

## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ

*Досліджено сучасні умови реалізації процесу управління на туристичних фірмах, побудовано модель управління ними, встановлено комплекс необхідних компетенцій менеджерів для здійснення ефективної діяльності.*

*Исследовано современные условия реализации процесса управления на туристических фирмах, представлена модель управления ими, определен комплекс необходимых компетенций менеджера для осуществления эффективной деятельности.*

*Nowadays conditions for implementation of the management process for travel companies are researched. The model of management is presented, range of competences required for an effective manager are defined.*

*Постановка проблеми.* За умов ринкової економіки підвищуються вимоги до управління туристичною діяльністю на підприємстві. Це пов'язано з підвищенням складності як виробництва турпродукції, так і її реалізації. Менеджер, який здійснює управлінську діяльність, є ключовою фігурою туристичної організації, саме тому питання щодо визначення комплексу його знань, вмінь, особистих та ділових якостей є актуальним та йому приділяється велика увага з боку науковців. Існує думка, що не можна сформулювати універсальні конкретні вимоги до управлінської діяльності тому, що середа та умови праці є дуже різними. Але практика показує, що є комплекс організаторських здібностей, які зазвичай базуються на особистих якостях, та їх можна визначити як ті що дозволяють висококваліфікованим спеціалістам бути ще й успішними керівниками.

Отже метою даної статті є розгляд особливостей управління в сфері реалізації туристичних послуг та побудова моделі компетенцій менеджера, що дозволяє удосконалити їх відбір та оцінку для підвищення ефективності діяльності турпідприємства.

*Літературні джерела та публікації з теми.* Дослідженням процесу управління в туризмі присвячені роботи багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних вчених – Н.А. Зайцева, І.В. Зоріна, Н.І. Кабушкіна, В.А. Квартальнова, О.О. Любіцевої, Г.А. Папіряна, С.С. Скобкіна, А.Д. Чудновського, та інших.

Управління в туризмі, як і в будь якій іншій сфері діяльності, здійснюється за розподілом на окремі функції, які зосереджені у трьох основних групах:

1) загальне управління (встановлення нормативних вимог та політики управління, політики інновацій, планування, організація роботи, мотивація, координація, контроль, відповідальність);

2) управління структурою підприємства (його створення, предмет діяльності, правові форми, зв'язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація);

3) конкретні області управління (маркетинг, інновації, виробництво, кадри, фінанси, основні фонди).

На нашу думку, на вітчизняних турпідприємствах основні функції визначаються за загальними етапами (стадіями) управління, що відносяться до першої групи, серед найбільш розповсюджених можна визначити наступні:

- аналіз, прогнозування й планування;
- організація роботи;
- мотивація;
- координація й регулювання;
- контроль, облік.

З огляду на вищевикладене, теоретична структурно-логічна модель комплексної структури управління, у контурі зв'язку основних функцій, на наш погляд, може бути представлена у вигляді, поданому на рис. 1.

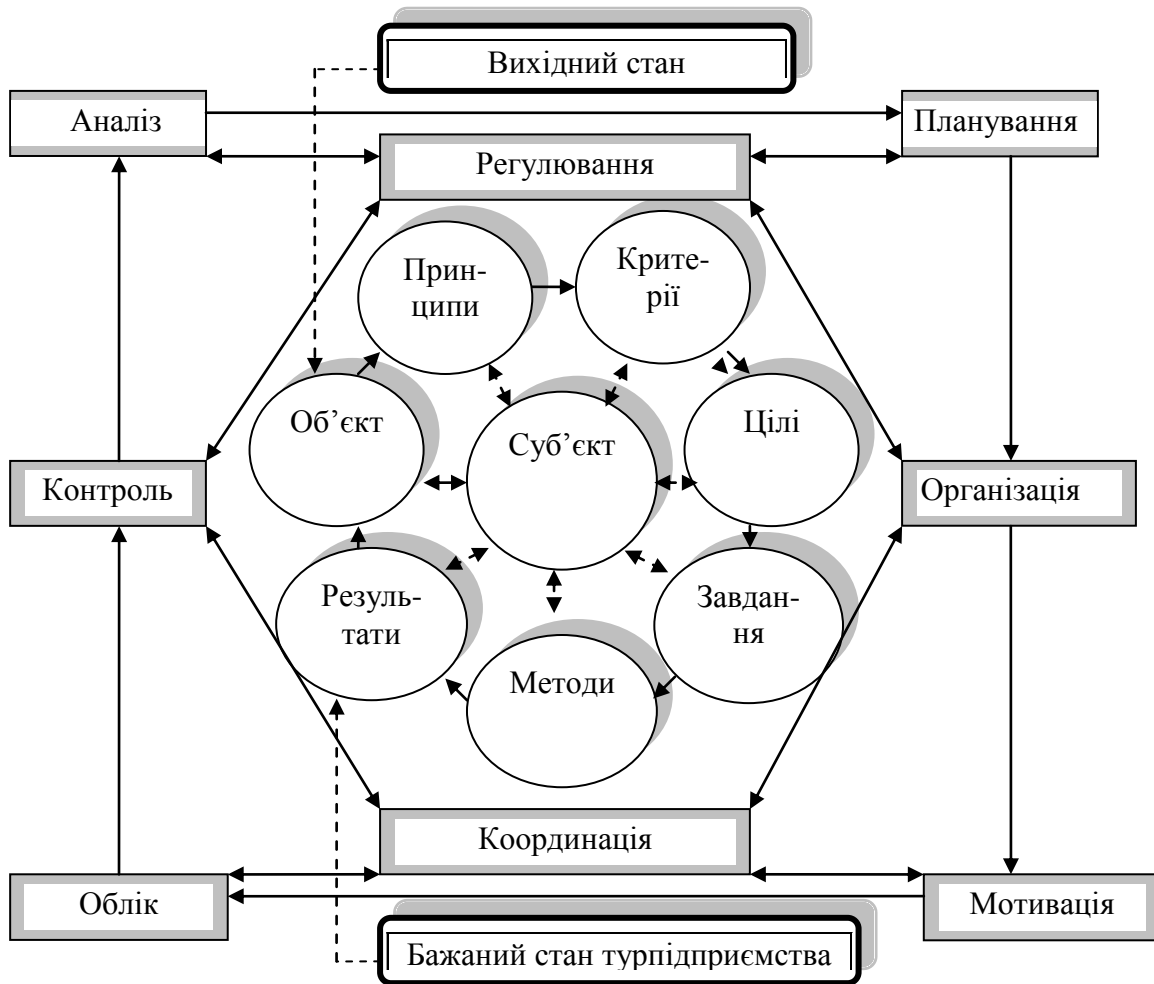


Рис. 1. Теоретична структурно-логічна модель управлінського циклу туристичного підприємства

Саме таке розташування елементів, на наш погляд, дозволяє сформулювати теоретичну основу підготовки та реалізації управлінського процесу в контурі зв'язку виконання основних функцій управління.

Запропонована модель дає змогу суб'єктам, звертаючись до теоретичних і практичних наробок, що складають дану модель, отримати схему сценарних дій для проведення процесу управлінських перетворень на власному турпідприємстві. Центральним елементом моделі, як видно з рис.1, є суб'єкт управління, тобто власник підприємства або менеджер.

Останні дослідження показали, що ефективну та конкурентоспроможну організацію відрізняє особистісний підхід до процесу управління: постановки стратегічних та тактичних цілей, завдань, вибору методів, принципів, критеріїв оцінювання діяльності як персоналу так і підприємства в цілому. Від цього в значній мірі залежить повнота розкриття людського потенціалу, що, в першу чергу, стосується підприємств галузі туризму, оскільки саме в цій сфері персонал є складовою частиною туристичного продукту та визначає його якість.

Сьогодні основною задачею в діяльності турагенств є організація ефективного процесу управління в цілому та процесу продажу туристичних послуг зокрема. При цьому головною людиною, від професіоналізму й особистості якої залежить вибір покупців. Від дій менеджера туристичної фірми залежить прийде клієнт знову чи ні. Саме тому високопрофесійні менеджери є досить високооплачуваними працівниками. Однак фахівців, що відповідають сучасним вимогам, не вистачає. Вимоги, які у сучасному туристичному бізнесі пред'являються до посади менеджера, можна звести до наступних груп:

1) концептуальні знання в області соціальної психології, знання сучасних управлінських підходів і особливостей професії;

2) професійні знання за спеціалізацією;

3) додаткові знання та вміння: володіння іноземними мовами, вміння користуватися ІТ, знання в галузі правознавства, психології, філософії;

4) особисті якості, до яких можна віднести моральні та вольові якості, нестандартне мислення, рішучість і наполегливість у досягненні цілей, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, справедливість, тактовність, акуратність, уміння розташувати до себе, почуття гумору;

5) знання етичних норм та ділової етики, дисциплінованість;

6) ділові якості та організаторські здібності, тобто самостійність у прийнятті рішень та вирішення проблем, самоорганізованість, вміння формувати та мобілізувати колектив, вміння ефективно використовувати засоби мотивації);

7) комунікативні якості, що проявляються в умінні встановлювати зв'язки з представниками різних сфер діяльності та різного посадового статусі, вміння формувати здоровий психологічний клімат в колективі, а також в мистецтві швидко встановлювати зв'язки з клієнтами фірми.

Останні дослідження в області менеджменту свідчать про те, що успішна діяльність керівника майже на 80 % залежить від його особистих якостей та лише на 20 % від його професійних навичок та вмінь за спеціалізацією.

Успішна робота на сучасних підприємствах індустрії туризму потребує вміння спілкуватися, говорити з людьми, розуміти настрій і інтереси присутніх, мотивувати клієнта до придбання турпродукту. В останні роки проводилися дослідження, присвячені порівнянню роботи успішних і неуспішних керівників туристичних підприємств [2], результати яких представлено на рис. 2.

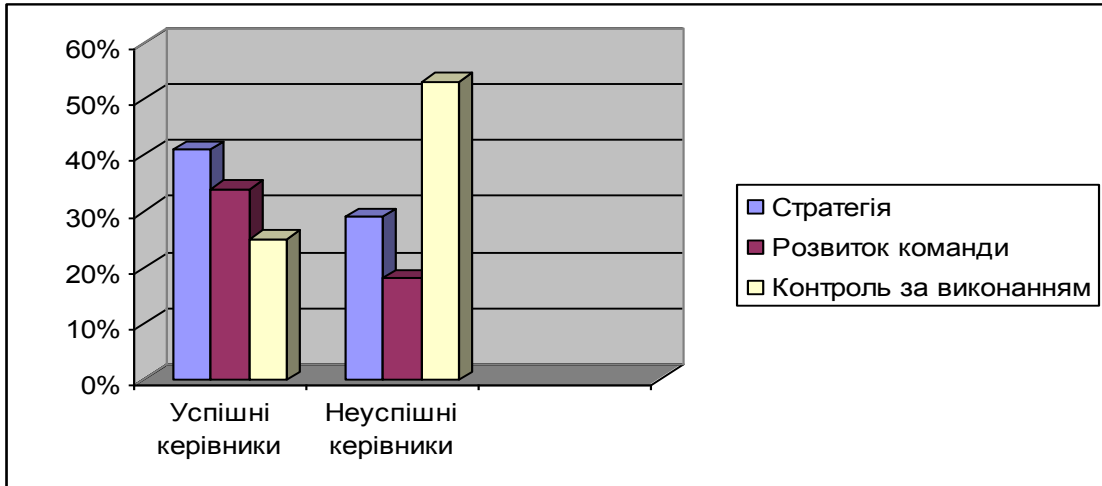


Рис. 2. Порівняння роботи керівників туристичних підприємств

За даними досліджень, успішні керівники в порівнянні з неуспішними витрачають менше часу на контроль виконання (25% проти 53%), більше займаються розвитком команди та погодженістю роботи (34% проти 18%) і максимум зусиль зосереджують на формуванні стратегії (41% проти 29%) [2].

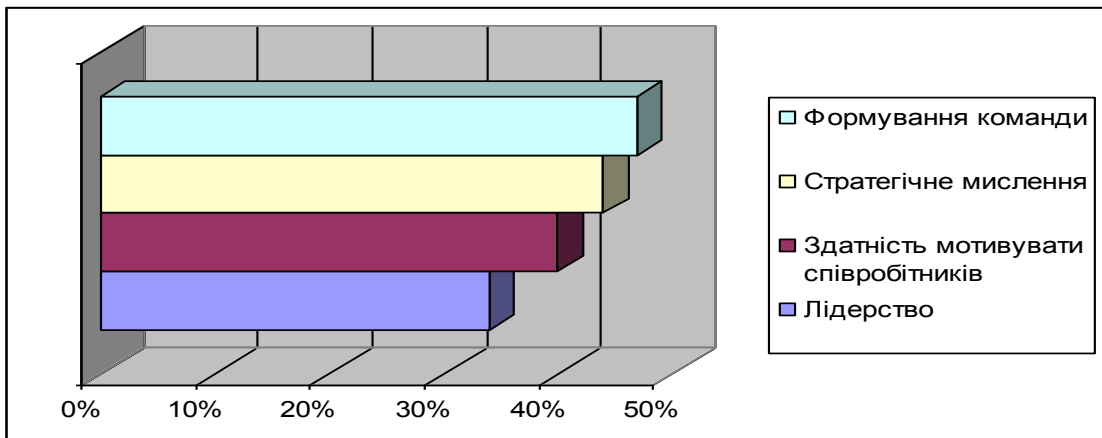


Рис. 3. Ранжування ключових вмінь управлінського складу підприємства

Такі результати підтверджуються результатами інших опитувань. Вищими керівниками 150 туристичних підприємств був названий перелік вмінь, які вони вважають за необхідне розвивати в першу чергу у

управлінського складу своїх підприємств [2]. Результати цього опитування представлені на рис. 3.

Сьогодні серед менеджерів українських туристичних підприємств існує розшарування. Менеджери поділяються на тих хто займається виключно процесом управління, зазвичай представники великих підприємств, і на тих хто приймає активну участь у процесі реалізації туристичних послуг, власники та менеджери туристичних агентств. Серед тих менеджерів хто приймає участь у процесі реалізації є ті хто продають або дуже добре, або дуже погано. На перший погляд, парадокс, адже технології успішних продажів детально вивчені, описані та відпрацьовані, більшість менеджерів із ними добре знайомі. Однак ці технології часто не працюють і цьому є дві причини.

Перша причина полягає в недостатній розвиненості особистісних якостей окремих туристичних менеджерів. У першу чергу, їм не вистачає швидкості, гнучкості й креативності мислення, а також енергійності, емпатичності та вмотивованості. Крім цього, багатьом менеджерам бракує навичок з області практичної психології, зокрема, стрес-менеджменту, лідерства та комунікації.

Друга причина полягає в тому, що на процес продажу все більше впливають фактори, які недостатньо добре враховуються наявними технологіями. До основних можна віднести наступні:

1) мінливість ринку – постійне відновлення асортименту туристичних послуг, поява нових форм продажів та нових фірм-конкурентів. У цьому випадку менеджеру необхідно бути готовим приймати зміни і вчасно реагувати на них, бути здатним оволодіти навичкам впровадження нових підходів у діяльність;

2) висока диференційованість особистостей покупців. У зв'язку з наростанням індивідуалізації в сучасному суспільстві кожний суб'єкт стає більш унікальним, а типологізація особистостей – більш розширеною. Внаслідок цього ускладнюються технології і методи роботи з клієнтами, тому виникає необхідність високої варіативності та імпровізації в роботі із клієнтом, що вимагає від менеджерів високої емпатичності, широкого кругозору, великого життєвого досвіду та доброго розуміння людей;

3) феномен «шопінгу» - процес покупки з економічного явища стає явищем культурним. Купуючи послугу, клієнт одночасно «купує» сам процес купівлі. І якщо цей процес захмарюється поганим настроєм менеджера, його неухважністю, заклопотаністю та недоброзичливістю, то це стає важливим фактором і за своєю значимістю порівнюється з ціною або якістю послуги. Найчастіше провідну роль відіграють ті аспекти особистості менеджера-продавця, які прямо із процедурою продажу не пов'язані, наприклад, його імідж, почуття гумору або автентичність поведінки [4].

Вплив цих факторів у подальшому буде тільки зростати. Тому, для того щоб підвищити ефективність діяльності підприємства необхідно не тільки проводити постійний моніторинг факторів, що впливають на

ефективність роботи менеджерів, а й обов'язково їх враховувати і намагатися управляти ними у процесі діяльності. Це можливо шляхом формування у менеджерів певних компетенцій. Компетенції – це набір знань, вмінь, навичок спеціаліста, що знаходяться в синергетичній взаємодії з його особистими, діловими та лідерськими якостями. Для підбору, оцінки та підвищення кваліфікації персоналу найчастіше використовують таку класифікацію компетенцій [6]:

- корпоративні компетенції – ділові та особисті якості, які повинні мати всі співробітники підприємства незалежно від їх посади;
- управлінські компетенції – якості, вміння та навички, що необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей;
- технічні (професійні) компетенції – охоплюють сферу спеціальних знань та практичних навичок, та не включають ніяких особистих якостей.

Також виділяють й інші види компетенцій [5]:

- інформаційна компетенція - здатність самостійно шукати, аналізувати, відбирати, обробляти й передавати інформацію щодо традиційних і нових форм та видів туристичної діяльності, щодо туристичних формальностей та умов перебування в різних країнах світу;
- правова компетенція – знання вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази щодо організації діяльності підприємств туристичної інфраструктури, вміння відслідковувати зміни в законодавстві;
- комунікативна компетенція – володіння навичками роботи у складі групи фахівців, взаємодії з клієнтами та партнерами підприємств туристичної інфраструктури, органами державного регулювання.

Ці компетенції взаємопов'язані між собою та їх сукупність можна звести в модель компетенцій менеджера турфірми, що представлена на рис. 4.

Представлена модель може використовуватися керівництвом туристичної організації для відбору, оцінки й навчання персоналу, а також для розміщення кадрів і формування кадрового резерву.

Виходячи з проаналізованих вище факторів впливу на процес продажу успішний менеджер сучасної туристичної фірми крім професійних компетенцій повинен володіти як мінімум ще трьома групами компетенцій – трьома ролями:

- 1) лідер – такий менеджер веде клієнта за собою, він діє ефективно, незважаючи на втому або поганий настрій, легко перебудовує техніку й тактику своїх дій залежно від ситуації та завжди спрямований на перемогу;
- 2) психолог – менеджер, який має здібності психоаналітика і філософа. Він тренер, що допомагає клієнтові самоактуалізуватися й самореалізуватися, він розуміє й відчуває клієнта найчастіше краще за самого клієнта, визнає право клієнта на унікальність і до кожного клієнта знаходить свій підхід;
- 3) шоумен – перебуваючи в цій ролі, менеджер робить все, щоб клієнт одержав максимум задоволення від покупки. Якщо потрібно, він

перетворить процес продажу у ритуал, дасть клієнтові відчуття своєї значимості, унікальності, наявності тонкого смаку [4].



Рис. 4. Модель компетенцій менеджерів туристичної фірми

Таким чином, сьогодні невігадливості й низький рівень роботи менеджера ще здатні компенсувати ціна або якість туристичної послуги. Однак в майбутньому, якщо існуючі тенденції не зміняться, то менеджер буде в змозі здійснювати ефективне управління та продажі тільки розвинувши компетенції лідера, психолога та шоумена.

Процес особистісних змін є більш тривалим і трудомістким, ніж процес освоєння знань, умінь і навичок, але це стратегічні вкладення, що визначають майбутню конкурентоспроможність підприємства.

1. У. Джек Дункан. *Основопологающие идеи в менеджменте*. – Москва, Издательство «Дело», 1996. – 321 с.
2. Кларин М. В. *Корпоративный тренинг - инструмент развития менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом*. – 2000. – №3. – С. 21 – 27.
3. Маслов. В. И. *Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры*. – Москва, Финпресс, 2004. – 210 с.
4. Стёганцев А. В. *Стратегическое управление персоналом в области продаж // Финансовый бизнес*. - 2007. - № 6. - [Электронный ресурс] - [http://www.stiogantsev.ru/st/v-r\\_prodav\\_bud](http://www.stiogantsev.ru/st/v-r_prodav_bud).
5. [www.hr-portal.ru/article/model-kompetentsii](http://www.hr-portal.ru/article/model-kompetentsii).  
[ru.wikipedia.org/wiki](http://ru.wikipedia.org/wiki).