансії: вивчайте анкети, проводьте співбесіди, відсівайте навіть кваліфікованих працівників, але які не мають необхідних особистісних якостей;

– *наділяйте підлеглих достатніми повноваженнями*: дайте їм можливість проявити себе в роботі, відчутти свою незамінність. Чим вище їх самоповага, тим краще вони працюють;

– *допомагайте своїм службовцям робити кар'єру*: більшість працівників бажають підвищувати кваліфікацію, і хороший начальник має надати їм цю можливість. Щоб працівник не пішов до конкурентів, треба забезпечувати його постійне просування службовими сходами всередині компанії.

Ефективне управління людьми – одна з найважливіших функцій менеджменту підприємства гостинності – функція управління персоналом. Передові організації визнають необхідність постійного покращення фінансового стану персоналу, здійснення грамотних програм з його підбору і розвитку, виховання внутрішньофірмового патріотизму. Світовий досвід показує, що успішно працюючі організації на ринку туристських послуг мають активно впроваджувати різні методики мотиваційних програм для персоналу з метою розвитку особистісних та професійних здібностей працівників, а також формування їх кар'єрного зростання (навчання, передача досвіду, тренінг, спостереження тощо) – головне, щоб цей процес тривав протягом усього активного періоду життя людини.

9.4. Тенденції кар'єрного зростання в індустрії гостинності

На розвиток індустрії гостинності впливають доходи населення, які в останні роки стабільно зростають. У цілому спостерігається збільшення потоків виїзного та внутрішнього туризму, стрімко розвивається культура харчування поза домом. Основна тенденція ресторанного бізнесу – зростання кількості мережевих та сімейних ресторанів, підприємств швидкого харчування, кав'ярень. У готельній індустрії відкриваються нові та реконструюються старі готелі. У зв'язку із проведенням «Євро-2012» заплановано будівництво ще більшої кількості закладів розміщення, що, в свою чергу, породжує необхідність забезпечення кадровими ресурсами. Згідно зі статистичними даними, створення одного робочого місця в Україні в секторі туризму обходиться в десять разів дешевше, ніж у сфері товарного виробництва. В цілому туризм у країні забезпечує 1,3% зайнятості (до 9% – усі сектори) [27].

Найбільш затребуваний рівень (який до речі характеризується найбільшою плинністю) – лінійний персонал, що становить близько 80% штату, при цьому 30% потреби готельних підприємств становить персонал служби харчування (офіціанти, бармени, кухарі й ін.). Далі йде служба номерного фонду (покоївки), потім – служби прийому й розміщення, інженерно-технічна служба, служба безпеки, фінансова і т.д. До молодих фахівців пред'являють достатньо високі вимоги: профільна освіта, володіння іноземними мовами й наявність практичних навичок роботи. Професійна освіта змушена швидко реагувати на сформовану економічну ситуацію й попит на нові компетенції.

Робота в сфері гостинності – це, насамперед, практика, і лише потім – освіта. Не дивлячись на запис у дипломі «менеджер», ніхто відразу не візьме випускника на керівну посаду, що зумовлено браком досвіду. Отже, треба бути готовим починати кар'єру з нижчих позицій.

Кар'єра в турфірмі зазвичай починається з позиції менеджера з туризму, який консультує клієнтів щодо вибору туру. Кар'єрне зростання та зростання заробітної плати залежить як від особистісних якостей самого працівника, так і від внутрішньої організації компанії.

В *готельному бізнесі* кар'єру краще починати з 2-3 курсу навчання. Студентів беруть на позиції офіціанта, хостес або портьє з подальшим підвищенням до старшого зміни, асистента менеджера або менеджера ресторану (який веде звітність та контролює офіціантів). Пропрацювавши у фронт-офісі на одній із посад, яка потребує безпосередньої взаємодії з клієнтами, можна претендувати на позицію у відділах маркетингу, фінансів, управління персоналом.

У *ресторанному бізнесі* кар'єра починається зі стартової позиції офіціанта, на яку зазвичай приходять працювати студенти 1-2 курсів. За наявності диплому про закінчення факультету менеджменту можна претендувати на менеджерську позицію. Далі – робота безпосередньо в ресторані. Через 2-3 роки людина може претендувати на високооплачувану посаду директора ресторану або ресторанного комплексу, яка передбачає

розуміння організації робочого процесу як в залі, так і у барі, на кухні, складських приміщеннях тощо; існує певна техніка подання блюд, сервіровки столу, правила теплової обробки продуктів, технологія приготування їжі – все це є професійним надбанням кар'єрного зростання. Наступний щабель – територіальний менеджер. Щоб досягти цього рівня, знадобиться ще 2-3 роки успішного керування рестораном або комплексом.

Проте визначити конкретний проміжок часу, що необхідний для серйозного підвищення, достатньо важко. Кандидат мусить мати лідерські якості, придбати відмінні операційні знання й досвід, навчитися керувати колективом, швидко приймати коректні управлінські рішення, ефективно взаємодіяти з офісними службами, із зовнішніми (перевіряючими та контролюючими) організаціями.

Проробивши кілька років територіальним керуючим (менеджером, відповідальним за 5-10 ресторанів однієї або декількох ресторанных концепцій на певній території), можна претендувати на позицію менеджера або навіть директора з операційної діяльності якогось бренду або концепції (залежить від досягнень) і т.д.

Робота в індустрії гостинності – це перш за все робота з людьми, яка передбачає вміння вибудувати ефективну комунікацію з гостями, вміти вирішувати конфліктні ситуації на місці. На практиці, якщо молодий співробітник має зазначені якості, йому знадобиться 1-3 роки на те, щоб зайняти серйозну менеджерську посаду.

Кожний крок кар'єрними сходами в ідеалі займає 3-4 роки, а щоб стати генеральним директором готельного комплексу – необхідно відпрацювати в галузі не менше 20 років, причому мінімум п'ять із них – на управлінських позиціях.

З метою формування певних уявлень щодо вимог, що постають перед людьми, які вирішили працювати у сфері послуг, в табл. 9.2 наведений витяг з посадових інструкцій працівників індустрії гостинності і туризму.

Таблиця 9.2 – Витяг з посадових інструкцій працівників індустрії гостинності та туризму

Найменування посади	Посадові обов'язки	Загальні вимоги	Особистісні якості	Зарплата, грн./міс.
Менеджер з продажів (туризм)	підготовка інформації по турам; консультування клієнтів; узгодження калькуляцій по індивідуальних турах; ведення документообігу; складання звітів з продажів	вища освіта або досвід роботи в туризмі від 1 року; знання однієї з європейських мов, законодавства у сфері турдіяльності; навички роботи з офісною технікою, комп'ютерна грамотність; навички ділового спілкування; орієнтація в сфері туризму	комунікабельність; цілеспрямованість	від 1500 грн. + відсоток від продажів
Керуючий рестораном	керівництво всіма ділянками підрозділів; аналіз ринку постачальників та взаємодія з ними; управління персоналом; вирішення адміністративно-організаційних питань; взаємодія з держорганами; бюджетування; контроль над веденням бухгалтерської документації; ведення звітності для вищого керівництва	вища освіта; досвід роботи від 5 років на близькій позиції; знання англійської мови; знання професійної області; законодавства	ініціативність; цілеспрямованість; відповідальність; дисциплінованість; вміння працювати в стресових ситуаціях	від 7000 грн. + премії, соцпакет
Менеджер ресторану / адміністратор	підготовка зали до роботи; контроль над роботою ресторану протягом дня; організація роботи персоналу і проведення навчання; урегулювання конфліктних ситуацій; проведення інвентаризації приладів та посуду	освіта не нижче середньої спеціальної; досвід роботи в ресторанах; комп'ютерна грамотність; управлінські навички	активність; ретельність; комунікабельність	від 3800 грн. + премії, соцпакет
Керуючий мережею ресторанів в окрузі	створення офісу «з нуля»; добір персоналу; оперативне управління діяльністю мережі ресторанів в окрузі; контроль над дотриманням стандартів якості та бюджету; забезпечення необхідної норми прибутку; участь у відкритті нових об'єктів; взаємодія з держорганами	вища освіта; досвід управління мережею ресторанів від 3 років; знання англійської мови	ініціативність; стресовитривалість; аналітичний склад розуму; цілеспрямованість	від 9000 грн. + премії, соцпакет, особистий автомобіль; компенсація оренди житла

Специфіка бізнесу в індустрії гостинності полягає в тому, що не розуміючи суті роботи своїх підлеглих, менеджер навряд чи зможе стати гідним керівником і грамотно вибудувати бізнес, якою б гарною не була його теоретична підготовка. Більше того, у багатьох компаніях серед обов'язкових вимог до кандидата – здатність у будь-який момент замінити свого підлеглого. Це зумовлено тим, що робота готелю – свого роду безперервне виробництво: 24 години, 365 днів на рік. У менеджерів робочий день ненормований та характеризується великою часткою розмовних контактів (безпосередньо та по телефону), значною нервовою напруженістю тощо.

У становленні молодого фахівця особливо важливу роль відіграє *технологічна практика* на провідних підприємствах індустрії гостинності, основна мета якої – ознайомлення із професією, збір матеріалів і одержання практичних навичок, закріплення, розширення, поглиблення й систематизація знань, отриманих при вивченні загально-професійних і спеціальних дисциплін на основі вивчення діяльності підприємства, галузі. Відповідно до навчального плану та графіка проходження практики тривалість технологічної практики складає майже чотири місяці (для студентів денної форми навчання).

Персонал в індустрії туризму та гостинності – фактор, що визначає характер індустрії гостинності, важлива складова частина кінцевого продукту, і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного і туристського бізнесу залежить від майстерності і самосвідомості їх службовців. Проте важко дати повне й точне визначення гостинної поведінки – гостинність важко виміряти або включити до навчальної програми. Це, насамперед, якість обслуговування, а не рівень підготовки або досвід, якому вчать.

Запитання для самоконтролю

1. Перелічить та пояснить, які якості мусить мати менеджер у туризмі?
2. Надайте рекомендації майбутньому лідерові в індустрії гостинності.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18 листопада 2003 року № 1282 – IV [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/doc.aspx?id=209>.
2. ДСТУ 4527: 2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prohotel.tv/forum/index.php?autocom=downloads&showfile=439>.
3. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zumf.com/doc/449/>.
4. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів [Електрон. ресурс]. – Режим доступу до стандарту: <http://www.ukr-hotels.com/files/File/4269-2003.pdf>.
5. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kurort-service.com/uploads/assets/file/per.pdf>.
6. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua/nau10/ukr/getcnt.php?uid=1022.260.0&nobreak>.
7. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 № 19 та зареєстровані в Мін'юсті України 02.04.2004 за №413/9012 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://lawua.info/jurdata/dir206/dk206012.htm>.
8. Правила роботи підприємств громадського харчування, затверджені наказом МЗЕЗ України від 03.07.95 р. № 129 та зареєстровані в Мін'юсті України 20.07.95 р. за №230/766 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kontrakty.com.ua/norma/1999/35/35temd1.htm>.
9. Асрейкова А. А., Матвеев П. Д., Ананич Т. П. Рестораны, кафе, клубы, бары / А. А. Асрейкова, П. Д. Матвеев, Т. П. Ананич. – Минск: Харвест, 2007. – С. 4.-7.

10. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навч. посібник. – К.: АЛЬТЕРПРЕС, 2004. – 288 с.
11. Биржаков М. Б. Введение в туризм / М. Б. Биржаков. – СПб.: Герда, 2004. – 448 с.
12. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристский бизнес / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 352 с. – (Серия «Учебники, учебные пособия»).
13. Історія туризму: підруч. / В. В. Абрамов, М. В. Тонкошкур; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 294 с.
14. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – [3-е изд., перер. и доп.]. – Минск: Новое знание, 2002. – 368 с.
15. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1063 с.
16. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навч. посібн. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
17. Матеріально-технічна база готелів: підручник / І. М. Писаревський, А. А. Рябев; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 286 с.
18. Мунін Г. Б., Карягін Ю. О., Роглев Х. Й, Руденко С. І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. посібн. / Під заг. ред. М. М. Поплавського і О. О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
19. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник / Л. І. Нечаюк , Н. О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
20. Організація туризму: підручник /І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Поколодна, та ін.; за ред. І. М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2008. – 541 с.
21. Основы индустрии гостеприимства / Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Е. В. Сорокина. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 248 с.

22. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні: Збірник нормативно-правових актів / Під заг. ред. проф. В. К. Федорченка; Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – 640 с.
23. Уокер Дж. Р. Управление гостеприимством. / Джон Р. Уокер; пер. с англ. [В. Н. Егорова]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 880 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
24. Нормативні акти України [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua>.
25. Законы гостеприимства или карьера в сфере туризма [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jobway.ru/articles/?id=172>.
26. Офіційний сайт Державної туристичної Адміністрації [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/>
27. Туризм – пріоритетний сектор української економіки [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.debaty.org/ua/topics/tourism_deb.html.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КРАВЕЦЬ Ольга Миколаївна

Конспект лекцій

з дисципліни

«Вступ до гостинності»

(для студентів 1 курсу всіх форм навчання
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»)

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*

Редактор *Д. Ф. Курильченко*

Комп'ютерне верстання *О. М. Кравець*

План 2010, поз. 157 Л

Підп. до друку 29.10.2010 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 4,5

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.