

УДК 338.24 (477)

Л.А.Дяченко,
Європейський університет, Львівська філія,
м. Львів

СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

У статті досліджено сутність та особливості управління підприємствами туристичної сфери.

В статье исследована сущность и особенности управления предприятиями туристической сферы.

This article explores the nature and characteristics of tourism enterprises.

Ключові слова: управління, менеджмент, функції управління, принципи управління, критерії управління, технологія управління, стиль управління, методи управління.

Пошук нових можливостей досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємств туристичної сфери зумовлює необхідність розуміння сутності та особливостей управління підприємствами туристичної сфери в сучасних умовах розвитку туристичного ринку. Еволюція розвитку туристичного ринку та еволюція систем управління вимагають від керівників туристичних підприємств врахування певних особливостей щодо технології управління ними. Саме це і є предметом дослідження у даній статті.

Дослідженню сутності управління підприємствами приділяли увагу такі вчені, як Л.І.Воротіна, А.Л.Гапоненко, Л.Гелловей, Р.Л.Дафт, В.Ф.Кифяк, Ф.Котлер, А.І.Кредісов, О.П.Луцій, С.В.Мочерний, З.І.Тимошенко, І.М.Школа та інші автори.

Проте в наукових працях, що стосуються даного питання, є потреба більш глибоко дослідити сутність технології управління, яка застосовується у підприємствах сфери туризму, виокремити змістове наповнення специфічних функцій управління підприємствами туристичної сфери в сучасних умовах розвитку туристичного ринку; дослідити вплив неекономічних показників на діяльність туристичних підприємств; а також проблеми управління, причини появи негативних факторів впливу на управління підприємствами туристичної сфери.

Управління – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. [8, с.131]

У науковій літературі, окрім «управління», існує категорія «менеджмент». Вітчизняні вчені дають власне тлумачення категорії менеджмент: спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); вміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату (служб працівників); орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи; сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою збільшення прибутку; процес планування,

організовування, мотивування, контролю та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їхніх підрозділів); наука про управління сучасними підприємствами, установами, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації; цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. [7, с.286-290]

Зарубіжні вчені дають таке визначення категорії «менеджмент»:

✓ «невидима рука», яка забезпечить у суспільстві економічне існування та співпрацю людей;

✓ теорія, яка слідує за практикою й еволюціонує по мірі її розвитку;

✓ керівництво й обмеження, необхідне для соціальної гармонії.

Сучасний досвід використання у практиці категорії «менеджмент» охоплює такі його основні значення: процес управління людьми в організаціях; наука управління; орган управління і люди, його складові. Економічна сутність управління підприємствами визначається також об'єктом управління. Об'єкт управління – це підсистема, якою управляють; це підприємства, організації, засоби і фактори виробництва, елементи соціальної сфери, в яких зосереджена або на яких спрямована економічна діяльність, що являє собою певну сторону економічних інтересів і відносин. [7, с.604] До об'єктів управління відносяться також колективи працівників; людина як окремий об'єкт управління; трудові процеси; чинники виробництва тощо. Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє: апарат управління, особи, які здійснюють економічну, господарську діяльність, а також підприємства, фірми, компанії, держава, міжнародні фінансово-кредитні установи та інші. Суб'єкт і об'єкт в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, в яких суб'єкт є джерелом, рушієм, носієм цілеспрямованої активно-вольової предметно-практичної діяльності; а об'єкт – тим, на що спрямована вольова, предметно-практична, пізнавальна та оцінна діяльність людини. Суб'єкт і об'єкт є органічно взаємопов'язаними. [8, с.514]

Людина може бути і об'єктом і суб'єктом управління. [6, с.20]

В основі управління підприємствами слід розглядати функції управління як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язок і відносини між людьми в процесі виробництва; функції управління є центральними в теорії та практиці управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління; забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб'єкта управління) на зміни керованої системи (об'єкта управління). До загальних

функцій управління відносяться такі: планування, організація, регулювання, координування, стимулювання, контроль. Спеціальні функції управління поділяються на дві підгрупи: конкретні і специфічні. Управління конкретними аспектами виробництва здійснюються за допомогою таких функцій: підготовка виробництва, нормування ресурсів, забезпечення ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, збут продукції, внутрівиробничий облік, інформаційне забезпечення, господарське обслуговування, оперативна діяльність. До специфічних функцій управління, які пов'язані з процесами прийняття управлінських рішень, з організацією процесу управління відносяться такі функції: підготовка рішення; координація виконання рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень. [8, с.856]

Аналіз показав, що специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішення про пропозицію на ринок певного ексклюзивного турпродукту; координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень тощо.

Зміст специфічних функцій управління підприємствами туристичної сфери дав можливість визначити особливості управління туристичними підприємствами, які полягають у наступному:

- ✓ вивчення попиту та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;

- ✓ планування додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб;

- ✓ організація системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з підприємством – конкурентом, а як із підприємством – бізнес-партнером, що зумовлено еволюцією розвитку ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом процесів глобалізації;

- ✓ збут турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу;

- ✓ координація дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій із персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;

✓ планування турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;

✓ стимулювання споживачів турпослуг, турпродуктів, а особливо постійних споживачів, необхідно здійснювати через прогнози «майбутньої позиттєвої дохідності» споживачів турпослуг, турпродуктів;

✓ стимулювання персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;

✓ контроль поставлених цілей туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів турпослуг, турпродуктів і суспільства;

✓ контроль неекономічних показників діяльності підприємств туристичної сфери повинен передувати процесу остаточного прийняття управлінських рішень, через підвищення рівня його значущості в отриманні туристичними підприємствами вищого рівня економічної ефективності;

✓ контроль рекламно-інформаційної діяльності повинен попереджувати незадовільні соціальні результати, які можуть отримати споживачі турпослуг, турпродуктів, що повинно відповідати критеріям ситуатійного підходу в поєднанні із системним підходом; це буде основою нових можливостей туристичних підприємств отримувати синергетичні ефекти, а також бути джерелом різних новацій та забезпечення кращих економічних результатів діяльності всіх учасників туристичного ринку.

Важливим елементом технології управління є категорія «принципи управління» підприємствами. Принципи: 1) основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності; 2) встановлені, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів. [8, с.76] Принцип – основне, вихідне положення теорії, правило діяльності організації в будь-якій сфері або правило поведінки особистості. [8, с.346] А.Файоль визначає такі принципи управлінської науки: поділ праці; повноваження і відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямку; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність робочого місця для персоналу; ініціатива; корпоративний дух. [5, с.140] Дослідження показали, що можна виділити ще такі принципи управління за Ф.Тейлором: 1. Використання наукових методів, вироблених на їх основі стандартів трудових операцій. 2. Відбір працівників на основі наукових критеріїв з обліком їхніх здібностей і можливостей досягнення встановлених стандартів і норм. 3. Постійне підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їх наукової освіти і розвитку. 4. Психологічна сумісність, дружнє співробітництво і кооперація

адміністрації (менеджерів) та працівників у справі практичного впровадження НОП, реалізація названих вище принципів. [5, с.121]

Критерії – це класифікації, оцінки, найбільш суттєві, як правило, комплексні показники, які дозволяють оцінити аспекти управлінської діяльності. Критерії характеризують перш за все ту чи іншу якість управління. Критерії зазвичай тісно взаємопов'язані з підходами. [2, с.98] При потребі дослідити організаційну структуру туристичного підприємства критеріями також є: адаптація організаційної структури до впливу зовнішніх умов; оперативна гнучкість організаційної структури; стратегічна гнучкість організаційної структури тощо. При дослідженні економічної ефективності діяльності туристичних підприємств критеріями є: рентабельність туроператора, рентабельність турагента, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних фондів тощо.

Нами досліджено, що діяльність туристичних підприємств у мінливому середовищі вимагає використання ще такого критерію, як «неекономічні показники». Врахування таких неекономічних показників у діяльності туристичних підприємств передбачає вивчення прихильності споживачів турпродуктів до торгової марки, до туристичного підприємства; кількість нових споживачів турпослуг; кількості втрачених споживачів турпослуг; кількості незадоволених споживачів турпослуг; причини незадоволення та рівень цього незадоволення; степені задоволення споживачів від наданих туристичним підприємством турпослуг та рівень задоволення; графіку роботи туристичного підприємства; рівень сервісу туристичного підприємства тощо.

Критерії соціальної ефективності управління характеризують організацію та функціонування керівних підсистем: обґрунтованість розподілу в них функцій, каналів руху інформації та технічних засобів; доцільність використання тих чи інших форм і методів діяльності; професійна підготовленість керівників.

Дослідження категорій «функції», «принципи» та «критерії управління» є складовими категорії «технологія управління». Технологія управління – поєднання, послідовності, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій. [8, с.627] Особливістю технології управління є використання «засобів управління»: стилів та методів управління.

Стиль управління – вияв певних особистих якостей керівника в його стосунках з підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем. Основні стилі управління: авторитарний, демократичний, змішаний, слабкий. Найефективнішим у сучасних умовах є демократичний стиль. [8, с.472]

Процес управління підприємством передбачає використання методів управління комплексу методів цілеспрямованого впливу на окремих

працівників, групу і трудовий колектив. Такий вплив на окремих працівників здійснюється: адміністративними методами, економічними методами, опосередковано через вплив на умови праці. Методами соціально-економічного управління підприємствами є: організація змагання між окремими підрозділами; запровадження ефективних форм організації виробництва; демократизація управління. [7, с.349]

Цілі фірми (компанії) – конкретні кінцеві результати, що формуються в процесі планування, виробництва стратегії фірми, компанії окремими власниками, групами керівників, а частково й акціонерів. Цілі організації – конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти за певний період; за часовим періодом цілі поділяються на довго-, середньо- і короткострокові. В організації, яка має різні рівні управління, формується ієрархія цілей – декомпозиція цілей вищих рівнів, які мають узагальнюючий характер і триваліший горизонт реалізації, а цілі нижчого рівня є засобами досягнення цілей вищого рівня. До цілей є певні вимоги: досяжність, гнучкість, вимірюваність, конкретність, сумісність. Вищезазначені вимоги до цілей називають SMART-характеристикою. [8, с.883]

Розглядаючи питання місії організації, варто зазначити, що місія фірми – сукупність найзагальніших ідеологічних настанов і цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) та принципи діяльності фірми. [7, с.434] Місія підприємства сприяє та відображає його можливостям задовольняти потреби споживачів, пропонуючи до реалізації певні товари (послуги). Місія фірми, організації повинна засвідчувати вимоги споживачів, які планується задовольнити; визначає місце фірми, організації у системі ринкових відносин; організаційну культуру; концепцію існування тощо. Місія індивідуалізована щодо кожної фірми, організації, підприємства.

До основних факторів, які впливають на управлінську діяльність у туристичних підприємствах, відносяться такі: загострення проблеми ресурсів економічного розвитку; жорстка конкуренція та боротьба за ринки збуту, за споживача; глобалізаційні та інтеграційні процеси; інноваційні процеси та підготовка інноваційних менеджерів; соціально-економічні зміни у процесі світового господарства; процеси інтернаціоналізації національних економік; сучасні системи штучного інтелекту; сучасні експертні системи, які здатні обґрунтувати логіку вибору рішень; необхідність стратегічного ринкового управління підприємствами; синергізм співробітництва бізнес-одиниць, що може бути основою їх економічного синергізму, тощо.

Основними проблемами управління туристичними підприємствами на рівні держави є: мала кількість інвестицій для розвитку туристичної індустрії та незадовільні умови для збільшення кількості цих інвестицій; не дуже сприятливі умови розвитку туристичних підприємств; проблеми з реєстрацією

підприємств; бюрократичні процедури при отриманні дозволів, ліцензій суб'єктами підприємництва чи фізичними особами; недосконалість самої системи видачі дозволів, ліцензій; низький рівень економічної свободи у нашій державі загалом; тінізація економіки; велика кількість податків, платежів, зборів, які сплачують суб'єкти підприємництва за право здійснювати комерційну діяльність; інтенсивна конкуренція; дуже велика кількість органів контролю; недостатньо добре організована система з підготовки та перепідготовки підприємців, які розпочали власну справу та постійно потребують оновлених знань; інфляційні процеси; коливання вітчизняної валюти щодо долара чи євро; низька купівельна спроможність населення; вплив економічної кризи; політичні фактори; невідповідність транспортної структури вимогам західних та вітчизняних туристів; низька якість місцевого наземного та повітряного сполучення при високих тарифах на ці послуги; низький рівень сервісних послуг при автодорогах та транспортних магістралях тощо.

До проблем управління на галузевому рівні, які впливають на діяльність туристичних підприємств, належать: зношення матеріально-технічної бази туристичних підприємств; нестача власних коштів для відкриття власної справи; високі процентні ставки для придбання кредитних ресурсів підприємцями; невеликі обсяги реалізації турпослуг, турпродуктів; незначна кількість потенційних споживачів, які можуть придбати турпослуги, турпродукти; недобросовісна конкуренція між деякими учасниками туристичного ринку; не в повній мірі досліджені смаки та уподобання споживачів туристичних підприємств, зокрема зарубіжних споживачів; низький рівень сервісу в туристичних підприємствах; проблема безпеки туристів; недостатньо змістовна організація дозвілля туристів; сезонність; недостатній рівень супутніх сервісних послуг; високий рівень безробіття населення, що знижує реальну купівельну спроможність споживачів турпослуг, турпродуктів; низька індивідуалізація відносин між підприємствами туристичної сфери та споживачами після отримання ними турпослуг чи придбання турпродуктів; недостатній розвиток транспортної інфраструктури, що впливає на якість турпослуг, турпродуктів; зміна (в часовому періоді) смаків та уподобань споживачів; відсутність пропозицій на туристичний ринок ексклюзивних турів, які перевершають очікування споживачів турпослуг; організаційна культура туристичного підприємства; імідж туристичного підприємства; морально-психологічний клімат колективу туристичного підприємства; ефективність проведених маркетингових досліджень у діяльності туристичних підприємств; облік, швидка та ефективна реакція туристичного підприємства на скарги споживачів, а також об'єктивна оцінка рівня задоволення споживачів; управління відносинами з покупцями; проблема менеджменту якості

туристичних підприємств; мотивація власного персоналу туристичних підприємств, а також мотивація посередників до високоефективної праці; проблеми зниження витрат туристичних підприємств; проблеми управління ключовими клієнтами та досягнення максимальної взаємної ефективності й результативності тощо.

До основних причин появи негативних факторів впливу на управління туристичними підприємствами відносяться такі: калькуляція на тури, яка увібрала в себе надто високі ціни; зростання цін на митні послуги, на послуги з розміщення, що не завжди відповідало якості цих послуг; основна мета діяльності туристичних підприємств – власна вигода – не поєднана з метою розвитку галузі загалом чи збільшення валових надходжень; виїзний туризм в Україні фактично став функцією створення додаткових робочих місць та зростання рівня зайнятості в інших країнах, що повинно бути навпаки; зовнішньоекономічна діяльність нашої держави не в повній мірі забезпечує ефективну взаємодію з міжнародним середовищем та спроможністю запропонувати на зовнішній ринок зарубіжним туристам конкурентний турпродукт; важливою причиною появи несприятливих факторів впливу на управління та розвиток туристичних підприємств є низька якість турпослуг, які входять до складу тур продуктів, та їх невідповідність вимогам зарубіжних туристів тощо.

Управління – це економічна категорія, особлива форма економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему з метою зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей.

Специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо.

Список використаних джерел:

1. Бреймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства [Текст] / Р.А. Бреймер; - М.: Аспект Пресс, 1995. - 153с.
2. Гапоненко А. Л. Теория управления [Текст] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина; - М.: Изд-во РАГС, 2004.-558 с.
3. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент [Текст] / Л. Гелловей; – СПб.: Питер, 2002.- 320с.
4. Кифяк В. Ф. Організація туризму [Текст] : Навчальний посібник / В.Ф. Кифяк; - Чернівці: Книги - ХХІ, 2008.-344 с.
5. Кредисов,А. И. История учений менеджмента [Текст] / А.И.Кредисов; – Киев: ВИРА –Р, 2000. – 336 с.
6. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія [Текст] / С.В. Мочерний; - У трьох томах. Т.1. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000 – 864 с.
7. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія [Текст] : У трьох томах. Т.2. / С.В. Мочерний; – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
8. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія [Текст] : У трьох томах. Т.3. / С.В. Мочерний;– К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.