

МОСКВЯК

Ярослава Євгенівна

УДК 331.101.37

## УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: КОНКУРЕНТНО-ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

## TOURISM ENTERPRISE MANAGEMENT: COMPETITIVE-INNOVATION APPROACH

старший викладач кафедри теорії і практики туризму та готельного господарства Львівський інститут економіки і туризму

*Автором статті розглянуто проблематику управління туристичним підприємством на основі конкурентно-інноваційного підходу. Доведено, що удосконалення системи управління підприємством має відбуватись за основними функціями: планування, організації, мотивації та контролю. За кожною з функцій обґрунтовано особливості її реалізації та перегляду в умовах конкурентного зовнішнього середовища та необхідності впровадження інновацій як чинника конкурентоспроможності туристичного підприємства.*

*Автором статті розглянуто проблематику управління туристичним підприємством на основі конкурентно-інноваційного підходу. Доведено, що удосконалення системи управління підприємством має відбуватись за основними функціями: планування, організації, мотивації та контролю. За кожною з функцій обґрунтовано особливості її реалізації та перегляду в умовах конкурентного зовнішнього середовища та необхідності впровадження інновацій як чинника конкурентоспроможності туристичного підприємства.*

*The author of the article deals with the problems of management of tourism enterprises on the basis of competitive-innovative approach. It is proved that the improvement of enterprise management system must take place with the basic functions: planning, organization, motivation and control. For each function has proved particularly its implementation and review in a competitive environment and the need for innovation as a factor competitiveness of tourism enterprise.*

**Ключові слова:** туристичне підприємство, система управління підприємством, функції менеджменту підприємства, конкурентно-інноваційний підхід

**Ключевые слова:** туристическое предприятие, система управления предприятием, функции менеджмента предприятия, конкурентно-инновационный подход

**Keywords:** tourism enterprise, enterprise management system, enterprise management features, competitive-innovation approach

## ВСТУП

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Туристичне підприємство на практиці може розглядатись як закрыта та відкрита система. У відповідності до обраного підходу можливо охарактеризувати теоретичні основи діяльності туристичних підприємств. Спостереження за роботою підприємств сфери туризму доводить, що нерідко на рівні менеджменту підприємство оцінюється як закрыта система. Найчастіше це стосується управління персоналом та внутрішніми процесами на підприємстві. Справді, зовнішньополітична ситуація умовно має низький вплив на безпосередньо розраховану за результатами діяльності на робочому місці продуктивність праці. Теж саме можливо стверджувати і про активність конкурентів – при побудові внутрішніх процесів менеджмент невеликих туристичних підприємств рідко звертається до

практики бенчмаркінгу, опираючись натомість на власний досвід та суб'єктивне бачення вимог ринку і клієнтів. Натомість у науковому плані підхід до трактування туристичного підприємства як закрытої системи є неприпустимим. Такий підхід суперечить основним принципам управління туристичним підприємством, серед яких плановості (встановлення основних напрямків розвитку туристичного ринку), наукового обґрунтування управління, мотивації, відповідальності, законності, цілісності об'єкта та суб'єкта управління (трактування туристичного підприємства, як єдиної комплексної системи, що має зв'язок із зовнішнім середовищем), стійкості системи управління (реалізація залежить від якості тактичного та стратегічного управління, швидкості реагування системи менеджменту на зміни внутрішнього середовища) [1, С. 14]. Конкуренція є ключовим чинником, що зумовлює включення туристичного підприємства у зовнішнє середовище шляхом взаємодії його системи управління з системами інших

суб'єктів туристичного ринку. Інновації є чинником активізації потенціалу підприємства, у тому числі у системі управління.

Отже актуальність на нинішньому етапі зберігає наукова проблема пошуку компромісу між теоретичним забезпеченням та практичним втіленням результатів наукових досліджень, що стосуються обґрунтування системи управління підприємством. Особливого значення ця проблема набуває у сфері туризму, підприємства якої чутливі до змін та інновацій в управлінні.

#### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

Проблематику управління підприємствами туристичної сфери розглядали Анюхіна Л.О., Багдасарова Д.Г., Гринько Т.В., Давидюк І.В., Корнієнко О.М., Крапівіна Г.О., Кудла Н.Є., Лояк Л.М., Прочан А.О., Стрижеус Л.В., Шамілева Е., Ярмолка В.М. У їх працях закладно основи перегляду систем управління з урахуванням актуальності конкурентного впливу і потреби інноваційних перетворень. Однак, вирішення завдання удосконалення управління підприємствами туризму на сучасному етапі потребує нового дослідження на основі цілісного конкурентно-інноваційного підходу, чому і присвячується дана стаття.

#### **МЕТА РОБОТИ**

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування рекомендацій з удосконалення управління туристичним підприємством з позицій конкурентно-інноваційного підходу.

*Об'єктом* дослідження є процес управління туристичним підприємством

*Предмет* дослідження – управління туристичним підприємством: конкурентно-інноваційний аспект.

#### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Дослідження процесу управління туристичним підприємством в умовах конкурентного середовища вимагає системного підходу. На основі структурно-функціонального методу та системного підходу розкрито сутність системи управління туристичним підприємством крізь призму конкурентно-інноваційного підходу. Використання конкурентно-інноваційного підходу, обґрунтоване з позицій системного підходу до опису туристичного підприємства як активного змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, дало змогу сформулювати нові рекомендації щодо удосконалення системи управління підприємством.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ**

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У основі управління туристичним підприємством закладено основні функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль. Такий підхід є найбільш універсальним і може доповнюватись. Наприклад, Гринько Т. В. виокремлює такі елементи системи управління туристичним підприємством, як загальне управління

(розробка стандартів, нормативних вимог, управлінської політики та інших політик підприємств, організація діяльності підприємства, тактичне та стратегічне планування, забезпечення координації та контролю діяльності), управління структурою підприємства, визначення предмету діяльності та основних задач, встановлення партнерських зв'язків; управління конкретними сферами – фінанси, маркетинг, інноваційний розвиток, управління персоналом та ін. [1, С. 14].

Планування у рамках менеджменту діяльності туристичного підприємства може відбуватись за багатьма напрямками та на різних рівнях. Важливість того чи іншого етапу планування пов'язується з колом завдань, які у ході цього процесу мають бути вирішені. З цього огляду одним з найважливіших секторів діяльності з управління туристичним підприємством припадає на стратегічне планування. І. В. Давидюк з цього приводу надає таке роз'яснення: «В сучасних умовах господарювання для туристичних підприємств основним напрямком стратегічного розвитку є орієнтація на стратегічне планування діяльності з урахуванням змін, що відбуваються на ринку туристичних послуг та в соціально-економічному середовищі в цілому. Саме стратегічне планування надає змогу туристичним підприємствам поєднати загальну стратегію розвитку з наявністю реальних і потенційних можливостей для її реалізації, враховуючи загрози, які можуть виникнути на ринку. Крім того, через стратегічне планування туристичне підприємство створює умови для позиціонування на ринку й посилення своїх конкурентних позицій. В свою чергу, для практичної реалізації принципів стратегічного планування діяльності туристичних підприємств виникає нагальна потреба в розробці науково-методичних підходів до стратегічного планування й методичного інструментарію формування стратегічних планів» [2, С. 106].

У рамках стратегічного планування діяльності туристичного підприємства відбувається визначення місії, мети, пріоритетних завдань та напрямків розвитку. Алгоритм стратегічного планування охоплює формулювання місії, визначення на підставі місії конкретних цілей, аналіз ринку, розробка базової стратегії, деталізація стратегії у рамках підрозділів [3, С. 58 - 59].

Стратегічні пріоритети сучасних підприємств туризму на основі опитування керівників розподіляються наступним чином: досягнення стабільного рівня прибутків 61%; авторитет та репутація торгової марки (бренду) 53%; розширення кола клієнтів 39%; досягнення високої якості послуг і обслуговування 37%; досягнення високого рівня професіоналізму та компетенції за вибраними напрямками розвитку 33%; досягнення позицій лідера на вибраному сегменті ринку 29%; розробка нового конкурентоспроможного турпродукту 21% [4, С. 2]. Такі показники дещо парадоксальні та свідчать про низьку оцінку інноваційного потенціалу розвитку власних підприємств керівниками. Для теорії управління туристичними підприємствами дане

опитування вказує перспективний напрямок розробки методичних рекомендацій щодо узагальнення та упорядкування стратегічних пріоритетів з урахуванням інноваційних шляхів розвитку.

Л. М. Лоаяк у контексті проблематики планування піднімає проблему інноваційної стратегії підприємства туристичної сфери, що може будуватись на основі низки обґрунтованих та апробованих моделей. Серед цих моделей – розробка та реалізація інноваційних проектів на засадах внутрішньої організаційної перебудови (створення спеціального підрозділу чи розширення переліку функцій існуючих), зовнішньої співпраці (залучення до процесу інновацій сторонніх організацій) та на основі венчурного підходу (створення дочірньої венчурної організації, що займається залученням інвестицій на інноваційні проекти) [5, С. 4]. Інноваційне планування на стратегічному рівні пов'язане зі здатністю менеджменту туристичного підприємства забезпечити його участь у місцевих туристичних кластерах або ж досягнути того ж рівня інновацій, що є у таких кластерах.

З позицій кластерної теорії підійшов до оцінки стратегічного планування І.В. Давидюк. У моделі, запропонованій ученим, поєднуються підприємства, що діють (у підпорядкуванні органам виконавчої влади згідно з чинним законодавством, що регулює кожен з окремих видів господарської діяльності, пов'язаної з веденням туристичного бізнесу) у сферах транспортних, готельних, екскурсійних, страхових послуг, а також організації забезпечення харчування та культурно-масових заходів, турагенції і туроператори, торгівельні підприємства сувенірної продукції. Процесі функціонування туристичного з усього кола учасників надходять відомості, що стають основою стратегічного планування. До таких відомостей відносяться інформація про бізнес-процеси: фінансові, інформаційні, кадрові, комерційні [2, С. 107].

На важливості стратегічного планування у порівнянні з тактичним та оперативним наголошує Л.О. Анохіна: «Сучасні туристичні фірми, в основному, займаються поточним та оперативним плануванням. Але для того, щоб успішно працювати на ринку тривалий час, необхідне стратегічне планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку фірми на основі проведеного комплексного аналізу, наукове прогнозування ринкової ситуації і перспектив розвитку галузі в різних туристичних регіонах. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму» [3, С. 57].

Загалом, проблематиці планування, зокрема, стратегічного, науковцями приділяється значна увага. Дещо менше досліджень присвячено процесам організації. Переважно, організація, як функція менеджменту розглядається у працях навчально-методичного характеру (підручники, посібники), де подається узагальнена інформація щодо змісту поняття, основних принципів та алгоритму процесу. Водночас, навіть у спеціалізованій навчально-

методичній літературі по менеджменту туристичних підприємств рідко проводиться детальний аналіз функції організації з урахуванням специфіки галузі. З цього приводу А.О. Прочан наголошує: «Проаналізувавши визначення поняття «організація», можна дійти висновку, що всі наявні визначення сформульовані для підприємств, діяльність яких пов'язана з виробництвом матеріальних благ для людини. На нашу думку, організація надання послуг у туризмі має свої особливості і потребує уточнення змісту терміну «організація». Тому ми вважаємо, що організація надання туристичних послуг являє собою сукупність організаційних форм, методів і прийомів, здійснення яких забезпечить раціональне функціонування підприємства. Туристичне підприємство має свої особливості діяльності, які визначають специфічні комплексні завдання з його організації: проектування та освоєння нових туристичних маршрутів, використання робочої сили та обладнання, нових інформаційних технологій, поліпшення асортименту та якості туристичного продукту та якості надання послуг» [6, С. 6].

Організація, як функція менеджменту у туризмі може розглядатись як процес об'єднання та упорядкування факторів виробництва і забезпечення процесу виробництва у відповідності до намчених планових цілей або ж як процес пристосування організаційної структури підприємства до цілей, засобів та оточення. Алгоритм процесу організації, викладений Н.Є. Кудлою включає такі етапи, як визначення обсягу роботи з досягнення цілей підприємства, добір працівників для виконання завдань, поєднання засобів, інструментів і умов виконання завдань, розподіл завдань між працівниками з урахуванням їх основних характеристик (професійно-кваліфікаційних, демографічних), забезпечення створення колективу, командоутворювальна діяльність, розробка і впровадження механізмів координування, перевірка ефективності виконаної роботи [7, С. 45]. Стосовно останнього пункту зауважимо, що більшою мірою він стосується функції контролювання.

Стрижеус Л.В., Вяйчич Н.О. у контексті дослідження організації як функції готельного менеджменту наголошують на важливості якісної організації діяльності підприємства, формування його структури, визначення необхідної кількості персоналу та обов'язків, з'ясування шляхів виконання завдань працівниками, впровадження методів формування «соціальної цілісності» колективу працівників. Науковці доходять висновку, що саме організаційна функція менеджменту забезпечує впорядкування технічних, економічних, соціально-психологічних і правових аспектів функціонування туристичного підприємства [8]. Отже потужна інноваційна робота виявляється неможливою без ефективної реалізації функції організації.

А.О. Прочан доходить висновку, що туристичне підприємство має свої особливості організації виробництва, які визначають специфічні комплексні завдання з його організації. Організацію процесу надання туристичної послуги А.О. Прочан поділено

на три етапи: створення туристичного продукту, організації процесу попереднього обслуговування та організації процесу споживання туристичного продукту, що дасть змогу туристичним підприємствам при організації надання туристичних послуг вирішити ключове завдання, а саме надати необхідні споживачам послуги у визначений термін часу та за прийнятною ціною [6, С. 15].

Як плани, так і організаційні зусилля менеджера туристичного підприємства не дадуть очікуваних результатів у випадку, якщо не буде врахований людський чинник. Людський чинник є ключовим в сучасній організації, що діє у сфері туристичних послуг, ця аксіома породжує актуальність наступної функції менеджменту туристичного підприємства – мотивації. Е. Шамілева зазначає, що усі форми стимулювання базуються на принципі мотивації, що полягає у посиленні інтересу працівника у своїй праці. Основне призначення системи мотивації, на думку вченої – об'єднати інтереси й потреби працівників зі стратегічними завданнями організації [9, С. 72].

В. М. Ярмолка з цього приводу відзначає, і ми з ним погоджуємось: «У будь-якому бізнесі, а в туристичному особливо, через складність і багатогранність побудови взаємодії на етапах «виробник – споживач», «виробник – виробник», «виробник – менеджмент», «споживач – менеджмент», у кожному його елементі наявний чинник взаємодії управлінського й виробничо-реалізаційного процесів, стабільність і якість яких безпосередньо залежать від мотивації співробітників» [10, С. 173]. Важливим напрямком теоретико-методологічного забезпечення процесів мотивації є стимулювання інноваційної діяльності, що визнає Д.Г. Багдасарова. Вона відзначає, що розвиток туристичного сектору супроводжується пошуком і впровадженням новітніх технологій, що підвищують конкурентоздатність підприємств і, водночас, зумовлюють потребу у пошуку інноваційних підходів в управлінні мотивацією на підприємстві. Така ситуація зумовлює наявність діалектичних суперечностей між розширенням спектру туристичних послуг за умов відсутності механізмів мотивації до інноваційної роботи, а також між необхідністю активного реагування на зміни зовнішнього середовища і недосконалістю мотиваційних систем [11, С. 101]. У системному зв'язку проблеми мотивації та інновацій розглянула Г.О. Крапівіна. Мотиваційний потенціал науковцем визначено як «комплексну оцінку наявних ресурсів працівників, щодо праці, яка виконується», натомість інноваційний – «система ресурсів та можливостей працівника» [12, С. 70 - 72]. Нарощування та підвищення ефективності використання як мотиваційного, так і інноваційного потенціалу Г.О. Крапівіна вбачає у використанні методів інституційного та морально-психологічного типу. Інституційні поділено на матеріального характеру (комісійні, премія, фінансова допомога) та нематеріального (якість і умови праці, відповідальність, управління відпустками). До морально-психологічних відносять-

ся такі, як створення умов для професійної гідності, присутність виклику, визнання [12, С.72].

У сфері контролю діяльності туристичного підприємства Л.О. Анюхіна наголошує на важливості створення і ефективного функціонування такої управлінської підсистеми, як маркетинговий контроль, у межах оцінюється виконання мети і програм маркетингової діяльності, виявляються проблеми та відхилення від просування до цілей. Підсистема контролю ділиться за напрямками на стратегічний контроль і контроль за результатами [3, С. 61].

Успішна реалізація функцій менеджменту на туристичному підприємстві залежить від використання ефективних методів управління. Як зазначає Т.В. Гринько, методи управління за змістом ідентифікуються з основними функціями управління, реалізація яких забезпечить ефективне використання ресурсів та швидке реагування на зміни. До таких методів відносяться економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні, інформаційні. Вдосконалення методів управління, на думку В. Гринько, у стратегічному аспекті пов'язується з технологічним оновленням матеріальної бази та технічних прийомів підвищення попиту; розширенням спектру туристичних продуктів та послуг виходячи з умов мінливого попиту; впровадженням новітніх інформаційних технологій для підвищення ефективності реалізації управлінських функцій [1, С. 14 - 15].

## ВИСНОВКИ

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** На основі проведеного дослідження встановлено наступне:

1. Конкурентно-інноваційний підхід, застосований до аналізу процесів управління туристичними підприємствами може широко застосовуватись для обґрунтування шляхів гармонізації теорії та практики функціонування системи управління підприємством.

2. Аналіз системи управління туристичним підприємством у конкурентно-інноваційному аспекті доводить, що ключові функції управління – планування, організація, мотивація та контроль повинні бути узгоджені з конкурентною стратегією підприємства та підкріплені інноваційними інструментами.

3. У сфері планування діяльності туристичного підприємства основна увага повинна зосереджуватись на формуванні довгострокових стратегічних планів, що враховують мінливість зовнішнього середовища, у першу чергу – діяльність підприємств-конкурентів. На довгостроковому рівні планування можлива розробка інноваційного інструментарію удосконалення системи управління. У сфері організації управління підприємством слід враховувати можливий опір змінам при інноваційній перебудові, що може мати негативний вплив на конкурентоздатність підприємства. Мотиваційна сфера управління персоналом на сучасному етапі повинна розглядатись ширше, ніж матеріальні аспекти стимулювання працівників. Одним з можливих напрямків підвищення ефективності управління є

нарощування та реалізація мотиваційного потенціалу. Функція контролювання покликана узагальнити результати функціонування системи управління за попередніми етапами, закріпити успіхи інноваційного реформування та скоригувати невдачі.

4. Перспективою подальших досліджень є розширення застосування конкурентно-інноваційного підходу до аналізу окремих складових системи управління туристичним підприємством.

#### Список використаних джерел

1. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери [Електронний ресурс] / Т.В. Гринько // Економіка. Фінанси. Право. - 2013. - № 5. - С. 13-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2013\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2013_5_6)
2. Давидюк І. В. Стратегічне планування діяльності туристичних підприємств на засадах кластерного підходу [Електронний ресурс] / І.В. Давидюк // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 106-109. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_28)
3. Анюхіна Л.О. Напрями підвищення ефективності діяльності рекреаційно-туристичних підприємств [Електронний ресурс] / Л.О. Анюхіна // Вісник Одеського державного екологічного університету. - 2011. - Вип. 12. - С. 56-63. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodeu\\_2011\\_12\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodeu_2011_12_10)
4. Корнієнко О.М. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних підприємств [Електронний ресурс] / О.М. Корнієнко. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_42)
5. Лояк Л.М. Інноваційний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності малого підприємства туристичної галузі / Л.М. Лояк // Карпатський край. - 2013. - № 1. - С. 155-160. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kkr\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kkr_2013_1_21)
6. Прочан А.О. Планування та організація процесу надання туристичних послуг на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / А.О. Прочан ; Європ. ун-т. – К., 2010. – 16 с. – укр.
7. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н.Є. Кудла. – К.: Знання, 2012. – 343 с.
8. Стрижеус Л.В. Організація як функція готельного менеджменту [Електронний ресурс] / Л.В. Стрижеус, Н.О. Вядач // Молодий вчений. - 2014. - № 5(2). - С. 13-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_5\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5(2)_3)
9. Шамілева Е. Мотивація праці як основний фактор збереження трудового потенціалу підприємств туристично-рекреаційного комплексу АР Крим [Електронний ресурс] / Е. Шамілева // Економіст. - 2011. - № 10. - С. 72-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2011\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2011_10_24)
10. Ярмолка В.М. Вплив мотиваційного аспекту на управління якістю послуг туристичних фірм [Електронний ресурс] / В.М. Ярмолка // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 6. - С. 173-179. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_23)
11. Багдасарова Д.Г. Управление материальной мотивацией инновационной деятельности предприятия туристической индустрии [Електронний ресурс] / Д.Г. Багдасарова // Вісник ДІТБ. - 2013. - № 17. - С. 101-104. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vditb\\_2013\\_17\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vditb_2013_17_19)
12. Крапівіна Г.О. Проблеми оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу [Електронний ресурс] / Г.О. Крапівіна, Д.Г. Багдасарова // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 1. - С. 70-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_1_18)