

О. В. Бабенко,  
асистент, Київський національний торговельно-економічний університет

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ

O.V. Babenko,  
assistant Kyiv National University of Trade and Economics

## FEATURES OF MANAGAMENT SYSTEM FOR CORPORATE TOURIST ETERPRISES

**Стаття присвячена виявленню та аналізу процесу формування корпоративної системи менеджменту в сучасних туристичних корпораціях, також розтлумачується сутність поняття "туристична корпорація".**

**The article is devoted to identification and analysing of corporate management system forming in the modern tourist corporation. Also the essence of notion "tourist corporation" is exposed.**

*Ключові слова: корпоративне управління, корпоративний менеджмент, туристична корпорація, система корпоративного менеджменту, сталий розвиток.*

*Key words: corporate governance, corporate management, tourism corporation, corporate management system, steady development.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку України актуальними стають питання щодо створення ефективної структури управління туристичною сферою. Подолання негативних тенденцій, створення передумов для сталого розвитку туризму має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики в найближчі десятиліття. Перетворення України на туристичну державу світового масштабу також вимагає забезпечення координації діяльності туристичних підприємств, від яких залежить якість надання туристичних послуг та формування конкурентоспроможної цінової політики на ринку туристичних послуг. Одним із шляхів вирішення проблем чисельної кількості підприємств туристичної сфери є створення та впровадження ефективної системи управління такими підприємствами.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання корпоративного управління та формування системи корпоративного менеджменту розглядалися такими зарубіжними та вітчизняними фахівцями, як Г.Ю. Штерн, С.А. Орехов, Бланк І.А., Брейлі Р., Бочаров В.В., Гольцберг М.А., Євтушевський В.А., Книш М.І., Рязанова Н.С. Зокрема питання ефективного корпоративного менеджменту туристичних підприємств залишаються недостатньо дослідженими.

### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою даної статті є виявлення особливостей формування системи менеджменту на туристичних підприємствах корпоративного типу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зазвичай систему корпоративного управління розглядають як структуру і механізми зовнішнього впливу на діяльність підприємства. Такий погляд є обмеженим, оскільки не враховує внутрішнє управління підприємствами, яке суттєво впливає на ефективність його функціонування. Питання корпоративного управління останнім часом все більше цікавлять менеджмент українських туристичних компаній. У той же час багато іноземних компаній, наприклад, такі як TUI, приходять на Україну із давно впровадженим корпоративним менеджментом, і для них всі його норми і принципи є звичними та безумовними. Частка корпоративного сектора в економіці України вже зараз складає близько 75 % в загальному обсязі виробництва продукції та надання послуг. У туристичному бізнесі до підприємств корпоративного типу відносять Tez Tour, Turtess, Pan Ukraine, SAM, Укрзовніштур, Феєрія мандрів, TUI Україна та ін.

Корпорація як організаційна форма бізнесу, як в літературі, так і на практиці трактується дуже широко. Найчастіше під цим терміном розуміють групу окремих осіб, що об'єднуються з ціллю досягнення спільної мети та функціонують під загальним найменуванням. З юридичної точки зору "корпорація" — це договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Таким чином, корпорація — це інструмент, механізм для досягнення певних цілей, головною функцією яко-

го є забезпечення функціонування корпорації в інтересах учасників корпоративних відносин.

Різновидами корпорації є:

— холдинг — сукупність двох або більше юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами по управлінню одним із учасників (головною компанією), діяльність інших учасників холдингу відбувається на основі права головної компанії визначати приймаючі ними рішення. При цьому управляюче підприємство, що контролює діяльність інших підприємств, може не володіти власним виробничим потенціалом і не займатися виробничою діяльністю, а виконувати лише управлінські функції;

— концерн — багатогалузева корпоративна структура з централізованим керівництвом;

— фірма — юридична особа, підприємницька одиниця;

— компанія (група компаній) — об'єднання підприємницьких одиниць.

Туристичні корпорації — це великі підприємства, які шляхом участі об'єднують широке коло фірм, що представляють різні види туристичних послуг. Вони значною мірою монополізували ринок і перетворилися в могутні міжгалузеві виробничо-господарські комплекси, що включають підприємства самих різних галузей промисловості, обслуговуючих туристичний бізнес, транспортні банківські, страхові та інші компанії і реалізують тури через широку мережу туроператорів і турагентств в різних країнах. Оснащення самими сучасними автоматизованими системами управління і зв'язку дозволяє їм оперативно вивчати і задовольняти потреби і інтереси туристів. Найбільшого розвитку подібні великі компанії досягли в розвинених капіталістичних країнах. У Франції, наприклад, на 13 найбільших туристичних корпорацій припадає 50% турів, в Німеччині 3 найбільші туристичні корпорації "TUI", "Nekkerman" і "ITS" зосередили в своїх руках 70% ринку.

Отже, для розвитку та успішного ведення бізнесу туристичних корпорацій в сучасних умовах важливі такі фактори, як:

— по-перше, якість і своєчасність прийняття рішень, в першу чергу в області стратегічного управління;

— по-друге, в умовах нестабільності великого значення має швидкість прийняття управлінських рішень, що можливо лише за умов централізованого управління;

— по-третє, самим цінним капіталом бізнесу стає відкритість та довіра, що можлива лише за умов системи ефективного корпоративного менеджменту.

Окрім вищезазначеного, корпоративний менеджмент забезпечує три важливі оцінки бізнесу: надання інформації, показники контролю і показники ефективності. Ці оцінки допомагають розуміти, управляти та розвивати бізнес. У туристичному бізнесі ефективна система корпоративного менеджменту може координувати роботу управляючого, виконавчого персоналу, клієнтів, а також роботу партнерів. Основними елементами корпоративного виконання менеджменту являється інформування та стратегічне планування. Корпоративний менеджмент забезпечує необхідні показники надзору над менеджментом усього туристичного підприємства, що в свою чергу допомагає в оптимізації ведення бізнесу. Корпоративне виконання менеджменту перетворює процес менеджмен-

ту в одну інтерактивну робочу область. Централізоване звітування позитивно впливає на виконання та розвиток фінансування підприємства. Електронне співробітництво і розподільча властивість покращує процес спілкування між підрозділами.

Корпоративний менеджмент (corporate management) і корпоративне управління (corporate governance) — різні поняття. Під першим терміном розуміється діяльність професійних фахівців у ході проведення ділових операцій. Іншими словами, менеджмент зосереджений на механізмах ведення бізнесу. Друге поняття значно ширше: воно означає взаємодію безлічі осіб і організацій, що мають відношення до самих різних аспектів функціонування фірми. Корпоративне управління знаходиться на більш високому рівні керівництва компанії, ніж менеджмент. Перетин функцій корпоративного управління і менеджменту має місце тільки при роботі стратегії розвитку компанії.

Стратегічні рішення, які визначають пріоритети діяльності компанії на відносно довгу перспективу, — найбільш відповідальні. На відміну від операційних помилок, які зазвичай легко виправити, стратегічні можуть призвести до дуже істотних, часто непоправних наслідків. Менеджмент змушений витратити значні зусилля для збору та аналізу інформації, визначення безлічі альтернатив, а також їх перевірки на життєздатність і привабливість.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень керівництва, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Належне стратегічне планування сприятиме розвитку компанії та зростанню вартості акцій.

Процес планування — це безперервний процес, його мета полягає в щорічному формальному перегляді та продовженні плану. У рамках процесу повинні бути забезпечені можливості формального перегляду плану, так само розповсюдження та офіційне обговорення стратегічних директив дозволяють операційним підрозділам корпорації становити свої плани.

Сам процес стратегічного планування включає чотири етапи:

— розробка загальних цілей;

— визначення конкретних, деталізованих цілей та завдань порівняно за короткий період часу (2, 5, 10 років);

— визначення шляхів і засобів їх досягнення;

— контроль за досягненням певних цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними.

Слід зазначити, що процес стратегічного планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання — забезпечити нововведення і зміни в організації в достатній мірі. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування. До них відносяться:

— розподіл ресурсів — обмежених організаційних ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід);

— адаптація до зовнішнього середовища — охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини організації з її оточенням;

— внутрішня координація — включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Організаційне стратегічне прогнозування — діяльність передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів.

Ми виділяємо три рівні стратегічного планування:

- 1) загальна стратегія;
- 2) стратегічні економічні плани;
- 3) функціональна стратегія.

Перераховані рівні стратегічного планування утворюють так звану "піраміду стратегій" (рис. 1).

На рівні вищого керівництва розробляється загальна (корпоративна) стратегія, яка враховує можливості компанії зайняти певну позицію на ринку на найближчу перспективу. При цьому враховується її власна роль, здійснювані види діяльності, очікуваний приріст ефекту і рентабельності. З урахуванням загальної стратегії розробляються економічні стратегічні плани, орієнтовані на конкретні структурні підрозділи. В економічних стратегічних планах відображається очікуваний прибуток, частка участі на ринку, асортимент продукції та його оновлення, можливі переваги у порівнянні з конкурентами.

Функціональна стратегія враховує конкретні функції: закупівля, виробництво продукції, оптимальне і раціональне використання ресурсів і ін. Таким чином, всі рівні стратегічного планування взаємозалежні і спрямовані на реалізацію обраної стратегії.

Тому стратегічне планування — як досить дорогий процес, що вимагає залучення кваліфікованих фахівців, які володіють не тільки високими аналітичними здібностями, але й реальним досвідом розробки стратегій в різних ситуаціях. Тому створення стратегії не може нікому бути делеговане і є однією з найбільш важливих областей його персональної відповідальності. Вибору стратегії повинні приділяти серйозну увагу і акціонери компанії.

Отже, спочатку необхідно розробити стратегію для кожної бізнес-одиниці і тільки потім приступати до розробки стратегії корпорації в цілому. Однак, як показує досвід, такий підхід є дуже витратним як з точки зору часу, так і з точки зору бюджету. Тому ми рекомендуємо таку послідовність:

- 1) розробка коротких стратегічних концепцій для кожної бізнес-одиниці;
- 2) розробка першого варіанту корпоративної стратегії (формування бізнес-портфеля, визначення принципів і структури управління портфелем);
- 3) розробка детальних стратегій бізнес-одиниць для найбільш важливих напрямків бізнесу;
- 4) уточнення корпоративної стратегії з урахуванням розроблених стратегій бізнес-одиниць;
- 5) розробка детального плану реалізації стратегії.

Розробка попередніх стратегічних концепцій дозволить сформулювати оптимальний бізнес-портфель і визначити пріоритети корпоративного рівня в найкоротші терміни. У результаті детальні стратегії будуть розроблені тільки для пріоритетних бізнес-одиниць, що доз-

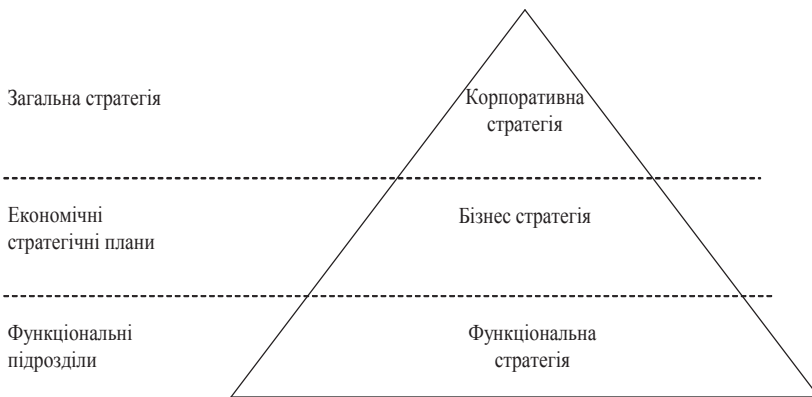


Рис. 1. Піраміда стратегій

волить істотно скоротити витрати і підвищити якість прийнятих рішень.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

На сьогоднішній день існує ряд проблем для втілення систем корпоративного менеджменту в вітчизняні туристичні корпорації, оскільки, на відміну від своїх зарубіжних "аналогів", вони надто молоді: не мають ні корпоративної культури, ні традицій, ні довгострокових внутрішніх організаційних партнерських відносин, ні досвіду корпоративного менеджменту. При цьому сліпе копіювання іноземного менеджменту не тільки не допомагає боротися із труднощами та проблемами, але й досить часто провокує появу нових.

Уникнути помилок при розробці і втіленні системи корпоративного менеджменту для туристичних корпоративних структур практично не можливо, але якщо керівництво компанії зможе врахувати негативний досвід конкурентів і скористається перевагами партнерських відносин, то, безумовно, такі корпоративні системи дозволять з більшою ефективністю забезпечувати досягнення стратегічних цілей і будуть сприяти розвитку бізнесу.

### Література:

1. Драчева Е.Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Драчева Е.Л., Либман А.М. // Интернет-журнал "Менеджмент в России и за рубежом". — 2001. — № 4. — С. 22.
2. Козаченко Г.В. Корпоративне управління: підручник для вузів / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. — К.: Лібра, 2004. — С. 200
3. Корпоративне управління: міжнародні принципи та стандарти. Всеукраїнська науково-практична конференція телекомунікації України: економіка, менеджмент, право. Проект АМР США "Міжнародні стандарти бізнесу — корпоративне управління". Financial Markets International, Ins. 10—14 вересня 2002 р., м. Одеса. — С. 24—26.
4. Клейнер Г. Управление малыми многопрофильными корпорациями / Г. Клейнер, Р. Качалов, Я. Данилина // Архив Интернет-журнала "Проблемы теории и практики управления". — 1999. — № 5. — С. 56.
5. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2002. — С. 52—57.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2013 р.