

- інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За ред. С.М. Серьогіна. – 2009. – №3 [Електронне видання] – Режим доступу до журн.: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Dums/2009_3/09bmmmtgu.pdf.
5. Вишневська О. О. Туристичне країнознавство: підруч. для студ. ВНЗ / Вишневська О.О. Парфіненко А. Ю., Сідоров В.І. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 756 с.
6. Василюх Н.В. Регіональна політика як чинник ефективного розвитку ринку туристичних послуг / Василюх Н.В. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2011. – Вип. 3. – С. 31-35.
7. Герасименко В. Г. Основы туристского бизнеса / Герасименко В. Г. Одесса: Черноморье, 1997. – 160 с.
8. Горбылева З. М. *Економіка туризму: Учеб.-практ. пособие* / З.М. Горбылева. – Минск: БГЭУ, 2007. – 167 с.
9. Друк В.В. Розвиток гірського туризму як складова державної туристичної політики України // http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2012_1/12dvvtpru.pdf.
10. Заячківська Г. Індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму / Заячківська Г. // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 407-410.
11. Іляшенко А. Х. Державна політика у сфері туристичних послуг / А. Х. Іляшенко // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво). – 2010. – № 2. – С. 93–100.
12. Квартальнов В. А. Туризм: Учебник / Квартальнов В. А. – М.: Финансы и статистика. – 320 с.
13. Килин О. В. Державне регулювання туристичної політики / Килин О. В. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 199-203.
14. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / Любіцева О. О. – 3-є вид., переробл. доп. – К.: Альтерпрес, 2005. – 436 с.
15. Михайліченко Г.І. Вектори сучасних трансформацій системи державного регулювання інноваційного розвитку туризму / Михайліченко Г.І. // Інноваційна економіка. – 2012. – №7. – С. 39-45.
16. Решетников Д. Г. Приоритетные направления туристской политики по оптимизации факторов конкурентоспособности туристского комплекса Беларуси / Д.Г. Решетников // Белорус. журн. междунар. права и междунар. отношений. – 2003. – № 1. – С. 86–94.
17. Севастьянова С.А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: Учеб. пособие / Севастьянова С.А. – М.: КноРус, 2007. – 256 с.
18. Сеть распространения знаний ЮНВТО: концепции и членство // <http://know.unwto.org/sites/all/files/docpdf/conceptsandmembershprussian.pdf>.
19. Туристичний імідж регіону: Монографія / За ред. Парфіненко А. Ю. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 315 с.
20. Хартия туризма // http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_640.
21. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf.
- УДК 338.48:65

Заря І.В.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗМІНИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена вивченню процесів управління туристичним підприємством в розрізі існуючої парадигми управління та визначення напрямів переходу на нові імперативи управління сучасними туристичними компаніями для підтримання стабільності та росту їхнього підприємницького та ресурсного потенціалу.

Ключові слова: управління, парадигма менеджменту, управлінські стереотипи

Статья посвящена изучению процессов управления туристическими предприятиями в разрезе существующей парадигмы управления и определения направлений перехода на новые императивы управления современными туристическими компаниями для поддержания стабильности и роста их предпринимательского и ресурсного потенциала

Ключевые слова: управление, парадигма менеджмента, управленческие стереотипы

This article is devoted to the study of management processes tourist enterprise in terms of the existing management paradigm and identify the transition to the new imperatives of modern travel management companies to maintain the stability and growth of their business and resource potential.

Keywords: management, management paradigm, managerial stereotypes.

Постановка проблеми. В умовах загострення геополітичних, економічних, екологічних та інших процесів, що відбуваються в світі, управлінське мислення стає чи не найвагомішим ресурсом і перевагою в конкурентній боротьбі на світовій туристичній арені. Різні компанії застосовують ряд різнопланових заходів з тим, щоб залучити до роботи в своїй компанії найкваліфікованіших спеціалістів управлінської ланки. Значна увага приділяється координації процесів в таких сегментах внутрішньофірмової діяльності туристичної компанії як стратегічне планування, організаційна структура підприємства, залучення інновацій, стимулювання праці співробітників, інформаційна діяльність, діяльність з оптимізації та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Серед багатьох чинників впливу на ступінь регулювання даної ситуації управлінський імператив є чи не найважливішим з позиції визначення пріоритетів, оцінки можливостей та ресурсного потенціалу.

Об'ємність процесу управління передбачає як включення в єдине ціле всі процеси в організації, так і постійну координацію, моніторинг і контроль діяльності туристичної компанії з метою подолання перешкод, мінімізації ризиків та виходу на оптимальні темпи росту основних показників економічної діяльності.

Літературні джерела та публікації. Чисельні публікації наукової, науково-методичної та методологічної спрямованості з науки управління, які постійно друкуються в різноманітних наукових виданнях покликані не тільки досліджувати процес впровадження в світову та вітчизняну практику сучасних методів менеджменту, а також запропонувати передові, прогресивні інструменти боротьби з нестабільністю, ризиками, конфліктами і т.д. Теоретико-методологічні, економічні та управлінські аспекти впливу на туризм менеджменту знаходяться в полі зору широкого кола дослідників – І. Смирнова, О. Любіцевої, Т. Бондаренко, І. Герчикової, В. Квартальнова, И. Зорина, А. Чудновського, Т. Ткаченко, Т. Вахненко, П. Дойля, С. Чарльз Джейкобса, Дж. Баркера, І. Ансоффа, П. Кругмана, К. Омає та інших.

Метою статті є розглянути процес управління туристичним підприємством, проаналізувати позитивні та негативні прояви застарілої парадигми управління туристичною компанією в умовах загострення світової економічної кризи та визначити засади переходу на новий управлінський імператив.

Виклад основного матеріалу. Туристичний сезон в Україні у 2011 р. має позитивну динаміку і характеризується такими показниками як збільшення загальної кількості туристів, обслугованих туроператорами і

турагентствами на 17%, зростання обсягів наданих послуг в туризмі на 10% та підвищення кількості платежів до бюджету – на 14%. Динаміка соціально-економічних показників туристичної діяльності в Україні за 2007-2011 роки наведена в таблиці 1.

Таблиця 1.

Динаміка соціально-економічних показників туристичної діяльності в Україні за 2007–2011 рр.[8]

Роки	Кількість ліцензіатів, які надавали туристичні послуги, од.	Кількість працівників, тис. осіб	Надходження до бюджету, млн. грн.	Обсяг наданих турпослуг, млрд. грн.
2007	2 828	21,0	112,9	2,8
2008	3 052	21,7	131,3	3,8
2009	3 833	22,7	174	5,5
2010	4 631	23,6	208,1	8,052
2011	4 829	22,8	196,5	9,388

Як свідчать дані таблиці 1, кількість підприємств, які надають послуги в сфері туризму постійно зростає, хоча стрімкі темпи росту дещо уповільнилися у 2011 р. Дійсно, значний ріст кількості туристичних підприємств на початку кризового періоду не є релевантних ситуації в економіці країни. Але така ситуація стала можливою внаслідок перетікання капіталу зі сфер в яких почалися процеси стагнації, а це стосується більшості сфер виробництва, у сфери, де спостерігається значний потенціал для росту обсягів виробництва продукції або надання послуг. Наразі, підвищення ефективності роботи туристичних компаній потребує використання певного набору управлінських інструментів. Що стосується наявних на ринку туристичних фірм, що становлять його розвиток, то кількість ліцензованих туристичних підприємств малого та середнього бізнесу постійно зростає, хоча постійно працюють на ринку тільки 68% з них. Найкрупнішими підприємствами на ринку туристичних послуг виступають туристичні фірми «САМ», «ЯНА», «Феєрія», «Супутник» та «УкрПрофТур». Саме вони становлять більшу частку ринку туристичних послуг України. За допомогою саме цих підприємств відбувається більш 40 % туристських поїздок. Територіальна концентрація туристичних підприємств тісно кореспондується з територіальною структурою попиту на ринку туризму: максимальною ця концентрація є у Києві та в Криму, порівняно високою в Одеській, Херсонській, Волинській, Закарпатській, Тернопільській областях, і мінімальною — у Кіровоградській, Хмельницькій, Донецькій та Луганській областях. Серед туристичних організацій, які надають перевагу роботі на внутрішньому туристичному ринку та розвитку екскурсійної діяльності в Україні, слід відзначити таких туроператорів і туристичних агенцій як «Сентоза тур», «Караван», «Експрес тур», «Ласпі», «ЯРД», «Сервіс тур», «Глобал тур», «Сам», «Вояж сервіс» та ін. Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату [11,с.56].

Найважливішою проблемою управління підприємством є збереження вектору розвитку в умовах безперервної змінності зовнішнього середовища. Особливо актуальна ця проблема для України, де підприємства змушені адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін, пов'язаних з економічною нестабільністю в країні. Метою управління туристичним підприємством є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Система управління туристичним підприємством має базуватись на виділенні орієнтованого на розвиток та стабільність контуру управління, має цільовий поступальний характер, дозволяє вчасно враховувати і реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, і тим самим забезпечити високий рівень його комплексної адаптивності до динамічних умов середовища; систематизувати вхідні і вихідні інформаційні потоки за векторами управління, оперативно використовувати отриману інформацію в системі управління туристичним підприємством. На нашу думку, факторами, які на сьогодні визначають темпи стійкого розвитку туристичного підприємства є такі:

1. Якість турпродукту – від якості туристичного продукту залежить попит на нього, прихильність споживачів, підкреслення іміджу.

2. Імідж – чим більш відомий імідж компанії, тим більша довіра споживачів до компанії, більша цінність компанії, і тим більша можливість охопити більший сегмент ринку.

3. Якість обслуговування – від якості обслуговування залежить прихильність та лояльність споживачів до вибору компанії, економія коштів і часу.

4. Оперативність виконання замовлення – багато споживачів даної продукції потребують економії часу, тому оперативність виконання замовлення є одною із найголовніших пунктів у виборі продукції.

5. Ефективність роботи персоналу – співпраця з новими клієнтами, з метою набуття статусу постійного, оскільки робота з постійними клієнтами є запорукою успіху в просуванні продукції компанії на ринок до кінцевих споживачів.

6. Наявність інвестицій для розширення ринку – можливість займати лідируючі позиції на ринку, залучення та прихильність клієнтів, розвиток виробництва нових продуктів, займання нових сегментів ринку.

7. Цінова політика – ціни встановлено для товарів, що є лідерами на ринку та належать до вищого цінового сегменту.

8. Асортимент – широкий асортимент туристичних послуг дає змогу для кожного споживача вибору саме того туру, який задовольнить його потреби та бажання. Також широкий асортимент дає можливість розширити цільову аудиторію споживачів туристичних послуг.

Влада, ініціатива та відповідальність є чи не найголовнішими інструментами, якими користуються лідери та керівники в прагненні досягти поставленої перед ними та колективом мети. Цьому сприяє

усвідомлення того факту, що в результаті отриманого провідними компаніями досвіду в сфері менеджменту туристичних підприємств, вони можуть використовувати в практиці чисельні моделі та концепції впливу на туристичний бізнес, такі як інсорсинг та аутсорсинг, життєвий цикл продукту та бізнесу, конкуренція за часом та конкурентні переваги та інші.

Дослідженнями work.ua встановлено, що 35% працівників офісів витрачають час на незаплановані перерви – від 15 до 30 хвилин на день – 20%, до 1 години на день - 27% працівників, більше 1 години – 33%.

Виходячи з вищенаведеного, головними завдання менеджменту туристичного підприємства є наступне:

1. Збереження системи керування.
2. Підвищення гнучкості і ефективності комунікацій.
3. Збереження працездатності кадрів.
4. Оптимізувати систему маркетингу на підприємстві.
5. Визначити пріоритетні напрями рекламної діяльності.
6. Встановити підвищений контроль за використанням та розподілом фінансових ресурсів.
7. Здійснювати постійний моніторинг ситуації як на ринку так і всередині організації.

Як свідчать дослідження, ранжування пріоритету цінності при виборі туристичного підприємства споживачем туристичних послуг відбувається в такій послідовності: 1) якість послуги; 2) асортимент; 3) обслуговування; 4) ціна [12,с. 741]. В компаніях, які прагнуть забезпечити високий рівень якості, маркетологи повинні вирішити два найважливіших завдання. По-перше, вони мусять брати участь в розробці стратегії, за допомогою якої компанія зможе забезпечити втілення в життя системи загального управління якістю. Маркетологи повинні стояти на варті інтересів споживача та більш наполегливо ніж інші звертати увагу керівництва на недоліки товарів та послуг. По-друге, маркетологи повинні забезпечувати не тільки технічні параметри якості товарів (послуг), але й їх маркетингову якість. Для цього їм потрібно якомога краще виконувати свої обов'язки - проводити маркетингові дослідження, навчати торговий персонал, працювати над рекламою, вирішувати питання з приводу обслуговування споживачів тощо. Наразі сьогодні ми маємо можливість переконатися в тому, що при критичному аналізі виявляються як певні диспропорції в управлінні так і очевидні недоліки, до яких, серед інших, можна віднести наступні:

- підлеглі не інформовані про справи в компанії, інформацією, як елементом влади, володіє лише керівництво компанії;
- нові ідеї, запропоновані менеджерами до впровадження зустрічають опір, або взагалі ігноруються;
- застаріла парадигма мислення;
- самотійність співробітників компанії щодо організації та планування знаходиться у критичному стані – відсутня або обмежена жорсткими межами;

- матеріальне стимулювання напряду залежить від відносин з вищим керівництвом, а не від продуктивності праці. Винагорода керівництва знаходиться у диспропорції з такою у підлеглих;
- професійне навчання доступне незначній кількості співробітників, що обумовлено відсутністю прогресивних поглядів керівництва на перспективний розвиток компанії і знижує рівень компетентності кадрового потенціалу компанії;
- процес вертикальної взаємодії співробітників з керівництвом є досить складним;
- відповідальність за виконання поставлених завдань несе лише вище керівництво.

З вищенаведеного випливає висновок, що незважаючи на досягнутий прогрес науки управління і вклад у розвиток різноманітних компаній, у тому числі і туристичних, залишається чимало питань з приводу удосконалення процесів управління компаніями. До цього слід додати негативний вплив застарілого мислення та управлінських стереотипів поведінки, які виявляються у наступному:

- зовнішня мотивація співробітника: продуктивність праці напряду залежить від величини винагороди;
- прагнення керівництва відкласти зміни у компанії на невизначений термін, що може призвести до неготовності протистояти труднощам та кризовим явищам;
- керівництво не визнає своїх помилок, що відображається на зниженні його авторитету та поваги з боку підлеглих;
- досі значною популярністю користується метод кнута і пряника, незважаючи на можливість використання низки соціально-економічних та психологічних методів;
- просування корпоративної культури залишається другорядним питанням, яке вирішиться без втручання керівництва.

Отже, в умовах переходу до постіндустріального суспільства, підхід до управлінської діяльності має бути адаптований до вимог нових економіко-соціальних процесів, що стає можливим при зміні застарілої парадигми управління на таку, яка відповідатиме рівню виконання поставлених перед керівництвом завдань. До основних елементів нової парадигми управління туристичною компанією, на наш погляд, слід віднести такі:

- активація людського фактору – адаптивний гомеостаз (потрібні люди з системними знаннями щоб правильно адаптуватися до нових умов життя);
- створення системних цінностей компанії, участь в процесі формування беруть всі співробітники, адже сьогодні менеджмент визнає лише один критерій результату діяльності – наявність клієнта, який бажає придбати послугу;
- внутрішня мотивація, як чинник приналежності працівника до кадрового потенціалу, що розкривається зацікавленістю у виконанні

поставлених завдань, що розширює горизонт розробки нових бізнес підходів та моделей управління;

- спонукання співробітників до ініціативи є важливим елементом заохочення працівників, розвитку організації та залучення інновацій в процес створення нового продукту;
- визначення кола керівників, рішення яких є цінними для організації, з тим, щоб надати їм додаткові повноваження у ключових сегментах діяльності компанії;
- корпоративна культура – розвиток нових стосунків у колективі на основі розробки єдиних правил, що базуються на принципах толерантності, креативності, адаптивності, ієрархічності;
- відповідальність – визначає свідоме ставлення до роботи і кожен співробітник несе відповідальність в межах своєї компетенції за виконання поставлених завдань;
- управлінське мислення – погляди на сферу підприємницької діяльності, розвиток компанії є однаковими як для керівництва так і для співробітників компанії, для покращення процесу комунікації та розуміння основного напрямку розвитку;
- промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу. Застосування програмного забезпечення дозволить скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, нових туристичних пакетів, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі на сучасному ринку. Автоматизація бізнес-процесів, застосування гнучких виробничих систем сприятиме підвищенню продуктивності та покращенню системи менеджменту на туристичному підприємстві.

Висновки. Отже, нами було розглянуто принципи зміни сучасної парадигми за допомогою ряду нових елементів системи менеджменту і це дає підстави стверджувати, що такі впровадження потребують зміни свідомості людини для адекватного сприйняття даних змін. У той же час керівники зобов'язані переглянути існуючі методи керівництва і розробити нові з урахуванням стратегії, розвитку, навчання та засад корпоративної культури.

Використані джерела:

1. Баркер Дж. *Парадигми мислення: Як увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире* / Джоэл Баркер; Пер. с англ – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 187 с.
2. Бондаренко Т.М. *Точки зростання виробництва: поняття, критерії та методика визначення* // Економіка і прогнозування, 2008. - №1. – С. 136 – 144.
3. Джейкобс С. Чарльз. *Нейроменеджмент*. Пер с англ. – К.: Companion Group, 2010. – 208 с.
4. Зорин И.В., Каверина Т.П., Квартальнов В.А. *Туризм как вид деятельности* // Учебник. М.: Финансы и статистика. 2005. – 288с.
5. Клок К., Голдсмит Дж. *Конец менеджмента*. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
6. Омае К. *Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски* / Кеничи Омае; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
7. Ткаченко Т.І. *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія* / Т.І. Ткаченко. – К.: КНТЕУ, 2006. – 537 с.

8. Трохимець О.І. Розвиток туризму в Україні та його стратегічне значення для національної економіки // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво, 2012. - № 3. - С. 62-66.
9. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма. – М.: Аспект Прес, 2005. – 448 с.
10. Федулова Л.І. Концептуальні засади економіки знань // Економічна теорія, 2008. - №2. - С. 37-59.
11. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
12. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

УДК 911.3

Манько А.О.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглядаються методичні підходи до формування стратегічного менеджменту туристичних підприємств. Охарактеризовано теоретико- методичні підходи до процесу формування стратегічного менеджменту.

Рассматриваются методические подходы к формированию стратегического менеджмента туристических предприятий. Охарактеризованы теоретико- методические подходы к процессу формирования стратегического менеджмента.

We consider the methodological approaches to strategic management of tourism enterprises. Characterizes the theoretical and methodological approaches to the formation of strategic management.

Постановка проблеми. Фундаментальним основам якісних перетворень, що сьогодні відбуваються в національній економіці, притаманна суперечлива динаміка. Для того, щоб успішно функціонувати підприємству насамперед, необхідні: передбачення, адекватні міри пристосування і конкурентні переваги. Значною мірою такі можливості обумовлюються властивістю підприємства адаптувати стратегію розвитку до зовнішніх ринкових умов. Відповідно й управління повинно бути максимально пристосовано до ринкової самоорганізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями проблем стратегічного менеджменту туристичних підприємств відображено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них А. Богданов, І. Ансофф, І. Балабанов, А. Балабанов, Є. Ільїна, У. Кінг, Д. Кліланд, Н. Мойсеєва, М. Портер. Слід зазначити, що проблеми стратегічного менеджменту туристичних підприємств потребують досліджень сучасних науковців.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження методичних підходів до формування проблем стратегічного менеджменту туристичних підприємств, визначення виду стратегій на основі ситуаційного підходу, дослідження теоретико-методологічних підходів до процесу формування стратегічного менеджменту туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Приклади використання стратегічного підходу в господарській практиці підприємств