

УДК 658:005:005.74:005.57

Кравченко Алла Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму

Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова

Кравченко Алла Владимировна

кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма

Национальный педагогический университет имени М.П. Драгоманова

Kravchenko Alla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Tourism Department

National Pedagogical Dragomanov University

Бенца Іван Іванович

студент магістратури

Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова

Бенца Иван Иванович

студент магистратуры

Национального педагогического университета имени М.П. Драгоманова

Bentsa Ivan

Student of the

National Pedagogical Dragomanov University

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
MANAGEMENT SYSTEM OF THE TOURIST ENTERPRISE**

Анотація. У статті досліджено роль системи управління для досягнення ефективної діяльності підприємства. Розглянуто проблеми сучасних вітчизняних систем управління туристичними підприємствами. Проаналізовано та наведено приклади щодо застосування нових та більш

детальних підходів у створенні систем управління. Розглянуто шляхи підвищення ефективності та розширення діяльності туристичних підприємств у сучасних умовах.

Ключові слова: управління, менеджмент, система управління, принципи системи управління, система управління туристичним підприємством.

Аннотація. В статті досліджена роль системи управління для досягнення ефективної діяльності підприємства. Розглянуті проблеми сучасних вітчизняних систем управління туристичними підприємствами. Проаналізовані і наведені приклади застосування нових і більш детальних підходів в створенні систем управління. Розглянуті шляхи підвищення ефективності і розширення діяльності туристичних підприємств в сучасних умовах.

Ключевые слова: управление, менеджмент, система управления, принципы системы управления, система управления туристическим предприятием.

Summary. The article is devoted to the role of the management system for achieving the effective activity of the enterprise. The problems of modern domestic management systems of tourist enterprises are considered. The examples of application of new and more detailed approaches in the creation of control systems are analyzed and given. The ways of improving the efficiency and expansion of tourism enterprises in modern conditions are considered.

Key words: management, management, management system, principles of control system, management system of a tourism enterprise.

Постановка проблеми. Перебудова системи управління економікою в умовах ринкових відносин - важливий напрямок програми реформ, які проводяться в Україні. Особливого значення ця проблема набуває на рівні

підприємства, у тому числі й туристичного, позиція якого в умовах ринкових відносин докорінно змінюється.

Управління підприємством в умовах ринкових відносин забезпечує орієнтацію підприємства на задоволення потреб ринку, на попит конкретних споживачів, на організацію реалізації тих товарів і послуг, які користуються попитом і приносять підприємству прибуток.

Проте в наукових працях, що стосуються даного питання, є потреба більш глибоко дослідити сутність технології управління, яка застосовується у підприємствах сфери туризму, виокремити змістове наповнення специфічних функцій управління підприємствами туристичної сфери в сучасних умовах розвитку туристичного ринку; дослідити вплив неекономічних показників на діяльність туристичних підприємств; а також проблеми управління, причини появи негативних факторів впливу на управління підприємствами туристичної сфери.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дослідженням системи управління підприємствами займалися такі вчені, як Л.І. Воротіна, А.Л. Гапоненко, Л.Гелловей, Р.Л. Дафт, В.Ф. Кифяк, Ф. Котлер, А.І. Кредісов, О.П. Луцій, С.В. Мочерний, З.І. Тимошенко, І.М. Школа.

Метою статті є дослідження складових системи управління туристичним підприємством з метою підвищення його ефективності.

Виклад основного матеріалу. Пошук нових можливостей досягнення вищого рівня ефективності діяльності підприємств туристичної сфери зумовлює необхідність розуміння сутності та особливостей управління підприємствами туристичної сфери в сучасних умовах розвитку туристичного ринку. Еволюція розвитку туристичного ринку та еволюція систем управління вимагають від керівників туристичних підприємств врахування певних особливостей щодо технології управління ними.

На думку С.В. Мочерного **управління** – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на

процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей.

У науковій літературі, окрім «управління», існує категорія «менеджмент». Вітчизняні вчені дають таке тлумачення категорії менеджмент:

- спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- вміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату (служб працівників);
- орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
- сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою збільшення прибутку;
- процес планування, організування, мотивування, контролю та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їхніх підрозділів);
- наука про управління сучасними підприємствами, установами, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації;
- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей [2].

Зарубіжні вчені дають дещо інше визначення категорії «менеджмент»:

- «невидима рука», яка забезпечить у суспільстві економічне існування та співпрацю людей;
- теорія, яка слідує за практикою й еволюціонує по мірі її розвитку;
- керівництво й обмеження, необхідне для соціальної гармонії.

Сучасний досвід використання у практиці категорії «менеджмент» охоплює такі його основні значення: процес управління людьми в організаціях; наука управління; орган управління і люди, його складові.

Важливим елементом технології управління, на думку Кредісова А.І., є категорія «принципи управління» підприємствами.

Принципи:

- 1) основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності;
- 2) встановлені, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів [1].

Принцип – основне, вихідне положення теорії, правило діяльності організації в будь-якій сфері або правило поведінки особистості. А. Файоль визначає такі принципи управлінської науки:

- поділ праці;
- повноваження і відповідальність;
- дисципліна;
- єдиноначальність;
- єдність напрямку;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- винагорода персоналу;
- централізація;
- скалярний ланцюг;
- порядок;
- справедливість;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух.

Дослідження показали, що можна виділити ще такі принципи управління за Ф. Тейлором:

1. Використання наукових методів, вироблених на їх основі стандартів трудових операцій.
2. Відбір працівників на основі наукових критеріїв з обліком їхніх здібностей і можливостей досягнення встановлених стандартів і норм.
3. Постійне підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їх наукової освіти і розвитку.
4. Психологічна сумісність, дружнє співробітництво і кооперація адміністрації (менеджерів) та працівників у справі практичного впровадження НОП, реалізація названих вище принципів.

Розглянувши та проаналізувавши деякі компоненти системи управління, які пропонують вітчизняні та зарубіжні науковці, переходимо до розгляду системи в цілому та ознайомимося з новими аспектами, які є невід'ємною складовою системи управління підприємством.

Як відомо система управління являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють впорядковану цілісність, єдність. Основою впорядкування системи управління є, як правило, мета її функціонування.

В той же час система управління повинна відповідати організаційним цілям, бути внутрішньо збалансованою, гнучкою і адаптованою, контрольованою [3].

Тобто, система управління - це процес створення, вдосконалення та підтримки функціонування організаційної структури для реалізації прийнятих управлінських рішень та розроблення плану стратегічних заходів.

В свою чергу система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації по всіх блоках системи, контроль та планування діяльності, а також система мотивації і стимулювання працівників.

Більшість вчених схиляються до думки, що система управління – це комплексний підхід в управлінні підприємством, який включає і вміння правильно організувати роботу, розробити стратегічний план розвитку, керувати та мотивувати персонал для досягнення поставлених цілей тощо. І дійсно система управління підприємством, це складна і багатогранна модель, для ефективного функціонування якої необхідно докласти масу зусиль.

Але, якщо розглядати систему управління саме туристичним підприємством, слід розуміти головний принцип – це робота з клієнтом. Саме ця складова, може знищити будь – яку, найдосконалішу систему управління в теорії, яка не врахувала простого контакту з клієнтом. Яка не врахувала настрою того чи іншого працівника і зміну настрою відповідного клієнта. Ви скажете: «Неможливо підлаштуватися під кожного клієнта», наша відповідь буде: «Тоді вам нема що робити в туристичному бізнесі».

Для прикладу наведемо ситуацію. Ви власник готельного підприємства. Всі свої сили і ресурси вклали для того, щоб знайти найкращі меблі та створити унікальний інтер'єр в готельних номерах. Впровадили новітні інновації в процес обслуговування клієнтів та найняли провідних менеджерів у готельному бізнесі. Але все ця робота може бути навіть не оцінена клієнтом, якщо у вас в приймальній його зустрічає працівник з поганим настроєм і не якісно надає послуги.

Звичайно, не йде мова, що всю систему управління необхідно налаштовувати на роботу з клієнтом, швидше так, щоб досягнути найвищої якості та ефективності на кожному з етапів управління підприємством.

Тут ми переходимо до компетенції та кваліфікації керівника, «менеджера». Що до нього, то практично всі науковці схильні вважати, що це справжній універсал, який і за персоналом наглядає, і приймає важливі рішення і розробляє стратегії. На практиці подібні менеджери, або дуже швидко губляться, або втрачають сили і не виправдовують сподівання.

Тому кваліфікований керівник повинен вибудувати систему управління персоналом, таким чином, щоб всі підрозділи мали взаємозв'язок, знали і розуміли стратегічні цілі і разом працювали над їхнім досягненням. Як підсумок було розроблено та запропоновано нову модель управління туристичним підприємством (рис.1).



Рис. 1. Модель системи управління туристичним підприємством

Джерело: розроблено автором

Принципи даної системи управління полягають в наступному:

Кваліфікований менеджмент – професійна організація роботи туристичного підприємства. Визначення цілей підприємства, вектору його

розвитку та залучення необхідних трудових та фінансових ресурсів. Побудова ефективної моделі управління та створення міцних конкурентних позицій на туристичному ринку.

Чітка та відкрита стратегія підприємства – необхідна для розуміння кожним працівником завдань та перспектив, які стоять перед ним. Усвідомлення куди рухатись та за рахунок чого досягати поставлених цілей.

Формування структурних підрозділів – допоможе впорядкувати систему управління, прискорить потік інформації на підприємстві серед працівників, зокрема управлінські рішення та іншу внутрішню важливу інформацію. Ініціює створення загальної ради для вирішення конкретних питань в окремому підрозділі, а також питань, що стосуються розвитку підприємства в цілому.

Розподіл повноважень – для ефективної роботи менеджменту, необхідно розподіляти обов'язки серед персоналу. Цим самим підвищуючи продуктивність праці, а також мати можливість швидко знаходити відповідальних за ту чи іншу роботу.

Ретельний підбір кадрів – дозволяє знайти та прийняти на роботу кваліфікованих працівників, які готові надавати якісні послуги та створювати позитивний імідж підприємству.

Безперервний процес навчання персоналу – одна з головних вимог для розвитку підприємства. В туризмі поняття якості послуг досить неоднозначна. Персонал будь-якого туристичного підприємства повинен бути завжди готовим до нових викликів, змін в обслуговуванні клієнтів, а також постійно удосконалювати свої вміння та навички.

Дисципліна та самоконтроль – необхідна складова на будь-якому підприємстві, не кажучи вже про туристичне. Дисципліна в колективі – це те, що допомагає колективу рости, розвиватись та ставати кращим. А

самоконтроль, допомагає створити атмосферу значущості кожного працівника в колективі та зміцнити взаємозв'язки між ними.

Сприятлива та позитивна атмосфера в колективі – для ефективної роботи персоналу, а також для розвитку та процвітання підприємства, важливим чинником є – внутрішня атмосфера. Якщо колектив працює, як одне ціле і намагається досягати загальної мети, не ставлячи власні амбіції на перший план, результат роботи такого колективу, не змусить себе довго чекати. Роль керівника в цьому процесі, своєчасна мотивація та підтримка своїх працівників.

Використовуючи дані принципи у створенні власного туристичного підприємства та системи управління ним, керівник може бути впевнений у правильності підходу та досягненню поставлених стратегічних цілей.

Подібний підхід включає в себе, здавалося б зрозумілі речі та компоненти, але саме зараз в Україні стоїть гостра необхідність в ефективній системі управління туристичним підприємством. До цього призвели некомпетентні кадри, низька кваліфікація керівників, а також застарілі підходи в розвитку туристичного бізнесу.

Отже, саме побудова чіткої та зрозумілої системи управління, з якісним контролем на всіх етапах, та створення психологічно стійкого колективу, несе за собою успішне функціонування туристичного підприємства у наш час.

Окрім зазначених особливостей управління сучасним туристичним підприємством, необхідно також підкреслити, що нині відбувається його інтернаціоналізація, колективне мислення нових реалій породжене поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням конкуренції і взаємозалежності у світовій економіці, створення міжнародних систем інформації, інших структур з інтегрованими властивостями.

Ефективність управління туристичним підприємством багато в чому залежить від здатності системи управління адаптуватися до змін параметрів

зовнішнього та внутрішнього середовища, а також до появи нових можливостей. Контроль завершує цикл процесу менеджменту туристичної організації. При реалізації цієї функції менеджменту проводиться зіставлення планів діяльності туристичного підприємства з результатами його діяльності та подається оцінка. Вона може бути задовільною, що дозволяє прийняти рішення про можливість продовження діяльності в обраному напрямку, і незадовільною, при якій необхідні зміни у виконанні функцій менеджменту: зміни організаційних основ і технології реалізації планів, перегляд системи мотивації праці персоналу, а також концепції туристичної діяльності на фінальному етапі.

Висновки. Отже, важливим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності туристичних підприємств на вітчизняному та міжнародному ринках є вирішення проблеми ефективності систем управління туристичними підприємствами.

Створення ефективної системи управління це складний процес, який вимагає високої кваліфікації керівника та здатності завжди тримати все під контролем. І головне, що хотілося б підкреслити, що саме уміння, навички та психологічна стійкість менеджера – є основними аспектами у побудові ефективної системи управління, як персоналом, так і підприємством.

Правильно визначені цілі та завдання підприємства з урахуванням особливостей сучасного управління сприятимуть його ефективній діяльності. А чітка і зрозуміла система управління, в руках кваліфікованого керівника, перетворить будь-яке підприємство на успішне, процвітаюче та конкурентоспроможне на туристичному ринку.

Пам'ятаючи про мінливість туристичного бізнесу, та наявність різких змін у зовнішньому середовищі, притаманних нашій країні, тільки гнучка і придатна до змін система управління здатна забезпечити найбільшу ефективність підприємства за будь-яких умов.

Література

1. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Товариство „Знання”, КОО, 1999. – 556 с.
2. Основи економічної теорії [Текст] : посібник / за ред. С. В. Мочерного ; С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Каніщенко [та ін.]. - К. : Академія, 1997. - 463 с.
3. Управління - це наука і мистецтво / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М. : Республіка, 1992. - С. 9-84.