

УДК 338.48(477)+346(544):4(477)

Дяченко Лідія Антонівна  
старший викладач кафедри  
економіки і менеджменту  
Європейського Університету  
Львівська філія

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ДЛЯ ЗАРУБІЖНИХ СПОЖИВАЧІВ

У статті досліджено проблему вдосконалення управління підприємствами туристичної сфери. Запропоновано схему формування ефективного механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів та основні напрями вдосконалення управління підприємствами туристичної сфери.

**Ключові слова:** синергія, туристичний продукт, інфраструктура, мотиваційний аналіз, управління враженнями споживачів.

**Цілі статті.** Запропонувати основні напрями вдосконалення управління підприємствами туристичної сфери та заходи по їх реалізації, а також схему формування механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів.

**Виклад теми.** Здійснення підприємницької діяльності суб'єктами господарювання на ринку туристичних послуг є вагомим фактором впливу на розвиток національної економіки. Ця значимість підтверджується тим, що на економіку України покладено необхідність забезпечити нові можливості вийти на вищий рівень економічного розвитку.

Серед європейських країн Україна відстає з розвитком власного туристичного потенціалу. Більшість показників, за якими оцінюється привабливість туристичного потенціалу країни та який визначає організація «Всесвітній економічний форум» в Україні, не є високого

рівня. Ключовим незадовільним показником у цій системі оцінок є необхідність модернізації інфраструктури для підтримки сфери туризму, що у свою чергу потребує значних інвестицій для її модернізації. Наступними показниками, які є надзвичайно вагомими у підвищенні рівня ефективності функціонування туристичних підприємств є – людський потенціал, культурний та природний потенціали. Ефективність та прозорість митниці, прикордонної служби, безпеки туристів, удосконалення і збереження законодавства, яке регулює діяльність туристичних підприємств, не підвищують сьогодні економічну свободу суб'єктів господарювання в сфері туризму. Негативними факторами впливу на економічну свободу діяльності туристичних підприємств Львівської області, як показали проведені дослідження, є також податковий тиск, втручання влади, не дуже сприятливі умови щодо інвестування в економіку туризму, корупція, порушення прав власності та інші. А тому, подолання негативного впливу зазначених вище факторів повинно бути як обов'язком, так і пріоритетом держави. Покращення розвитку та досягнення вищого рівня ефективності підприємствами туристичної сфери є можливим через подолання зазначених вище перешкод. Перевагами при подоланні ряду перешкод буде: перехід розвитку економіки України на більш вищий рівень, збільшення можливостей виплачувати зовнішній борг України, конкурентоспроможність національної економіки, підвищення рівня розвитку, зниження темпів зростання державного боргу, здійснення структурного поліпшення, як національної економіки так і економіки Львівської області. Особлива значимість необхідності структурних змін економіки Львівської області та запровадження нових підходів до управління туристичними підприємствами дозволить скорочувати розмір державного боргу відносно ВВП з більш швидшими темпами.

На рівні управління підприємствами туристичної сфери, яке координує і направляє Головне управління розвитку туризму і курортів Львівської ОДА, першочергово є необхідним запланувати та реалізувати у стратегічному плані розвитку розбудову інфраструктури Львівської області. Інфраструктура – національні автомобільні та залізничні шляхи сполучення, будинки, готелі, гуртожитки, школи тощо, створені в результаті інвестицій, як правило центральних або місцевих влад. [8, с.152]. Взаємна інтеграція зусиль органів влади та усіх учасників туристичного ринку забезпечить взаємний синергізм співробітництва, що стане передумовою їх майбутнього економічного синергізму. Дослідження системи управління підприємствами туристичної сфери Львівської області дає підстави стверджувати, що суб'єкти господарювання на туристичному ринку є взаємозалежними. Саме така взаємозалежність вимагає інтеграції їхніх зусиль та співпраці, є одним із напрямів удосконалення управління підприємствами туристичної сфери.

Синергія – поява нової продуктивної сили або якісно нових джерел розвитку, підвищення ефективності діяльності в результаті поєднання окремих частин, елементів, факторів в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту (емерджентності) [7, с.359].

Синергія, як підвищення ефективності діяльності усіх учасників туристичного ринку Львівської області, буде підсилена в результаті різних факторів, у тому числі в результаті взаємодії та співробітництва усіх учасників туристичного ринку. Співробітництво учасників туристичного ринку відбудеться через збіг їх економічних інтересів з метою уникнення непотрібних втрат у процесі економічної діяльності. У підприємствах туристичної сфери Львівської області економічне співробітництво проявляється при розробці та споживанні турпродуктів, при контролі за їх гуртовою реалізацією, при формування франчайзингових мереж у готельно-ресторанному бізнесі, при складанні програм обслуговування

туристів, при інвестиційних процесах та поєднанні різних форм капіталів тощо.

Доцільно також учасникам туристичного ринку брати участь і організовувати міжнародні форуми індустрії туризму та гостинності, проводити спільно семінари, конференції, тренінги, що стануть основою придбаних ними нових можливостей досягнення вищого рівня ефективності господарювання усіма учасниками туристичного ринку. Супутнім ефектом, який буде досягнуто, у результаті проведених міжнародних туристичних форумів, стане краща презентація іміджу м.Львова та Львівської області, як однієї з найпривабливіших культурних столиць України. Беручи до уваги те, що динаміка обсягів поступлення прямих іноземних інвестицій у Львівську область за країнами ЄС та країнами СНД відзначається зростанням, то до вагомого напрямку удосконалення цього процесу необхідно віднести участь держави в інвестиційних процесах. Щодо перешкод, які існують у збільшенні обсягів інвестування в розвиток економіки туризму Львівської області відносяться такі:

- формування на рівні держави національної кредитно-інвестиційної програми;
- урегулювання податкового законодавства та інших нормативно-правових актів, які регулюють діяльність інвесторів в Україні (вітчизняних та зарубіжних);
- урегулювання діяльності національної фінансово-кредитної системи;
- урегулювання інфляційних процесів та зменшення рецесійного розриву в витратах;
- усунення бюрократичних процедур при отриманні інвесторами дозвільних документів;
- оптимізація амортизаційної політики підприємств;

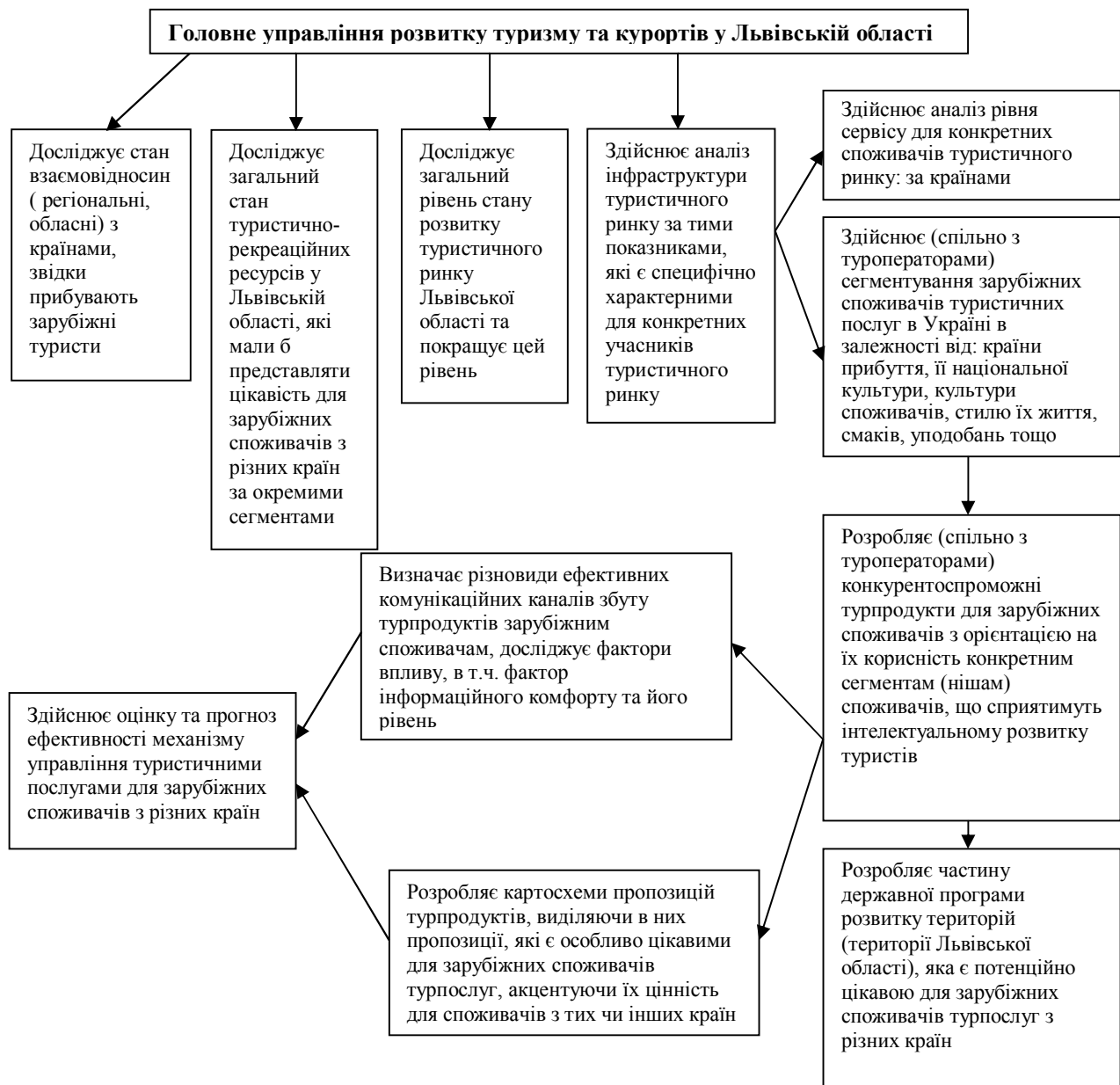
- стимулювання споживання турпослуг, як вітчизняними так і зарубіжними споживачами;
- здійснення ефективного міжнародного співробітництва;
- оптимізація використання інформаційних ресурсів;
- проведення наукових досліджень;
- забезпечення підготовки та перепідготовки кадрів для туристичної індустрії;
- покращення соціальної інфраструктури тощо.

Це створить передумови для збільшення обсягів туристичних потоків у Львівській області, зростання ВВП, збільшення поступлень до державної скарбниці тощо. Основними джерелами фінансування повинні бути власні фінансові ресурси підприємств туристичної сфери, асигнування з бюджету, прямі іноземні інвестиції, кошти вітчизняних інвесторів тощо. Основними формами інвестицій будуть державні, приватні, іноземні та спільні.

Для забезпечення практичної реалізації напрямів удосконалення управління підприємствами туристичної сфери є необхідним спочатку сформуванню механізму управління. До окремої складової механізму управління підприємствами туристичної сфери Львівської області необхідно включити таку його окрему складову, яка дозволить ефективно управляти туристичними послугами для зарубіжних споживачів, чого не було раніше. Відмінною особливістю цієї окремої складової, із загального механізму управління підприємствами туристичної сфери, для зарубіжних споживачів є управління: за країнами, за потребами, за інтелектуальними запитами, за особливостями зарубіжних національних культур, що подано рис. 1. Іншими особливостями запропонованої схеми формування ефективного механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів є можливість здійснити краще дослідження та краще взаємоузгодити взаємовідносини регіональні, обласні саме з тими країнами, звідки прибувають зарубіжні туристи; глибше дослідити запити

зарубіжних споживачів щодо попиту на певні туристично-рекреаційні ресурси, які вони найчастіше бажали б купувати; здійснити глибший аналіз рівня сервісу для конкретних споживачів туристичного ринку за країнами, використовуючи також статистичний метод вторинного групування, що полягає у групуванні першочергово отриманих даних, результатів, їх аналіз та повторне групування за ознаками, які вважаються дослідниками найдоцільнішими в результаті отриманих ними даних; забезпечити більш ширше (за обраними ознаками) сегментування зарубіжних споживачів, враховуючи країну прибуття, їх національну культуру, стиль життя тощо.

Дана схема (рис.1) дає можливість визначити більш ефективні канали збуту турпродуктів зарубіжним споживачам, дослідити фактор інформаційного комфорту та його рівень; розробити частину державної програми розвитку території Львівської області. До неї необхідно включити картосхеми пропозицій турпродуктів, акцентуючи їх цінність для різних сегментів споживачів; запропонувати (спільно з туроператорами) конкурентоспроможні турпродукти, які сприятимуть інтелектуальному розвитку туристів та дадуть можливість більш точно зробити прогноз туристичних потоків та прогнозу оцінку обсягів майбутніх продаж турпослуг, турпродуктів.



**Рис. 1. Схема формування ефективного механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів (власна розробка автора)**

Аналіз діяльності підприємств туристичної сфери дав можливість сформуванню основних напрямів вдосконалення управління ними та виробити практичні заходи, що дозволяють їх реалізувати (таблиця 1).

Таблиця 1

**Основні напрями вдосконалення управління підприємствами туристичної сфери та заходи по їх реалізації (власна розробка автора)**

№ п/п	Основні напрями вдосконалення управління підприємствами туристичної сфери	Основні заходи по їх реалізації
<b>Макрорівень</b>		
1	Позиціювання Львівської області, м.Львова як туристичної «Мекки»;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення туристичного серверу Львівської області в мережі Інтернет, а не лише серверу, який презентує Україну туристичну загалом;</li> <li>- залучення до промоції Євро - 2012 відомих у тій чи іншій країні українських письменників, які презентують нове, сучасне обличчя України та Львівської області зокрема;</li> <li>- проведення міжнародних форумів індустрії туризму та гостинності.</li> </ul>
2	Забезпечення на державному рівні наявності базового фактору сприйняття України та Львівської області в світі – літератури;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук у приватному секторі нових можливостей щодо друку українських книг, таких, які формують сучасне українське обличчя нашої держави для різних сегментів споживачів туристичних продуктів, у т. ч. зарубіжних споживачів за країнами.</li> </ul>
3	Зміна конструкції національного туристичного продукту на конкурентний національний туристичний продукт;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадження державного фінансування тих проєктів, які мають особливе економічне, соціальне та іміджеве значення для України та Львівської області.</li> </ul>
4	Забезпечення при побудові аеропорту у м. Львові високого рівня якості наданих послуг; інформаційний, економічний, естетичний, побутовий та психологічний комфорт пасажирів;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- введення в процес обслуговування пасажирів нових видів послуг; оптимізація цінової політики на перевезення пасажирів та вантажу; забезпечення безпеки авіаперевезень пасажирів та вантажу; удосконалення функціонування інфраструктури аеропорту; приведення до відповідних вимог світових міжнародних стандартів авіапарку та оновлення парку літаків; приведення до відповідності вимог міжнародної експертизи нормативно-правової бази щодо ліцензування та сертифікації вітчизняних авіаперевізників; заходи з безперервного навчання персоналу аеропорту.</li> </ul>
5	Забезпечення оптимізації діяльності Львівської залізниці та приведення системи послуг, які вона надає у більш оптимальний стан;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробити спільно з туроператорами одноденні та кількадевні тури подорожування залізничним транспортом; розробити власну програму навчання персоналу Львівської залізниці іноземним мовам та визначити певні категорії персоналу, яким це є першочергово необхідно; запровадити продаж нової послуги «Екскурсійний квиток вихідного дня» (з вечора п'ятниці до ранку понеділка); запровадити продаж нової послуги «Сімейний квиток вихідного дня» (з вечора п'ятниці до ранку понеділка); підвищити рівень та якість послуг, які надаються споживачам; дотримуватись графіків прибуття залізничного транспорту в пункти призначення; усунути зайві технологічні процеси, які збільшують ціну на певні послуги; впровадити більш гнучку систему знижок для молоді, студентів та інших категорій споживачів, які купують квитки завчасно.</li> </ul>
6	Інтеграція зусиль з торгово – промисловою палатою;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення прямих іноземних інвестицій; співробітництво в міжнародних форумах, зустрічах тощо.</li> </ul>



7	Зміна схеми формування механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів.	- <b>рис.3.1</b>
<b>Мікрорівень</b>		
8	Підвищення рівня туристичних послуг до рівня європейських стандартів;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення до управління підприємствами туристичної сфери найкращих менеджерів з найвищим рівнем професійної майстерності;</li> <li>- передача влади та повноважень по управлінню підприємствами туристичної сфери від його власників до найманих управлінців, що зробить можливим перехід бізнесу на новий рівень ефективності, буде передумовою щодо загрози банкрутства туристичних підприємств;</li> <li>- виробництво саме таких турпослуг, турпродуктів, які сприятимуть творчим та інтелектуальним здібностям людей, що дасть додаткову можливість створити більшу величину багатства нематеріального, яке є частиною національного багатства країни.</li> </ul>
9	Інновації в організаційних процесах підприємств туристичної сфери;	- практичне впровадження технологічних та управлінських інновацій; навчання та розвиток персоналу; практичне використання оновлених персоналом знань у розробці турпослуг, турпродуктів, у їх продажу.
10	Інновації у мотивації праці персоналу;	- надання практичних можливостей певним категоріям персоналу туристичних підприємств дистанційного виконання своїх функціональних обов'язків; розширення матеріальних та моральних стимулів за результатами праці персоналу.
11	Інновації в комунікаційних зв'язках у підприємствах туристичної сфери.	- реалізація комунікаційних зв'язків за більш щільно поєднаною лінією руху інформації та управлінських рішень по діагоналі.

Саме тому, що туристичні продукти, які пропонують підприємства туристичної сфери Львівської області не диференційовані до певної країни (країн), звідки прибувають зарубіжні туристи та недостатньо глибоко зроблений аналіз тих сегментів (ніш) туристів, які найчастіше прибувають у туристичних цілях до м.Львова та Львівської області, та з яких саме країн – виникла невідповідність між змістом тих турпослуг, турпродуктів, які пропонуються зарубіжним споживачам та тим змістом турпослуг, турпродуктів, який вони бажали б отримати. Туристичний продукт – право на тур, призначене для реалізації туристу; споживчий комплекс, що включає: тур плюс послуги туристсько – екскурсійні плюс товари; сукупність речових (предметів споживання) і нематеріальних (у формі

послуги) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туриста, що виникли в період його подорожі [8, с.262]

Більш якісний мотиваційний аналіз поведінки зарубіжних споживачів на вітчизняному туристичному ринку та пропозиція на туристичний ринок саме тих турпродуктів, яких потребують споживачі, стане основою досягнення кращих фінансово-економічних результатів діяльності туристичних підприємств, інтелектуального розвитку споживачів туристичного ринку. Мотиваційний аналіз – маркетингові дослідження причин і умов, які визначають поведінку споживачів на ринку. [6, с.43]

Як показали проведені дослідження, поведінку зарубіжних споживачів на туристичному ринку можна моделювати, аналізувати та робити висновки, що саме, і як саме краще змінити в процесі їх обслуговування. Ефективним методом для цього є їх «перехват» у об'єктах отримання ними турпослуг, турпродуктів. Це дає можливість дослідникам задавати споживачам турпослуг, турпродуктів запитання, аналізувати відповіді на них та впливати на зміни вражень зарубіжних споживачів. «Управління враженнями споживачів» є ефективним маркетинговим інструментом. Специфічно до діяльності підприємств туристичної сфери управління враженнями зарубіжних споживачів повинно здійснюватися: 1) на рівні відчуттів; 2) на рівні почуттів; 3) на рівні думки; 4) на рівні вчинків; 5) на рівні відносин [5., с.230]. Створенням «марочних вражень» сьогодні зайняті багато компаній [5., с.539].

**Висновки.** Формування ефективного механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів є вимогою розвитку туристичного ринку, так як виникла невідповідність у тому, що туристичні продукти не диференційовані до певної країни (країн) звідки прибувають зарубіжні туристи та недостатньо глибоко зроблений аналіз тих сегментів (ніш) туристів, які найчастіше прибувають у туристичних цілях до певної області чи регіону. Ця невідповідність полягає у тому, що зміст тих

турпослуг, турпродуктів, які пропонуються зарубіжним споживачам та зміст турпослуг, турпродуктів, який вони бажали б отримати – є у певній степені різним. Саме тому, автором запропоновано власно розроблену схему формування ефективного механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів. На основі проведених досліджень діяльності підприємств туристичної сфери Львівської області автором пропонуються основні напрями вдосконалення управління підприємствами туристичної сфери та заходи по їх реалізації, які дозволять подолати ряд перешкод у більш ефективному розвитку та управлінні підприємствами туристичної сфери.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амблер Т. Практический маркетинг. [Текст] / Т. Амблер; - СПб: Питер, 2001. – 400 с. ISBN 5-314-00069-5
2. Векслер Е. М. Менеджмент якості [Текст] : Навч. посіб. / Е.М. Векслер, В.М. Рифа, Л.Ф. Василевич - К.: ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.
3. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : Навч. посіб. / С.П. Гаврилюк; – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2006. – 180 с.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р.Л. Дафт; – СПб: Питер, 2002. – 832с.
5. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент [Текст] / Ф.Котлер, К.Л. Келлер; - СПб: Питер, 2008. – 816 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.3. / С.В. Мочерний;– К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
8. Смолій В. А. Енциклопедичний словник-довідник з туризму [Текст] / В.А. Смолій, В.К.Федорченко, В.І.Цибух; – К.: Видавничий дім «Слово», 2006. – 372 с.

**Дяченко Л.А. Формирование эффективного механизма управления туристическими услугами для зарубежных потребителей.**  
В статье исследовано проблему усовершенствования управления

предприятиями туристической сферы. Предложено схему формирования эффективного механизма управления туристическими услугами для зарубежных потребителей и основные направления усовершенствования управления предприятиями туристической сферы.

**Ключевые слова:** синергия, туристический продукт, инфраструктура, мотивационный анализ, управление впечатлениями потребителей.

Djachenko L.A. Forming of effective mechanism of management of tourist services for foreign users. This article explores the problem of improving the management of tourism enterprises. A scheme of formation of effective mechanisms for managing travel services for overseas consumers and the basic directions of improving the management of tourism enterprises.

**Keywords:** synergy, tourism product, infrastructure, motivation analysis, management the impressions of users.