

УДК:005:334:338.48:330.341.1



---

**Л.Г. Шморгун,**

*д.е. н., професор, професор кафедри публічного управління та гуманітарних наук, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,  
вул. Лаврська, 9, м. Київ, 01015, Україна  
19shmorgun51@gmail.com*

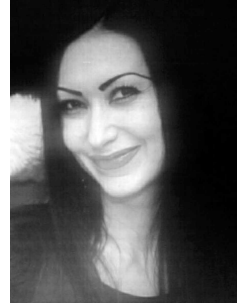
---

---

**Н.І. Гладинець,**

*аспірантка кафедри публічного управління та гуманітарних наук,  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,  
вул. Лаврська, 9, м. Київ, 01015,  
piir@ukr.net*

---



## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

**Анотація.** Розглянуто особливості управління туристичними підприємствами в Україні, наголошено на важливості державної підтримки розвитку малого туристичного бізнесу, а також визначено доцільність використання інноваційних методів управління підприємств індустрії туризму.

**Ключові слова:** підприємства туристичної індустрії, мале туристичне підприємництво, інновації, методи управління, реструктуризація підприємства.

**Постановка проблеми.** Розвиток індустрії туризму в Україні здійснюється у якості невід'ємної складової сфери послуг та швидко зростає за обсягами й соціально-економічним значенням. Основу туристичного бізнесу становлять малі підприємства, життєвий цикл яких є коротким і суттєво залежить від зовнішніх факторів впливу. Тому питання розвитку інноваційних методів управління малими підприємствами туристичної індустрії набувають актуальності в умо-

вах виходу із посткризового стану економіки для побудови конкурентоспроможної високорентабельної соціально та екологічно відповідальної туристичної галузі.

**Аналіз основних напрямів досліджень за даною проблемою.**

Вирішення проблеми розвитку туристичної індустрії знайшли відображення в роботах І. Енджейчик, В.Ю. Маслова, І.В. Петросова, В.Г. Герасименка, О.П. Писарчика, Т.І. Ткаченко та ін. Але варто зауважити, що відомі дослідження не вирішували проблем інноваційних методів управління туристичними підприємствами в умовах посткризового розвитку. Тому постає необхідність у вивченні та удосконаленні інноваційних методів і прийомів управління розвитком туристичних підприємств.

**Мета статті** – визначення теоретичних засад щодо розвитку інноваційних методів управління підприємствами туристичної індустрії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Великий попит на послуги індустрії туризму в Україні та її визнання на державному рівні однією із перспективних галузей економіки призвело до зростання кількості суб'єктів туристичної діяльності та збільшення зайнятих у цій сфері.

Суб'єктами, що здійснюють туристичну діяльність, є туристичні підприємства – самостійні суб'єкти господарювання, що задля задоволення суспільних і власних потреб створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного та іншого обслуговування) та послуги посередництва при реалізації туристичного продукту й туристичних послуг і які, в установленому порядку, отримали дозвіл на здійснення туристичної діяльності.

Результатами досліджень встановлено, що майже 85% компаній туристичного ринку можна було б виділити в окрему групу “мікропідприємств” із кількістю співробітників 5 і менше. [1]

За останнє десятиріччя туристичні підприємства мали тенденцію до зростання, проте кризові роки (2008–2009 та 2014–2015) вплинули на функціонування даної галузі, що призвело до суттєвого зменшення кількості зайнятих суб'єктів та втрати їх доходності.

У 2015 році порівняно з 2014 роком чисельність туристичних підприємств зменшилась на 18%, причому швидше згортає діяльність юридичних осіб, кількість яких зменшилась майже на 19%. Падіння доходності цієї категорії підприємств на 12% за цей самий період відбулось за рахунок втрати доходу турагентами. Загальна чисельність фізичних осіб-підприємців (турагентів), які надають послуги, зменшилась на 17%, а їх доходи зросли в 1,6 раза.

Найбільша кількість підприємств зосереджена у м. Києві (28% від їх загальної кількості), а також у Дніпропетровській (9%), Одеській (8%), Львівській (7%) областях.

Таким чином, зростання частки малих підприємств з 2,4 % у загальному обсязі доходів галузі у 2014 році до 4,3% у 2016 році доводить, що, незважаючи на ускладнення умов діяльності, мале туристичне підприємництво має значні перспективи розвитку.

Аналіз туристичних потоків в Україні протягом 2006–2015 рр. свідчить, що тенденція до зростання кількості туристів, обслугованих туристичними підприємствами України, змінювалась на протилежну двічі – у 2009 році, що було пов'язано з фінансово-економічною кризою 2008–2009 років, та у 2014 – через її «другу хвилю» в Україні під впливом низки несприятливих внутрішньо-політичних та економічних чинників і зовнішньої агресії. За останні два роки кількість іноземних туристів в Україні в середньому скоротилась у порівнянні з 2013 роком на 93% (база порівняння ураховує анексовану територію Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частину окупованої території так званої (ОРДЛО).

Тенденція 2014–2015 років свідчить про подальше скорочення їх чисельності. Одночасно у 2015 році порівняно з 2014 зменшилась на 2% кількість іноземних громадян, які відвідали Україну. Таким чином, найбільш значущим фактором розвитку іноземного туризму виступають гарантії безпеки та стабільності розвитку країни.

В той же час, кількість внутрішніх туристів у 2015 році порівняно з 2014 зростає на 11% і має тенденцію до подальшого збільшення, особливо в умовах позитивних сигналів щодо зростання суспільного виробництва та поступового збільшення заробітної плати і доходів населення. Кількість громадян України, які виїжджали за кордон, також зростає на 3% у 2015 році порівняно з 2014 роком.

В умовах продовження військової антитерористичної операції на Сході України малі туристичні підприємства мають залучати вітчизняних туристів, що є основним джерелом їхнього доходу, та зацікавлювати іноземних. Вирішення питання інтенсифікації перш за все внутрішнього та у перспективі в'їзного організованого туризму, за сприяння держави та місцевих органів виконавчої влади, дозволить створити передумови для стабілізації та зростання обсягів діяльності туристичних підприємств і сприятиме вирішенню проблеми зайнятості, економічного й соціального розвитку регіонів і країни в цілому.

Описані зміни, які відбувалися під впливом названих чинників, призвели до банкрутств та виходу з ринку частини великих і середніх операторів. Малі підприємства, функціонуючи як агенти з продажу туристичних продуктів великих і середніх операторів, найчастіше зазнавали втрат клієнтів, погіршення умов діяльності та посилення конкурентного тиску. Це змушувало їх активно боротися за посилення конкурентних позицій, що в даному контексті означає – за довіру не лише з боку споживачів, а й операторів. З цією метою малі фірми збільшували обсяги закупівлі туристичних продуктів, запроваджували сучасні технології організації продажу, удосконалювали менеджмент, зміцнювали зв'язки з споживачами тощо. [1].

Сьогодні здатність до створення і використання інновацій (інноваційність) визнається як найважливіший чинник формування конкурентної переваги підприємства. Пріоритетне зростання значення інновацій зумовлює необхідність реструктуризації багатьох підприємств, основним елементом якої є зміна існуючої стратегії дій з

одночасним спрямуванням на зростання потенціалу інноваційності [2] (у кризових умовах – це також потенціал гнучкості, здатності до швидких змін).

Серед видів інновацій малим туристичним підприємствам в сучасних умовах доступні, перш за все, інновації, які користуються попитом – стимульовані потребами, які проявляються на ринку або поза ним, та імітуючі (наслідувальні) інновації, що полягають у відтворенні оригінальних змін, які в конкретному часі і місці ефективні.

Формування системи якості на підприємствах туристичної індустрії повинно базуватися на таких принципах:

- для забезпечення високоякісного туристичного обслуговування керівництву компанії необхідно розробити спеціалізовані правила та стандарти, які передбачають систематичну підготовку персоналу, забезпечують відповідний рівень обслуговування на усіх етапах технологічного процесу та є обов'язковими для виконання;

- головною умовою забезпечення якості послуги є повномірне задоволення наявних потреб споживачів шляхом індивідуального підходу та максимальної віддачі;

- технологічний процес туристичного обслуговування необхідно поділити на низку послідовних дій, і на кожній встановлювати відповідні вимоги до якості;

- туристичному підприємству необхідно створити власну корпоративну культуру, яка б демонструвала високий рівень обслуговування, мотивувала та стимулювала персонал на якісну роботу в процесі комунікації з клієнтами;

- висока якість туристичного обслуговування забезпечує компанію постійними клієнтами.

Актуальними для туристичної галузі сучасними методами управління є реінжиніринг та бенчмаркінг.

Реінжиніринг – це спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів в компанії, що проходить з кардинально якісними змінами в діяльності конкретного підприємства, які визначаються скачкоподібним перепроєктуванням елементів фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної та екологічної складових організаційно-економічного механізму підприємства і включає адаптацію підприємства до ринкової сфери, що постійно змінюється.[3]

Отже, бенчмаркінг може використовуватись як запобіжний засіб, що протидіє кризовій ситуації в діяльності та забезпечує стабільність розвитку. [4]

Серед інноваційних методів управління важливе місце займають сучасні інформаційні технології. Результати досліджень доводять, що ефективність управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери безпосередньо залежать від активного впровадження і використання різноманітних сучасних засобів автоматизації (спеціалізованих програмних продуктів, туристичних Інтернет-порталів, засобів управління взаємодією з по-

купцем, зокрема CRM-систем (Customer Relationship Management) тощо.

Дослідженнями визначено наступні основні напрями підвищення ефективності функціонування підприємств сфери туризму за умов активного використання інформаційних технологій: підвищення оперативності розміщення та пошуку інформації, активізації просування та збуту туристичних послуг, підвищення рентабельності роботи з клієнтами, рівня якості їх обслуговування.

Головну роль в умовах трансформації сфери туризму повинні здійснювати як власне підприємства даної сфери, що зацікавлені в збільшенні прибутковості, так і державні органи влади, що постійно наголошують на необхідності розвитку туризму як однієї з основних галузей національного господарства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвиток туристичної галузі напряму пов'язаний з економічним становищем в країні. Розширення кола осіб, які здатні виїжджати за кордон, неможливе, якщо значно скорочується населення із середніми та вищими за середні доходами, достатніми для фінансування туристичних поїздок.

Підприємства індустрії туризму в Україні потребують інноваційних методів та підходів до управління, спрямованих водночас як на ефективну діяльність та формування конкурентних переваг на ринку, так і на запобігання кризових явищ, викликаних несприятливими змінами середовища, на оздоровлення економічного становища туристичних підприємств, зміцнення їх фінансів, виявлення нових, конкурентоспроможних моделей ведення бізнесу.

Всі вищезгадані методи управління: комплексне управління якістю, реінжиніринг, бенчмаркінг, а також реструктуризація підприємства – інструменти антикризового управління туристичними підприємствами, що є важливим засобом виживання і розвитку в умовах посткризової економіки. Це питання потребує окремого дослідження.

## Список використаної літератури

1. Камушков О.С. Роль та місце малого бізнесу у розвитку туризму // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №2 (8). [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kamushkov.htm/](http://tourlib.net/statti_ukr/kamushkov.htm/).

2. Ліманські А. Управління інноваційним підприємством / А. Ліманські // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. — 2008. — № 628. — С. 556–560. [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/807>.

3. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: Монографія / за редакцією канд. ек. наук, доц. Л.М. Таранюка. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.

4. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / Гончарук А.Г. // Труды Одесского политехнического университета. — 2007. — Вип. 1(27). — С. 253-258. [Електронний ресурс] / Режим доступу : [pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf](http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf).

**Леонид Григорьевич Шморгун,**

д.э.н., профессор, профессор кафедры публичного управления и гуманитарных наук,  
 Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств,  
 ул. Лаврская, 9, г. Киев, 01015, Украина  
 19shmorgun51@gmail.com

**Неля Ивановна Гладинец,**

аспирантка кафедры публичного управления и гуманитарных наук,  
 Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств,  
 ул. Лаврская, 9, г. Киев, 01015, Украина  
 piir@ukr.net

**Інноваційні методи управління підприємствами  
 туристическої індустрії як важлива складова  
 економічного росту**

**Аннотации.** Рассмотрены особенности управления туристическими предприятиями в Украине, отмечается важность государственной поддержки развития малого туристического бизнеса, а также определена целесообразность использования инновационных методов управления предприятий индустрии туризма.

**Ключевые слова:** предприятия туристической индустрии, малое туристическое предпринимательство, инновации, методы управления, реструктуризация предприятия.

**Methods for innovative enterprise management  
 tourism industry as an important composition  
 of economic growth**

**Leonid Shmorgun**

Doctor of Economics, professor, professor of Public Administration and Human Sciences, National Academy of Culture and Arts,  
 st. Lavrska, 9, Kyiv, 01015, Ukraine  
 19shmorgun51@gmail.com

**Nelya Gladynets**

aspirat and the Department of Public Administration and Human Sciences, National Academy of Culture and Arts,  
 st. Lavrska, 9, Kyiv, 01015, Ukraine  
 piir@ukr.net

**Abstract.** The peculiarities of tourism enterprises in Ukraine, stressed the importance of state support of small tourism businesses, and also the feasibility of using innovative management business tourism industry are considered in the article.

**Keywords:** enterprises of the tourism industry, a small travel business, innovation, management, restructuring the company.