

**Стороженко Є.Т., бакалавр, науковий керівник: Костинець В.В., к.е.н., доц.**  
*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Анотація.** У статті розглянуто ключові аспекти особливостей менеджменту туристичного бізнесу, організацію управління туристичним підприємством та особливості процесу керування туристичним підприємством. Автором визначено специфіку туристичних послуг, на основі чого встановлено особливості управління туристичним підприємством.

**Ключові слова:** менеджмент; туризм; управління; функції менеджменту; туристичне підприємство; послуга.

**Storozhenko L.T., supervisor: Kostynets V.V.**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **PECULIARITIES OF TOURISM BUSINESS MANAGEMENT**

**Abstract.** The article considers the key aspects of the peculiarities of tourism business management, the organization of tourism enterprise management and the peculiarities of the tourism enterprise management process. The author identifies the specifics of tourist services, based on which the features of the management of a tourist enterprise are established.

**Keywords:** management; tourism; management; functions of management; tourist enterprise; service.

**Вступ.** Питання управління в сфері туризму вже давно є нагальним та актуальним, попри це його теоретична розробка відносно недостатня. Численні публікації, різноманітні методи, що описують різні аспекти туристичного менеджменту, емпіричні дослідження та здобутки в цьому напрямі доводять важливість наукових розвідок та підтверджують зростаючу практичну значимість туристичного менеджменту. Зауважимо, що туризм як об'єкт управління має низку властивих тільки йому особливостей, які багато в чому зумовлені специфікою галузі. Завдання ж менеджменту туристичного підприємництва полягає в тому, щоб виявити такі особливості і в подальшому враховувати їх при управлінні туристичними підприємствами й організаціями.

**Постановка завдання.** Туризм як об'єкт управління має ряд властивих йому особливостей, які багато в чому обумовлені специфікою галузі. Завдання управління полягає в тому, щоб виявити такі особливості і надалі враховувати їх при управлінні туристичними підприємствами та організаціями. Перша особливість туризму з погляду менеджменту полягає у великих масштабах туристичної індустрії та складності взаємозв'язків між її складовими. Другою особливістю туризму як об'єкта управління можна вважати нечіткість та складне визначення цілей управлінського впливу. На перший погляд може здатись, що для приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі – накопичення цінностей, отримання прибутку [8, с. 61]. Проте туристичні фірми часто орієнтуються на заявлені, а не на фактичні потреби туристів. Водночас з метою виявлення останніх, менеджер має докласти максимум зусиль, адже неефективність його діяльності може спровокувати невдоволення споживача. Однією з найважливіших особливостей туризму як об'єкта управління є специфіка туристичних послуг та туристичного продукту, які необхідно враховувати при створенні системи управління туристичним підприємством, організацією, територією, при встановленні стандартів обслуговування, навчанні персоналу тощо. Все вищевикладене підтверджує необхідність подальших розвідок в сфері туристичного менеджменту.

**Результати досліджень.** За своєю природою управління в системі туризму є неоднорідним, оскільки включає різні форми власності, індивідуальну та колективну працю. Пакети туристичних послуг повинні враховувати мету поїздки, включаючи зміст, тип і якість наданих послуг, що визначає вибір туристичної інфраструктури, до якої відносяться, зокрема, засоби розміщення, підприємства, харчування, туристичні оператори та туристичні агентства, транспортні компанії, трансфери, музеї, стадіони, розважальні та оздоровчі центри тощо.

Зауважимо, що управління туристичною діяльністю – це мистецтво виконання керівної структури в туристичній сфері, яке вимагає життєвої сили розуму, індивідуальності та швидкого пристосування до ситуацій, що часто змінюються. Управління туризмом – це спеціальна діяльність, яка цілеспрямовано впливає на працівників, керує та координує роботу туристичних підприємств у ринкових умовах з метою досягнення цілей та отримання прибутку. В цьому сенсі функція менеджменту – організація управління туристичним підприємством, що виражає процес створення структури керування [4, с. 56]. Ця функція має два аспекти: створення структурних підрозділів відповідно до мети і стратегії підприємства і установа взаємин між підрозділами різних рівнів для розподілу обов'язків і координації виконання завдань.

До функції і задач менеджменту туризму слід віднести:

- стратегічне управлінське планування;
- організація управління туристичним підприємством;
- координація роботи всіх підрозділів;
- управління персоналом, підвищення його професійного рівня, створення умов для реалізації потенційних можливостей працівників [9, с.101].

Важливою функцією туристичного менеджменту є інноваційність, що включає розробку нових якісних туристичних послуг. Ефективне управління дозволяє надавати клієнтам якісні туристичні послуги на більш вигідних умовах, ніж у конкурентів. Фактично, менеджмент туризму – це вміння використовувати працю, мудрість, особистість та мотивацію працівників туристичних компаній для досягнення цілей компанії. Зазначимо, що функції управління туризмом як системи управлінської діяльності включають:

- виконання загальних та спеціальних функцій управління;
- використання різноманітних методів, засобів, форм і структур управління;
- залучення інформації, необхідної для підготовки та прийняття управлінських рішень.

Менеджмент туризму має на меті створення системи управлінської діяльності для задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. Система забезпечує позиціонування туристичних організацій у ринкових умовах, забезпечує попит і виробництво туристичних послуг, які можуть приносити максимальний прибуток.

Менеджмент туризму ґрунтується на трьох складових елементах:

- аспекти управління фундаментальними суспільними науками, включаючи питання управління суспільним виробництвом (економічна теорія, філософія, макроекономіка), науку про вивчення загальних законів управління (кібернетика, теорія систем);
- специфічні науки про сторони та функції управління (економіка підприємства, комерція, маркетинг тощо);
- теорія менеджменту туризму, що досліджує власну модель управління в туристичній сфері.

З приведених визначень випливає, що головним фактором, що зумовлює успіх туристичного підприємства, є здатність задовольняти запити клієнта. Загальна стратегія,

орієнтована на споживача, означає, що останнє питання знаходиться в центрі уваги компанії, і компанії повинні прагнути до кращого розуміння тенденцій у своїй системі інтересів. З іншого боку, компанії можуть певною мірою впливати на поведінку споживачів і ринок. Управління туризмом впливає із задоволення, яке приносить споживачам використання функцій, а не з факту права власності на послуги. Матеріальні продукти перетворюються на носії послуг (забезпечення умов), зростає роль невлених атрибутів (комфорт, увага, доброзичливість) як мотивації до покупки. Туристичний менеджмент повинен бути орієнтований:

- по-перше, шляхом надання туристичних продуктів конкретним клієнтам, щоб максимально задовольнити їх специфічні потреби;
- по-друге, створити можливості та умови для виробництва такого туристичного продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологіями) в організації;
- по-третє, досягти згоди щодо цілей та інтересів усіх сторін, залучених до процесу обслуговування.

Виходячи з вищевказаного, відзначимо, що основою операцій управління туризмом повинні бути споживачі, які є основними фігурами цього процесу. Концепція обслуговування може звучати так: існування туристичних компаній – це обслуговування клієнтів, де обслуговуючий персонал забезпечує процеси надання послуг, тому те, як керівництво керує своїми підлеглими, є характеристикою якості обслуговування клієнтів.

Діяльність в управлінні туризмом є специфічною і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей. Управління туризмом володіє багатьма характеристиками, які виходять із специфічних атрибутів послуг, що надаються в системі «людина-людина». Ці особливості полягають у наступному [6, с.85]:

1. широке проникнення туризму в людське суспільство при складних взаємозв'язках між галузями, підприємствами, природними компонентами, включеними в сферу туристичної діяльності, що зумовлює подвійну відповідальність в управлінні туризмом:

- по-перше, будь-яке туристичне підприємство несе відповідальність за результати своєї діяльності стосовно до масштабів свого регіону в економічному, екологічному, соціальному й іншому аспектах;

- по-друге, воно є відповідальним перед своїми співробітниками;

2. сильний вплив з боку зацікавленої клієнтури. Бажання і претензії різних категорій можуть не тільки не збігатися, але і бути протилежними, наприклад протиріччя між власниками готелів, місцевими жителями, різними віковими категоріями туристів, постачальниками різних туристичних послуг і товарів;

3. важко вимірювані цілі управління в масштабі регіону й обмежений вплив на регіон, що виявляється в основному при економічній ефективності діяльності туристичного підприємства, обумовленої позитивними результатами роботи окремих туристичних фірм і підприємств розміщення, харчування, транспорту, розваг і ін. Для менеджменту приватних туристичних підприємств, які в своїй діяльності орієнтуються на здобуття прибутку, характерні чіткі і вимірні цілі – накопичення цінностей, рух готівки, прибуток;

4. невіддільність турпродукту від джерела його формування. Якщо споживач замовив путівку в березні на червень, а в травні туроператор припинив своє існування, то, природно, що ця послуга не буде надана через відсутність її джерела;

5. велика частина туристичних підприємств – малих розмірів;

6. найважливішою особливістю туризму як об'єкту управління є специфіка туристичного продукту – послуги.

Таким чином, зазначимо, що найважливішою особливістю менеджменту туризму є специфіка послуг туристичного продукту, яка полягає у:

- неосяжності;
- неспроможності до зберігання;
- різноманітності її складових;
- невід'ємності процесу виробництва і споживання туристичної послуги та присутності клієнта в процесі його надання;
- послуга існує тільки в процесі її виробництва
- мінливості якості;
- сезонності попиту [5, с. 70–73].

На основі вищевказаного доцільно виокремити характерні риси управління туристичними підприємствами:

- унікальність, яка вказує на те, що механічно перенести чи запровадити в туризмі певні управлінські напрацювання та досвід із інших сфер діяльності неможливо;
- при плануванні туристичної діяльності в основі повинні бути потреби і бажання кінцевих споживачів;
- у туристичній сфері вирішальне значення має маркетинг: враховуючи нематеріальний характер туристичної послуги, лише із допомогою маркетингу можна показати аргументи на користь придбання туристичної послуги;
- у зв'язку з мінливістю якості послуги, суб'єктивізмом у її оцінці, виникає необхідність її постійного контролю, тобто ця функція менеджменту набуває особливу значимість;
- неповторність туристичного продукту потребує відповідального відношення до його надання на усіх етапах реалізації туру;
- процес надання туристичних послуг може бути автоматизований у набагато меншому ступені, ніж, наприклад, процес виробництва товарів, тому найважливіше значення повинно надаватися людському фактору;
- туристичний продукт не є товаром першої необхідності і на його попит мають значний вплив економічні, політичні, екологічні, соціально-культурні та інші фактори;
- невід'ємність процесу виробництва і споживання туристичної послуги висуває до персоналу туристичного підприємства високі вимоги [7, с. 54].

Базуючись на специфіці туризму, основними сферами туристичного менеджменту є:

- людські ресурси, оскільки від якості і компетентності роботи менеджерів туристичної організації в значній мірі залежить її ефективність;
- маркетинг, адже, щоб виходити на ринок і успішно на ньому працювати необхідно досконально знати і використовувати усі його можливості;
- виробництво та інновації, зважаючи на високу конкуренцію в цій сфері та зростаючі потреби клієнтів;
- фінансові і матеріальні ресурси, що необхідні для успішного ведення бізнесу;
- соціальна відповідальність, яка полягає у специфіці туризму, як засобі пізнання, духовного розвитку людей [2, с. 113].

**Висновки.** Підводячи підсумки, зазначимо, що ефективність туристичного менеджменту залежить від ступеня сформованості організаційної структури управління та від того, наскільки вона задовольняє цілі організації. Організаційна структура являє собою впорядкований набір взаємопов'язаних елементів зі стабільними взаємозв'язками для забезпечення їх функціонування та розвитку як єдиного цілого. Відомо, що

туристична діяльність – це організована діяльність з надання туристичних послуг, а характеристика туристичного ринку полягає в тому, що існує багато основних підприємств з виробництва та просування туристичних послуг (туристичні компанії, асоціації, туристичні агенції, туристичні оператори тощо) [1], і існує логічна залежність між рівнями управління та функціональними послугами. Фактично керівництво ставить за мету налагодити цю взаємодію для досягнення стратегічних цілей туристичної галузі. Організаційна структура управління туризмом надає змогу організувати групу взаємопов'язаних елементів у будь-якій туристичній компанії чи туристичному ринку. В свою чергу, дуже важливим є управління туристичною структурою, що передбачає розподіл завдань між відділами та співробітниками, у тому числі надання їм повноважень щодо реалізації конкретних туристичних напрямків або заходів для забезпечення функціонування організації.

#### Список використаної літератури

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 325/95-ВР із змінами і доповненнями від 14.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Горішевський П. А., Красій Р. П. Організація роботи туристичної фірми: туроператорська та турагентська діяльність. Івано-Франківськ, 2012. 392 с.
3. Дурович А. П. Организация туризма. Минск: Современная школа, 2010. 383 с.
4. Кіпченко В. К. Менеджмент туризму. К.: Знання, 2010. 502 с.
5. Костинець В. В. Теоретичні аспекти управління розвитком ринку послуг у національній економіці. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 14. С. 70–73.
6. Менеджмент туризму: основы менеджмента. Под ред. В. А. Квартальнова. М.: Финансы и статистика, 2002. 352 с.
7. Менеджмент туризму: экономика туризма. Под ред. В. А. Квартальнова. М.: Финансы и статистика, 2004. 320 с.
8. Організація рекреаційних послуг: навч. посіб. За ред. В. В. Величко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. 202 с.
9. Організація туризму: підручник. За ред. І. М. Писаревського. Х.: ХНАМГ, 2008. 541 с.