

Погорелов Ю. С., Білоусова А. Ю.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2017 рік Генеральна Асамблея ООН у своїй резолюції проголосила Міжнародним роком сталого розвитку туризму. На конференції ВТО в Ліссабоні за результатами дослідження "Tourism 2020 Vision" проголошенні п'ять перспективних туристичних напрямків ХХІ століття: пригодницький, екологічний, культурно-пізнавальний, тематичний види туризму та круїзи [1]. За прогнозами Всесвітньої туристичної організації, в ХХІ столітті очікується туристичний бум: кількість щорічно подорожуючих у світі до 2020 року зросте до 1,6 млрд. осіб.

У світовій економіці туризм демонструє високі темпи розвитку (за даними Всесвітньої туристичної організації, щорічно подорожує більше 800 млн. осіб, більш ніж в 40 країнах світу туризм є основним джерелом надходжень до національного бюджету, а в 70 – однією з трьох статей [2]), а організація туризму є видом діяльності, що активно розвивається. Не є винятком й Україна, де на початку 2016 року нарахувалося 1785 суб'єктів туристичної діяльності (з них 500 туроператорів, 1228 турагентів) [3]. Їхню діяльність зосереджено на організації зовнішнього туризму, тоді як організації внутрішнього туризму приділяється поки ще мало уваги.

У діяльності вітчизняних туристичних підприємств дотепер існує багато проблем, недоліків та слабких місць, що заважає їхньому повноцінному розвитку. Але загальною проблемою, що присутня в діяльності практично кожного туристичного вітчизняного підприємства, є проблема менеджменту. Адже такі підприємства як об'єкт менеджменту стали розглядатися порівняно недавно, а їхні керівники не завжди мають управлінську освіту.

Увага до менеджменту вітчизняних туристичних підприємств зумовлена ще й високою інтенсивністю конкуренції на ринку туристичних продуктів. А тому не орієнтуватися на забезпечення конкурентоспроможності, на виявлення, створення та використання конкурентних переваг в управлінні такими підприємствами просто неможливо. На ринку туристичних продуктів поряд з традиційними видами конкуренції (цінова конкуренція та конкуренція якості) існує і конкуренція управління, яка виявляється у тій мірі уваги, яка спрямовується в управлінні на споживача, його вимоги, уподобання, запити, для чого потрібний постійний аналіз цільових груп споживачів, їхніх уподобань, бенчмаркінг

тощо, результати яких виступають підставою формування стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Менеджмент туристичних підприємств є достатньо складним завдяки особливостям діяльності та її умовам, особливостям туристичного продукту (спрямованість на задоволення потреб людини, що зумовлює суб'єктивне сприйняття якості послуги). Тому особливості управління туристичними підприємствами потребують подальшого вивчення, особливо у прагматичному контексті.

Особливості управління туристичними підприємствами зумовлені:

загальною недосконалістю інституційного середовища діяльності підприємств в Україні;

організаційно-правовою формою діяльності, яка багато у чому визначає можливості менеджменту підприємства щодо переліку питань, стосовно яких він може ухвалювати і реалізовувати різноманітні управлінські рішення;

видом продукту – туристичного, складовими якого у загальному вигляді є тур, додаткові туристично-еккурсійні послуги та товари [4, с. 65]. Причому, значення кожного зі складових туристичного продукту для кожного споживача є індивідуальними, що ускладнює оперативне управління туристичними підприємствами. Саме багатомірність туристичного продукту значною мірою впливає на прийняття управлінських рішень щодо діяльності туристичних підприємств;

необхідністю залучення партнерів для надання деяких з послуг туристичного продукту (наприклад, з транспортування);

нееластичним попитом на туристичний продукт, контингентом його споживачів;

особливостями сприйняття туристичного продукту: споживачі оцінюють його не лише за якістю і, відповідно, позитивністю вражень, але і за умовами отримання (комфортність, ставлення персоналу, умови проживання та ін.). Зрештою у споживача туристичного продукту має сформуватися міцний динамічний взаємозв'язок його очікувань та вражень, що він отримав, причому останні мають, як мінімум, дорівнювати очікуванням, а, як максимум, значно перевищувати їх;

інтенсивною конкуренцією на ринку туристичного продукту, внаслідок чого споживачі, потреби та запити яких не задовольнив пропонований підприємством туристичний продукт, наступного разу віддауть перевагу іншим підприємствам, через що постраждають фінансові результати підприємства. Особливо важлива лояльність споживачів туристичного продукту, що надає підприємство, у періоди спаду попиту, наприклад, у міжсезоння;

високою ймовірністю виникнення форс-мажорних обставин в діяльності і безпосередньою відповідальністю перед споживачами туристичного продукту, якщо його якість виявилася низькою і навіть не з вини туристичного підприємства, а через усвідомлені або неусвідомлені дії бізнес-партнерів. Тобто в управлінні туристичним підприємством завжди має бути присутня готовність до виникнення форс-мажорних обставин;

надзвичайно рухливою кон'юнктурою ринку туристичних продуктів: кон'юнктура ринку туристичних продуктів характеризується динамічністю попиту, пропозиції та цини, які визначаються значною мірою соціально-економічним становищем в країні. Саме через це можливості стратегічного управління на туристичних підприємствах є обмеженими, а головну роль відіграє поточне управління з домінуючим використанням ситуаційного підходу та сценарного планування.

Деякі з названих особливостей потребують детальнішого розгляду.

Інституційне середовище діяльності туристичних підприємств утворює сукупність соціальних, політичних, правових, економічних, психологічних та інших формальних та неформальних обмежень, норм, правил, що врегульовують їхні взаємовідносини з державою, споживачами туристичного продукту та бізнес-партнерами. Інституційне середовище діяльності туристичних підприємств включає не лише національне, а й міжнародне середовище.

Ефективні інституції зменшують трансакційні витрати туристичних підприємств за допомогою стабілізаційних чинників в інституційному середовищі, забезпечують упевненість та стабільність при здійсненні трансакцій (тобто при просуванні туристичного продукту).

Новостворені ринкові інституції зумовили переформатування інституційного середовища в Україні відповідно до вимог ринкової економіки. Проте якщо скасування формальних інституцій, що не відповідають вимогам ринкової економіки, відбулося порівняно безболісно, то зі створенням нових формальних інституцій не все так гладко. Зокрема, в Україні поки ще не створено інституції, що могли б гарантувати стійку діяльність туристичних підприємств.

У цьому контексті необхідно погодитися з Т.Б. Матоличем, що в цілому вітчизняні реформи не передбачали цілеспрямованих заходів з формування загальноприйнятих у цивілізованій ринковій економіці інституцій - створення відповідної правової інфраструктури шляхом запровадження необхідних нормативно-розпорядчих і законодавчих актів для забезпечення правопорядку у підприємницькій сфері, чіткого та прозорого визначення прав і обов'язків суб'єктів господарювання і на-

дійного захисту прав власності, правового забезпечення та юридично-го супроводження процесу контрактації, економічного обґрунтування ефективності функціонування фірм (організацій) та в результаті, – створення і запровадження системи відповідних правил поведінки суб'єктів економічної діяльності [5].

Інституційне середовище діяльності туристичних підприємств визначається великою кількістю законодавчих актів держави, в яких містяться формальні обмеження, норми, правила їхньої діяльності та вимоги до неї (докладно висвітлено у [6, с. 29-28]). Ці законодавчі документи створюють правове поле, у межах якого туристичні підприємства можуть ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення щодо своєї діяльності.

Багатоаспектність інституційного середовища діяльності туристичних підприємств зумовлена тим, що у створенні та наданні туристичного продукту (що, власне, переважною мірою збігається у часі) беруть участь суб'єкти господарювання з різними видами діяльності, яка регулюється відповідними законодавчими актами: підприємства, що надають послуги з розміщення, підприємства харчування, транспортні підприємства, підприємства торгівлі, дозвілля, власне, туристичні підприємства з виробництва та реалізації туристичного продукту та ін. Це і є причиною множинності правових і нормативних документів, що регулюють туристичну діяльність і, відповідно, діяльність туристичних підприємств. Наприклад, питання одержання в'їзних та виїзних віз регулюються положеннями адміністративного законодавства, форм розрахунків із зарубіжними партнерами туристичного підприємства - положеннями валютного законодавства, питання перетину границі держави – положеннями митного законодавства, питання стандартизації та сертифікації туристичних послуг – нормативними документами установ, що їх здійснюють.

Отже, зміна норм нормативно-правової бази, що врегульовує і впорядковує відносини в галузі туристичної індустрії, одного правового документу, спричиняє необхідність внесення змін до низки документів нормативно-правової бази в інших видах діяльності. Іноді це настільки складно та трудомістко, що перевагу надають чинній нормативно-правовій базі, незважаючи на її явну недосконалість. А поки ще в Україні відсутня цілісна системи державного управління туризмом, що, звичайно ж, ускладнює управління туристичними підприємствами.

За змістом діяльність туристичного підприємства зводиться до своєрідного роду посередництва між споживачем туристичного продукту (туристом) та виробниками складових туристичного продукту (послуги з розміщення туристів, транспортного обслуговування, з харчу-

вання тощо). Тобто, власне, діяльність туристичного підприємства зводиться до організації кооперації діяльності виробників складових туристичного продукту, координації їхньої діяльності у часі та просторі, завдяки чому здійснюється формування (виробництво) туристичного продукту, і надання його кінцевому споживачеві.

Діяльність туристичних підприємств у загальному вигляді зводиться до виконання трьох основних функцій:

організаційної (формування комплексних маршрутів для туристських груп та туристів-індивідуалів на основі договорів між підприємствами туристичної індустрії);

посередницької (комплектування і продаж товарів та послуг туристського призначення за дорученням підприємств-постачальників туристичних послуг);

торговельно-банківської (операції з обміну валют, страхування майна та життя туристів) [7, с. 134].

У виробництві туристичного продукту беруть участь багато учасників і туристичне підприємство як таке є, радше, координатором їхньої діяльності. Проте повноваження туристичного підприємства щодо впливу на діяльність учасників виробництва туристичного продукту та її результати у низці випадків є обмеженими. Вплив на діяльність учасників виробництва туристичного продукту здійснюється на підставі партнерства, на договірній основі. Але зрештою спілкуватися зі споживачами неякісного туристичного продукту (або якоїсь його складової) доводиться туристичним підприємствам, тобто саме вони несуть відповідальність в очах туриста за якість туристичного продукту.

Туристичний продукт, як зазначено, є складним за складом і становить собою сукупність речових (предметів споживання) та неречових (у формі послуг) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туриста, які виникають у період його туристичної подорожі [4, с. 65]. Його основу становить тур (за Законом України "Про туризм" - первинна одиниця туристичного продукту, яка реалізується споживачу як єдине ціле, на визначений маршрут та конкретний термін [8]), складовими якого є туристичний пакет та комплекс послуг на маршруті, які клієнт просить включити до обов'язкової програми, котрі і оплачує заздалегідь.

Вибір виду туру залежить від впливу низки чинників (соціально-економічне становище у країні, традиційні уподобання споживачів туристичного продукту, міра довіри до туристичного підприємства, відгуки про його діяльність, що поширюються попередніми споживачами тощо). Зарубіжні споживачі українського туристичного продукту віддають перевагу пекідж-туру (особливо при першій поїздці в Україну), їм

так комфортніше, в них, як правило, є достатні кошти. До того ж, вартість пекідж-туру в Україну порівняно недорога. Напроти, вітчизняні споживачі туристичного продукту і в Україні, і за рубежем з різних причин віддають перевагу інклузивним турам, купуючи додаткові послуги за необхідності та наявності коштів. Приблизно так само поділяються уподобання вітчизняних та зарубіжних споживачів туристичного продукту і стосовно додаткових туристично-експкурсійних послуг, які не передбачено ваучером чи путівкою, їх надають у режимі вільного вибору.

Звичайно, пекідж-тури надають діяльності туристичного підприємства стабільності, дозволяють певним чином розширити горизонти планування і є прибутковішими порівняно з інклузивними турами.

Відзначені особливості діяльності туристичних підприємств визначають особливості їхнього управління.

В управлінні туристичними підприємствами найдоцільнішим є процесно-ситуаційний підхід. Процесний аспект цього підходу відображає динамічний характер діяльності таких підприємств, а ситуаційний – ті зміни (часто не заплановані і навіть непередбачувані), що в ній постійно відбуваються, зумовлені особливостями виробництва та надання туристичного продукту. Тому в управлінні туристичними підприємствами необхідно знайти таку концепцію, яка б найповнішою мірою об'єктивізувала процесно-ситуаційний підхід.

Спроби знайти таку концепцію управління туристичними підприємствами, яка б найбільшою мірою враховувала особливості виробництва та надання туристичного продукту, тривають з моменту визнання організації туризму видом економічної діяльності. Сьогодні результатами цих спроб є визнання найдоцільнішими сервісної та логістичної концепцій.

Щодо застосування сервісної концепції управління туристичними підприємствами у наш час існують реальні напрацювання. А ось застосування логістичної концепції в управлінні туристичними підприємствами ще потребує досліджень.

За А.М. Германчук, логістична концепція в управлінні є концепцією якісного обслуговування споживачів продукції або послуг підприємства [9]). Логістична концепція є формою реалізації процесного підходу до управління підприємством, в межах якого діяльність підприємства розглядається як процес, що складається з великої кількості різних за масштабом підпроцесів. Логістична концепція управління підприємством у загальному сенсі передбачає представлення діяльності підприємства у вигляді низки взаємопов'язаних та взаємозумовлених підпроцесів (руху ресурсів, виконання певних дій, операцій або видів робіт), що відбуваються у чіткій структурно-логічній послідовності.

Доцільність використання логістичної концепції в управлінні туристичними підприємствами як форми застосування процесно- ситуаційного підходу зумовлена таким:

діяльність туристичного підприємства становить собою низку взаємопов'язаних та взаємозумовлених підпроцесів з формування (виробництва) туристичного продукту та надання його споживачеві, що відбуваються у чіткій структурно-логічній послідовності;

кожен з підпроцесів формування (виробництва) туристичного продукту та надання його споживачеві відбувається за заздалегідь встановленою послідовністю, має відбуватися протягом встановленого терміну, спрямований на досягнення своєї, локальної мети і тісно пов'язаний з іншими підпроцесами за термінами перебігу та результатами;

об'єктами управління у межах логістичної концепції є численні підпроцеси, що складають діяльність туристичного підприємства, а одним з головних завдань управління підприємством за цією концепцією є узгодження за низкою параметрів та синхронізація їхнього перебігу;

узгодження та синхронізація перебігу численних підпроцесів в діяльності туристичного підприємства відбувається не лише на плановій основі, а й дуже часто через виникнення непланових відхилень у якому-небудь підпроцесі. Виникнення відхилень у підпроцесах на туристичному підприємстві є частими (на відміну від підприємств з іншими видами діяльності), вони зумовлені особливостями виробництва туристичного продукту (його численним учасниками) та поведінкою споживачів. Для усунення небажаних відхилень у підпроцесах та внесення змін до інших підпроцесів у туристичного підприємства часто є дуже обмежений час;

діяльність туристичного підприємства, як і будь-якого підприємства, супроводжується формуванням витрат, яке доцільніше відстежувати за кожним з підпроцесів. У такому випадку в управлінні витратами туристичного підприємства непогані результати може дати спільне застосування методу АВС та методу стандарт-кост, за якими величина витрат підприємства впродовж періоду визначається шляхом підсумування витрат на процеси та витрат на ліквідацію відхилень у підпроцесах [10, с. 46-47].

Логістична концепція в управлінні підприємствами з конкретним видом діяльності реалізується шляхом наповнення її концептів (мета управління за концепцією, завдання, принципи, методологічний базис, інформаційний та організаційний супровід) конкретним змістом. Концепти розглядаються як первинні теоретичні форми, що забезпечують

організацію знань, схеми зв'язку понять, стійких смыслових утвореннях, що відбивають смисл схематизованих абстракцій [11, с. 129].

Стосовно туристичних підприємств концепти логістичної концепції управління мають такий зміст (табл. 1).

Таблиця 1

Зміст концептів логістичної концепції в управлінні туристичними підприємствами

Концепт	Зміст концепту
Мета управління	Задоволення потреб споживачів туристичного продукту, що забезпечує прибутковість діяльності та формування позитивної ділової репутації туристичного підприємства
Принципи управління	Координація та інтеграція діяльності виробників складових туристичного продукту, контроль за перебігом підпроцесів та їхніми результатами, гнучкість підпроцесів, відмова від універсального туристичного продукту, стійкість та адаптивність підпроцесів
Завдання управління	Виділення підпроцесів, чітке окреслення їхніх меж, призначення власників підпроцесів, визначення очікуваних результатів підпроцесів (з використанням кількісних показників) та термінів їхнього отримання, узгодження та синхронізація підпроцесів, забезпечення перебігу підпроцесів необхідними ресурсами, контроль витрат на перебіг підпроцесів, розроблення способів виявлення відхилень від запланованого перебігу підпроцесів та витрат на їхне усунення
Методологічний базис	Формування системи управління підприємством, центральним елементом якої є підпроцес, визначення просторової та логічної структури основного процесів та підпроцесів, що його складають, визначення організаційної структури управління, орієтованої на процесний підхід. Визначення форм реалізації функцій управління при застосуванні логістичної концепції. Побудова системи мотивації, орієтованої на процесний підхід.
Організаційний супровід	Адміністративне оформлення застосування логістичної концепції управління (розроблення посадових інструкцій, розпоряджень, вказівок, графіків щодо підготовки до переходу і подальшого застосування логістичної концепції)
Інформаційний супровід	Забезпечення відповідності інформаційного забезпечення управління підприємством особливостям, що виникають завдяки використанню логістичної концепції управління.

Застосування логістичної концепції в управлінні туристичними підприємствами передбачає:

виділення в діяльності підприємства сукупності підпроцесів, поділ їх на головні (домінуючі) та допоміжні;

встановлення термінів перебігу підпроцесів та очікуваних результатів;

встановлення взаємозв'язку підпроцесів, для чого доцільне застосування сіткового планування;

встановлення учасників підпроцесів, визначення міри їхньої участі, відповідальності за дотримання термінів та забезпечення якості конкретного підпроцесу;

аналіз за попереднім досвідом відхилень, що виникають у перебігу підпроцесів (основну увагу доцільно зосередити на домінуючих підпроцесах), формування аналітичних сукупностей відхилень за низкою ознак (наприклад, відхилення, що найчастіше зустрічаються, відхилення, що мають найгірші наслідки та ін.), розроблення проактивних засобів попередження найймовірніших відхилень, формування резервів (коштів, часу, ресурсів тощо) для усунення відхилень;

виробництво та просування туристичного продукту у логічній послідовності, безперервно, з формуванням логістичної системи товаропросування та логістичної сітки (терміни уведені у [12]).

Форма реалізації викладених принципових положень щодо застосування логістичної концепції в управлінні туристичними підприємствами залежить від:

типу туристичного підприємства (туроператор, турагентство, туристичне бюро та ін.), що функціонують у різних організаційно-правових формах;

сегменту ринку туристичних послуг, де діє туристичне підприємство (в'їзний або виїзний туризм, організація екскурсій, рекламно-інформаційна робота тощо);

стратегії конкурентоспроможності, якої дотримуються туристичні підприємства: віоленти (виробництво та реалізація стандартних туристичних продуктів широкому колу споживачів, як правило, це туроператори); експлеренти (створення нових туристичних продуктів і освоєння нових сегментів туристичного ринку), патієнти (виробництво та реалізація ексклюзивних за високою ціною туристичних продуктів обмеженому колу споживачів) та комутанти (виробництво та реалізація широкої лінійки туристичних продуктів).

Використання процесно-ситуаційного підходу має свої переваги в управлінні туристичним підприємством, але одночасно такий підхід викликає низку обмежень в управлінні, зокрема, у стратегічному управлінні. Одним з таких обмежень є неширокий спектр стратегій, які доцільно розробляти туристичним підприємствам. Для туристичних

підприємств реально корисними є такі основні види стратегії діяльності:

стратегія проактивного підтримування: застосовується у разі загальної нестабільності попиту на туристичні продукти (наприклад, через коливання рівня доходів громадян, що, власне, спостерігається в Україні), сезонності в їхньому наданні, поширенні нових туристичних продуктів або збільшенні популярності наявних. Вектори такої стратегії передбачають незначні за масштабом, але постійні дії з підвищенню привабливості туристичних продуктів підприємства, наприклад, проведення гнучкішої цінової політики, зменшення вартості окремих складових туристичного продукту без зменшення його якості тощо;

стратегія підтримування: застосовується у разі неможливості збільшити асортимент туристичних продуктів. Вектори такої стратегії передбачають дії, які насправді спрямовані на підтримування статус-кво: підвищенння якості обслуговування, поліпшення роботи персоналу тощо;

стратегія зростання (активного, сегментного, повільного тощо): застосовується у разі обґрунтовано очікуваного збільшення попиту на туристичні продукти підприємства та можливості задоволити його.

У названих видах стратегії мають бути встановлені головні орієнтири-цілі діяльності підприємства, які потім мають трансформуватися у конкретні завдання поточного управління з обов'язковим визначенням компетенції посадових осіб, обсягів необхідних ресурсів, очікуваних результатів та термінів вирішення.

Отже, в управлінні туристичними підприємствами необхідно враховувати особливості їхньої діяльності. Їхнє врахування дозволяє не лише забезпечити якість менеджменту таких підприємств, але й визначити його домінуючі аспекти. Приділення першочергової уваги таким аспектам менеджменту сприятиме підвищенню привабливості туристичного продукту підприємства, залученню споживачів і, відповідно, покращенню його фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tourism: 2020 Vision. Executive Summary Updated. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://sete.gr/files/Media/Ebook/110301_Tourism%20Vision%202020%20Europe.pdf
2. Офіційний веб-сайт Всесвітньої туристичної організації ЮНВТО. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enlr_1.pdf
3. Туристична діяльність в Україні. Статистичний бюллетень. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm

4. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : [навч. посіб.] / В. Ф. Кифяк. — Чернівці: Книги-XXI, 2003. — 300 с.
5. Матолич Т. Б. Інституційне середовище підприємницької діяльності в Україні та його вплив на трансакційні витрати суб'єктів підприємництва / Т. Б. Матолич // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. — 2011. — № 2 (47). — С. 146-151.
6. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : [навч. посіб.] / П. Р. Пуцентейло. — К. : ЦУЛ, 2007. — 344 с.
7. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : [навч. посіб.] / Н. В. Чорненька. — К.: Атіка, 2006. — 264 с.
8. Закон України "Про туризм" у редакції від 11.02.2015, підстава 124-19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
9. Германчук А. М. Маркетингова логістика: сутність і значення [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm
10. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : [монографія] / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Г. А. Макухін. — К. : Либра, 2007. — 320 с.
11. Библер В. С. От наукоучения к логике культуры. Два философских введения в XXI век. — М.: Политиздат, 1991. — 413 с.
12. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект [Електронний ресурс] / І. М. Пальчик // Ефективна економіка. — 2014. — № 10. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>.