

## Порівняльна характеристика вдосконалення і реінжинірингу бізнес-процесів

Параметри	Вдосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Наростаючий	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий аркуш»
Частота змін	Безперервно	Одночасно
Тривалість змін	Невелика	Велика
Напрямок змін	Знизу вгору	Зверху вниз
Обхват	Вузкий – на рівні функцій (функціональний підхід)	Широкий - міжфункціональний
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Стратегічне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Зміни корпоративної культури	Культурний структурний

2. Компанії, що не мають у нинішній момент скрути, але передбачають неминучість виникнення важко вирішуваних проблем, зв'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, зміною економічного оточення і ін.

3. Компанії, що не мають проблем зараз, не прогнозують їх в осяжному майбутньому. Це компанії-лідери, проводячи агресивну маркетингову політику, не задовольняються хорошим поточним станом і що бажають за допомогою реінжинірингу добитися кращого.

Таким чином, завдання реінжинірингу аналогічні завданням інновації: освоєння новин для забезпечення конкурентоспроможності продукції і кінець кінцем — виживаності підприємства.

**Висновок.** Отже, можна зробити висновок, що не кожна зміна може називатися реінжинірингом, а лише та, яка призводить до радикальної перебудови процесів та дає найбільш суттєвий революційний результат.

*Література*

1. Жидецький В.Ц., Джигирей В.С., Мельников О.В. Основи реінжинірингу: Підруч. – 5-те вид., доп. – Львів: Афіша, 2000. – 350с.
2. Лапін А.Ф. Управління реінженірингом на транспортних підприємствах: Навч.посібник - К.: Знання, - 2007. - 367 ст.
3. Миценко І.М. Комплексна оцінка умов праці на виробництві: Навч. посіб. – Кіровоград, 1999. – 160с.

УДК 656. 338. 12

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ НА ПРИКЛАДІ ЗАКОРДОННИХ КРАЇН

*Волинець Л.М., кандидат економічних наук  
Черній С.В.*

**Актуальність проблеми.** У період переходу до ринкової економіки міжнародний туризм є одним із перспективних напрямків зовнішньоекономічної діяльності країни та її регіонів. Відомо, що на частку туристичного бізнесу припадає 7 відсотків загальносвітового експорту товарів і послуг, що в абсолютному вираженні поступається тільки прибуткам від експорту нафти, нафтопродуктів і автомобілебудування. Для економіки України з її найбільш розвиненими туристсько-рекреаційними центрами: Чорноморським узбережжям, Карпатами, Слов'яногір'ям, Азовським узбережжям і унікальними містами, які поєднують прикмети старовини і сучасності, значення міжнародного туризму полягає в тому, що, по-перше, це сфера швидкого обігу капіталу, при відносно невеликих капіталовкладеннях; по-друге, це ефективний засіб модернізації інфраструктури і, по-третє, можливість створення нових робочих місць як у державній, так і в регіональній економіці. Розвиток регіонального туристичного бізнесу буде сприяти створенню спеціальних малих і середніх підприємств, а також активізації і стимулюванню роботи цілої мережі галузей народного господарства: будівництва, торгівлі, сільського господарства, виробництва товарів народного

споживання, транспорту і зв'язку, формуванню сучасної кадрової політики в регіоні і поетапному виходу регіонального туристичного бізнесу як на загальнодержавний, так і на світовий рівень туристичних послуг.

**Мета статті** полягає у вивченні закордонних моделей управління туристичним бізнесом та застосування їх в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі вивчення особливостей організації управління туристичним бізнесом за кордоном визначають три моделі державного управління туризмом. Перша називається *децентралізованим управлінням*. Її особливість полягає у відсутності центрального державного органу (туристичної адміністрації), який би відповідав за розвиток туристичної галузі. Всі питання розвитку туризму вирішують на місцях — на положеннях ринкової самоорганізації. Уряди окремих країн використовують таку модель у тому разі, якщо туризм країні взагалі непотрібний або коли суб'єкти туристичного ринку є свідомими та займають сильні позиції, тобто здатні розв'язувати власні проблеми без участі держави. Саме таку модель управління туризмом нині застосовують у США, де в 1997 р. була ліквідована державна структура USTTA (United States Tourist and Travel Authority, Туристична адміністрація США), що керувала туризмом раніше. Керівництво США пояснило таке рішення низкою причин, серед них — зменшення витрат федерального бюджету, міцні позиції США на міжнародному туристичному ринку, привабливість країни для іноземних туристів, сильні приватні компанії в туристичному бізнесі США, здатні на потужні самостійні рекламні акції в інтересах всього національного ринку.

*Друга модель* — централізоване державне управління туризмом — передбачає наявність сильного й авторитетного міністерства туризму, яке контролює діяльність туристичної галузі загалом. Для реалізації цієї моделі потрібні певні умови: великі державні фінансові вкладання в туристичну індустрію, рекламно-маркетингову діяльність, а також потужне державне інвестування в інфраструктуру. Прикладами країн, де застосовують таку модель, є Туреччина, Єгипет, Туніс, Таїланд, Індонезія, Кенія та деякі інші країни, в котрих туризм — одне з головних джерел валютних надходжень. Наприклад, Туреччина тільки на рекламу своїх туристичних атракцій в Україні щорічно витрачає 0,5 млн. дол. США, а Державна туристична адміністрація Єгипту на туристичну рекламу в Італії у 2008 р. спрямувала 3 млн. дол. США.

*Третя модель* управління туризмом (її можна назвати *європейською*) переважає в європейських країнах і полягає в тому, що питання розвитку туристичної діяльності країни вирішується на рівні певного багатогалузевого міністерства. При цьому департамент, який займається туризмом, має два основні напрями діяльності: 1) пов'язаний із глобальними питаннями державного регулювання туристичної галузі (зокрема, розробка нормативно-правової бази, координація діяльності регіонів міжнародне співробітництво на міждержавному рівні, обробка статистичної інформації); 2) стосується маркетингово-виставкової діяльності (у тому числі управління туристичними представництвами за кордоном). Розглянемо цю модель детальніше, оскільки вона найбільш сприятлива для України, де нещодавно державну туристичну адміністрацію (ДТА) замінили Міністерство культури та туризму.

Державні туристичні адміністрації в європейських країнах працюють шляхом взаємодії з місцевою владою та приватним бізнесом з метою заохочення до виконання державних завдань за допомогою фінансових засобів з приватного сектору, знаходження взаємовигідних форм співробітництва між органами управління різних регіонів. Унаслідок такої політики виникають змішані за формами власності (державно-приватні) структури з регулювання туристичної діяльності. Для прикладу наведемо чотири моделі управління туристичним сектором — у чотирьох країнах Західної Європи (Франції, Іспанії, Великої Британії та Італії), на які, за даними СТО, припадає третина світових туристичних прибуттів.

У Франції туризм на рівні виконавчої влади належить до компетенції Міністерства транспорту та громадських робіт, у структурі якого діє Державний секретаріат з питань туризму та управління ним. Ці органи займаються вирішенням питань управління та регулювання галузі, інвестування та міжнародних відносин у сфері туризму. Крім того, є ще низка організацій, котрі беруть участь в управлінні туризмом "з правом дорадчого голосу", — це Рада з туризму при Міністерстві транспорту (консультативний орган), Французька агенція туристичного інжинірингу, Національна спостережна рада з туризму (маркетингові дослідження, аналіз статистики), Національна агенція з відпускних поїздок (соціальний туризм), Національний комітет з процвітання Франції (питання екології, озеленення міст). На регіональному рівні питаннями туризму займаються так звані делегати — представники центральної виконавчої влади, які підкоряються безпосередньо префектам. Діяльність делегатів в основному спрямована на координацію місцевих і національних

ініціатив, оскільки повноваження місцевої влади в галузі туризму досить великі. Просуванням Франції на міжнародному туристичному ринку займається асоціація Мезон де ла Франс (створена у 1987 р.) до складу якої входять 800 членів, до яких належать місцеві адміністрації, туристичні фірми, готелі, об'єкти екскурсійного огляду. В штаті асоціації працює 200 осіб, а 33 представництва розміщені в 26 країнах. Керівний орган – Рада директорів (складається з 27 осіб, з яких третина державні чиновники, нині – представники приватного бізнесу). Діяльність асоціації на 60 % фінансується з бюджету.

В Іспанії питаннями розвитку туризму займається Міністерство економіки, до складу якого входять Державний секретаріат з торгівлі, туризму, малого бізнесу. Крім нього, до Міністерства належать Центральна дирекція з туризму (контролює адміністративні питання, визначає загальний напрям туристичної політики), готельний ланцюг "Парадорес" (включає 83 готелі, розміщені у будинках, що становлять історико-архітектурний інтерес), два виставково-конгресових центри (у Мадриді та Малайзії), іспанський інститут туризму "Туреспака". Однак повноваження Міністерства економіки обмежені, оскільки питання ліцензування, сертифікації послуг, розробки стратегії розвитку туризму вирішує місцева влада. З метою їх координації створено Раду з розвитку туризму, до складу якої входять представники державних органів влади різного рівня і представники приватного бізнесу. Рішення Ради мають рекомендаційний характер. Інститут туризму "Туреспака" залучає іноземних туристів, займається рекламною діяльністю та просуванням іспанських курортів за кордоном. Ця організація має широку мережу інформаційних офісів в Іспанії та 29 представництв у 21 країні світу. Інститут туризму повністю фінансує держава.

У Великій Британії сферу туризму очолює Міністерство культури, видовищ і спорту, якому підлягає орган, що безпосередньо курирує туризм, — Британська туристична адміністрація (British Tourist Authority, BTA). Вона залучає іноземних туристів у Велику Британію та розвиває внутрішній туризм, а також консультує уряд та інші державні установи з питань туризму. BTA поряд із традиційною діяльністю на закордонних ринках (інформація, реклама, виставкова діяльність) надає консалтингові й маркетингові послуги, організовує виставки та семінари, здійснює різні проекти з участю іноземного капіталу, видає та реалізує путівники, відеофільми й іншу рекламно-інформаційну продукцію. Очолює BTA Рада директорів, до складу якої входять п'ять осіб та президент. У штаті нараховується 300 співробітників, з яких третина працює в Лондоні, а інші — за кордоном у 26 країнах світу. BTA фінансується державою на 68 %.

В Італії Департамент з туризму підпорядковується Міністерству виробничої діяльності. До основних функцій Департаменту належать: координація діяльності регіональних туристичних адміністрацій, розробка нормативно-правових галузевих документів національного характеру, маркетингові дослідження й обробка статистичних даних, міжнародна діяльність (підготовка і висновок міжурядових угод у галузі туризму, взаємовідносини з міжнародними організаціями та ЄС). Особливість Італії полягає в значному посиленні повноважень місцевих туристичних адміністрацій, які відають всіма питаннями ліцензування туристичної діяльності, здійснюють класифікацію готелів, мають право сприяти розвитку своїх регіонів як усередині країни так і за кордоном (шляхом рекламних, виставкових заходів). Однак головну роль у представництві цієї країни на міжнародному туристичному ринку відіграє Національне управління з туризму (ENIT), до основних функцій якого належать рекламно-інформаційна робота, маркетингові дослідження, координація закордонної діяльності місцевих туристичних адміністрацій. Це управління підлягає Департаменту з туризму та повністю фінансується державою. У штаті ENIT налічується 200 осіб, у тому числі співробітники 20 закордонних представництв у 16 країнах.

**Висновки.** Використання логістичних принципів і прийомів в управлінні туристичними фірмами дає змогу значно підвищити прибутковість туристичного бізнесу шляхом зменшення витрат та підвищення рівня логістичної координації всіх операцій з обслуговування туристів.

За допомогою прикладу закордонних країн та логістичного підходу розв'язуються проблеми сталого розвитку туризму, збереженості та відновлення рекреаційно-туристичних ресурсів, зменшуються ризики погіршення екологічної ситуації, якість наданих туристичних послуг, загрози здоров'ю та безпеці туристів.

Отже, такий підхід може бути основою для визначення стратегій сталого розвитку туризму в Україні та її регіонах.

#### *Література*

*І.У.Азард.* Некоторые направления регионального развития и сотрудничества и некоторые вопросы в региональной науке, не имеющие ответов // Региональное развитие и сотрудничество . – М., 1998, №1-2, – 46 С.

2. *Макроусов, В.Н.* Основы территориальной организации транспорта / В. Н. Макроусов. – Саратов : Изд. – во Саратов. ун-та, 1990. – 16 с.
3. *Смірнов І.Г.* Логістика туризму: Навч. посіб. – К.: Знання, 2009. – 444с.
4. *Тархов, С.А.* Эволюционная морфология транспортных сетей / С. А. Тархов. – Смоленск – М. : Универсум, 2005. – 382 с.
5. *Хаггет, П.П.* Пространственный анализ в экономической географии. Пер. с английского / П. Хаггет. – М. : Прогресс, 1968. – 390 с.

УДК 656.13

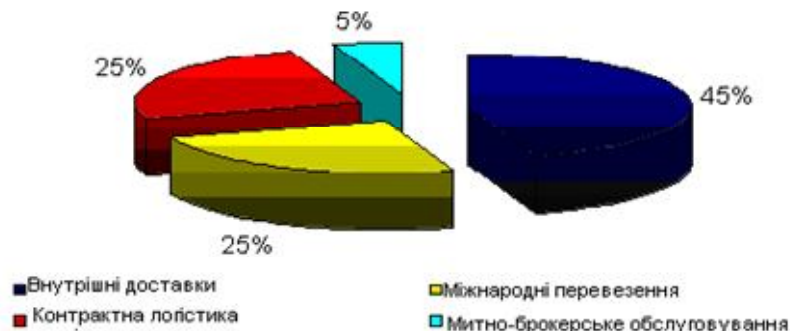
## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ ЯК ДЖЕРЕЛО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ

*Горбенко О.В., кандидат економічних наук*  
*Вага А.Г.*

**Постановка проблеми дослідження.** В умовах конкуренції і певних економічних ускладнень останнього року, прагнення підприємств до максимізації прибутку є не просто невід'ємною функцією управління, а й потребує комплексного аналізу задля прийняття виважених рішень по його досягненню. В даний час в Україні, схоже, усвідомлена ця необхідність, хоча в розвинених країнах аналіз є нормою підприємницької діяльності вже вельми тривалий час. Високий рівень конкуренції на ринку спонукає керівництво компанії до пошуку шляхів та джерел підвищення ефективності бізнес-процесів.

**Аналіз економічної літератури** свідчить, що основну увагу дослідники приділяли створенню методологічних положень з визначення економічної ефективності діяльності підприємства та виробництва/надання окремого товару/послуги з метою виявлення найбільш пріоритетного напрямку розвитку. [4]

Особливим чином ці питання торкнулися й ринку логістичних послуг, що останнім часом показував стрімкий ріст. А особливо послуги контрактної логістики, тобто тих послуг, які пропонують підприємствам-виробникам відповідні підприємства, що зосереджують власну діяльність лише на комплексі логістичних рішень. (рис 1)



*Рис. 1 Структура ринку логістики в Україні*

**Метою** даного дослідження є аналіз ринку логістичних послуг в Україні та визначення основних напрямків його подальшого розвитку загалом та окремо в межах надання послуг контрактної логістики.

**Відповідно до мети дослідження було сформовано такі завдання:** вивчити сучасний стан розвитку логістики в Україні та її інтеграційні складові; проаналізувати кількісні характеристики логістичного ринку; визначити галузі народного господарства, які використовують принципи логістичного підходу; визначити кількість підприємств, що надають послуги контрактної логістики в Україні; визначити перелік послуг, що складає основу їх діяльності, тобто користується попитом серед підприємств-замовників цих послуг; визначити які будуть пріоритетні кроки подальшого розвитку логістичних підприємств в контексті розробки комунікаційної політики з акцентом на комплекс нових послуг.