



Н.І. Гладинець,

аспірант кафедри кафедри арт-менеджменту та івент-технологій,
Національна академія керівних кадрів культури
і мистецтв,
вул. Лаврська, 9, м. Київ, 01015, Україна
piir@ukr.net

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

Анотація. У статті розглянуто методи стратегічного управління ресурсами підприємств туристичної галузі при реалізації напрямів інноваційної діяльності. Визначені особливості ресурсного забезпечення стратегічного розвитку на основі інноваційного підходу у туризмі в сучасних умовах. Увага акцентується на методах стратегічного управління при використанні високоінтелектуального людського капіталу, інформації та сучасних технологій, а також щодо забезпечення кредитно-фінансовими ресурсами та інвестиціями.

Ключові слова: туристичне підприємство, методи управління, стратегічний розвиток, ресурси підприємства, інновації.

Постановка проблеми. Туристична галузь суттєво впливає на економіку країни і розвиток регіонів, сприяє економічному зростанню і створенню нових робочих місць, оскільки пов'язана із такими ключовими секторами економіки, як транспорт, послуги готелів та ресторанів, торгівля, будівництво, виробництво товарів народного споживання тощо.

Складний міжгалузевий комплекс, яким є туризм, використовує та поєднує сучасні економічні та технологічні можливості з надбаннями культурної і природної спадщини, а також традиціями та сучасною культурою, створює інноваційні види туристичних продуктів і послуг, змінює організацію виробництва і споживання традиційних продуктів, застосовує нові підходи у маркетингу та менеджменту.

Ефективне функціонування туристичного комплексу можливе за умови раціонального використання його ресурсного потенціалу:

трудового, організаційного, фінансового, інвестиційного, матеріально-технічного, інформаційного, просторового, інфраструктурного та ін. При цьому варто зауважити, що при створенні конкурентоспроможного туристичного бізнесу і запровадженні інновацій провідна роль належить високоінтелектуальному людському ресурсу, інформації та сучасним технологіям, а також забезпеченню кредитно-фінансовими ресурсами та інвестиціями.

Питання стратегічного управління підприємствами галузі є досить актуальними, тому що важливо, наскільки його парадигма здатна збільшити шанси бізнесу на виживання, комерційні успіхи і забезпечити стабільний розвиток. Бізнес вимагає спрощення, уніфікації методів і моделей управління для вирішення основних завдань стратегічного розвитку в умовах постійних трансформацій.

Більшість керівників туристичного бізнесу інколи інтуїтивно розробляють стратегії. Стратегічний менеджмент складний і непристосований до умов туристичного ринку, тому дехто не розуміє методіку його практичної реалізації. Проте зростання туристичного ринку, збільшення туристичних підприємств, розширення апарату управління та зміна вимог часто ускладнюють ефективну діяльність підприємства. Нині стратегічне управління підприємствами галузі з використанням традиційних методів та інтуїтивних підходів неможливе, тому така діяльність більш ризикова, не пристосована до сучасних вимог інноваційного розвитку і не дає бажаного результату. Необхідно скрупульозно досліджувати методи стратегічного управління ресурсами туристичних підприємств в умовах запровадження інновацій.

Аналіз основних напрямів досліджень цієї проблеми. Переконаливою є думка багатьох вчених в галузі управління (О. Віханського, П. Друкера, В. Кінса, Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Еванса, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших) стосовно стратегічного менеджменту. Це – один із найважливіших інструментів збереження і розвитку підприємств з їхніх можливостей і переваг в складних умовах господарювання та зростання конкуренції. Досліджуючи розвиток туристичної галузі в останні роки післякризового економічного розвитку та загострення соціально-економічних викликів в Україні, автори: І. Бурнашов, А. Глебова, Г. Михайліченко, К. Жураєва, Л. Чорна, Ю. Маковей та інші відзначають позитивну роль антикризового та стратегічного менеджменту в умовах запровадження інновацій – основної складової стратегії розвитку і головної конкурентної переваги [1, 2].

Мета цієї публікації – дослідження особливостей управління підприємствами у сфері туризму при виборі діяльності та запровадженні інновацій, обґрунтування методів стратегічного управління із використанням ресурсів інноваційного розвитку.

Вклад основного матеріалу дослідження. За даними останнього Світового барометра туризму, у період із січня по серпень 2017 року зросла кількість міжнародних туристичних маршрутів у багатьох напрямках, відновлено туризм у країнах, не досить безпечних остан-

німи роками (загалом – це 7%, що значно перевищує темпи зростання у попередні роки).

Зросла кількість іноземних туристів (мандрівників на добу) у Європейському регіоні (+ 8%), у країнах Південної та Середньої Європи (+ 12%) та Західної Європи (+ 7%), які відновилися після незначного попиту на міжнародний туризм у 2016 році. У період із січня по серпень 2017 року туристична активність зросла на 6% у Північній Європі та на 4% – у Центральній та Східній Європі.

“Туризм – це головний генератор економічних двигунів та зайнятості, що сприяє покращенню життєдіяльності мільйонів людей у всьому світі”, – заявив Генеральний секретар ЮНВТО Талеб Ріфай [3].

На ефективне функціонування підприємств туристичної галузі в Україні, навіть за умов їх самостійної діяльності, впливає залучення інвестицій як безпосередньо в індустрію туризму, так і в суміжні галузі, що сприяють розширенню пропозицій туристичних послуг, забезпечують їх якість та різноманітність.

На жаль, інвестицій в національну економіку недостатньо, вона недофінансована через проблеми і ризики щодо прозорого і безпечного ведення бізнесу в країні, яка реформує економічний і суспільний розвиток в умовах військової агресії.

Так, обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України на 31.12.2016 р. становив 37,7 млрд дол. США і зменшився порівняно з попереднім роком на 11,2%, у 2015 році падіння дорівнювало 24,2%. За нашою оцінкою, не більше 0,2% загального обсягу інвестовано у сферу туризму та пов’язані з ним види діяльності [4].

Індекс капітальних інвестицій в економіку у 2016 році уперше за останні чотири роки зріс на 18%. Проте за видом економічної діяльності, зокрема й туризму, наявна волатильна динаміка, падіння індексу у 2016 році більше, ніж на 22%. Це свідчить про низький рівень державної фінансової підтримки та її нестабільність і стримує туристичну діяльність в Україні. Особливо це відчутно в умовах економічної кризи.

Незважаючи на складне економічне становище країни та військові дії на сході, українська туристична сфера використовує досвід загальносвітового розвитку туризму.

Зростання протягом останніх двох років загальної кількості суб’єктів туристичної діяльності, як юридичних, так і фізичних осіб, чисельності штатних працівників на підприємствах галузі, а також доходів від надання туристичних послуг демонструє таблиця 1.

Таблиця 1

Основні показники діяльності суб’єктів туристичної діяльності України

	2015	2016
1	2	3
Юридичні особи		
Кількість суб’єктів туристичної діяльності, од.	1785	1838

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8086	8545
З них мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	3735	3723
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку та аналогічних платежів), тис. грн	4797731,6	11522520,4
Фізичні особи-підприємці		
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од.	1397	1668
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1502	1867
З них мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	694	763
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку та аналогічних платежів), тис. грн	217617,6	413161,3

Джерело: [4].

Ефективне функціонування туристичного комплексу можливе за умови раціонального використання його ресурсного потенціалу. Ця економічна функція пов'язана з фінансовими, матеріально-технічними, трудовими, інформаційними та іншими ресурсами, які використовують суб'єкти туристичної діяльності.

Важливу роль у туристичному бізнесі відіграють трудові та інформаційні ресурси, без яких неможливий розвиток послуг, що відповідають вимогам інтелектуального суспільства.

Деякі вчені вважають, що конкурентоспроможний бізнес потребує освіченої та творчої ініціативи працівників у всіх сферах діяльності. В розвинутих країнах кваліфікованих працівників, наприклад, в Японії – 72%, Кореї – %, Німеччині – 56%, США – 43%).[5].

У туристичній сфері України, за даними 2017 року, кваліфікованими є 43,6% працівників. Тому серед інтелектуальних туристичних ресурсів особлива увага приділяється інноваційним продуктам і підприємницьким здібностям працівників.

Управління трудовими ресурсами – це певна концепція, яка спрямована на досягнення туристичним підприємством успіху у ринковому середовищі методами мотивації та стимулу персоналу. Персонал – це важлива складова успіху у розвитку підприємства чи ор-

ганізації, креативне мислення та колективна робота реалізують цілі туристичного підприємства.

Управління людським ресурсом ефективно при використанні потенціалу кожного працівника. Людський потенціал поєднує сукупність здібностей, мотивації та креативність в людях, а отже, і в організації, де вони працюють.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед зумовлене професійним рівнем його персоналу. Конкурентоспроможність підприємства на ринку забезпечує постійне підвищення фахового рівня працівників. Персонал у сучасних умовах має бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку – одна з основних функцій управління персоналом. Однак деякі керівники іноді недооцінюють впливу його методів в туристичній галузі, що притаманне сучасному менеджменту і активно застосовується у країнах Заходу. Це і є головною перешкодою до ефективного управління.

В умовах нестабільності економічного розвитку доцільно постійно удосконалювати форми та методи управління персоналом із використанням таких складових:

1) економічні (мають формувати економічну зацікавленість людей у ефективній праці);

2) адміністративні (забезпечують функціонування підрозділів, налагодження потоків інформації; організують процес управління по вертикалі та горизонталі);

3) соціально-психологічні (створюють здоровий психологічний мікроклімат в колективі, налагоджують відносини між формальними і неформальними групами та сприяють формуванню особистості, вихованню патріотичних рис громадянина України).

Варто зауважити, що будь-які економічні методи неефективні без організаційно-адміністративного керівництва, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи в колективі. Адміністративні методи управління виконують найважливішу функцію – організацію колективу. Організаційно-адміністративна діяльність координує дії підлеглих. Тому важливо обрати оптимальне поєднання – раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

Соціально-психологічні методи управління враховують психологічні фактори для організації результативної праці. Вони допомагають сформувати колектив із спільними цілями і завданнями. Соціологічні дослідження свідчать, що успіх господарської діяльності керівника на 15% залежить від його професійних знань, а на 85% – від уміння працювати з людьми [6].

На практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи і їх комбінації.

Надмірне прагнення отримувати прибуток за рахунок використання туристичних ресурсів потребує координації туристичного бізнесу, де особливу роль відіграють інформаційні ресурси. Система управління діяльністю суб'єктів туристичного бізнесу в межах самих підприємств вимагає вдосконалення методики щодо ефек-

тивного використання їх ресурсного потенціалу, що сприятиме зростанню їх конкурентоспроможності.

Володіння інформацією допомагає туристичним підприємствам передбачити перспективи розвитку, а сама інформація стає ресурсом забезпечення конкурентоспроможності. Інформаційний ресурс – стимул та рушій формування, відтворення та використання потенціалу туристичних підприємств, є каталізатором соціальних, господарських та суспільних процесів економіки знань.

Останнім часом активно вивчаються та досліджуються окремі аспекти впливу інформації та інтелектуальних ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності компаній, місце та роль інформаційних технологій в системі менеджменту на підприємстві, способи управління інформаційними ресурсами та запровадження стратегічних методик на основі та з використанням інформаційних технологій для забезпечення успішного розвитку підприємств [7,8,9].

Нині інформація – важливий стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на різних етапах управління, як відображено в таблиці 2. Ефективний розвиток підприємства стимулює стратегічне управління із аналізом зовнішніх і внутрішніх показників стану та динаміки конкурентних переваг компаній, які надають стратегічну інформацію.

Аналіз інформаційних потреб сучасних суб'єктів туристичної діяльності та споживачів туристичних послуг підтверджує актуальність інформаційного забезпечення та його змістовний розвиток у напрямку нового гуманістичного розуміння відпочинку і туризму, орієнтованого на задоволення духовних, емоціональних, культурних та освітніх запитів людей. Тому серед прогресивних форм інформації в системі сучасних соціальних комунікацій усе вагомішою стає упорядкована та опрацьована, доступна у комп'ютерних мережах.

Таблиця 2

Потреба в інформації в процесі стратегічного управління ресурсами туристичних підприємств

Фаза	Етап	Інформація, що використовується
Стратегічне планування	Визначення місії та цілей	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки
	Аналіз зовнішнього середовища	Інформація про можливості та загрози, сильні і слабкі сторони потенціалу підприємства
	Аналіз стратегічного положення підприємства на ринку	Оцінка привабливості галузі, динаміки розвитку, частки ринку, життєвого циклу, аналіз конкурентоспроможності
	Вибір стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу, врахування компетенцій персоналу
	Оцінка вибраного варіанту стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії ситуаційним особливостям на різних проміжках часу
	Виконання стратегії	Інформація про хід і заходи щодо реалізації

Закінчення таблиці 2

Стратегічне планування	Контроль	Інформація про результати діяльності підприємств на ринку, які стали наслідком виконання стратегії
	Управління за допомогою вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, інформація про ресурсний потенціал підприємства
Стратегічне управління в реальному часі	Ранжування стратегічних завдань	Визначення першочергових напрямків діяльності на основі обґрунтованої стратегії із врахуванням найсуттєвіших змін у зовнішньому середовищі
	Управління за слабкими сигналами	Інформація про слабкі сигнали, дані оцінки ступеня впливу існуючих загроз на потенціал підприємства
	Управління в умовах стратегічних несподіванок	Моніторинг навколишнього середовища щодо можливостей і загроз в процесі управління

Джерело: [10].

До факторів забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства із використанням інформаційних ресурсів відносять:

1) переоцінку значення, ролі та місця інформаційних ресурсів в системі стратегічних активів компанії;

2) набір технічних рішень створення дієвих та ефективних інформаційних систем комплексного характеру;

3) доцільність органічного інтегрування програмного забезпечення управлінських та інших рішень на вітчизняних туристичних підприємствах у створення збалансованої комплексної системи управління ресурсним потенціалом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фінансові ресурси фірми також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в її роботі, наприклад, вихід на нові ринки, розроблення нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових затрат. Тому фірми із великими фінансовими ресурсами або ж мають легкий доступ до них, під час вибору стратегії розвитку можуть обирати із більшої кількості варіантів, ніж фірми з обмеженими фінансовими можливостями.

Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій створюють певну інерційність у розвитку. Проте неможливо повністю відмовитися від них у зв'язку з переходом до інших. Тому при виборі нового напрямку необхідно враховувати той факт, що деякий час ще діятимуть зобов'язання попередніх періодів, які відповідно стримуватимуть або коригуватимуть можливості реалізації нових стратегій. Ці питання потребують подальших досліджень.

Висновки. Більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємств туристичної сфери із застосуванням методів стратегічного менеджменту має сприяти підвищенню рівня їх конкурентоспроможності.

Аналіз свідчить, що конкуруючі туристичні фірми стратегічні методи застосовують як зокрема, так і в поєднанні:

- розвиток виробництва нинішнього туристичного продукту за сформованими напрямками;
- розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових регіонів туристичного призначення;
- залучення подібних сфер туристичної діяльності, зокрема й через створення нових підприємств.

При розробці методів управління людськими та інформаційними ресурсами доцільно більше уваги приділяти розвитку інтелектуально-інноваційної складової діяльності туристичних підприємств.

Список використаних джерел

1. Бурнашов І. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі /І. Бурнашов: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183_853;jsessionid=СВАССЕ6697D400A116E060E.
2. Глебова А. Інноваційні технології у туристичній галузі // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №2 (8). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm.
3. Офіційний веб-сайт Всесвітньої туристичної організації Організації Об'єднаних Націй (ЮНВТО) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.unwto.org/press-release/2017-11-06/international-tourism-track-record-year>.
4. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма:-2-е изд., перераб. – Мн.: Новое знание, 2001. – 430 с.
6. Будя О.П. Информатизация туризма / О.П. Будя // Туризмология: концептуальні засади теорії туризму. – К.: КУТЕП, 2008. – С. 761-786.
7. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования //: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm>
8. Бармаков Б. Роль информационного обеспечения в управлении компанией / Б. Бармаков // Управление компанией. – 2007. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://finexpertiza.ru/solutions/actual-topics/dataware_role_in_management/.
9. Гончар О.І. Інформаційні ресурси у забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу туристичного підприємства. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe.

Неля Ивановна Гладинец,
аспірант кафедри арт-менеджмента и ивент-технологий,
Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств
ул. Лаврская, 9, г. Киев, 01015, Украина
piir@ukr.net

Стратегическое управление ресурсами туристического предприятия на базе инновационных подходов

Аннотация. В статье рассмотрены методы стратегического управления ресурсами предприятий туристической отрасли при реализации направлений инновационной деятельности. Определены особенности ресурсного обеспечения стратегического развития на основе инновационного подхода в туризме в современных условиях. Внимание акцентируется на методах стратегического управления при использовании высокоинтеллектуального человеческого капитала, информации и современных технологий, а также относительно обеспечения кредитно-финансовыми ресурсами и инвестициями.

Ключевые слова: туристическое предприятие, методы управления, стратегическое развитие, ресурсы предприятия, инновации.

Nelya Gladynets

*post-graduate student of the Department of Art Management
and Event Technologies,
National Academy of Culture and Arts
st. Lavrska, 9, Kyiv 01015, Ukraine
piir@ukr.net*

Strategic management of resources of a tourist enterprise on the basis of innovative approaches

Abstract. The article deals with the methods of strategic management of resources of enterprises of the tourism industry in the realization of the directions of innovation activity. The features of the resource provision of strategic development based on the innovative approach in tourism in the present conditions are determined. Attention is focused on methods of strategic management using highly intelligent human capital, information and modern technologies, as well as providing financial and financial resources and investments.

Keywords: *tourist enterprise, management methods, strategic development, enterprise resources, innovations.*