

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-43>

УДК 338.48:339.138

ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATIONAL COMPONENTS IN BUSINESS MANAGEMENT OF DOMESTIC TOURIST ENTERPRISE

Цвілий Сергій Миколайович

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

Кукліна Тетяна Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-3509>

Жилко Олена Вадимівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5240-8003>

Tsviliy Sergiy, Kuklina Tetiana, Zhilko Olena
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

В статті вивчено вітчизняну специфіку менеджменту суб'єктів туристичного ринку і розроблено пропозиції з імплементації організаційних компонентів в управління бізнесом підприємства на засадах їх узгодженості й взаємозв'язку в умовах формування посткризового економічного простору. Виокремлено передумови вибору туристичним підприємством певної концепції управління бізнесом. Виявлено симптоми проблеми некерованості туристичного бізнесу. Запропоновано схематично організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства: основні, допоміжні та інтегровані. Сформульовано позитивні ознаки щодо впровадження концепції цифрового управління на вітчизняних туристичних підприємствах. Надано рекомендації щодо розробки туристичним підприємством цифрової стратегії управління бізнесом. Зроблено висновок, що пріоритетом в бізнесі є перехід від окремих функціональних рішень до реалізації комплексних моделей управління.

Ключові слова: управління, бізнес, туризм, стратегія, структура, компонент.

The urgency of the topic lies in the need for comprehensive research on the formation of approaches, tools, mechanisms for determining the organizational components in the management of the domestic enterprise of the tourism industry. The aim of the study is to study the domestic specifics of the management of the tourism market to develop proposals for the implementation of organizational components in the management of the tourism business on the basis of their consistency and relationship in the post-crisis economic space. Research methods: comparison, generalization, analytical and research, survey, descriptive, structuring. The essence and content of the concepts "tourist business" and "business management of a tourist enterprise" are determined. The results of a survey of heads of enterprises in the Zaporizhzhia region, which revealed symptoms of the problem of "uncontrollability" of the tourism business, are presented. The preconditions for the choice of a specific business management concept by a tourist enterprise in the conditions of formation of post-crisis economic space are highlighted. The organizational components in the business management of a domestic tourist enterprise are proposed and schematically presented: basic (structures, marketing, production, business planning, logistics, finance, economics, accounting); auxiliary (communications and document flow between units; software and hardware platforms); integrated (human resource management and strategic management). Positive signs on the implementation of the concept of digital management in dotourism enterprises have been formulated. Recommendations for the development of a digital business management strategy by a tourism enterprise are provided. It is concluded that the priority in business is the transition from individual functional solutions to the implementation of integrated management models. The practical value of the article is to make effective decisions on finding business benefits of the tourist enterprise from the implementation of agreed organizational components in the management system.

Keywords: management, business, tourism, strategy, structure, component.

Постановка проблеми. Зараз багато йдеться про формування в Україні свого власного стилю управління бізнесом, який значно відрізняється від визнаних моделей американського, японського і європейського менеджменту. Проте, в наукових джерелах досі не визначено його філософію, значення і комплексну сутність. Останні роки завдяки специфічним обставинам вітчизняний бізнес вимушений впроваджувати власні шляхи розвитку й формувати управлінську школу, яка дозволить максимально використати досить обмежену кількість реальних переваг для забезпечення життєздатності, набуття сталих позицій на національному, міжнародному, глобальному ринках, успішно конкурувати з інтернаціональними компаніями [6]. Військова «криза» парадоксальним, на перший погляд, чином призведе після закінчення до перерозподілу ринкових ролей між фірмами. Напевне, слід очікувати, що певна кількість фірм-лідерів туристичного ринку перетвориться на аутсайдерів або зовсім вимушена буде залишити набуті сегменти і, навпаки, на сталі позиції розвитку ринкової частки будуть претендувати нові компанії. Сучасність і адекватність новітнім умовам здійснення туристичного бізнесу та рівню підготовки керівників, залишається головним завданням компаній. Очевидно, вектор їх розвитку та потреби в менеджменті поствоєнної епохи потребує розробки оригінальних концепцій і підходів на базі ідей в сфері проектного управління туристичним бізнесом. Зокрема, йдеться про комплекс питань з реструктуризації бізнесу, які в країнах ЄС прийнято називати реінжинірингом [5]. Знання філософії і принципів побудови самої системи для управління структурними змінами в туристичному бізнесі повинно, вірогідно, різко розширити межі творчості керівника, скоротити час на реалізацію бізнес-ідей. Така організаційна логіка не лише відповідає певним особливостям вітчизняного бізнес-менталітету, але й надає додатковий шанс керівникам в умовах загострення глобальної конкуренції на ринку туризму і мінливого зовнішнього середовища. Саме з цих причин обраний напрямок дослідження є актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В академічній науці існують різні класифікації менеджменту, які відображають погляди різних наукових шкіл, та вони не співпадають одна з одною [4]. Більш того, кожна з них, на перший погляд, вважається неповною, а тому й привабливою для критики. Але це не зовсім

так тому, що розділити менеджмент на складові частин таким чином, щоб компоненти набули незалежності та не перехресувалися один з одним, неможливо [2]. Досвід показує, що менеджмент розділяється не на незалежні частини, а на частини, кожна з яких утримує інші. Тому частіше за все якісні підручники з менеджменту структуруються таким чином: спочатку надається загальна класифікація, далі розкривається кожна частина окремо, а вже після цього будується підсумкова класифікація, яка дозволяє пов'язувати все [1; 3]. Взагалі, специфіка менеджменту в туристичному бізнесі розкрита в роботах вчених, таких як: О. Виноградова, А. Віндюк, О. Гапоненко, О. Грабельська, А. Дурович, В. Зайцева, В. Кифяк, О. Корнієнко, Ф. Котлер, Дж. Мейкенз, Ю. Погорелов, Л. Фролова, М. Хаммер, Дж. Соундерс, інших відомих науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, за наявності значної кількості наукових ідей вітчизняних і зарубіжних вчених сьогодні практично відсутні комплексні дослідження відносно формування підходів, інструментів, механізмів з визначення організаційних компонентів в управлінні бізнесом вітчизняного підприємства туристичної індустрії. Саме тому невирішеним завданням є пошук бізнес-переваг туристичної фірми від впровадження узгоджених організаційних компонент в системі менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення вітчизняної специфіки менеджменту суб'єктів туристичного ринку для розробки пропозицій щодо імплементації організаційних компонентів в управління бізнесом туристичного підприємства на засадах їх узгодженості й взаємозв'язку в умовах формування посткризового економічного простору.

Виклад основного матеріалу дослідження. В розумінні фрази «пов'язувати все між собою» є відображення сенсу менеджменту в туристичному бізнесі, незалежно від того, якої класифікації управлінських проблем дотримується науковець. З іншого боку, для розуміння думки представника іншої школи треба уявляти, в якій системі координат він знаходиться. Тобто, передусім, слід визначитися з системою координат: що входить в поняття «туристичний бізнес» та «управління бізнесом туристичного підприємства». Вчені кафедри туристичного, готельного і ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка» в науково-дослідній

роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» дослідили сутність поняття «туристичний бізнес» та запропонували власне бачення його змісту (табл. 1).

В цілому, науковці кафедри дійшли спільного розуміння терміну «управління бізнесом туристичного підприємства», а саме: мистецтво управління діями та результатами діяльності туристичного підприємства; процес упорядкування елементів системи менеджменту та компонентів бізнесу; поєднання ресурсів туристичного підприємства з метою досягнення цілей його функціонування. З точки зору підприємця, дане управління є набором правил і прийомів, що допомагають організувати корисний процес в умовах туристичного ринку.

Результати опитування керівників дозволили виявити симптоми проблеми «некерованості» туристичного бізнесу, які представлено наступним чином:

– по-перше, в компанії з'являється думка про те, що проектів дуже багато, й загублюється контроль над постановкою, супроводженням та розвитком цих проектів. Керівництво відчуває занадто великий обсяг інформації, яка існує в різних системах виміру та піддається зіставленню з великими труднощами;

– по-друге, усередині підприємства, якщо й впроваджене єдине стратегічне планування, то плани не виконуються. Виникає ефект багаторівневого люфту в управлінні: нове рішення вже прийнято, а старе продовжує здійснюватися;

– по-третє, відсутність передової технології рахунку грошей призводить до того, що окремі бізнес-напрямки в структурі туристичного підприємства не оцінюються за їх автономною ефективністю. При загальному добробуті підприємства, в цілому, не зрозуміло, в якому стані знаходяться той чи інший окремих бізнес, який може бути як прибутковим,

так і збитковим. Тобто, початок і розвиток нових бізнес-напрямків є дуже ризикованими рішеннями;

– по-четверте, диверсифіковані компанії стають надто «дезінтегрованими». Виявляється, що у багатьох бізнес-одиниць, які утворюють дану структуру, інтереси не збігаються. Виникають центробіжні тенденції, які призводять або до виходу із складу окремих одиниць або до зруйнування самої структури.

Перелічені симптоми некерованості бізнесу схематично зображено на рис. 1.

Сьогодні, на вітчизняних туристичних підприємствах, які знаходяться в зоні небезпечної економіки, фактори масштабу бізнесу, недостатньої підготовки менеджерів і, так званого, менталітету здійснюють приблизно однаковий вплив на ефективність бізнесу. Так, майже всі суб'єкти туристичного ринку повинні вирішувати низку однакових проблем: розробляти управлінську структуру власних об'єднань, будувати єдину політику обліку, вчитися рахувати гроші, економити витрати, впроваджувати методи бізнес-планування та управляти цим комплексом, як одним цілим у відповідності до прийнятої стратегії. Слід зазначити, що пріоритетною метою є вибір певного підходу до класифікації організаційних компонентів управління бізнесом туристичного підприємства.

З вказаної позиції, не зовсім вірним є той факт, що науковці іноді починають використовувати фрагменти різних класифікацій. Так, можливість віднесення однієї й тієї ж підсистеми, одного й того ж модулю, однієї й тієї ж задачі до різних блоків компонент існує в усіх основних розділах менеджменту. Саме тому, найбільш важливим вважається не вибір якоїсь системи класифікації та доведення її переваг по відношенню до іншої, а питання узгодженості.

В умовах формування посткризового економічного простору на практиці вибір туристичного

Таблиця 1

Визначення поняття «туристичний бізнес»

Автори	Зміст поняття «туристичний бізнес»
Зайцева В.М.	Виробництво, розподіл і продаж комплексного туристичного продукту з метою отримання прибутку від всіх видів туристичної діяльності.
Цвілий С.М.	Задоволення попиту на комплексний туристичний продукт за рахунок поєднання ресурсів та організації діяльності для отримання вигоди.
Кукліна Т.С.	Підприємницька діяльність з купівлі й продажу туристичного продукту, що дає прибуток будь-якій фізичній або юридичній особі (власнику).
Жилко О.В.	Діяльність підприємства із заробляння грошей шляхом виробництва чи купівлі-продажу товарів та надання послуг в індустрії туризму.
Віндюк А.В.	Прибуткова діяльність із купівлі та продажу туристичних товарів, інформації, послуг, угод, тощо, якою займається туристична компанія.

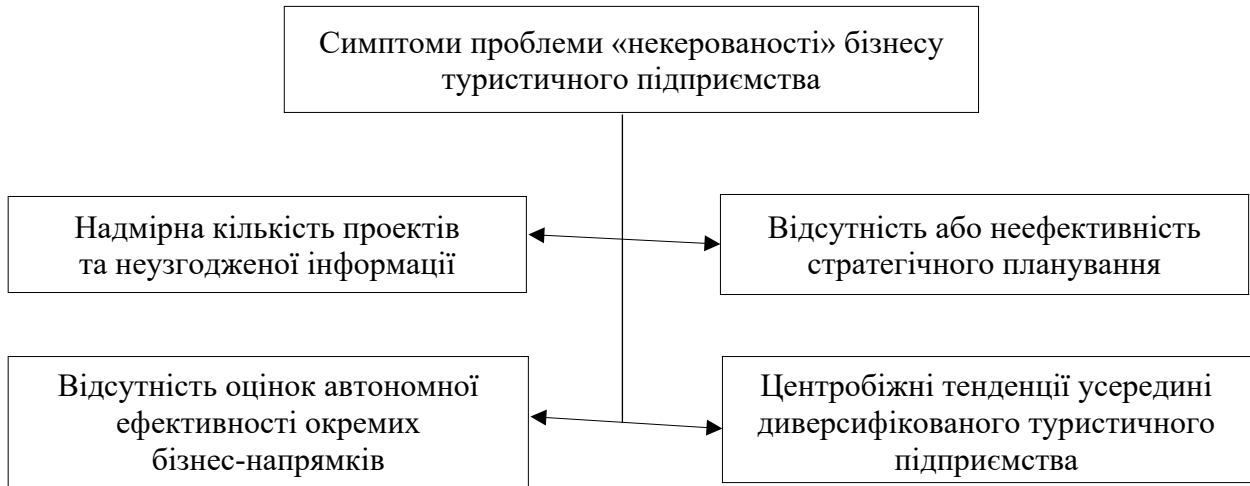


Рис. 1. Симптоми некерованості бізнесу туристичного підприємства

тичним підприємством конкретної концепції управління бізнесом є важливим кроком для досягнення базових цілей, а саме – життєздатності, конкурентоспроможності, розвитку. Такий вибір, на думку авторів, в значній мірі залежить від: історії існування і розвитку підприємства (1); специфіки основного вектору туристичного бізнесу й пов'язаних з ним бізнес-процесів (2); продуктової стратегії і продуктової політики туристичного підприємства (3); кон'юнктури туристичного ринку й вимог споживачів товарів та послуг (4); інтересів зацікавлених в діяльності підприємства осіб (5); основних цілей підприємства (6); особливостей зовнішнього середовища (7); ресурсної бази туристичного підприємства (8);

інноваційного потенціалу (9); позицій і місця підприємства в глобальній, національній, регіональній економіці (10).

З урахуванням практики запропоновано й схематично представлено на рис. 2 організаційні компоненти в управлінні бізнесом туристичного підприємства.

На рис. 2 показані основні організаційних компонентів управління бізнесом (структури, маркетинг, виробництво, бізнес-планування, логістика, фінанси, економіка, облік) і допоміжні компоненти (комунікації та документообіг між блоками; програмно-технічні платформи, які підтримують функціонування), а також інтегровані компоненти, до яких віднесено управління людськими ресурсами та

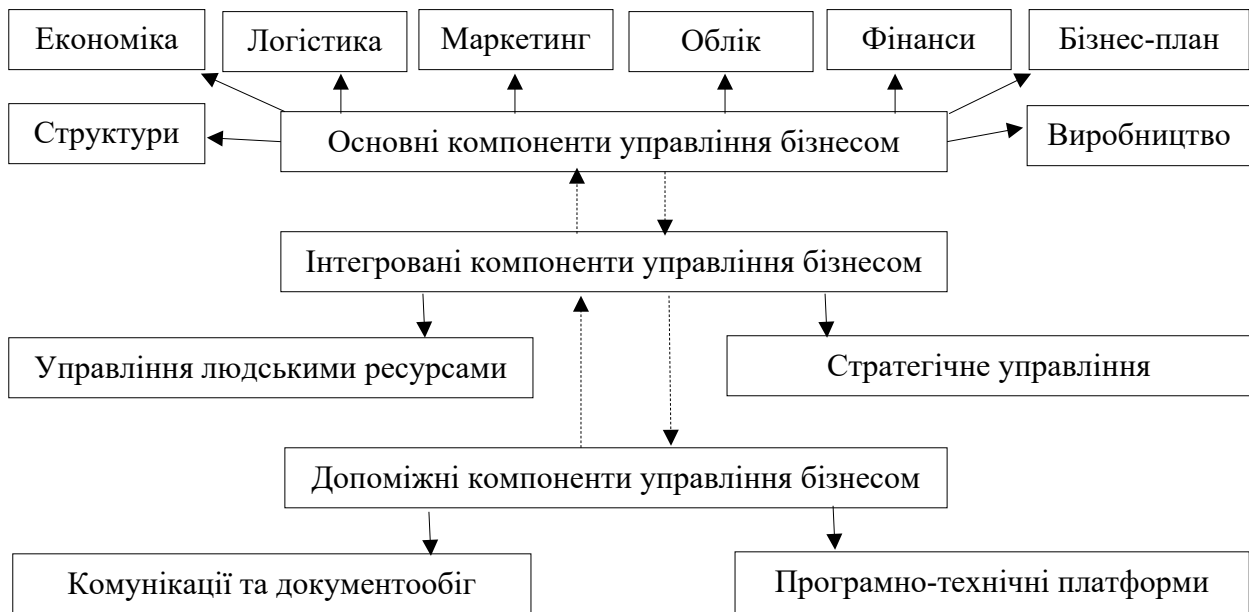


Рис. 2. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства

стратегічне управління (доцільно назвати їх елементарними).

Має сенс зазначити, що певна класифікація залежить від вибраного ступеню елементарності. Основні компоненти також можна розукрупнити (табл. 2).

За рішенням керівника кожен з основних компонентів управління бізнесом туристичного підприємства може бути розглянутий з трьох позицій: змісту, методики впровадження й методики автоматизації (практичний досвід). А якщо спробувати врахувати взаємозв'язки трьох або більше компонентів, то цифри будуть астрономічні і тому емпірично підтверджено, що менеджмент є поєднанням мистецтва і науки. Наука або системна технологія, дає основу для таких композицій і загальні діючі правила, а вибір та конкретні рішення в межах цих правил спираються на досвід, знання, інтуїцію керівників. Немає сенсу розкривати всі існуючі взаємозв'язки тому, що пошук потрібного зв'язку кожен раз потрібно розпочинати заново. Тем не менш, можна виявити основні управлінські принципи, які складають основу управління бізнесом.

В посткризових умовах для досягнення успіху важливо вміти дуже швидко пристосувати туристичний бізнес до інновацій, модернізуючи технології надання послуг, методи комунікацій, моделі споживання товарів та послуг, бізнес-процеси. Для подолання перешкод на шляху модернізації і досягнення успіху вітчизняним компаніям потрібно повністю реформувати структуру і виокремити підрозділи, що відповідають за діджиталізацію бізнесу. У лідери ринку вийдуть лише ті туристичні компанії, в яких керівництво і вся команда мають бажання і прагнення вдосконалити систему управління бізнесу.

Сьогодні практично відсутні, на думку авторів, труднощі з впровадженням концепції цифрового управління на вітчизняних туристичних підприємствах:

– по-перше, не існує необхідності здійснювати нові концептуальні відкриття, тобто зрозуміло, які цілі треба ставити перед туристичними підприємствами, а існує тільки потреба у ефективних ІТ-технологіях та інструментах;

– по-друге, рівень та потенціал ІТ-персоналу, який працює на вітчизняних підприємствах, реально відповідає потребам та проблемам сьогодення;

– по-третє, технологічна основа управління бізнесом у вигляді професійних комп'ютерів, інструментів CRM + BPM, телекомунікаційних систем, систем обробки інформації й інших, розповсюджено використовується в Україні й ніяких принципових складнощів туристичні підприємства не відчують.

З цих причин труднощі з впровадженням digital-управління бізнесом мають тимчасовий характер, а ця проблема на практиці, скоріш за все, повинна бути вирішена швидко. Раніш вона була не виявлена й не обізнана, але після її вивчення науковцями, дослідження замовниками і опанування розробниками ринок розробок у галузі управління бізнесом і ринок консалтингу отримують перспективу динамічного розвитку. Наступним кроком є перебудова «під цифру» бізнес-процесів і актуальним буде прийняти рішення про інвестиції (покупка ПО, оновлення техніки та альтернативне навчання співробітників). Діджиталізація бізнес-процесів вітчизняних туристичних компаній в умовах повної цифровізації глобальної економіки туризму є важливим стратегічним напрямком їх сталого розвитку та передбачає опанування цим явищем у три етапи: визнання доцільності діджиталі-

Таблиця 2

Зміст основних компонентів управління бізнесом підприємства

Компонент	Зміст компонента (підкомпоненти після розукрупнення)
Структури	Організаційна, фінансова, бізнес-процесів, digital-структура
Економіка	Операційний аналіз, управління витратами, управління собівартістю, фінансово-економічні моделі, планування та прогнозування показників.
Логістика	Поставки ресурсів, збут та реалізація, адміністративні бізнес-процеси.
Маркетинг	Комплексний туристичний продукт, ринок, просування товарів, послуг, альтернативні пропозиції, продаж, ціна, комунікації зі споживачами.
Облік	Бухгалтерський, управлінський.
Фінанси	Фінансовий аналіз, управлінський аналіз, бюджетування.
Бізнес-план	Стратегія, концепт-план, план інновацій та оновлення пропозиції на ринку, бізнес-план інвестиційного проекту, корпоративний бізнес-план.
Виробництво	Технологія, техніка, рівень цифровізації, інноваційна спроможність.

зації й безсистемні рішення; складання цифрової моделі бізнесу та інтеграція окремих ініціатив та проривів; нова споживацька цінність і бізнес-модель й комплексна діджиталізація бізнесу.

Зрозуміло, що цифрова стратегія представляє собою дещо більше ніж просто ідею, а для її розробки підприємство повинно інтерпретувати факти, хоча б ті, які мають поверхневий характер, й за допомогою дедуктивного методу ті факти, отримання яких є проблемою. Цифрова стратегія – це не абстракція, а успішна бізнес-концепція та набір реальних дій, який спроможний привести цю концепцію до створення реальної конкурентної переваги, яка буде діяти у довгостроковому періоді. Сформульовано рекомендації щодо розробки туристичним підприємством цифрової стратегії управління бізнесом:

– по-перше, слід починати процес цифрового реструктурування з розробки загальної стратегічної цілі (місії) та концепції туристичного підприємства;

– по-друге, розробити стратегію, яка відповідає стратегічній концепції;

– по-третє, перед формуванням загальної цифрової стратегії туристичного підприємства доцільно розробити стратегію кожного підрозділу в його складі з позиції того, що всі управлінські структури є окремими бізнес-одинацями;

– по-четверте, визначити ступінь стратегічної взаємозалежності основних підрозділів туристичного підприємства з іншими підрозділами і структурами.

До стратегії також відноситься розвиток в компанії діджитального мислення, в цілому. Також, у цьому зв'язку, можна очікувати швидкого зростання рівня управлінської культури,

філософії маркетингу та соціальної відповідальності.

Підсумовуючи вищесказане визначено «формулу» ефективного управління бізнесом для українських туристичних підприємств: сучасна програмно-технічна платформа (1); формати управління, апробовані у світовій практиці (2); вітчизняна адаптація (3). Перша складова даної тріади вже опанована, друга частина більш-менш досліджена, а третя потребує спеціальних знань, навичок і вмій. Пріоритетом в оволодінні предметом є перехід від окремих функціональних рішень до реалізації комплексних моделей управління.

Висновки. Управління туристичним бізнесом вимагає, щоб компанія цілком застосувала однакові підходи і методики роботи. Для цього треба, по-перше, щоб почерпнуті менеджерами знання представляли єдиний стандарт в управлінні (в практиці бізнесу таке зустрічається доволі рідко), по-друге, щоб зазначений стандарт став повсякденною реальністю для кожного працівника фірми, а не тільки для певної групи ентузіастів і новаторів. Слід підкреслити, що для 90% менеджерів на підприємствах глобального туристичного бізнесу професійне життя поміщене в корпоративні стандарти та пронизане ними. Формування такої підсистеми управління бізнесом туристичних підприємств реально дозволить в посткризових умовах приймати ефективні рішення щодо усунення негативних впливів зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток компаній та значно полегшить освоєння складних інформаційних технологій. Подальші наукові розробки мають сенс щодо створення цифрової платформи обліку організаційних компонент управління бізнесом туристичної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дурович А.П. Маркетинг в туризме : учебное пособие. Минск : Новое знание, 2003. 496 с.
2. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : Колект. моногр. кол. авт. / за ред. В. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
3. Кифяк В.Ф. Стратегія розвитку територіальних рекреаційних систем: теорія, методологія, практика : монографія. Київ; Чернівці : Книги-XXI, 2010.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 800 с.
5. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Improvement of the qualification of small & micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. № 1(11)/20. С. 50–60.
6. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Innovative potential of the tourist territory in the strategy of sustainable development of the domestic region. *Trends, prospect and challenges of sustainable tourism development*. Львів : Львівський торговельно-еконост. університет, 2020. С. 51–66.

REFERENCES:

1. Durovych A.P. (2003) *Marketing v turizme: uchebnoe posobie* [Marketing in tourism: a textbook]. Minsk: Novoe znanie. (in Russian)
2. Zaitseva V.M. (ed.) (2017) *Industriia hostynnosti v Ukraini: stan i tendentsii rozvytku* [Hospitality industry in Ukraine: state and trends]. Zaporizhzhia: Prosvita. (in Ukrainian)
3. Kyfiak V.F. (2010) *Stratehiia rozvytku terytorialnykh rekreatsiynykh system: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Strategy of development of territorial recreational systems: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv; Chernivtsi: Knyhy-XXI. (in Ukrainian)
4. Kotler F. (eds.) (2003) *Marketynh menedzhment* [Marketing management]. Sankt-Peterburh: Pyter (in Russian)
5. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. (2020) Improvement of the qualification of small & micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Ekonomichnyy visnyk DVNZ «UDKHTU»*, no. 1(11)/20, pp. 50–60.
6. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. (2020) Innovative potential of the tourist territory in the strategy of sustainable development of the domestic region. *Trends, prospect and challenges of sustainable tourism development*. Lviv: Lvivskyy torhovel'no-ekonon. universytet, pp. 51–66.