

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ЧЕРКАЩИНИ)

СКРИПНИК Л. В., КОРНІЛОВА Н. В.

УДК 351:338

**Скрипник Л. В., Корнілова Н. В. Удосконалення технології управління туристичним підприємством
(на прикладі туристичних компаній Черкащини)**

У статті проаналізовано сучасний стан управління туристичними підприємствами в м. Черкаси, визначено внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність управління, запропоновано шляхи вдосконалення технології управління.

Ключові слова: технологія управління, ефективність управління, туристичне підприємство.

Табл.: 1. **Бібл.:** 5.

Скрипник Людмила Василівна – кандидат історичних наук, доцент, кафедра управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

E-mail: L_Skrypnyk@ukr.net

Корнілова Наталія Вікторівна – старший викладач, кафедра управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

E-mail: 3860319@gmail.com

УДК 351:338

**Скрипник Л. В., Корнілова Н. В. Усовершенствование технологии управления туристическим предприятием
(на примере туристических компаний Черкащины)**

В статье проанализировано современное состояние управления туристическими предприятиями в г. Черкассы, определены внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность управления, предложены пути совершенствования технологии управления.

Ключевые слова: технология управления, эффективность управления, туристическое предприятие.

Табл.: 1. **Библ.:** 5.

Скрипник Людмила Васильевна – кандидат исторических наук, доцент, кафедра управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкассы, 18006, Украина)

E-mail: L_Skrypnyk@ukr.net

Корнілова Наталья Викторовна – старший преподаватель, кафедра управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкассы, 18006, Украина)

E-mail: 3860319@gmail.com

UDC 351:338

Skrpnyk L. V., Kornilova N. V. Improving Management Technology of Tourism Enterprises (Travel Companies in Cherkasy Region)

The paper analyzes the current state of management of tourist enterprises in Cherkasy, identifies internal and external factors that influence the effectiveness of management, suggests ways to improve technology of management.

Key words: management technology, effectiveness of management, tourism enterprises.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 5.

Skrpnyk Lyudmila V. – Candidate of Sciences (History), Associate Professor, Department of Tourism Development, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

E-mail: L_Skrypnyk@ukr.net

Kornilova Natalya V. – Senior Lecturer, Department of Tourism Development, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

E-mail: 3860319@gmail.com

Ефективність будь-якої організації визначається багатьма факторами. Одним із головних є, безумовно, якість менеджменту підприємства та стратегічне мислення персоналу. Для того, щоб організація була успішною та досягала найкращих результатів, необхідна якісна реалізація всіх принципів, правил і навиків у формуванні стратегії управління, найновітніших технологій менеджменту, а також застосування необхідних стилів і методів керування туристичною фірмою, зважаючи на складові елементи процесу управління та умови функціонування фірми на ринку туристичних послуг.

Формування сучасних технологій управління підприємством туристичної індустрії, що спрямовані на вирішення актуальних питань, пов'язаних з організацією стратегії управління туристичним підприємством, вимагає врахування безлічі факторів: від посиленої конкурентної боротьби, невизначеного й динамічного зовнішнього середовища до різноманітних внутрішніх факторів.

Дана стаття має на меті розглянути ключові чинники в системі управління на прикладі приватного підприємства «Туроператор «НАМИ» та запропонувати шляхи вдосконалення технології управління.

Розгляд управління як ключової здібності організації дозволить отримати джерело створення унікальної конкурентної переваги, для чого потрібно визначити його складові: технологію управління й особисті компетенції управлінського персоналу. У свою чергу, розробка методичних підходів щодо технології процесу управління потребує визначення змісту цієї дефініції.

Аналіз наукових доробок дозволяє стверджувати, що найпоширенішою точкою зору є ототожнення технології управління безпосередньо з процесом прийняття управлінського рішення. Технологією управління Є. Голубков називає «процес підготовки, прийняття й реалізації рішення» [1, с. 17]. Таку ж думку поділяють В. Василенко, який під технологією управління розуміє «безперервний творчий процес підтримки сталого режиму

функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень» [2, с. 237], і В. Мосейко, що визначає її як «сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, приймання й виконання управлінських рішень» [3, с. 90].

Що стосується технології взагалі, то етимологічно у перекладі з грецької вона означає: *téchne* – мистецтво, майстерність; *logos* – вчення. У широкому значенні її розуміють як обсяг знань, які використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів [4]. Можна стверджувати, що технологія – це сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Для ефективного процесу управління необхідна інформація про чинники, які впливають на об'єкт управління. Таким чином, необхідно розглянути ці чинники та проаналізувати їх вплив на діяльність туристичних фірм.

Черкаські туристичні фірми в основному мають однакові технічні фактори. Обслуговування здійснюється завдяки сайтам туроператорів і пошукових систем на зразок IT-Tour, при цьому власники туристичних агенцій не поспішають встановлювати системи автоматизації туристичного бізнесу, які значно спрощують роботу менеджера і надають повну інформацію за будь-якими показниками керівнику підприємства. Це пояснюється високою вартістю таких програм і незначними обсягами обороту фірм. Таким чином, варто звернути увагу на автоматизацію туристичного бізнесу для підвищення якості управління туристичним підприємством.

Організаційні чинники суттєво впливають на ефективність роботи підприємства, оскільки зручність розташування офісу впливає на кількість відвідувачів та клієнтів, інтер'єр офісу може вплинути на почуття клієнта і схилити або відштовхнути його від придбання путівки, викликати довіру чи недовіру до самої фірми. Варто наголосити, що в цій галузі дуже важливим є фірмовий стиль, якість рекламної продукції, навіть технічний рівень офісної техніки, адже все це впливає на враження клієнта про фірму.

Чисельність і склад персоналу практично в усіх туристичних агенціях однакові – директор, два менеджери, бухгалтер. Найбільшою помилкою директорів туристичних фірм є те, що вони намагаються контролювати роботу персоналу, забуваючи про планування стратегії розвитку фірм, беруть на себе надто багато обов'язків, не виділяючи пріоритети. Або ж навпаки – директори цікавляться лише виручкою і мало приділяють уваги стратегіям управління.

Економічні чинники дещо вирівнюють становище туристичних фірм Черкащини, оскільки переважна більшість фірм працює на реалізацію турів, які пропонують столичні туроператори. Тобто, вартість туру в більшості фірм однакова – це ціна туру від туроператора плюс комісійні. Саме тому необхідно ставити конкретні цілі щодо кількості реалізованих турів, або ж займатись туроператорською діяльністю та самостійно створювати ексклюзивний туристичний продукт.

Соціальні чинники, на думку авторів, – це одні з найголовніших факторів управління. Якщо туристичні фірми пропонують практично однакові туристичні програми за практично однаковою ціною, то клієнт звер-

тає увагу в першу чергу на якість обслуговування. Саме тому керівник фірми повинен найголовнішу увагу приділяти управлінню персоналом. У туристичній галузі в Черкаській області працює 136 працівників, з них лише 66 мають середньо спеціальну та вищу освіту за фахом [5]. Це говорить про гостру потребу звернути увагу на професійний рівень менеджерів туристичних фірм.

Дослідження різноманітних факторів у їхньому взаємозв'язку дозволяє прийняти такі управлінські рішення, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства. На першому етапі – процесі встановлення загальних цілей – варто приділити значну увагу аналізу зовнішнього оточення туристичного підприємства. Застосування SWOT-аналізу відразу б спростило дану процедуру. Адже визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз фірмі, а також відображення впливу таких чотирьох факторів, як політика, соціум, економіка та технологія, є не що інше, як елементи стратегічного планування. Складанням даного аналізу має займатись маркетолог, оскільки вивчення та дослідження ринку туристичних послуг – це його обов'язок. Зазвичай, вищезазначені компоненти матриці SWOT визначають місце підприємства на ринку порівняно з основними конкурентами. А вже потім формується стратегія підприємства туристичної індустрії. Як правило, отримані результати SWOT-аналізу узагальнюються у вигляді матриці. У ході досліджень були зроблені аналіз і формування алгоритмів стратегічного управління для туроператора «НАМИ».

SWOT-аналіз туроператора «НАМИ» наведено в *табл. 1*. З даної таблиці видно, що сильних сторін у туроператора більше, ніж слабких. А, отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру самого підприємства. Туристична фірма має значний досвід, низькі витрати в порівнянні з іншими туроператорами, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керування компанією. Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

У такому випадку необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження новітніх автоматизованих систем і технологій в процес управління туристичною організацією.

Виходячи зі складної економічної ситуації в Україні, туроператор «НАМИ» звертає особливу увагу на формування турів за доступними для споживачів цінами і отримання прибутку за рахунок обсягів реалізованих турів (сезонні циклові тури до Криму, тури вихідного дня по Україні та Черкащині). Однією із загроз був вихід на черкаський ринок туроператора «Від краю до краю», проте конкурент виявився не настільки сильним, щоб «НАМИ» втратила свої позиції на ринку. Керівництво туроператора «НАМИ» зверталось з пропозицією співпраці до керівництва «Від краю до краю», оскільки таке партнерство значно зміцнило б позицію обох туроператорів на туристичному ринку Черкащини, проте пропозицію не було підтримано.

SWOT-аналіз туроператора «НАМИ»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	<ol style="list-style-type: none"> Співпраця з річковим вокзалом м. Черкаси. Широкий асортимент туристичних програм. Розвиток інформаційних технологій у туризмі (Співпраця з IT-tour, Overia – Туризм тощо). Щорічна участь у міжнародних виставках UITT. Співпраця з ВНЗ, що готують фахівців туризму, залучення студентів-практикантів до просування туристичного продукту. Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок 	<ol style="list-style-type: none"> Високі темпи інфляції. Імовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних). Зміни смаків споживачів. Зменшення доходів населення. Входження на ринок сильного конкурента. Зниження темпів зростання ринку. Непередбачувані зміни в обмінних курсах валют. Спад в економіці. Негативні демографічні зміни. Введення нових законів про туристичну діяльність
	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	<ol style="list-style-type: none"> Організаційно-правова форма (ТОВ), яка буде існувати завжди, незалежно від зміни законодавства України щодо тур. індустрії. Унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок диверсифікації діяльності. Наявність достатніх фінансових ресурсів. Обгрунована диверсифікація. Імідж надійного партнера. Відносно низькі витрати. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі 	<ol style="list-style-type: none"> Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів (кількість туристичних фірм у м. Черкаси – 128). Відсутність деяких новітніх технологій у просуванні турпродукту (фірма ще не представлена в соціальних мережах). Недостатня прибутковість

Туроператор «НАМИ» використовує можливість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Співпраця з черкаським річковим портом значно зміцнила позиції фірми та обсяг реалізованих екскурсійних програм по р. Дніпро, а студенти-практиканти напряму підготовки «Туризм» дають змогу просувати туристичний продукт з використанням новітніх технологій (просування через соціальні мережі Facebook, Вконтакте тощо).

Для усунення загрози зміни смаків споживачів необхідно постійно проводити моніторинг уподобань туристів та їх фінансових можливостей. З цієї метою необхідно підтримувати зв'язки з постійними клієнтами та залучати нових. Використання з цієї метою соціальних мереж надає значні переваги у підтримці довірливих відносин з клієнтами, обговоренні з ними переваг і недоліків запропонованих турів та екскурсійних програм, визначенні їх смаків та уподобань. Людям приємно спілкуватись про те, що їм подобається, головне виділити менеджера, у функціональні обов'язки якого входить підтримка контактів з клієнтами. Щодо загрози зменшення доходів населення, то тут стратегія полягає у пропозиції різних категорій туристичного продукту – від luxегу до економ-пропозицій. Туристичне підприємство «НАМИ» спеціалізується на туризмі по Черкащині, а вартість турів є доступною навіть для небагатих верств населення.

Для посилення сильних сторін у діяльності туристичного підприємства «НАМИ» необхідно використовувати сучасні тенденції в галузі туризму – зокрема, запропонувати споживачам нові туристичні продукти – освітні програми, тури з гастрономічного туризму, тощо. Для вдосконалення технології управління необхідно визначити розподіл обов'язків кожного менеджера, які будуть зосереджені лише на конкретних напрямках діяльності, необхідно залучати менеджерів до процесу прий-

няття рішення, що посилить почуття відповідальності, згуртованості команди та сприятиме обранню кращого варіанту за наявності альтернатив.

ВИСНОВКИ

Таким чином, для вдосконалення технології управління на туристичному підприємстві необхідно звернути увагу на внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність туристичної фірми, провести аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, для того, щоб посилити вплив позитивних чинників і послабити або нівелювати вплив негативних. Особливо актуальним для посилення ефективності управління є залучення працівників до процесу управління, що забезпечить задоволення їх власних потреб і суттєво відзначиться на якості обслуговування клієнтів. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Голубков Е. П.** Какое принять решение? Практикум хозяйственника / Е. П. Голубков. – М. : Экономика, 1998. – 329 с.
- Василенко А. В.** Менеджмент устойчивого развития: монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учеб. лит., 2005. – 648 с. – Библиогр.: с. 617 – 638.
- Мосейко В. О.** Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса : монография / В. О. Мосейко. – : Изд-во Волгоград. гос. ун-та, 2001. – 464 с. – Библиогр.: с. 433 – 439.
- Райзберг Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>
- Туристична діяльність в Україні. Статистичний бюлетень 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publposl_u.htm.