

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 303.625.36

М.Г.Бойко

ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Викладені теоретичні положення щодо особливостей управління туристичними підприємствами. Обґрунтовано актуальність зміни стереотипів управління туристичними підприємствами через призму підвищення ефективності системи управління. Запропоновано програму дослідження та структурно-логічну послідовність аналітичних процедур дослідження стереотипів управління підприємствами. Доведено доцільність рефреймінгу стереотипів для формування активно-новаційної моделі управління підприємством

Постановка проблеми. В умовах сучасності сфера туризму є важливим соціально-економічним явищем глобального значення. Економічний ефект цього виду діяльності обумовлений тим, що його внесок у світовий ВВП (згідно з даними Всесвітньої туристської організації) досяг 10%, а в експорті - майже 6%. У країнах, що мають привабливі природно-кліматичні умови, туризм із суміжними галузями забезпечує до 90% національного доходу. У цій сфері задіяно орієнтовно 7-8% світових інвестицій. При цьому, згідно з прогнозами, до 2018-2020 рр. ця сфера економічної діяльності буде динамічно розвиватися і далі, забезпечуючи внесок у щорічне зростання світового ВВП не менше 3-4% [1].

Модернізація української економіки також передбачає підвищення соціально-економічної ролі сфери туризму, головна закономірність соціально-економічного розвитку якого полягає в ускладненні управління суб'єктами господарської діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Це обумовлює актуальність вирішення проблеми нівелювання суперечностей в управлінні туристичними підприємствами, які спричинені його об'єктивним характером і суб'єктивним способом здійснення та виникають унаслідок прагнення підприємства до стабільності у відповідь на виклики різношвидкісного впливу підприємницького середовища.

Аналіз останніх досліджень. Сучасне управління має на озброєнні різноманітні наукові підходи до підвищення ефективності управління туристичними підприємствами. Серед дослідників, які вивчають особливості управління туристичними підприємствами варто відзначити наукові праці: А. Александрової, І. Бережного, Є. Богданова, С. Ванхілла, Д. Гільберта, В. Гуляєва, М. Кабушкіна, Г. Карпової, В. Квартальнова, В. Козирева, К. Купера, Н. Лейпера, О. Любіцевої, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, І. Школи, Ф. Флетчера, С. Цьохли та ін. науковців.

Незважаючи на вагомий науковий здобутки варто зазначити, що у нинішніх економічних умовах зростає потреба ринкових суб'єктів в оцінці стану внутрішніх відносин і досягнутого балансу внутрішніх інтересів як засобу пом'якшення дихотомії між чинниками внутрішньої організації підприємства і його станом у зовнішньому середовищі. У цьому контексті управління є системою узгодження взаємних інтересів менеджерів, власників та персоналу, яка обумовлює успішне функціонування туристичного підприємства. При цьому маємо на увазі, що всі об'єкти управління

зацікавлені у розгляді спільних цінностей як активу та мотиваторів, які обумовлюють збільшення особистого внеску у досягнення загальної цілі функціонування підприємства. Це надає можливість створити реальні управлінські основи для формування системи управління, яка дозволить превентивно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Отже, необхідно вичленувати таку детермінанту, як гнучкість, що підвищує ефективність управління.

Виходячи з вищенаведеного *метою цієї статті* є вирішення наукового завдання розроблення науково обґрунтованих підходів до визначення пріоритетів підвищення ефективності управління туристичними підприємствами та алгоритму інтелектуальної підтримки цього процесу.

Результати дослідження. Економічна наука виходить з того, що будь-який суб'єкт ринку здійснює вибір (ухвалює рішення) на основі оцінювання майбутньої економічної вигоди. У нинішній макроекономічній ситуації багатьом підходам до управління належить пройти через певні випробування за критерієм їх практичної значимості оскільки ризики та істотні втрати, пов'язані із впливом нестабільної економічної ситуації, спонукають підприємства до пошуку нових способів утримання та залучення споживачів. Важливу причину оновлення концепцій управління в умовах перенасичення ринку К. Боумен характеризує тим, що для комерційних організацій цільова орієнтація так чи інакше пов'язана з прибутковістю бізнесу. Всі інші цілі, на думку автора, стануть лише засобом досягнення прибутковості, оскільки остання обумовлює сам факт існування (виживання, процвітання) фірми [2, с.47– 49]. Однак, така позиція все ж є дещо хибною, оскільки, як вказує Ч. Дж. Болмен, використання прибутку як цільового критерію має суттєвий недолік, оскільки показники прибутку відображають результати діяльності організації за минулий період, а не її перспективні можливості та майбутній потенціал. Дослідник вказує, що традиційна система показників також не дозволяє створити систему мотивації персоналу, яка б адекватно відповідала б їх внеску щодо досягнення мети ефективності функціонування всієї організації [3, с. 26–29].

Експерти Світового Банку дійшли висновку, що у швидкозмінних політичних, економічних, соціальних і культурних умовах більшість криз у країнах, що розвиваються, має характер управлінських, і запропонували нову концепцію оцінки якості управління: *благе управління – раціональне управління (ефективність, результативність і економія), підзвітність, обмін інформацією, її вільне розповсюдження (транспарентність) та правова база розвитку* [4, с. 4].

Очевидно, що нестабільність підприємницького середовища обумовлює зміни у класичних управлінських підходах, оскільки нестабільній економічній системі властиві насамперед динамізм стратегічної мети, неоднозначність та складність щодо її визначення. Тому доцільно спиратися на адекватні моделі життєвого циклу зовнішніх можливостей і внутрішніх процесів, що обумовлює обґрунтування рішень щодо забезпечення належного рівня гнучкості підприємства протягом життєвого циклу. Зазначені управлінські аспекти мають каузальний характер, тому предметом наукової уваги для формування ефективної системи управління туристичними підприємствами є стереотипи управління, для осмислення сутності яких найбільш вдалим є визначення консультанта –McKinsey & C^o Д. Сулла, стосовно того, що *стереотипи управління – це будь-які дії підприємця або менеджера, що обумовлюють напрям розвитку компанії*. Автор підкреслює, що саме менеджери зумовлюють характер майбутнього розвитку, оскільки не компанії проходять через життєвий цикл, а їх можливості [5, с. 76].

У цьому контексті зробимо акцент на тому, що у теорії управління розвивається напрям, у межах якого науковці досліджують управління організаціями за певними етапами життєвого циклу. Тому методологічно продуктивним є дослідження

стереотипів управління туристичних підприємств через призму підвищення ефективності системи управління у цілому. Суть у тому, що успішний менеджер повинен вчасно уміти змінювати стереотипи управління, коли змінюється ситуація на ринку. У своїх дослідженнях Д. Сулл, спираючись на теорію К. Крістенса щодо аналізу ресурсів управління як основи розвитку бізнесу, доходить висновку, що основними управлінськими стереотипами є ресурси, організаційні процеси та цінності [5,6, с. 45-69].

Подібний підхід до визначення стереотипів управління висвітлено у праці Д. Фрімена «Структурна інерція та організаційні зміни». Зокрема автор дійшов висновку, що нездатність організації до адаптації виникає не від невчасного реагування на зміни, а від невідповідності управлінських дій цим змінам. Невідповідність спричиняється тими обмеженнями, які призводять до дій організації за стереотипами [7, с. 149-160]. Група науковців під керівництвом Л. Захарової, вивчаючи проблему стереотипів щодо прийняття рішень менеджерами, визначають їх як стійкі установки, що впливають на якість менеджменту та управлінські рішення кожного окремого менеджера [8].

Досліджуючи особливості стратегічного планування розвитку організації, науковець І. Смолін підкреслює, що ринкові відносини в Україні потребують зміни існуючих стереотипів господарювання, методів планування та характеру управління. Насамперед це стосується забезпечення стратегічних напрямів розвитку підприємств [9, с. 6-8].

Російський дослідник В. Паламарчук, вивчаючи особливості стратегічної діагностики цінності компанії, дійшов висновку, що найкращим критерієм оптимальності прийняття управлінських рішень і відповідно визначальним метастереотипом управління є нарощування соціально-економічної цінності у довгостроковій перспективі є [10, с.20].

Визначаючи засади підвищення ефективності управління туристичними підприємствами слід зазначити, що успішність туристичної діяльності повинна базуватися на формуванні основоположних управлінських, економічних та соціальних компетенцій підприємств як основи подовження його життєвого циклу та періоду конкурентних переваг. При цьому варто зазначити, що така орієнтація управлінської діяльності не є очевидною метою для менеджерів, особливо у ситуації, коли підприємство не планує збільшити ринкову частину, вийти на нові сегменти ринку. Менеджер зазвичай орієнтований на бухгалтерський прибуток та забезпечення поточної ліквідності, що обумовлює виникнення суперечності цілей, наприклад з іншими пріоритетами діяльності

У цих умовах головним управлінським завданням туристичного підприємства є побудова такої моделі управління, в якій різні фактори прискорення змін відіграватимуть позитивну роль. Деякі туристичні підприємства, які прагнуть бути фінансово стійкими і професійно розвивати свій бізнес, дотримуються такого підходу, який розгортається у різних управлінських практиках і ініціюється, як правило, вищим менеджментом підприємства, стилем управлінської поведінки і суб'єктивними ментальними моделями. Загалом у конструктивному компоненті очевидним для управлінської системи туристичних підприємств є прагнення до визначення стрижневих управлінських, економічних та соціальних компетенцій підприємств як основи подовження їх життєвого циклу та періоду конкурентних переваг на туристичному ринку.

Отже, при зміні умов функціонування підприємств дослідження стереотипів управління туристичними підприємствами – *закономірний процес, який обумовлюється тим, що трансформація стереотипів управління спроможна стати основою постійного поліпшення господарської діяльності та вдосконалення системи управління*

підприємствами. Дотримуючись цієї позиції зазначимо, що у нинішніх умовах насамперед важливо усвідомити, що професійне завдання менеджера – це принесення користі через управлінську діяльність широкому колу зацікавлених у діяльності туристичного підприємства суб'єктам взаємовідносин [11, с. 233].

Управлінські стереотипи, якими керується кожний працівник, беручи участь у діяльності підприємства, є результатом взаємовпливу соціально-економічної системи, активної ролі індивідів (учасників управлінського процесу), яким властива як раціональна, так і ірраціональна поведінка (поєднання максимізації їх корисності від участі у діяльності підприємства з емоційними та імпульсними рішеннями), є неоднозначними. Тому успішність господарської діяльності обмежується не стільки виробничими факторами, скільки соціально-економічними відносинами та управлінськими практиками ведення господарської діяльності. При здійсненні управлінських змін, спрямованих на поліпшення господарської діяльності, завжди існують передумови для виникнення ситуації супротиву, тому повинен бути розроблений алгоритм, який забезпечив би безконфліктний перехід до вдосконаленого формату функціонування підприємства. Враховуючи цей аспект, менеджеру (управителю) як суб'єктові управління необхідно враховувати інтереси, прагнення, вподобання інших учасників управлінського процесу і використовувати їх для оптимізації управлінської діяльності в цілому. Під час прийняття управлінського рішення менеджер здійснює вибір як особа, яка керується власними ціннісними орієнтаціями, та професіонал, який орієнтується на професійно значимі економічні та соціальні цінності.

Багатьма дослідниками підкреслюється і обґрунтовується важливість використання економічних та соціальних цінностей в управлінні. Зокрема аксіологічний аспект в управлінні розглянуто у працях І. Андрєвої, Ю. Благова, М. Бочарова, Б. Генкіна, В. Курлова, М. Лучко, М. Олехнович, І. Пасак, В. Суханова, П. Фельдшерова та ін. Управління цінностями як елемент управління людськими ресурсами компанії ґрунтовно розглянуто О. Яхонтовою [12, 13]. Науковець В. Шуванов, автор концепції дев'яти управлінських ролей, дійшов висновку, що саме сприйняття економічних та соціальних цінностей в управлінні дозволить найефективніше реалізувати особистий потенціал кожного працівника та забезпечить успішне функціонування організації у динамічно змінному середовищі [14].

Таким чином, для підвищення ефективності управління необхідним є аналіз системи цінностей, якими керуються менеджери підприємств. Це дозволить досить чітко зрозуміти «організаційну свідомість підприємства», впливаючи на яку є можливість гармонізувати різні елементи організаційної культури, підтримуючи баланс інтересів працівників і керівництва; ефективно запроваджувати різні програми перетворень, стримуючи енергію внутрішнього опору. Зокрема це відображено у таких концепціях управління, як: *раціонально-прагматична* (Е.Шейн, С.Пітерс, Р.Уотермен) та *феноменологічна* (А. Петтіґрю, Д. Сільверман).

З раціонально-прагматичної точки зору цінності займають центральне місце у корпоративній культурі, а формують і розвивають їх керівники. Для феноменологічної концепції характерний антисистемний погляд, тобто ціннісні орієнтації формуються залежно від світогляду кожної особи, тому з позиції ціннісно орієнтованого управління вона не є перспективною. Разом з тим у науковому полі практично немає досліджень, які розкривають значимість економічних та соціальних цінностей як основних внутрішніх регуляторів професійної діяльності менеджерів, що дозволило розробити програму дослідження, структурно-логічну послідовність аналітичних процедур якої представлено на рис.2.

За результатами дослідження стереотипів управління підприємствами буде визначено:

1. Профілі економічних і соціальних особистісно значимих та професійно значущих цінностей для менеджерів.
2. Ієрархію системи цінностей, значущих для професійної діяльності та особисто значимих цінностей.
3. Пріоритетну модель управління туристичними підприємствами
4. Компоненти профілів стереотипів управління
5. Напрями проведення рефреймінгу (*англ. reframe – переробляти, змінювати*) стереотипів як основи для набуття підприємством властивостей поточної, реактивної та проактивної (стратегічної) гнучкості управління туристичними підприємствами. Стосовно прийняття управлінських рішень рефреймінг стереотипів дозволить менеджерів враховувати кореляцію між елементами ментальної системи (стереотипами управління) і конкретними показниками ефективності господарської діяльності. Це сприятиме обґрунтованому визначенню управлінських дій для вирішення проблем, які стоять перед підприємством.



Рис.1. Програма дослідження стереотипів управління

Варто наголосити, що рефреймінг пов'язаний з незначними організаційними змінами, які не спричиняють сильний опір, оскільки спрямований на перекомбінацію наявних динамічних компетенцій підприємства і використання його організаційної адаптації не як ресурсо-запасу, а ресурсо-потоків на основі мобільного розвитку ключових компетенцій підприємства. Перевагою рефреймінгу є поєднання сучасних науково-технічних розробок з навчанням персоналу і введенням нових моделей співпраці при проведенні змін; поєднання ліберального і жорсткого підходів до якісного оновлення управління. Визначення етапу *“Проведення рефреймінгу”* свідчить про те, що стереотипи управління мають певний життєвий цикл, а напрями їх трансформації належить визначати, виходячи з потреб підприємства забезпечувати його життєздатність на основі активно-новаційної моделі. Світовий досвід успішного функціонування відомих корпорацій є доказом досягнення ними лідерських позицій на ринку завдяки активному застосуванню певних методів щодо вдосконалення управління бізнесом на основі рефреймінгу. Так, менеджери всесвітньо відомих готельних компаній *“Marriott”*, *“Scot’s Hotels Limited”*, *“Hilton International”* через поєднання ліберального та жорсткого підходів до якісного оновлення управління активно застосовують метод *“Lean production”*, який характеризується сукупністю практичних прийомів, за допомогою яких досягається мета – збільшення доданої цінності товару, за яку споживач готовий додатково сплатити. Зокрема для розширення діяльності на нових сегментах ринку, менеджери готельних мереж:

- *“Marriott”* розробили нову управлінську концепцію готельного продукту *“Kortjard”* для обслуговування виключно туристів-бізнесменів, змінивши усталений стереотип управління щодо комплексу критеріїв якості готельного продукту цієї компанії, що обумовило суттєве зростання коефіцієнта завантаження. Нині менеджери компанії *“Marriott”* ініціюють зміни концепції *Kortjard*;

- *«Scot’s Hotels Limited»* перші у готельному бізнесі впровадили концепцію щодо вдосконалення системи якості, продемонструвавши зв'язок між плануванням корпоративного управління якістю та структурою поліпшення якості обслуговування у готелі;

- *“Hilton International”* розробили концепцію у сфері обслуговування конгресів і конференцій, яка обумовила розроблення нової системи управління, в якій акцент зроблено на клієнт-орієнтовану програму комунікацій.

Для туристичних підприємств України, більшість яких є малими та середніми, така ідеологія не властива, оскільки відносини зі споживачем мають прагматичний сенс, коли споживач прагне придбати турпродукт за мінімальною ціною, а виробник намагається отримати максимальну вигоду. Така структурна зміна правил гри повинна спиратися на адаптивні організаційні зміни мікроінституційного рівня, забезпечуючи активно-новаційну модель управління підприємством. У рамках такого контексту рефреймінг обумовить управлінський ефект, оскільки відбудеться трансформація внутрішньої структури управління підприємства, а також формуватимуться механізми підвищення гнучкості підприємств. У формалізованому вигляді синергетичний ефект рефреймінгу стереотипів управління (Re_t) описується таким чином:

$$Re_t = \{S_1^{\xi i \hat{a}} \cup S_2^{\xi i \hat{a}}\} : \{S_3^{\hat{e}}\} : \{S_4^{\hat{i} \hat{d}}\}, \quad (1)$$

де $\{S_1^{308} \cup S_2^{308}\}$ – динаміка зовнішнього середовища, включаючи:

S_1^{30B} – перманентні зміни у зовнішньому середовищі макроекономічного рівня;

- S_2^{3OB} – перманентні зміни зовнішнього середовища мезоекономічного рівня;
 $\{S_3^K\}$ – відносини підприємства з суб'єктами туристичного ринку;
 $\{S_4^{OP}\}$ – внутрішньоорганізаційні зміни за результатами підвищення ефективності системи управління підприємства.

Висновки та пропозиції. Резюмуючи результати дослідження науково обґрунтованих підходів до визначення пріоритетів підвищення ефективності управління туристичними підприємствами та алгоритму інтелектуальної підтримки цього процесу, констатуємо, що для реалізації цього завдання вагоме значення належить трансформації стереотипів управління туристичними підприємствами для координації і регулювання управлінських дій персоналу. Це забезпечить формування у суб'єктів управління комплексу особистих та професійних якостей, які, базуючись на ціннісних орієнтаціях, впливають на набуття системою управління гнучкості як емерджентної властивості, що необхідна для функціонування туристичних підприємств.

Список використаної літератури

1. Світовий туристичний барометр [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm: Excerpt of the UNWTO World Tourism Barometer
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 175 с.
3. Болмен Ч. Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Ч. Дж. Болмен, Е. Дил Терренс. – Стокгольм. шк. економики в Санкт-Петербурге. – 2005. – 496 с.
4. 2011 GDS Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://web.asta.org/source/Orders/index.cfm?SKU=RES-051>
5. Сулл Д.Н. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают : пер. з англ. / Д. Н. Сулл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 214 с.
6. Сулл Д.Н. Жизненный цикл и смена управленческих стереотипов / Д.Н. Сулл. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str121.html>
7. Freeman J. Structural Inertia and Organizational Change / J. Freeman, M. Hannan// American Sociological Review. – 1984. – № 49. – P. 149–164
8. Захарова Л.Н. Стереотипы в принятии решений как проблема менеджмента / Л.Н. Захарова, Б.Б. Ярмахов, А.М. Минеев, В.В. Колосова // Управление персоналом. – 2001. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrm.ru/db/hrm/5496616FC1649B3E_C3256AAE0033EE16/category.html
9. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін.– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.– 344 с.
10. Паламарчук В.П. Ценностно-стоимостной подход во взаимодействии менеджмента с участниками (стейкхолдерами) компании/В.П.Паламарчук //Российское предпринимательство. 2007. №12. – С.73-78
11. Ткаченко Т.І. Формування професійної компетентності менеджерів туризму / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко // Туристична освіта в Україні: Проблеми і перспективи : зб. наук. пр. – Вип. 1. – 2007. – С. 233–238.
12. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – № 4. – 2003. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html>

13. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html>
14. Шуванов В. И. Социальная психология управления / В. И. Шуванов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 463 с.

M.G. Boyko

PRIORITIES IMPROVING THE MANAGEMENT TOURISM ENTERPRISES

The theoretical position regarding the features of management of tourist companies. The urgency of change management stereotyping tourism enterprises to improve management efficiency. Formed program, structural and logical sequence of analytic research procedures stereotypes management. The appropriateness of reframing stereotypes to form an active and innovative management model

УДК 338.46:334.726(045)

В.М. Мацука, О.О. Герашенко

РОЗВИТОК ФОРМ УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ТНК

У статті проаналізовано основні форми управління, розглянуто структуру власності готельних мереж, визначено тенденції розвитку готельних ТНК на світовому ринку.

Ключові слова: готельне господарство, транснаціоналізація, готельна мережа, регіоналізація, франчайзинг, управління за контрактом.

Актуальність дослідження. Об'єднання готелів в єдину готельну мережу зі створенням мережевого готельного бренду є сьогодні найбільш розповсюдженою в світовій практиці формою управління готельними підприємствами, що в умовах жорсткої конкуренції є адекватною відповіддю на виклики мінливого середовища. Глобалізація готельного господарства, обумовила появу в цій галузі таких інтегрованих структур як готельні ТНК. Діяльність транснаціональних компаній в готельному господарстві носить глобальний характер, основою їх функціонування є концентрація виробництва і централізація капіталу. Одним з основних показників глобальної орієнтації міжнародних готельних мереж є їх територіальний діапазон. У зв'язку з цим вивчення специфіки діяльності готельних мереж, а також тенденції їх розвитку є актуальним.

Основні результати дослідження. В даний час в готельному господарстві світу відбувається структурна перебудова сектору, змінюються форми організації та управління виробництвом. Готельне господарство із індустрії малих підприємств, що перебували практично у приватному володінні і здійснювали управління на незалежній основі, трансформувалося у сучасну індустрію з різноманітними способами володіння і керування. До найбільш розповсюджених у міжнародній практиці форм управління підприємствами гостинності відносяться: управління за контрактом; управління через договір франчайзингу; оренда.

Під контрактом на управління розуміється письмова угода, що укладається між власником підприємства і менеджером або компанією, що спеціалізується в управлінні відповідними типами підприємств[4,с.205].

Міжнародна дослідницька компанія MKG Hospitality склала рейтинг готельних