

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ

© 2015 ЯЦУН Л. М., МАРКАРОВА С. А.

УДК 338.48

Яцун Л. М., Маркарова С. А. Управління туристичною діяльністю підприємств: концепція розвитку та стратегія модернізації

Мета статті полягає у формуванні нових умов, настанов, зразків управління туристичною діяльністю як стратегії модернізації та концепції розвитку підприємства для прискорення процесу адаптації туристичного бізнесу до тенденцій змін зовнішнього середовища. На основі напрацювань провідних представників наукової спільноти запропоновано авторське бачення формування концепції управління туристичною діяльністю, виходячи з пріоритетності організаційно-інтелектуальних рішень як домінанти процесів трансформаційних перетворень, задовольняючи підвищені вимоги до продукту клієнтської аудиторії. За результатами проведеного дослідження запропоновано комплекс нових умов і настанов для розвитку туристичної діяльності, забезпечуючи незворотний перехід до більш якісного стану, зберігаючи конкурентні позиції та розширюючи комплекс відмітних переваг. Надано пропозиції щодо трансформаційних змін у стратегії управління, формуючи індивідуальні комбінації в управлінських рішеннях і турпродукту, підтримуючи активно адаптивний характер діяльності підприємства. Закладено основу перспективного перепроектування діяльності туристичного підприємства в організаційно-інтелектуальній проекції формування стратегії розвитку, адаптованої до тенденцій змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключові слова: туристична діяльність, концепція, управління, модернізація, турпродукт, ефективність.

Рис.: 3. **Бібл.:** 14.

Яцун Леонід Миколайович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: kved@meta.ua

Маркарова Світлана Артурівна – асистент, кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: markarovasveta@yandex.ua

УДК 338.48

Яцун Л. М., Маркарова С. А. Управление туристической деятельностью предприятий: концепция развития и стратегия модернизации

Цель статьи заключается в формировании новых условий, установок, образцов управления туристической деятельностью как стратегии модернизации и концепции развития предприятия для ускорения процесса адаптации туристического бизнеса к тенденциям изменений внешней среды. На основе наработок ведущих представителей ученого сообщества предложено авторское видение формирования концепции управления туристической деятельностью, исходя из приоритетности организационно-интеллектуальных решений как доминанты процессов трансформационных преобразований, удовлетворяя повышенные требования к продукту клиентской аудитории. По результатам проведенного исследования предложен комплекс новых условий и установок для развития туристической деятельности, обеспечивая необратимый переход в более качественное состояние, сохраняя конкурентные позиции и расширяя комплекс отличительных преимуществ. Внесены предложения трансформационных изменений в стратегии управления, формируя индивидуальные комбинации в управленческих решениях и турпродукта, поддерживая активно адаптивный характер деятельности предприятия. Заложена основа перспективного перепроектирования деятельности туристического предприятия в организационно-интеллектуальной проекции формирования стратегии развития, адаптированной к тенденциям изменений во внутренней и внешней среде.

Ключевые слова: туристическая деятельность, концепция, управление, модернизация, турпродукт, эффективность.

Рис.: 3. **Библ.:** 14.

Яцун Леонид Николаевич – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: kved@meta.ua

Маркарова Светлана Артуровна – ассистент, кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: markarovasveta@yandex.ua

UDC 338.48

Yatcun L. M., Markarova S. A. Managing the Tourism Activities of Enterprises: Development Conception and Modernization Strategy

The article is concerned with establishing new conditions, settings, patterns for managing tourism activity as a modernization strategy and the concept of enterprise development in order to accelerate the adaptation of tourism business to the trends in changes of the external environment. Based on findings of the leading representatives of academic community, the author's vision of formation of the conception of tourism activities has been proposed, taking into consideration priority of the organizational-intellectual solutions as the dominant of transformational change processes to meet increased requirements to the product of clientele. According to results of the study, a set of new conditions and settings for development of tourism activities has been proposed, ensuring an irreversible transition to a better quality condition, maintaining the competitive positions and expanding the set of distinctive advantages. Propositions of transformational changes in the management strategy have been made, forming individual combinations in both managerial decisions and tourism product, supporting the actively adaptive nature of enterprise activity. The groundwork for prospective redesign of tourism enterprise activities in the intellectual projection of forming the strategy development, adapted to the trends in changes of the both internal and external environment, has been laid.

Key words: tourism activity, conception, management, modernization, tourism product, efficiency.

Fig.: 3. **Bibl.:** 14.

Yatcun Leonid M. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of International Management and Tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: kved@meta.ua

Markarova Svitlana A. – Assistant, Department of International Management and Tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: markarovasveta@yandex.ua

Туризм є галуззю, в якій перманентно мобілізується потенціал розвитку, оскільки вона забезпечує потреби та інтереси, найближчі за пріоритетом для індивіда, що спонукає останнього витратити кошти на туристичний продукт. Високий рівень конкуренції серед підприємств туристичної галузі вимагає безперервного пошуку нових управлінських рішень і модернізації бізнес-моделі підприємства, що не обмежується лише технологічними продуктами. Створенню унікального продукту можна навчитися, якщо опанувати комплекс завдань, які є проблемою і рішенням стратегії розвитку підприємства. Якісна характеристика стратегії розвитку підприємств туристичної діяльності забезпечується комплексом рішень інтелектуального характеру як новий рівень трансформаційних змін. Туристична галузь при значній залежності від нових технологій розвивається відповідно до комплексу розробок, пов'язаних з діяльністю фахівців, які реалізують професійні компетенції в турпродукті, що індивідуалізує його склад і підвищує заступуваність користувачами. Модернізація туристичної діяльності, її розвиток і активізація є наслідком не лише перетворень у навколишньому середовищі, а своєчасним реагуванням групи фахівців на тенденції прогресивних змін. Наразі для підприємств туристичної діяльності визначено комплекс рішень щодо забезпечення їх ефективності, проте особливої актуальності набувають нестандартні підходи, нововведення, що сприяють отриманню виключних конкурентних переваг.

Питання вдосконалення управління туристичною діяльністю підприємств є не новим і не втрачає своєї вагомості, проте залишаються незаповнені ніші, пов'язані з розробкою та поширенням принципово нових рішень, що є об'єктивною реакцією на комплекс перетворень у галузі та економічних системах у цілому. Проблематикою розвитку туристичної діяльності, запровадження комплексу технологічних рішень, розробки турпродукту, розвитку кадрового забезпечення туристичних підприємств займалися З. А. Балченко, Ж. А. Богданова, Н. В. Бунтова, Т. Г. Волинець, О. М. Гончаренко, А. В. Дробиш, І. В. Заря, В. С. Іванченко, С. Я. Король, О. О. Любіцева, О. М. Лютак, В. Мадзігон, І. М. Пожарицька, А. В. Сметанко, В. Є. Шимкова та інші вчені. Не зменшуючи вагомості наукових напрацювань провідних дослідників, вважаємо доцільним розвинути питання модернізації та управління туристичною діяльністю шляхом генерації та поширення нововведень, що забезпечують актуалізацію концепції розвитку туристичних підприємств.

Метою статті є формування нових умов, установок, зразків управління туристичною діяльністю як стратегії модернізації та концепції розвитку підприємства для прискорення процесу адаптації туристичного бізнесу до тенденцій змін зовнішнього середовища.

Туристична діяльність розглядається як процес безупинного пошуку інноваційних рішень і використання нових способів забезпечення запитів користувачів, які підвищують свої вимоги, орієнтуючись на розширену пропозицію туристичної індустрії в цілому. Туризм є важливою галуззю економіки України. Щороку Україну відвідують понад 20 мільйонів туристів, насамперед з Росії та Східної Європи, а також Західної Європи та

США. Структура в'їзного потоку за країною походження виглядає таким чином: країни СНД – 11,9 млн осіб (63% загального в'їзного потоку), країни ЄС – 6,3 млн осіб (33%), решта країн – 0,6 млн осіб (4%) [8, с. 210]. В Україні туристична діяльність розвивається стабільно та має резерви для зростання, що дозволяє позитивно оцінити потенціал національного туризму. Проте політична ситуація в країні та агресія з боку Російської Федерації призвели до зниження тенденцій розвитку національного туристичного бізнесу. Г. Романова висловила нарікання, що в Державному бюджеті України на 2015 р. не передбачено фінансування туристичної галузі та просування держави у світі, також наша країна не була представлена на Міжнародній туристичній виставці, яка відбулася нещодавно в Мадриді. Г. Романова наголосила, що у 2014 р. надходження туристичного збору до місцевих бюджетів в Україні зменшилися майже вдвічі порівняно з 2013 р. – до 24,8 млн грн, тоді як видатки українців, які подорожують за кордоном, змінилися несуттєво [13]. Тому особливої актуальності набуває питання розвитку туристичної діяльності, що спонукає до розвитку концепції управління з пропозицією комплексу рішень для національного туристичного бізнесу. Досягти нового рівня можна шляхом модернізації системи управління туристичних підприємств, для чого створюють і впроваджують розробки, що відрізняються індивідуальністю та унікальними конкурентними перевагами та адаптовані до їх бізнес-моделі.

Модернізація є глобальним процесом, що охоплює всі сфери діяльності людини внаслідок еволюційних зрушень у суспільно-економічних відносинах, які характеризується сукупністю змін, обумовлених інтенсивністю створення нових знань, технологій, методів, теорій, концепцій тощо. Модернізація є певною ідеологією, навколо якої будуються конкретні реформи, що ведуть до масштабних якісних змін; це оновлення або створення нових інституцій, які забезпечують умови перетворення міжлюдських стосунків у всіх сферах (за матеріалами [12]). Правила модернізації визначаються та регулюються формальними та неформальними інститутами, серед яких останні мають більший вплив, зважаючи на визначення їх пріоритетності в життєдіяльності суспільства та розвиток економічних систем.

Модернізацію водночас можна визначити і як внутрішню потребу, і як зовнішню вимогу. Для туристичної діяльності властива амбівалентність модернізації ендогенної (внутрішньої) та екзогенної (зовнішньої). Внутрішня модернізація більш органічна для суб'єктів туристичної діяльності, оскільки сприяє розробці референтної моделі управління, здобуваючи, таким чином, ключові конкурентні переваги. Екзогенна модернізація є індикатором для суб'єкта туристичної діяльності, який адаптує діяльність до умов, вимог, чинників і моделей розвитку всієї туристичної індустрії. Асиметрія в модернізації є негативним чинником зростання підприємства, тому важливо синхронізувати зміни в технологічному, професійному, інформаційному забезпеченні управління туристичною діяльністю, тобто зберігати

індивідуальність діяльності при загальних тенденціях змін умов господарювання.

Модернізаційний патерн (шаблон, зразок) формується підприємством самостійно або може бути запозичений у лідерів галузі, що залежить від попередньої обраної стратегії. Розробка стратегії на підприємстві туристичної діяльності відрізняється від традиційних її шаблонів, оскільки в «ядро» туристичного бізнесу необхідно закладати комплекс переваг, зважаючи на високий рівень конкуренції в галузі. У бізнесі загалом усі компанії мають індивідуальність, що забезпечується унікальністю рішення щодо продукту та взаємовідносин із клієнтами. Управлінські патерни можуть бути відкритими (наприклад, корпорація Toyota), а можуть бути залежно-структурованими (наприклад, компанія Apple), проте в кожному з них є активні розробки, які неможливо наслідувати іншим підприємствам.

Туристичний бізнес більш схильний до нововведень, оскільки знаходиться під впливом підвищених вимог і запитів клієнтів, які збільшують кількість і якість своїх інтересів відповідно до останніх тенденцій розвитку навколишнього світу. Помилка в задоволенні інтересів клієнтів у туристичному бізнесі є глобальною катастрофою, оскільки лояльність клієнтів є запорукою розвитку, зміцнення конкурентних позицій та самого факту існування туристичного підприємства на ринку.

Перманентне посилення конкуренції серед туристичних підприємств спонукає до пошуку нових об'єктів фінансування, що забезпечують здобуття конкурентних переваг та укріплення позицій у зовнішньому середовищі. За останніми тенденціями змін умов господарювання, спричинених активізацією процесів глобалізації та інформатизації туристичної діяльності, матеріальні конкурентні переваги стали другорядним чинником забезпечення стійкого розвитку туристичної діяльності, віддавши першість нематеріальним конкурентним перевагам. Конкурентні переваги, що базуються на нематеріальних чинниках, описують через довіру, інтелект, команду, смак, історію [7]. Комплексно ці чинники забезпечують розвиток стратегічної основи управління

туристичного підприємства, що реалізується в розробці індивідуальної стратегії, яка чутливо реагує на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Діяльність туристичного підприємства набагато складніша і суттєво відрізняється від діяльності інших суб'єктів господарювання. Ключовим для туристичної діяльності є вираз Авраама Лінкольна: «Характер – це дерево, а репутація – його тінь. Необхідно піклуватися про дерево». Репутація є наслідком тих дій, які чинить підприємство у своєму життєвому циклі. Репутацію формують паралельно зі зростанням турпідприємства, розширенням його ключових компетенцій та модернізацією діяльності. «Характер» туристичного підприємства має включати низку аспектів – від ідентифікації, чого прагне клієнт, до визначення цілей діяльності. Схематично підприємство туристичної діяльності можна визначити як багаторівневу структуру зі складними взаємозв'язками, суть яких «задається» характером бізнесу та регулюється динамікою запитів клієнтів (рис. 1).

Формальні інститути впливають на формування та регулювання трьох рівнів підприємства, проте не визначають розвиток його «характеру», у чому пріоритетність здобувають неформальні інститути та клієнтське середовище. «Характер» підприємства не є його конкурентною позицією, а визначається комплексом відмінних, унікальних рис, характеристик і властивостей, що відрізняють його від конкурентів і захищають від копіювання стратегії та втрати конкурентних переваг. Приклади категорій індивідуальності бізнесу як виключна конкурентна перевага запропоновані Б. Олетом як основа діяльності або напрям розвитку підприємства: ефект сітрової вигоди; клієнтське обслуговування; найбільш низька ціна; сприйняття користувача [11].

Стратегію підприємств туристичної діяльності доцільно формувати, враховуючи клієнтське обслуговування та сприйняття користувача як інструменти зміцнення конкурентних позицій. Ефект сітрової вигоди та найбільш низька ціна менш привабливі для розробки стратегії туристичних підприємств, оскільки перша категорія має суттєве обмеження щодо отримання сіттового ефекту. Ця категорія прийнятна для лідерів біз-



Рис. 1. Формування «характеру» туристичного підприємства

несу, які є еталонами мережі, що складно наслідувати, а можна лише залучатися до неї. Лідер бізнесу здобуває свій статус, якщо виходить на ринок з унікальною пропозицією, яка розвивається з часом. Виключно нового продукту недостатньо, оскільки необхідно підтримувати інтерес клієнтської аудиторії до нього, що складно в туристичній діяльності, тому продукт має бути гнучким трансформером. Така форма турпродукту є недоступною для малих туристичних підприємств, оскільки в останніх недостатньо коштів та партнерських зв'язків для миттєвості змін кількості та якості складових пропонованого продукту.

Низька ціна також є суперечливим чинником розвитку діяльності туристичних підприємств, оскільки вибагливість клієнтів передбачає отримання комплексу послуг, що не обмежуються переїздом і розміщенням. Клієнтське обслуговування є чинником координації діяльності та стратегії всіх туристичних підприємств, які розробляють індивідуальні стратегії на підставі визначення пріоритетних груп клієнтів. Повністю універсальними бути складно і майже неможливо охопити запити всіх ймовірних груп споживачів. Тому при формуванні пропозицій туристичні підприємства керуються моніторингом триєдності ринку, споживачів і конкурентів. Зміна кожного із зазначених чинників вимагає оперативної модифікації стратегічної основи діяльності туристичного підприємства, що передбачає актуалізацію компетенцій і турпродукту та є інноваційною реакцією на зміни у туристичному бізнесі.

Основою турпослуг є необхідність задоволення якої-небудь потреби; це певний задум, тобто спрямованість на вирішення деякої проблеми, що досягається формуванням набору властивостей, що дозволяють реалізувати цей задум, тобто задовольнити певну потребу клієнта [9]. Метою формування привабливості турпродукту в споживчоорієнтованому підході є створення комплексу показників, які б найкращим чином відображали стан туристичних уподобань і ви-

значали напрями підвищення інтересу до турпродукту [3, с. 248]. Необхідно розвивати комбінаційний підхід до формування турпродукту та забезпечувати синергію в інтеграції складових продукту, тобто забезпечення нової продуктивної сили задоволення запитів клієнтів, підвищення ефективності їхнього споживання за рахунок формування та надання всього спектру послуг за попередньо визначеними запитами. Синергетичним підходом передбачено взаємодію складових формування стратегії розвитку діяльності туристичного підприємства (рис. 2). Перевагами досягнення синергії в управлінні туристичною діяльністю є: формування і пропозиція турпродукту з урахуванням існуючих та імовірних запитів споживачів; узгодження взаємозв'язків між суб'єктами туристичної діяльності; уможливлення оперативної реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Туристичний бізнес залежить від розгалуженої клієнтської бази, що формується двома шляхами: технологічні розробки підприємства та використання технологічних аналогічних продуктів. Якщо підприємство орієнтується лише на перший варіант, то високих показників йому не слід чекати, адже в такій базі даних немає інформації реального часу. Формування бази даних відбувається не стихійно, а є складним процесом, від результату якого залежить продуктивність туристичної діяльності.

Виникає питання: як збирати та фільтрувати інформацію без втрати часу та корисності? Необхідно довірити формування бази даних зовнішнім користувачам, оскільки «потрібна така база даних, в якій існуватиме ідеальне середовище, де туристи зможуть взаємодіяти між собою та обмінюватися інформацією в мережі Інтернет» [6, с. 100–101]. Пріоритетність здобувають технології аналітичних додатків, що дозволяють управляти значними масивами інформації, налагодити групу фільтрів для первинної обробки даних, усуваючи інформаційний шум. Своєчасне визначення запитів



Рис. 2. Концепція управління підприємства туристичної діяльності

Джерело: розроблено за [7].

клієнтів, володіння інформаційною перевагою щодо пріоритетності вподобань у складових турпродукту, передбачуваність потенційних інтересів визначає надійну лінію стратегії розвитку та дозволяє здобути стійкі конкурентні позиції. Такий варіант формування бази даних є «зворотною» стратегією, коли підприємство, залишаючи за собою першість в управлінні, частину повноважень передає клієнтам, які позитивно сприймають новий рівень відповідальності та зацікавлені у реалізації своїх вкладень у розвиток діяльності підприємства. Це той психологічний ефект, завдяки якому забезпечується постійне вдосконалення діяльності та сприяє поглибленню продуктивних змін. Основний зміст управління є забезпечення такого рівня послуг, який може повністю задовольнити всі запити споживача, що визначає конкурентоспроможність продукту [10, с. 13].

Стратегії розвитку туристичної діяльності має бути властивий активно адаптивний характер; своєчасно реагувати на загальні тенденції змін у зовнішньому середовищі та інтенсивність трансформаційних процесів внутрішнього середовища. Технологічні продукти дозволяють підприємствам суттєво оптимізувати туристичну діяльність, мінімізуючи час на процеси обробки, передачі та зберігання інформації. Дослідження інформатизації діяльності туристичних підприємств показало, що останні використовують три основні інформаційні механізми: реклама, електронна торгівля, створення й підтримка сайтів, які дають можливість охопити майже всю цільову аудиторію, тобто потенційних і реальних туристів [14]. Типовим стало створення комплексу інформаційно-технологічного забезпечення управління туристичною діяльністю, підвищуючи якісний рівень інформаційного середовища підприємства як його ключової компоненти в здобутті конкурентних переваг.

Випереджаючі темпи розвитку інформаційних технологій та створення програмних продуктів у сфері туризму стали знаковими подіями, що зумовило запровадження нових вимог до діяльності туристичних підприємств, визначивши ряд параметрів, яким мають відповідати умови та особливості їх роботи, зокрема: наявність техніко-технологічних складових; збереження пропорцій між поставленими завданнями та наявними ресурсами; високий техніко-технологічний рівень інформаційних засобів; відповідність діяльності вимогам сьогодення та високий рівень попиту на ринку; впровадження в практику елементів ситуативного менеджменту; висока кваліфікація персоналу, який володіє не лише програмними продуктами, а й творчим потенціалом і відповідним аналітичним мисленням [5, с. 193]. До розвитку кожного із зазначених параметрів можна розробити міні-стратегію, що ефективно для виконання базової цілі діяльності підприємства туристичної діяльності та оновлення його проектів розвитку.

Технологічні рішення є результатом ефективного використання знань і професійних компетенцій, прогресу людської думки, доведений до рівня глобального продукту, що відрізняється комплексом прогресивних ідей. Розвиток туристичної діяльності здійснюється не лише як наслідок опанування принципово новими технологіями,

а в результаті розробки та поширення інтелектуальних рішень, які базуються на знаннях, досвіді, компетенціях фахівців. Техніко-технологічне забезпечення є важливою складовою розвитку управління туристичною діяльністю, проте пріоритетність має людина з її досвідом, знаннями та професійними навичками. Формування якісних турпослуг прямо пов'язано з професіоналізмом фахівців, які надають ці послуги, знанням туристичних ресурсів і їх якістю, що визначає ключову позицію кадрового забезпечення та професійної підготовки в розвитку підприємств туристичної діяльності [4, с. 12].

Кадрове забезпечення є найбільш важливою складовою в управлінні туристичною діяльністю, оскільки його неефективність призводить до зниження продуктивності техніко-технологічного та інформаційного забезпечення. Ключовими проблемами кадрового забезпечення підприємств туристичної галузі, що гальмують розвиток індустрії туризму, є: відсутність чітко визначеної політики в роботі з персоналом; комплексності в процесі управління персоналом; чітко сформульованих цілей роботи з персоналом; планомірного кадрового планування; інтегрованої освітньої бази, а також нерозвиненість ринку праці; недостатня кваліфікація працівників служб управління персоналом підприємств; слабкий ступінь реалізації всього комплексу соціальних цілей кадрового забезпечення [2, с. 139].

Формування системи управління та розвитку кадрового забезпечення туристичних підприємств передбачає впровадження нестандартних способів і засобів мотивації персоналу матеріального та нематеріального характеру. Традиційно підприємства мотивують працівників преміями, комісійними, спеціальними виплатами, кар'єрним зростанням, комфортними умовами праці. Названі способи мотивації є дієвими, проте туристична діяльність вимагає розробки індивідуальних рішень в управлінні персоналом. Конкуренція є дієвим спонукальним мотивом не лише для розвитку суб'єкта господарювання, а є мотивуючим чинником для розвитку професійних компетенцій і знань фахівців. Уведення практики регулярного моніторингу особистих досягнень працівників, їх порівняння та ідентифікація лідера формує клімат здорової конкуренції, що вимагає від працівника значного особистого внеску в розвиток не лише власних компетенцій, а й конкурентних переваг підприємства.

Концепція розвитку розробляється як наслідок аналітичної роботи, інтуїтивного процесу, що враховує загальні тенденції та специфіку галузі, конкретизуючи індивідуальність підприємства. Концепція розвитку туризму має за мету таку розбудову індустрії туризму, яка б за своїми кількісними та якісними параметрами дозволяла задовольняти потреби внутрішнього ринку і виступати з власним конкурентоспроможним турпродуктом на міжнародному ринку [10, с. 12].

Концепцію розвитку туристичної діяльності пропонуємо будувати на основі рекомендацій І. Адізеса, яким визначено етапи її формування: задовольняти потреби; систематизація та організація; життєвість, не механічність; цілісність, єдність [1]. Ученим визначено комплекс комбінацій, які відповідають етапам життєвого

циклу підприємства, а ключовим чинником ефективності та продуктивності діяльності названо принцип комплексності (додаковості). Ідея концепції розвитку І. Адізеса запозичена нами для формування концепції розвитку туристичної діяльності, стійкість якого досягається через триєдність техніко-технологічного, нормативно-правового та інформаційного забезпечення (рис. 3).

Поширеною помилкою є прагнення підприємства досягти стану максимального розвитку або беззаперечної стабільності, що на перший погляд є ефективною стратегією, тобто відповідає меті створення суб'єкта господарювання. Проте реально є новим етапом в життєвому циклі діяльності підприємства, за яким неминуче йде занепад. Наша позиція полягає в досягненні та утриманні точки рівноваги, що складніше, оскільки стан балансу вимагає постійних змін, впровадження нововведень та перепроєктування діяльності, адаптуючи її до змін і вимог внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розвиток успіху діяльності підприємства забезпечується комплексом заходів, що дають миттєву віддачу (перший етап), і формування рішень і проектів для збереження результатів низки перетворень і трансформацій. Концепція розвитку управління туристичною діяльністю потребує перманентного доопрацювання відповідно до прискорених темпів трансформаційних перетворень у зовнішньому середовищі, обумовлених процесами глобалізації та інформатизації. Необхідно передбачити оновлення діяльності на основі розробки та впровадження зразків, умов, установок, орієнтованих на збереження стійкого стану та своєчасної реакції на вимогу нововведень.

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження пропонуємо концепцію розвитку управління

туристичною діяльністю підприємств, що базується на балансі інтелектуальних і технологічних рішень, застосуванні комбінаційного підходу із перевагою синергії в формуванні турпродукту. Концепцію розвитку необхідно формувати на основі сформованого «характеру» підприємства, його індивідуальних рис, ознак і властивостей, що є індикаторами зростання репутації. У туристичному бізнесі необхідно вивчати закономірності формування та розвитку нововведень в зовнішньому середовищі та адаптації до них запитів користувачів. Унесені пропозиції щодо розвитку управління туристичною діяльністю спрямовані на якісні перетворення, забезпечуючи базу готовності підприємства до змін і комплексу нововведень як запоруки синергії турпродукту. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. Суцність концепції / І. Адізес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/consulting/cons027.html>
2. Бунтова Н. В. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду / Н. В. Бунтова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://goo.gl/VOkVfF>
3. Волинець Т. Г. Определение потребительских предпочтений при формировании структуры туристического продукта / Т. Г. Волинець // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 246–251.
4. Дробиш Л. В. Проблеми кадрового забезпечення підприємств туризму / Л. В. Дробиш // Вісник Маріупольського державного університету. – Маріуполь : Маріупольський держ. ун-т, 2012. – Вип. 3. – С. 11–13. – (Серія «Економіка»).
5. Заря І. В. Ефективність управління туристичною діяльністю в контексті розвитку інформаційних технологій / І. В. Заря [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2967/2925>
6. Іванченко В. С. Формування інформаційних баз в мережі Інтернет за участі туристів як потенційних споживачів

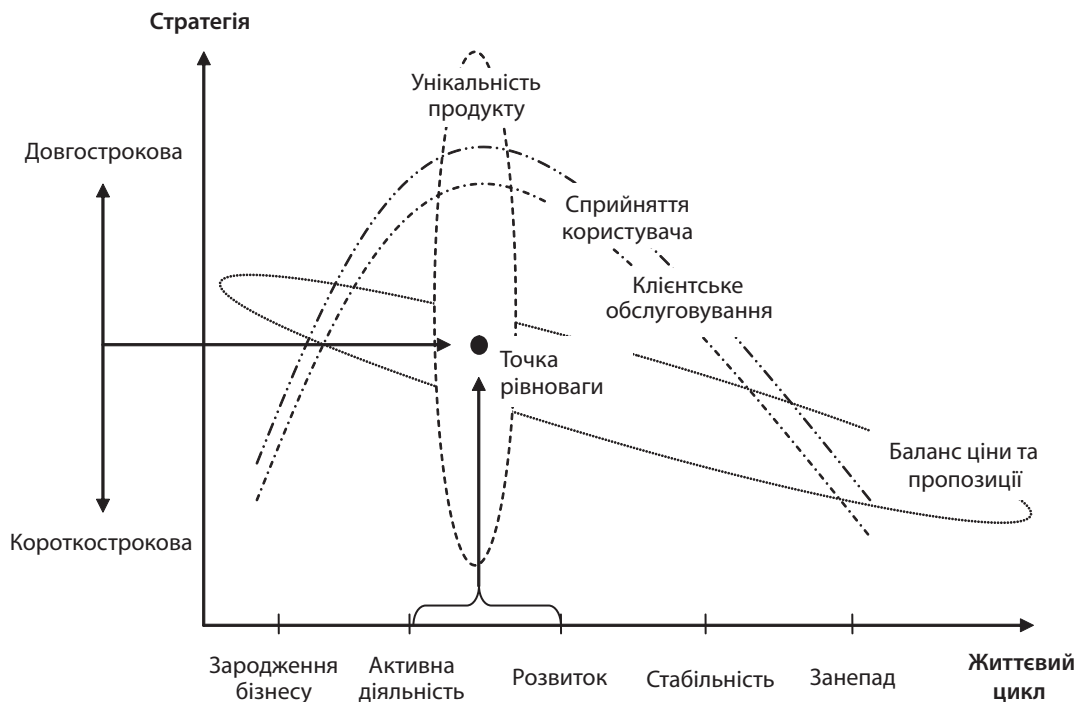


Рис. 3. Концепція управління підприємства туристичної діяльності

Джерело: розроблено за [1].

ців туристичних продуктів етично-соціального спрямування / В. С. Іванченко // Сучасні тенденції розвитку та вдосконалення туристської діяльності в Україні в контексті концептуальних положень Глобального етичного кодексу туризму : матеріали XII аспірантських читань. – К. : КУТЕП, 2013. – С. 100–102.

7. Карлгаард Р. Вечный источник инноваций. Нематериальное конкурентное превосходство / Р. Карлгаард // В здоровом бизнесе – здоровый дух. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://goo.gl/PrgbGj>

8. Красовська Н. М. Використання механізмів регуляторного впливу на розвиток туристичної галузі України / Н. М. Красовська // Молодіжний вчений. – 2015. – № 1 (16). – С. 210–213.

9. Лютак О. М. Туристичний продукт як основний елемент забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного кластера / О. М. Лютак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://goo.gl/ZNYI2J>

10. Мадзігон В. Туризм як сфера послуг в маркетинговій діяльності / В. Мадзігон // Молодь і ринок. – 2015. – № 1 (120). – С. 11–16.

11. Олет Б. Определите ядро бизнеса / Б. Олет // Путеводитель предпринимателя. 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/qm/qm204.html>

12. Петрович Й. М. Сутнісна характеристика поняття модернізації підприємства в системі економічних категорій / Й. М. Петрович, Н. С. Луцак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://goo.gl/sTj2Wd>

13. Туризм в Україні потрібно розвивати навіть в умовах воєнної агресії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://goo.gl/Vlw6oM>

14. Шимкова В. Є. Механізми інформаційного забезпечення туристичних підприємств на засадах логістики / В. Є. Шимкова // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. – Донецьк : Донец. ін-т туристичного бізнесу, 2009. – № 13. – С. 273–278. – (Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/shymkova3.htm

REFERENCES

Adizes, I. "Sushchnost kontseptsii" [The essence of the concept]. <http://www.management.com.ua/consulting/cons027.html>

Buntova, N. V. "Kadrove zabezpechennia haluzi turizmu z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu" [Staffing tourism on international experience]. <http://goo.gl/VOkVff>

Drobysh, L. V. "Problemy kadrovoho zabezpechennia pidpriemstv turizmu" [Staffing problems of tourism enterprises]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 3 (2012): 11-13.

Ivanchenko, V. S. "Formuvannia informatsiinykh baz v merzhi Internet za uchasti turistiv yak potentsiinykh spozhyvachiv turystychnykh produktiv etychno-sotsialnoho spriamuvannia" [The formation of databases on the Internet involving tourists as potential consumers of tourism products moral and social character]. *Suchasni tendentsii rozvytku ta vdoskonalennia turystytskoi diialnosti v Ukraini v konteksti kontseptualnykh polozhen Hlobalnoho etychnoho kodeksu turizmu*. Kyiv: KUTEP, 2013.100-102.

Karlgard, R. "Vechnyy istochnik innovatsiy. Nematerialnoe konkurentnoe prevoskhodstvo" [Eternal source of innovation. Intangible competitive edge]. <http://goo.gl/PrgbGj>

Krasovska, N. M. "Vykorystannia mekhanizmiv rehuliatorno-ho vplyvu na rozvytok turystychnoi haluzi Ukrainy" [Using regulatory mechanisms influence the development of the tourism industry in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (16) (2015): 210-213.

Liutak, O. M. "Turystychnyi produkt iak osnovnyi element zabezpechennia konkurentospromozhnosti turystychno-rekreatsiino-ho klastera" [The tourist product as an essential element to ensure the competitiveness of the tourism cluster]. <http://goo.gl/ZNYI2J>

Madzihon, V. "Turyzm yak sfera posluh v marketynhovii diialnosti" [Tourism as a service sector in marketing activities]. *Molod i rynek*, no. 1 (120) (2015): 11-16.

Olet, B. "Opredelite yadro biznesa" [Identify the core business]. <http://www.management.com.ua/qm/qm204.html>

Petrovych, Y. M., and Lushchak, N. S. "Sutnisna kharakterytyka poniattia modernizatsii pidpriemstva v systemi ekonomichnykh katehori" [The essential characteristics of the concept of modernization in the economic categories]. <http://goo.gl/sTj2Wd>

Shymkova, V. Ye. "Mekhanizmy informatsiino-ho zabezpechennia turystychnykh pidpriemstv na zasadakh lohistyky" [Mechanisms with information of tourism enterprises on the basis of logistics]. http://tourlib.net/statti_ukr/shymkova3.htm

"Turyzm v Ukraini potribno rozvyvaty navit v umovakh voennoi ahresii" [Tourism in Ukraine should be developed even in a war of aggression]. <http://goo.gl/Vlw6oM>

Volynets, T. H. "Opredeleniye potrebitelskikh predpochteniy pri formirovanii struktury turisticheskogo produkta" [The definition of consumer preferences in the formation of the structure of the tourism product]. *Biznes Inform*, no. 1 (2015): 246-251.

Zaria, I. V. "Efektyvnist upravlinnia turystychnoi diialnistiu v konteksti rozvytku informatsiinykh tekhnolohii" [Effectiveness of tourism activities in the context of information technology]. <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2967/2925>