

ХАРАКТЕРНІ РИСИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

©2022 КАЛІНІЧЕНКО С. М., КРУПІЦА І. В., ГОЛОВАНОВА Г. Є., ГРІБІНИК А. В.

УДК 332:338
JEL: L83; Z31; Z32

Калініченко С. М., Крупіца І. В., Голованова Г. Є., Грібнік А. В. Характерні риси системи управління підприємств туристичної сфери

Формування ринкових відносин неможливо уявити без відповідного середовища – ринкової інфраструктури, яка має забезпечувати взаємодію суб'єктів господарювання на ринках товарів, грошей і праці. Туризм є важливою галуззю народного господарства з огляду на масштаби його діяльності та чисельність зайнятих в економіці. Організаційні, технічні, економічні та фінансові питання, які мають вирішуватися на щоденній основі, оскільки туристична діяльність безпосередньо пов'язана із задоволеністю клієнтів, є ключовими факторами в цьому секторі. Управління туризмом за допомогою комплексного підходу – складний процес, який реалізується з використанням різних методів. Управління туристичної служби розглядає всі ключові аспекти управління туристичним бізнесом, досліджує різні методи та правила на основі загальних теорій управління, адаптуючи їх до туристичної діяльності. Також використовуються загальні методи управління туризмом, управління виробництвом, управління інноваціями, управління персоналом та управління фінансами, пов'язані з діяльністю туристичного бізнесу. Управління в туризмі має низку характерних рис, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристськими організаціями. Як інтегрований вид діяльності туризм включає активність суб'єктів різного рівня та може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між учасниками мають бути в центрі уваги всіх суб'єктів туристичної діяльності, зацікавлених у координуванні своїх дій і в реалізації спільних програм розвитку галузі.

Ключові слова: туризм, управління, туристична сфера, особливості.

Бібл.: 8.

Калініченко Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: kalinichenko.sergiy@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221380174>

Крупіца Ірина Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного бізнесу та рекреації, Одеська національна академія харчових технологій (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: krupichka@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1438-5039>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2143317/>

Голованова Ганна Євгенівна – кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри менеджменту, адміністрування та права, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: golovanova@bttu.kharkov.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1969-0668>

Грібнік Андрій Володимирович – асистент кафедри туризму, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: gribinyk.andrey@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0266-3006>

UDC 332:338
JEL: L83; Z31; Z32

Kalinichenko S. M., Krupitsa I. V., Holovanova H. Ye., Hribinyk A. V. Characteristics of the Management System of Enterprises in the Tourism Sphere

The formation of market relations cannot be imagined without an appropriate environment – market infrastructure, which should ensure the interaction of economic entities in the markets of goods, money, and labor. Tourism is an important branch of the national economy in view of the scale of its activities and the number of people employed in the economy. Organizational, technical, economic and financial issues that should be addressed on a daily basis, as tourism activities are directly related to customer satisfaction, are key factors in this sector. Tourism management with the use of an integrated approach is a complex process that is implemented using various methods. The Department of Tourism Service examines all key aspects of tourism business management, explores different methods and rules based on common management theories, adapting them to tourism activities. General methods of tourism management, production management, innovation management, personnel management and financial management related to the activities of the tourism business are also used. Management in tourism has a number of characteristic features due to the specific properties of services provided by touristic organizations. As an integrated type of activity, tourism includes the activities of subjects of different levels and can be directed towards achieving different results. The issues of organizing effective interaction between participants should be the focus of attention of all subjects of tourism activities interested in coordinating their actions and in the implementation of joint programs for the development of the industry.

Keywords: tourism, management, tourism sphere, features.

Bibl.: 8.

Kalinichenko Serhiy M. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Tourism, State Biotechnological University (44 Alchevskikh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: kalinichenko.sergiy@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221380174>

Krupitsa Iryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Business and Recreation, Odesa National Academy of Food Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: krupichka@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1438-5039>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2143317/>

Holovanova Hanna Ye. – PhD (Economics), Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Management, Administration and Law, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: golovanovaae@btuu.kharkov.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1969-0668>

Hribinyk Andriy V. – Assistant of the Department of Tourism, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: gribinyk.andrey@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0266-3006>

Туристична індустрія – це сукупність готелів та інших будівель для розміщення людей і транспортних засобів, організації громадського харчування, розважальних об'єктів, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого та іншого призначення, фірм і підприємств, що виконують туроператорську та турагентську діяльність, а також установ, що надають різного виду послуги (екскурсійні, надання гідів-перекладачів тощо). Головне завдання туристичної індустрії – забезпечення можливості надання відпочиваючим якісних туристичних послуг, що підтримують динаміку подальшого розвитку туристичної індустрії.

Процес управління та надання різних послуг у туристичній індустрії виконується в рамках організаційної структури туристичної організації, баз відпочинку, об'єктів харчування або будь-якого іншого підприємства. Організаційна структура складається з усталених зв'язків, що взаємодіють між різними елементами підприємства, каналів влади, а також комунікації між різними адміністративними відділами, включно з інформацією, що передається за даними каналами.

Однією з найважливіших особливостей туризму як об'єкта управління є специфіка туристичних послуг і туристичного продукту. Їх необхідно враховувати при розробці системи управління туристичним підприємством, організацією, територією, під час встановлення стандартів обслуговування, навчання персоналу тощо.

Значний внесок у розробку теорії менеджменту туристичних підприємств зробили такі українські та зарубіжні вчені, як, зокрема, А. Амоша, Ю. Верланов, В. Герасименко, М. Долішній, В. Євдокименко, Р. Каплан, В. Квартальний, К. Каспар, Н. Коніщева, В. Кравців, М. Крачило, Й. Кріппендорф, Л. Мармуль, С. Медлик, Д. Новіков, Д. Нортон, В. Руденко, І. Смирнов, Т. Ткаченко, В. Федорченко, В. Фреєр, І. Школа та інші [1–8]. У їх працях проаналізовано сутність діяльності туристичних бізнес-структур, визначено основні підходи до управління у сфері туризму, обґрунтовано шляхи підвищення ефективності менеджменту туристичної фірми.

Мета та завдання статті – розглянути характерні риси управління підприємствами туристичної галузі та вплив на функціонування та розвиток даних підприємств.

Туризм як об'єкт управління має ряд властивих йому рис, які багато в чому обумовлені специфікою галузі. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб виявити та надалі враховувати їх при керуванні туристичними підприємствами й організаціями.

Перша риса туризму, з погляду менеджменту, полягає у великих масштабах туристичної індустрії та складності взаємозв'язків між її складовими.

Другою рисою туризму як об'єкта управління вважатимуться нечіткість і складне визначення цілей управлінського впливу. Може здатися, що в приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі – накопичення цінностей, отримання прибутку. Проте турфірми часто орієнтуються на заявлені, а не на фактичні потреби туристів. Щоб виявити останні, менеджер має докласти максимум зусиль, адже не ефективність його діяльності може спровокувати невдоволення споживача.

Досить важко визначити чіткі цілі та критерії для туристичних організацій національного, обласного, місцевого (районного) рівнів, що ускладнює об'єктивну оцінку їхнього внеску в розвиток туризму, прогноз і планування діяльності таких організацій. Складними є цілі розвитку окремих туристичних дестинацій, місцевостей, регіонів. Непросто точно спрогнозувати всі явища та процеси, що відбуваються в туризмі (зміни в політичній ситуації, погіршення кліматичних умов, зміни в системі оподаткування тощо), тому часто мова може йти тільки про імовірнісний характер прогнозів та планів. Таким чином, туризм – це явище, яке важко прогнозувати та вимірювати.

На управлінні туристичною сферою позначається і така її особливість, як отримання послуги в комплексі під час перебування туриста на відпочинку. Саме цей комплекс є основою туристичного попиту. Залежно від клієнтів на передній план може виходити та чи інша послуга. Турпродукт створюється зусиллями багатьох організацій, залежних друг від

друга. Внаслідок цього зростає значення кооперації як по горизонталі, так і по вертикалі, що полегшує надання послуг у комплексі.

Зовнішні ефекти туристського продукту також можна розглядати як специфічну рису туристичної промисловості. Туризм значно впливає на такі сфери, як економіка, екологія, політика, соціальне життя, які, відповідно, теж впливають на туризм. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному кругообігу та створює додатковий (мультиплікаційний) ефект. За рахунок туризму забезпечується зайнятість населення, створюється інфраструктура, будуються нові об'єкти культури та відпочинку. Туристи створюють навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури та відпочинку, що може спричинити невдоволення місцевих жителів. Якщо не зважати на ці негативні ефекти, не визначати шляхи їх подолання, туризм не зможе виконувати роль активізатора економіки. У зв'язку з цим необхідно планувати та формувати інфраструктуру туризму за участі всіх зацікавлених сторін, організацій. Аналіз особливостей туризму як об'єкта управління показує, що ця галузь зовсім не схожа на інші, і тому механічно перенести напрацювання та моделі управління з інших сфер трудової діяльності у сферу туризму неможливо.

Актуальність теоретико-соціологічного осмислення управління в туристичній галузі на сучасному етапі обумовлена як практикою функціонування галузі, що відчуває зростаючу потребу в систематизації знань з організації діяльності суб'єктів управління туризмом, так і необхідністю визначення шляхів удосконалення управління туризмом, пошуку оптимального вектора розвитку галузі з урахуванням балансу інтересів усіх учасників процесу: споживачів, постачальників послуг, органів державної влади та місцевого самоврядування.

Управління в туризмі має низку особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними організаціями. Як інтегрований вид діяльності туризм включає активність суб'єктів різного рівня та може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між учасниками повинні бути в центрі уваги всіх суб'єктів управління туризмом, зацікавлених у координуванні своїх дій і реалізації спільних програм розвитку галузі.

По-перше, особливість управління в туристичній галузі полягає у великій глибині проникнення та складності взаємозв'язків між її складовими елементами: управління безліччю туристичних організацій має складатися в єдину систему управління, що включає як регулюючу діяльність з боку органів державної влади, так і самоврядування на рівні фірм та його об'єднань.

По-друге, специфічність управління туристичною галуззю відображається в тому, що вона за своєю

сутністю є антропоцентричною – людина, з її потребами, системою цінностей, ментальністю, постає як стрижень всієї цієї системи. Саме від цього слід відштовхуватися суб'єктам управління в галузі.

По-третє, не менш важливою рисою управління в галузі туризму є його сезонність. Пропозиція туристичних послуг відрізняється негнучким виробництвом. Готель, аеропорт, база відпочинку не можуть бути перенесені наприкінці сезону в інший регіон, не можуть пристосуватися у просторі та часі до зміни попиту. Ця обставина обов'язково повинна враховуватися керівниками туристичних підприємств, оскільки коливання попиту може значно погіршити умови функціонування всього комплексу.

По-четверте, управління туристичної галузі відрізняється своєю дворівневістю, з'єднанням у єдину систему двох якісно різних станів соціальної реальності – штучно спланованої та свідомо організованої діяльності людей заради вирішення певних завдань, і системи відносин, що складаються між учасниками спільної діяльності як відносин самоврядування й самоорганізації. Це співвідношення навмисного та стихійного компонентів становить основну соціальну якість соціокультурного «тіла» управління.

По-п'яте, особливої уваги потребує врахування такої особливості, як непервинність туристичної послуги. Туристичний продукт не є товаром першої необхідності, попит на туристичні послуги надзвичайно еластичний по відношенню до рівня доходу та цін, тому зміна купівельної спроможності населення позначається на послугах, і своєчасне отримання інформації дозволить скоригувати обсяги та цілі управління.

По-шосте, це специфіка маркетингу в туризмі. Для управління туристичною галуззю велике значення має маркетинг. Продавець послуги, не маючи можливості надати її зразок, як це практикується під час реалізації товарів, повинен знайти можливість продемонструвати переваги свого товару – послуги, що можна зробити лише за добре налагодженої системи маркетингу.

Крім того, у зв'язку з непостійністю якості послуги та суб'єктивізмом в оцінці виникає необхідність її постійного контролю, тобто ця функція менеджменту набуває особливої значущості. Одна й та сама туристична поїздка може бути по-різному оцінена двома різними людьми. Сама ж туристична послуга унікальна, повторити її в усіх аспектах неможливо. У зв'язку з цим управління в туристичній галузі має бути зосереджено на напрямі створення системи збору, обробки та розповсюдження інформації.

По-сьоме, ефективність функціонування туристичної галузі проявляється не відразу, а з тимчасовою затримкою, зумовленою тривалим періодом віддачі інвестованих коштів, причому якщо мета роз-

витку носить соціальний характер, то ефект не виражатиметься у вартісній формі.

По-восьме, через те, що туристичне середовище, незважаючи на свою соціальну спрямованість, має переважно комерційний характер, більшість суб'єктів туристичного бізнесу основною метою своєї діяльності визначає, безумовно, отримання прибутку. А тому, на наш погляд, особливо суттєвим є усвідомлення суб'єктами управління тих наслідків, у тому числі економічних, які можуть виникнути внаслідок неефективної взаємодії між усіма представниками туристичного ринку (наприклад, у разі несвоечасного подання документів на візу можлива ануляція всього пакета туристичних послуг; у разі зміни розкладу авіаперельотів – зміни вносить і сторона, що приймає). Саме особиста зацікавленість ефективної організації взаємодії суб'єктів управління в туризмі під час вироблення управлінських рішень здатна мотивувати турфірми шукати взаємовигідні варіанти співробітництва, визнаючи пріоритет спільних інтересів над індивідуальними. Грамотно побудована, налагоджена та надійна мережа комунікацій між усіма партнерами дозволяє кожному окремому суб'єкту туристичного ринку захистити себе, своїх споживачів і партнерів від нестабільності зовнішнього середовища та кризових наслідків.

По-дев'яте, особливістю управління туристичної галузі є залежність від макросередовища (природна, політична й економічна обстановка, формажорні обставини), що, передусім, знаходить відображення в еластичності попиту; а також наголошує на необхідності довіри при наданні туристичних послуг, оскільки відносини між усіма постачальниками окремих послуг, що становлять цілісний туристичний продукт, і споживачами послуг будуються саме на довірі, адже оцінити якість самого туристичного продукту можна лише у процесі споживання.

Розглядаючи туристичну галузь, необхідно зазначити, що вона є одним із найризикованіших видів діяльності у сфері надання послуг, унаслідок чого збільшується кількість ризикових випадків, характерних саме для туризму. Ризик присутній на всіх стадіях надання туристичних послуг та охоплює всіх суб'єктів туристичної галузі. У даній галузі ризик настання небажаних подій та їх негативних наслідків особливо великий ще й тому, що сам характер надання послуг часто пов'язаний із перебуванням туристів у різних екзотичних, екстремальних і незвичних для них місцях, де важко передбачити наявність несприятливих для здоров'я туристів факторів. Крім того, при взаємодії великої кількості ділових партнерів (закордонні туроператори, консульські служби, готелі, транспортні й екскурсійні компанії) узгодженість їх дій утруднюється, що також пояснює значущість та актуальність категорії «довіра» для туристичної сфери.

Сучасний туризм схильний до процесів глобалізації, що означає посилення взаємозалежності держав та окремих регіонів, які утворюють світове співтовариство, їх поступову інтеграцію в загальну систему з єдиними для всіх правилами та нормами економічної, політичної та культурної поведінки, а тому питання про підвищення рівня довіри між суб'єктами управління та зміцнення партнерських відносин є особливо актуальним.

Глобалізація в туризмі характеризується єдиним інформаційним простором для суб'єктів ринку, наявністю споживачів послуг у різних точках світу, міжнародними представництвами суб'єктів туристського бізнесу та каналами поширення продукції, розміщенням виробництва з урахуванням максимально можливої реалізації конкурентних переваг, економією, що отримується від міжнародного масштабу діяльності, високими витратами на розвиток продукції та технологіями, що швидко змінюються, державним регулюванням галузі (запровадженням єдиних стандартів надання послуг, стимулюванням і підтримкою певних видів туризму, захистом прав споживачів).

Ринок насичений пропозиціями різної спрямованості та цінового рівня. На національних ринках конкурують місцеві та міжнародні перевізники. Слід також зазначити, що туристична галузь є відкритою по відношенню до зовнішнього впливу, який перебуває поза контролем суб'єктів туристичної діяльності. Як наслідок, між ними активно розвивається співпраця у формі координації та інтеграції інтересів партнерів для реалізації спільних проектів та зміцнення позицій на ринку. У перспективі конкурентні переваги будуть забезпечені тільки тим організаціям індустрії туризму, які будуть здатні на рівних конкурувати за споживача з іноземними компаніями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Глобалізація породжує взаємозалежність учасників туристського ринку – на сьогоднішній день зміна попиту на ринку однієї країни здатна стимулювати або, навпаки, стримувати ринок іншої. Цей взаємозв'язок пояснює необхідність розвитку системи заходів, вкладених у надання туристичної галузі стабільності. Особливу роль для суб'єктів туризму починають грати категорії «довіра» та «ризик», без яких галузь не може існувати на сьогоднішній день.

Таким чином, перелічені характерні риси управління туристичної галузі свідчать про те, що необхідно створення сприятливого клімату для її функціонування та розвитку. Це можливе лише за тісної співпраці всіх зацікавлених суб'єктів – організацій, споживачів і держави, проведення державної політики щодо сфери туризму на основі визнання його не тільки як перспективної економічної галузі, а й значної складової соціальної сфери, яка реалізує своєю діяльністю цілу низку найважливіших соціальних функцій. Зазначені чинники актуалізують питання ефективності функціонування системи управлін-

ня в туристичній галузі. Проте водночас, як показує аналіз, цій діяльності бракує системності, бо часто управління характеризується фрагментарністю.

ВИСНОВКИ

Виявлені особливості управління вказують, що в туризмі має сенс двобічно спрямована симетрична модель, обумовлена розумінням значущості та необхідного домінування компенсаційних зв'язків через взаємозалежність суб'єктів. На практиці ж переважає різноспрямованість дій і стихійність управління, результатом чого стають банкрутства підприємств, їх нездатність протистояти кризовим явищам і форс-мажорним ситуаціям, що тягне за собою незахищеність споживачів послуг і порушення законодавства щодо захисту їхніх прав. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Герасименко В. Развитие теории системного подхода да применительно к исследованию сферы туризма. *Вестник национальной академии туризма*. 2013. № 2. С. 11–15. URL: https://tourlib.net/statti_tourism/gerasimenko4.htm
2. Дяченко Л. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 1. С. 217–224. URL: <https://infotour.in.ua/djachenko3.htm>
3. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник. Київ: Знання, 2010. 502 с.
4. Оптнер С. Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности: монография. М.: Концепт, 2003. 205 с.
5. Смачило І. І. Шляхи удосконалення системи менеджменту туристичних організацій. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія «Географія»*. 2010. Вип. 2. С. 191–197.
6. Ткаченко Т. І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ, 2009. 463 с.
7. Школа І. М. Менеджмент туризму: підручник. Чернівці: Книги-XXI, 2011. 464 с.
8. Юринець З. В., Мельник Н. В. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 84–87. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/86.pdf

REFERENCES

- Diachenko, L. "Sut ta osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi sfery" [The Essence and Features of the Management of Tourism Enterprises]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, uss. 1 (2012): 217–224. <https://infotour.in.ua/djachenko3.htm>
- Gerasimenko, V. "Razvitiye teorii sistemnogo podkhoda primenitelno k issledovaniyu sfery turizma" [Development of the Theory of a Systematic Approach in Relation to the Study of the Tourism Sector]. *Vestnik natsionalnoy akademii turizma*, no. 2 (2013): 11–15. https://tourlib.net/statti_tourism/gerasimenko4.htm
- Kiptenko, V. K. *Menedzhment turyzmu* [Tourism Management]. Kyiv: Znannia, 2010.
- Optner, S. L. *Sistemnyy analiz dlia resheniia problem biznesa i promyshlennosti* [Systems Analysis to Solve Business and Industry Problems]. Moscow: Kontsept, 2003.
- Shkola, I. M. *Menedzhment turyzmu* [Tourism Management]. Chernivtsi: Knyhy-XXI, 2011.
- Smachylo, I. I. "Shliakhy udoskonalennia systemy menedzhmentu turystychnykh orhanizatsii" [The Ways Improvement of the System Management of Tourist Organizations]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Seriiia «Heohrafia»*, no. 2 (2010): 191–197.
- Tkachenko, T. I. *Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu* [Sustainable Tourism Development: Theory, Methodology, Business Realities]. Kyiv: KNTEU, 2009.
- Yurynets, Z. V., and Melnyk, N. V. "Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoii polityky na pidpriemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy" [Basic Aspects of Forming of Marketing Politics on Enterprises of Tourist Industry of Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 6, part 2 (2014): 84–87. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/86.pdf