

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-9>**Лисенко В.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та торговельного підприємництва**Харківського торговельно-економічного інституту КНТЕУ***Лисенко В.П.***кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
професор кафедри інформаційних технологій,
консалтингу і туризму**Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва***Хлопоніна-Гнатенко О.І.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності**Харківського національного технічного університету
сільськогосподарства імені Петра Василенка***Lysenko Veronika***PhD of Economics, Associated Professor,
Kharkiv Traid and Econimics Institute KNTEU***Lysenko Volodymyr***PhD of Agriculture, Associated Professor,
Kharkiv National Agrarian University name after V.V. Docuchaev***Hloponina-Gnatenko Olga***PhD of Economics, Associated Professor,
Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasilenko*

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

FEATURES OF MANAGEMENT SYSTEMS IN TOURISM

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто особливості систем управління в туризмі, описано значення туризму і його позиціонування, ефективні підходи до управління. Державне управління туризмом стикається з проблемою оцінки ефективності розвитку цієї діяльності. Проблема розроблення соціальних індикаторів розвитку туризму вимагає наукового обґрунтування та технологій упровадження в практику. Доведено зростаючу роль системи управління як чинника функціонування і розвитку туризму, системи управління як механізму, що забезпечує процес ефективності управління. Проаналізовано функції, що є суб'єктами, які здійснюють зовнішнє управління (органи державної влади), внутрішнє управління (професійний менеджмент і самоменеджмент на рівні виробників туристичних послуг), самоменеджмент споживачів. На підставі системи комунікацій і прийняття управлінських рішень виділено три види систем управління в туризмі: централізовану, частково децентралізовану, децентралізовану. Доведено, що для сучасного українського туризму найбільш прийнятною є частково децентралізована система управління.

Ключові слова: види взаємодій суб'єктів управління, види систем, система управління в туризмі.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены особенности систем управления в туризме, описаны значение туризма и его позиционирование, эффективные подходы к управлению. Государственное управление туризмом сталкивается с проблемой оценки эффективности развития этой деятельности. Проблема разработки социальных индикаторов развития туризма требует научного обоснования и технологий внедрения в практику. Доказана возрастающая роль системы управления как фактора функционирования и развития туризма, системы управления как

механизма, который обеспечивает процесс эффективности управления. Проанализированы функции, являющиеся субъектами, которые осуществляют внешнее управление (органы государственной власти), внутреннее управление (профессиональный менеджмент и самоменеджмент на уровне производителя туристических услуг), самоменеджмент потребителей. На основании системы коммуникаций и принятия управленческих решений выделены три вида систем управления в туризме: централизованную, частично децентрализованную, децентрализованную. Доказано, что для современного украинского туризма наиболее приемлемой является частично децентрализованная система управления.

Ключевые слова: виды взаимодействия системы управления, виды систем, система управления в туризме.

ANNOTATION

Creating effective tourism management systems is one of the most pressing issues in tourism development. Scientific research in the field of tourism, management factors that affect its functioning and development, is an integral part of the study of the state and quality of social life. In connection with the development of tourism in different regions of the world, including Ukraine, the interest in finding ways to effectively manage this industry is growing on the part of both the management of tourism organizations and government agencies. The stench is allowed to reveal and eliminate the shortcomings of the tourist infrastructure, increase the popularity and recognizability of tourist regions, streamline the tourist market. One of the most important functions in tourism management is the marketing of the tourist region. The peculiarities of management systems in tourism are considered, the importance of tourism and its positioning, effective approaches to management are described. The most acceptable governance model for

Ukraine is proposed. The article considers the features of management systems in tourism, describes the importance of tourism and its positioning, effective approaches to management. Public tourism management is facing a problem. More evaluation of the effectiveness of development of this activity. The problem of developing social indicators of tourism development requires scientific substantiation and technologies. Implementation in practice. The growing role of the management system as a factor in the functioning and development of tourism, management system as a mechanism that ensures the process of effective management. The Functions that are the subjects that carry out external management (public authorities), internal management (professional management and self-management at the level of tourism service providers), consumer self-management are analyzed. Based on the system of communications and management decisions, three types of management systems in tourism are distinguished: centralized, partially decentralized, decentralized. It turns out that for modern Ukrainian tourism the most acceptable is a partially decentralized management system.

Key words: types of interactions of management entities, types of systems, management system in tourism.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Створення ефективних систем управління туризмом є однією з найактуальніших проблем розвитку цієї сфери. Наукове дослідження сфери туризму, управлінських чинників, що впливають на її функціонування і розвиток, є невід'ємною частиною вивчення стану й якості соціального життя. У зв'язку з розвитком туризму в різних регіонах світу, у тому числі й в Україні, інтерес до пошуку шляхів ефективного управління цією галуззю зростає з боку як менеджменту туристичних організацій, так і органів державної влади. Це дає змогу виявити й усунути недоліки туристичної інфраструктури, підвищити популярність і впізнаваність туристичних регіонів, упорядкувати туристичний ринок. Державне управління туризмом стикається з проблемою оцінки ефективності розвитку цієї діяльності. Проблема розроблення соціальних індикаторів розвитку туризму вимагає наукового обґрунтування та технологій упровадження в практику. Інтенсивний розвиток туристичної галузі на рубежі двох тисячоліть перетворив її на прибуткову індустрію виробництва послуг для задоволення потреб людей у пізнанні, комфорті, безпеці відпочинку. Дані чинники перетворили туризм на сферу масового споживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Динамізм розвитку галузі відбився і на різноманітності видів туризму, багато з яких стали невід'ємною частиною життєдіяльності сучасної людини, зокрема діловий туризм став в останні два десятиліття важливим складником партнерських взаємодій більшості підприємців, які працюють у різних галузях.

Вивченню стану та особливостей функціонування туристичної галузі присвячено чимало праць таких науковців, як В. Проценко, Т. Шелементьєва, Н. Гончарук, Г. Коледа, В. Папп, Н. Бошота, Н. Гладинець та ін. [1–8]. Однак у

дослідженнях не висвітлювалися специфіка та особливості системи управління туризмом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – розглянути особливості систем управління в туризмі, описати значення туризму і його позиціонування, ефективні підходи до управління, запропонувати найбільш прийнятну модель управління для України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Система управління в туризмі має низку властивих тільки їй особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними підприємствами. Для успішного здійснення туристичної діяльності, стійкості галузі необхідно визначити, в якому напрямі повинна вдосконалюватися робота управлінського апарату. При цьому ефективність координації та узгодження інтересів суб'єктів туристичної діяльності зумовлені якістю правового та організаційного забезпечення управлінської діяльності в туристичній сфері.

Для зміцнення позицій на ринку туристичних послуг, отримання прибутку, створення конкурентоспроможного або унікального продукту, конструювання та зміцнення привабливого для споживачів послуг іміджу туроператори і турагенти формують пропозицію, здійснюють її реалізацію, визначають доступність продукту через ціновий рівень, зумовлюючи тим самим якість пропонованого туристичного продукту, надають споживачеві послуг достовірну інформацію про нього.

Органи державної влади та місцевого самоврядування, які регламентують і регулюють їхню діяльність за допомогою нормативно-правових актів, серед основних своїх завдань мають представництво інтересів споживачів послуг (із питань якості, безпеки), отримання позабюджетних джерел фінансування для реалізації конкретних проєктів (наприклад, виставкових), стимулювання пріоритетних видів туризму (у т. ч. розвиток внутрішнього і в'їзного туризму). Оскільки органи державної влади мають адміністративний ресурс і представляють інтереси населення, на нашу думку, саме вони можуть ініціювати дану взаємодію, запропонувавши програму співпраці для всіх органів, що беруть участь у наданні туристичних послуг, оскільки політику у сфері туризму реалізують і недержавні установи – туристичні союзи та об'єднання. Задоволенню потреб різних соціально-демографічних груп у туристичних послугах сприяє ефективно збудована система комунікацій між усіма суб'єктами управління, що забезпечує їхню участь у виробленні управлінських рішень на галузевому рівні, координацію їхніх спільних дій і реалізацію прийнятих програм [1, с. 130].

Ефективність управління туризмом визначається постачальниками послуг (туристичними організаціями, готельними підприємствами, перевізниками та ін.), передусім, величиною

отримуваного прибутку, стійкістю і конкурентоспроможністю на ринку туристичних послуг. Споживачі послуг – туристи, як правило, ефективність функціонування туристичної галузі, управління нею оцінюють залежно від того, наскільки вони задоволені доступністю і якістю послуг, що надаються.

На рівні самоменеджменту споживачі туристичних послуг організують свій відпочинок самостійно або за допомогою агентств, визначають критерії для підбору туру, беруть участь у підготовці туру (наприклад, у зборі пакету необхідних для відкриття візи документів). Суттєвим складником організації успішної поїздки є також інформованість споживачів щодо «туристичних тонкощів» (наприклад, для своєчасного прибуття в аеропорт у день вильоту, дотримання законів і правил поведінки в країні перебування та ін.).

Таким чином, під час аналізу системи управління туризмом необхідно виходити з того, що вона повинна бути проаналізована на трьох рівнях: державного управління (зовнішнього по відношенню до галузі управління), самоврядування туристських компаній у галузі і самоорганізації споживачів послуг [2, с. 173].

Як інтегрований вид діяльності туризм включає у себе активність суб'єктів різного рівня і може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між ними повинні перебувати у центрі уваги всіх суб'єктів управління туризмом, зацікавлених у координуванні своїх дій і реалізації спільних програм розвитку галузі.

Специфіка управління туристичною галузю знаходить своє вираження у співвідношенні функцій управління, виконуваних органами влади і туристичними організаціями, і самоврядування на рівні споживачів туристичних послуг, унаслідок чого на практиці мають місце різні системи управління в туристичній галузі. У сучасному світі і в Україні існує кілька видів систем управління. Кожна система управління характеризується певною системою комунікацій, діючих у галузі суб'єктів управління. Суб'єкти управління знаходяться у стані постійної взаємодії, взаємодіють із фірмами, які беруть участь у виробництві туристичних послуг, та їх споживачами. Дана взаємодія має бути організована, що є умовою функціонування та розвитку туристичної галузі.

Туристський комплекс являє собою цілісну систему організованої соціальної взаємодії між її елементами. Реалізація взаємодії суб'єктів управління в туризмі на основі соціального партнерства передбачає врахування інтересів усіх його учасників: державного, комерційного та некомерційного секторів, споживачів. Це, своєю чергою, дає змогу виявити, як організована на практиці система управління туристською галуззю, наскільки вона відповідає концепції партнерства і характеризує властивість як організація [3].

Організація як властивість діяльності передбачає комплекс управлінських дій із визначення цілей, розроблення механізмів їх досягнення і координації елементів організації для отримання результатів, що відповідають меті. Саме це трактування організації вважаємо актуальним і необхідним для аналізу управління туризмом, оскільки воно являє собою складну систему, в якій усі елементи взаємопов'язані і знаходяться в постійній взаємодії один з одним. Ознаками організації, характерними для туристичної галузі, є: внутрішня впорядкованість елементів, наявність мети діяльності, формалізація, спрямованість процесів усередині організації на зрівноважування і підтримання діяльності, об'єднання людей за ознакою єдності інтересів. Процес створення туристичного продукту наочно демонструє розмежування повноважень між партнерами на туристичному ринку, необхідність їх взаємодії на основі партнерства: туристичний пакет створюється спільними зусиллями туроператорів і агентів, авіаперевізників, транспортних, страхових та екскурсійних компаній, готельних мереж, інформаційних центрів і консульств. Покупець, купуючи пакет туристських послуг у туристської компанії, споживає при цьому продукт, вироблений зусиллями всіх ланок, що беруть участь у створенні цього пакета. Формалізація виражається у заздалегідь розроблених і встановлених правилах і процедурах, що визначають поведінку працівників. Партнерські та трудові відносини в туристичній галузі регулюються договорами між усіма учасниками ринку. Співвідношення централізації і децентралізації визначається рівнями, на яких виробляються і приймаються управлінські рішення в організації. У деяких організаціях процес прийняття рішень надцентралізований: цю функцію виконують виключно керівники вищої ланки. В інших випадках прийняття рішень децентралізоване, відповідальність делегується вниз за ієрархією управління. Сформоване співвідношення централізації і децентралізації визначає характер і тип установлюваної організаційної структури управління. Якщо в рамках окремої організації система управління залежить цілком від суб'єкта управління, то на рівні галузі вона буде складатися з урахуванням зовнішніх умов здійснення діяльності та системи управління інших суб'єктів, що функціонують у даній галузі [4].

Іншими словами, результати спільної діяльності суб'єктів туристичної діяльності не зводяться до суми результатів діяльності окремих керівників суб'єктів, туристичних фірм та інших організацій, органів державної влади. Ні функціонування туристської сфери, ні управління нею неможливі без об'єднання зусиль безлічі суб'єктів, унаслідок чого результати їхньої діяльності не зводяться до суми самостійно виконаних видів робіт. Надання туристичних послуг є полісуб'єктним, а формування турпакета передбачає комбінування цілого комплексу

су послуг. У зв'язку із цим обґрунтованим видається розгляд туристичної галузі як системи туристичних послуг, усі елементи якої функціонально взаємопов'язані, а діяльність суб'єктів упорядкована певним чином.

У силу того, що туристична сфера, незважаючи на свою соціальну спрямованість, має переважно комерційний характер, більшість її суб'єктів основною метою своєї діяльності вважає, безумовно, отримання прибутку. Унаслідок цього особливо важливим є усвідомлення суб'єктами управління наслідків, у т. ч. економічних, які можуть з'явитися в результаті неефективного функціонування системи управління і взаємодії між усіма представниками туристичного ринку. Наприклад, у разі несвоєчасного подання документів на візу можливе анулювання всього пакета туристських послуг; у разі зміни розкладу авіаперельотів порушується весь вибудований ланцюжок дій із надання послуг та ін. Націленість суб'єктів, які приймають рішення, на організацію взаємодії мотивує їх шукати взаємовигідні варіанти співпраці, визнаючи пріоритет загальних інтересів над приватними [5].

Нині не існує однакової для всіх суб'єктів туристичної діяльності системи вироблення управлінських рішень.

Аналіз реально функціонуючих у світовій і вітчизняній управлінській практиці систем управління туризмом свідчить про те, що їх різновиди пояснюються, насамперед, різним співвідношенням державного регулювання та регламентації, з одного боку, і внутрішнього управління на рівні туристичних організацій – з іншого. На підставі цього критерію ми пропонуємо таку типологію систем управління в туризмі:

1) централізована система управління (державне регулювання всіх напрямів діяльності суб'єктів управління);

2) частково децентралізована система управління (поєднання державного регулювання туризму із самостійним вирішенням низки питань суб'єктами туристичної діяльності);

3) децентралізована система управління (відносна автономність суб'єктів туристської діяльності).

Централізована система управління являє собою державне регулювання всіх напрямів діяльності суб'єктів управління, що діють у рамках туристичної галузі. Цю систему управління можна позначити як «адміністративну», оскільки для неї характерне визнання туристичного сектору як однієї з пріоритетних галузей національної економіки і на цій підставі включення управлінських завдань на рівні центральних органів виконавчої влади в компетенцію якогонебудь багатогалузевого міністерства. Важлива роль відводиться таким економічним інструментам регулювання, як пільгове оподаткування, державні кредити та ін. Централізований варіант системи управління туризмом поширений у низці країн із високою туристською відвідуваністю: Туреччині, Єгипті, Тунісі, Китаї. Він досить

ефективний, але для функціонування потрібні великі фінансові вкладення як із боку держави, так і з боку приватних компаній [3, с. 101].

Функціонування частково децентралізованої системи управління передбачає наявність не тільки регламентуючої ролі держави, а й сильного міністерства, що контролює діяльність галузі на основі принципів партнерства держави і туристського ринку. Цей вид системи можна позначити як «партнерський», оскільки він передбачає визнання сфери туризму значущим сектором національного господарства, забезпечує істотну державну підтримку високих темпів зростання національного туристичного виробництва.

Суттєвими рисами частково децентралізованої системи управління є: 1) органи державної влади, що виконують функції з регулювання і контролю, активно взаємодіють з органами місцевого самоврядування та комерційними туристськими організаціями; 2) чіткий поділ органів державного турадіміністрування на дві складові частини. Одна займається глобальними питаннями державного управління: створенням нормативно-правової бази для галузі, обробкою статистичної інформації, координацією діяльності акторів у регіонах, співпрацею на міждержавному рівні. Друга складова частина – маркетингова, у цьому разі компетенціями органів влади є все, що необхідно для створення образу країни за кордоном: участь у виставках, управління туристичними представництвами за кордоном тощо. Причому саме ці структури отримують основну частку фінансування. Для реалізації партнерської моделі потрібні певні умови: великі фінансові вкладення в індустрію туризму, інвестування в туристичну інфраструктуру. Основною метою такої взаємодії є зменшення ролі центральної виконавчої влади в економічних процесах і державних витрат за рахунок залучення фінансових ресурсів (інвестицій) із приватного бізнесу. Крім туристських адміністрацій та національних туристичних організацій, що, як правило, включають у себе представництва за кордоном, на процеси регулювання туристського бізнесу істотний вплив чинять численні галузеві асоціації. Партнерська модель, що є витратною, але при цьому ефективною, протягом десятиліть реалізується в таких державах, як Іспанія, Італія, Франція [3, с. 102].

Децентралізована система управління включає у себе менеджмент туристичних організацій і регламентує діяльність держави, характеризується відносною автономністю суб'єктів туристичної діяльності. Усі питання вирішуються на місцях на основі принципів ринкової «самоорганізації», центральне державне адміністрування відсутнє. Така система саморегулювання була реалізована у США з 1997 р., проте потім принципи державного регулювання туристської сфери було переглянуто. Це знайшло відображення у визнанні того, що туризм – значимий компонент національної економіки, і він може успішно розвиватися тільки за істотної підтримки з боку держави [3, с. 100].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Діяльність туристичних підприємств в умовах глобалізації зумовлює перехід до стандартів світового менеджменту, які вимагають чіткого визначення та вдосконалення цілей, принципів, методів, технологій управління, критеріїв результативності, тобто чітко побудованої системи управління. Аналіз практики управління у світовому туризмі підтверджує тезу про те, що жодна країна не в змозі забезпечити успішний розвиток туризму без активного та постійного співробітництва між розробниками правових актів і практиками туристського бізнесу. Підготовка нормативних актів щодо розвитку та регулювання туристської діяльності, що здійснюється без попереднього наукового і практико-управлінського аналізу, не може бути оптимальною.

У зв'язку із сучасною ситуацією й у контексті історично сформованого способу організації управління туристичною галуззю для України найбільш прийнятна частково децентралізована модель управління. Водночас необхідно враховувати, що взаємодія органів влади та представників туристичного бізнесу (туристичних організацій, їхніх спілок та асоціацій) не досягла європейських стандартів ні у питаннях державного управління, ні у сфері маркетингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Проценко В.М. Напрями підвищення ефективності менеджменту в туризмі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 129–132.
2. Шелеметьєва Т.В. Систематизація принципів управління розвитком туризму в умовах трансформації національної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(35). С. 171–176.
3. Гончарук Н., Колєда Г. Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. *Public Administration and Local Government*. 2018. Вип. 4(39). С. 95–103.
4. Папп В.В., Бошота Н.В. Організаційний механізм управління якістю послуг на туристичних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 437–443.
5. Гладинець Н.І. Особливості стратегічного управління ресурсами підприємств туристичної галузі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 12. С. 41–49.
6. Рованська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 222–229.
7. Рудківський О.А., Рудківська А.Ю. Інформаційні системи управління туристичними підприємствами та креативний підхід. *Економіка та суспільство* 2018. № 17. С. 347–353.
8. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 270 с.

REFERENCES:

1. Procenko V. M. (2017) Naprjamy pidvyshhennja efektyvnosti menedzhmentu v turyzmi [Directions for improving the efficiency of management in tourism]. *Global and national economic problems*, vol. 18, pp. 129–132.
2. Shelemetjjeva T. V. (2018) Systematyzacija pryncypiv upravlinnja rozvytkom turyzmu v umovakh transformaciji nacionaljnoji ekonomiky [Systematization of the principles of tourism development management in the conditions of transformation of the national economy]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, № 2(35), pp. 171–176.
3. Ghoncharuk N., Koljeda Gh. (2018) Systema upravlinnja sferuju turyzmu v umovakh decentralizaciji vlady v Ukraini [Tourism management system in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Public Administration and Local Government*, vol. 4(39), pp. 95–103.
4. papp V. V., Boshota N. V. (2018) Orghanizacijnyj mekhanizm upravlinnja jakistju poslugh na turystychnykh pidpryjemstvakh [Organizational mechanism of quality management of services at tourist enterprises]. *Economy and society*, vol. 15, pp. 437–443.
5. Ghladyneec N. I. (2017) Osoblyvosti strategichnogho upravlinnja resursamy pidpryjemstv turystychnoji ghaluzi [Features of strategic resource management of tourism enterprises]. *Problems of innovation and investment development*, vol. 12, pp. 41–49.
6. Rovansjka V. V., Shyshkova N. S. (2019) Osoblyvosti upravlinnja personalom u turystychnij ghaluzi Ukrainy [Features of personnel management in the tourism industry of Ukraine]. *Priazovsky economic herald*, vol. 3(14), pp. 222–229.
7. Rudkivskij O. A., Rudkivskja A. Ju. (2018) Informacijni systemy upravlinnja turystychnymy pidpryjemstvamy ta kreatyvnyj pidkhd [Information systems of management of tourist enterprises and creative approach]. *Economy and society*, vol. 17, pp. 347–353.
8. Meljnynchenko S. V., Shejenkova K. A. (2015) Upravlinnja biznes-procesamy v turyzmi [Business process management in tourism]: a monograph. Kyiv: KNTEU, 270 pp.