

УДК 351:338

*О. І. Бабчинська,*  
к.геогр.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
*А. Г. Балдинюк,*  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*В даній статті розкрито особливості складових елементів технології управління туристичної сфери та покращення стратегії розвитку туристичного підприємства.*

*In this article the characteristics of the constituent elements of technology management and improvement of tourism development strategy of tourist business.*

### Вступ

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 та навиків у формуванні стратегії управління, найновітніших технологій менеджменту, а також застосування необхідних стилів та методів керування туристичною фірмою, зважаючи на складові елементи процесу управління та умови функціонування фірми на ринку туристичних послуг.

Також, сьогодні зростає інформаційне навантаження управління, що нерідко призводить до випадання з поля зору важливих тенденцій. За таких обставин необхідна більш оперативна та гнучка, пристосована до ринкових умов і надійна система прийняття рішень. Яка б стала фундаментом оновленого менеджменту і дала змогу керівнику підприємства приймати раціональні управлінські рішення. Для створення ефективної системи управління функціонуванням організації сьогодні вже недостатньо тільки здорового глузду, інтуїції й досвіду керівників, необхідне залучення засобів аналізу та комп'ютеризації процесів управління.

### Постановка завдання

Результати аналізу останніх досліджень і наукових публікацій з даної тематики свідчать про її актуальність і значущість для вибору та реалізації стратегії розвитку підприємств. Розгляд даної теми спостерігається у наукових працях таких українських і закордонних фахівців, як І.Х. Ансофф, О.І. Бланк, В.І. Даль, Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал, В.Г. Герасимчук, В.А. Івлєв, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.З. Акбердін, А.П. Градов, Н.Ю. Круглова, В.Д. Маркова, С.А. Кузніцова, Н.Л. Карданська, Р.А. Фатхутдінов, Р. Стенфілд, Т. Сааті та інші. Але детальні цілові алгоритми стратегічного управління потребують свого подальшого дослідження.

Метою дослідження є формування сучасних технологій управління підприємством туристичної індустрії, що спрямовані на вирішення актуальних питань, пов'язаних з організацією стратегії управління туристичним підприємством в умовах посиленої конкурентної боротьби, невизначеного й динамічного зовнішнього середовища.

### Результати

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Щоб досягти успіху в туристському бізнесі необхідні знання міжнародних правових норм і правил, практики туристського менеджменту та маркетингу, перш за все, потрібно професійна, заснована на потребах споживача туристських послуг організація виробництва й реалізації туристичного продукту, тобто, потрібна повна та всебічна поінформованість виробника туристських послуг щодо всього того, що стосується клієнта, як споживача цих самих послуг.

Внутрішніми чинниками є: низький рівень розвитку туристичної інфраструктури, тобто засобів розміщення, закладів харчування та розваг; некісні транзитні шляхи; низький рівень виробничої культури та недостатній рівень договірної дисципліни; ворожість українців до іноземців, яка давно стала нормою; демографічні проблеми, безробіття, правовий нігілізм, що свідчить про недостатній рівень адаптації нашого суспільства до світового науково-технічного прогресу. Дослідження цих факторів у їхньому взаємозв'язку дозволяє прийняти такі управлінські рішення, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства [1].

Перспектива розвитку підприємства постає перед багатьма їх керівниками. Але не всі можуть правильно оцінити діяльність підприємства з точки зору стратегічного управління. Це означає, що не всі керівники володіють методами стратегічного аналізу. Тобто невміло використовують можливості, які можуть відвернути загрозу спаду виробництва. Дана проблема є досить актуальною саме в умовах формування ринкової економіки України, в тому числі в умовах досліджуваного підприємства.

На першому етапі процесу встановлення загальних цілей, варто приділити значну увагу аналізу зовнішнього оточення туристичного підприємства. Застосування SWOT-аналізу та PEST-аналізу відразу б спростило дану процедуру. Адже, визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз фірми, 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 займатися маркетолог, оскільки це його обов'язок вивчення та дослідження ринку туристичних послуг. 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 узагальнюють у вигляді матриці. В ході досліджень були зроблені аналіз та формування алгоритмів стратегічного управління для ТОВ «СТА «Свіжий вітер».

SWOT-аналіз ТОВ «СТП «Свіжий вітер» наведений на рисунку 1. З даного рисунку видно, що сильних сторін в 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 завдяки директору.

Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

В такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та

впровадження новітніх автоматизованих систем та технологій в процес управління туристичною організацією.  
Крім представленого аналізу доцільно виконати багатofакторну діагностику.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабілізація та розвиток економіки країни;</li> <li>2. Сприятливе законодавство;</li> <li>3. Доступність інвестицій та кредитів;</li> <li>4. Обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>5. Вихід на новий сегмент ринку;</li> <li>6. Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції;</li> <li>2. Імовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних);</li> <li>3. Зміни смаків споживачів;</li> <li>4. Зменшення доходів населення;</li> <li>5. Входження на ринок сильного конкурента;</li> <li>6. Зниження темпів росту ринку;</li> <li>7. Неперебачувані зміни в обмінних курсах валют;</li> <li>8. Спад в економіці;</li> <li>9. Негативні демографічні зміни;</li> <li>10. Введення нових законів про туристичну діяльність.</li> </ol>
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організаційно-правова форма (ТОВ), яка буде існувати завжди, незалежно від зміни законодавства України щодо тур. індустрії;</li> <li>2. Унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок диверсифікації діяльності;</li> <li>3. Наявність достатніх фінансових ресурсів;</li> <li>4. Обґрунтована диверсифікація;</li> <li>5. Імідж надійного партнера;</li> <li>6. Відносно низькі витрати;</li> <li>7. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів;</li> <li>2. Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні тупродукту;</li> <li>3. Недостатня прибутковість;</li> <li>4. Відсутність особливих навичок в галузі менеджменту;</li> <li>5. Недосконалість стратегії.</li> </ol>

Рис. 1 SWOT-аналіз ТОВ «СТП «Свіжий вітер»

Така діагностика буде базуватись на переліку чинників, що мають значний вплив на стратегію даної організації (рис. 2).  
Даний аналіз має назву PEST-аналіз (це конкретний інструмент стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища організації).  
Потрібно відмітити, що не дивлячись на більш віддалений вплив чинників, загальні критерії впливу потрібно враховувати в планах розвитку підприємства.

Політика	P	Економіка	E
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибори президента</li> <li>2. Вибори до Верховної Ради</li> <li>3. Зміна законодавства</li> <li>4. Державне галузеве регулювання</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика (підйом, спад)</li> <li>2. Рівень інфляції</li> <li>3. Динаміка курсу гривні</li> <li>4. Експортно-імпортна політика фірми</li> </ol>	
Соціум	S	Технологія	T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни в базових цінностях</li> <li>2. Зміни в рівні і стилі життя</li> <li>3. Ставлення до роботи і відпочинку</li> <li>4. Демографічні зміни</li> <li>5. Зміна структури доходів</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна технологічна політика</li> <li>2. Значні тенденції в галузі НДДКР</li> <li>3. Нові патенти</li> <li>4. Нові турпродукти</li> <li>5. Технологічні зміни в країні</li> </ol>	

Рис. 2 PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії ТОВ «СТП «Свіжий вітер»

При такому стратегічному аналізі в даній туристичній організації як мінімум повинен бути повний перелік [2]:

- факторів і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що справляють значний вплив на бізнес організації;
- факторів, що містять потенційні загрози бізнесу організації;
- факторів, розвиток яких містить нові можливості для бізнесу організації.

Деякі з факторів можна взяти зі SWOT-аналізу. Таким чином, отримаємо чотири чинники, котрі впливають на планування, процес розробки стратегії та реалізації намічених завдань. Крім того, доцільно використовувати стратегічні цілі у відповідності до чинників [3].

Складання зазначених переліків, моніторинг відповідної інформації, системний аналіз усіх факторів і тенденцій, розроблення на основі аналізу проєктів адекватних стратегічних рішень у конкретні позиції стратегії організації – усе це має міститись в управлінській системі професійної діяльності даної туристичної фірми та дозволяє запровадити алгоритм процесу формулювання цілей, що зображений на рис.3.

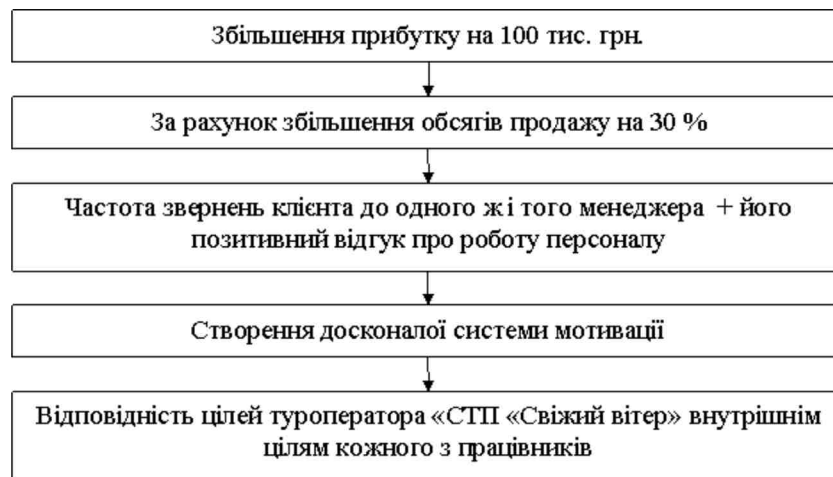


Рис. 3 Формулювання цілей за допомогою технології SMART-управління

Дана технологія заснована на тому, що на кожне питання має бути чітка, логічна відповідь, а кожна ціль повинна підлягати запитанню. Якщо питання до цілі підібрати неможливо, то така ціль не є життєво необхідною, тому від неї варто відмовитися.

SMART-технологія є невід'ємним елементом тайм-менеджменту, що вже давно використовується на Заході. Це так зване мистецтво управління часом, яке дозволяє чітко розпланувати робочі години та досягти при цьому високих результатів. Оскільки персонал даного туристичного підприємства цінує час, то застосування списку задач, визначення пріоритетів та управління цілями те, що потрібно для підвищення ефективності процесу управління на даній фірмі [4]. Крім того, окремим напрямком стратегічного управління є впровадження інноваційних технологій [5].

Методи менеджменту, що застосовуються в ТОВ «СТП «Свіжий вітер» є досить різноманітними, проте, варто приділити значну увагу та удосконалити саме мотиваційний механізм. Це дало б змогу підвищити продуктивність праці, що до речі теж суттєво знизилась за останній період (2010р.). Тому, пропонуємо вжити наступні заходи по удосконаленню стимулювання праці:

- вручення символічних подарунків в святкові дні (включаючи День туризму);
- грошове стимулювання за знання іноземних мов;
- привселюдне вручення грамот за проявлену ініціативу, сумлінну працю;
- преміальне заохочення;
- похвала співробітника тет-а-тет керівником туристичної організації.

Ще однією пропозицією для вдосконалення стратегії управління даним туристичним підприємством може стати система знижок для постійних клієнтів. Щось на зразок "клубної картки". Її учасники матимуть право на знижку до 10% на купівлю будь-якого туристичного продукту.

#### Висновок

Таким чином, зважаючи на все вищесказане, починаючи з аналізу середовища, формулювання правильних, чітких та логічних цілей, застосування відповідної системи мотивації, можна зробити висновок, що вдосконалення в такому ракурсі призведе до поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, спрощеної процедури формулювання цілей та зростання ефективності стратегії менеджменту в цілому за рахунок запровадження вищезазначених інструментів управління.

#### Література:

1. Волгогонова, О. Слагаемые стратегического управления / О. Волгогонова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – №11-12. – С.7-10.
2. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; За ред. В.О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і доп. – К : Центр навчальної літератури, 2009. – 400с.
3. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / [Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.] за аг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2010. – 596 с.
4. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі // Економіст. - 2010. - №9. - С. 62-65.
5. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку // Проблеми науки. - 2011. - №6. - С.26-32.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"