

УДК 338.48(075-8)

О. В. Круковська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-8057>

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.24.38

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

O. Krukovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business and Foreign Languages, Kherson State Agrarian and Economic University, Kherson

### METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF SYSTEM MANAGEMENT OF TOURIST ACTIVITIES

Предметом дослідження є методологічні аспекти визначення переваг системного менеджменту та його інструментів як найбільш ефективного для управління туристичною діяльністю. У результаті досліджень було здійснено порівняння процесного, ситуаційного і системного менеджменту; визначено переваги, чинники формування та переваги й вузькі місця кожного з них. Виявлено структуру системного менеджменту у туристичних підприємствах та сформульовано принципи його побудови у форматі горизонтальних та вертикальних зв'язків та в залежності від спеціалізації і напрямів діяльності туристичних підприємств, рівня їх конкурентоспроможності, етапу життєвого циклу, ринкової ніші, форми організації та інших важливих чинників і складників внутрішнього і зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що в умовах подальшого розвитку туристичної діяльності пріоритетного значення будуть все більше набувати такі його складники, як менеджмент персоналу, інноваційний менеджмент, маркетинг та електронна комерція у туризмі. Про переваги їх застосування свідчить високий рейтинг та масштаби діяльності провідних туристичних підприємств України.

The subject of the study is the methodological aspects of determining the advantages of system management and its tools as the most effective for managing tourist activities. As a result of research, a comparison of process, situational and system management was made; advantages, formation factors and advantages and bottlenecks of each of them are determined. The structure of system management in tourist enterprises is identified and the principles of its construction are formulated in the format of horizontal and vertical connections and depending on the specialization and directions of activity of tourist enterprises, the level of their competitiveness, the stage of the life cycle, the market niche, the form of organization and other important factors and components internal and external environment. It is substantiated that in the conditions of further development of tourism activity, its components such as personnel management, innovation management, marketing and e-commerce in tourism will become more and more important. The advantages of their application are evidenced by the high rating and scale of activity of the leading tourism enterprises of Ukraine. Developed recommendations for the development and improvement of functional components of system management with the help of digital tools and relying, in addition to traditional ones, on new theories and concepts of consumer behavior (behavioral economics, behavioral finance, etc.) and the functioning of tourist enterprises (social responsibility, environmental friendliness, inclusion) can to be used in the scientific and educational process by institutions of higher education, management of tourist enterprises. Management of tourism activities in modern business conditions at the level of enterprises and organizations is carried out using methods and tools of process, situational and system management. They have both common and distinctive features in the methodology of substantiation and in the practice of

implementation, one or another competitive advantage. But system management is perceived as the most universal and effective, since it most fully covers the structure and system connections of tourist activity, and its, in turn, system components, influencing its entire system, and not individual elements, ensure the achievement of the synergy effect from the implementation system management decisions. In the conditions of further digitization of public life in general and tourism economy in particular, system management will retain its importance, functioning on the new basis of using digital technologies and virtual opportunities. HR management, innovation, as well as marketing and advertising activities, primarily on the Internet as electronic commerce, should be of priority in his strategies for the development of tourist enterprises.

*Ключові слова: туристична діяльність, підприємства, системний менеджмент, місія, персонал, послуги, споживчий попит, туристичний ринок, управлінські стратегії, креативні рішення, цифровізація.*

*Key words: tourist activity, enterprises, system management, mission, staff, services, consumer demand, tourist market, management strategies, creative solutions, digitalization.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Якісний менеджмент, його інструменти й технології є важливими чинниками ефективності туристичної діяльності та конкурентоспроможності туристичних підприємств. Складність його формування та функціонування пов'язана із специфікою туристичного бізнесу, а саме: орієнтацією на споживачів та необхідністю створювати туристичні продукти, потоки й управляти ними; підвищеними вимогами до культури обслуговування й поведінки персоналу; забезпечення безпеки туристів; різноманітністю пропонованих послуг; здійсненням стратегії і тактики власне підприємницької діяльності в умовах надзвичайно динамічного й конкурентного ринку туристичних послуг, багатьох видів туризму та різних організаційно-правових форм і функцій туристичних підприємств. Тому важливе теоретичне й практичне значення має обґрунтування методології формування та здійснення менеджменту як системного явища та процесу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливі аспекти управління та менеджменту туристичної діяльності були і залишаються предметом досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Андренко, М. Ігнатенка, О. Кравець, Л. Мармоль, О. Марченко, І. Писаревський, І. Романюк, В. Ярового. Вони стосуються управління туристичними ресурсами та персоналом; менеджменту операційної діяльності; стратегій використання кон-

курентних переваг та підвищення конкурентоспроможності на туристичних ринках. У теорію менеджменту та маркетингу вагомий внесок внесли зарубіжні фахівці: І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер. Проте методологічні засади формування та здійснення управління розвитком туристичної діяльності з позицій системного менеджменту, розробки останнього з урахуванням можливостей новітніх інструментів і механізмів цифровізації та віртуальних технологій з однієї сторони, а також необхідності застосування креативних управлінських рішень у конкурентній боротьбі в умовах її загострення вимагають поглиблених досліджень.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування переваг системного підходу в управлінні туризмом та концепції побудови й використання системного менеджменту як найбільш універсального методу його забезпечення на рівні підприємств і організацій

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній парадигмі управління розвитком підприємницької діяльності загалом та в туризмі зокрема склалися три основні концепції менеджменту: системний, процесний, ситуаційний. Системний менеджмент виходить із розуміння підприємства як системи, його діяльності як системи та управління як системи. Вони характеризуються певними структурами

та тісними взаємозв'язками між складовими елементами, які забезпечують внутрішню стійкість систем. Розуміння цих взаємовпливів та інтеграцій забезпечує ефективність управлінських рішень [1, с. 248]. При цьому основною методологічною ідеєю системного підходу є забезпечення ефективності функціонування всієї системи, а не лише її окремих частин.

Методологія процесного менеджменту ґрунтується на розумінні управління як процесу, який має певні функціональні ланки або процеси меншого порядку як частини загального: планування — організація — здійснення чи виконання — контроль — мотивація та ін. Вони циклічно повторюються та змінюються в залежності від завдань та етапів розвитку туристичного підприємства, досягнутих ключових показників. Використання процесного менеджменту забезпечує також своєчасний обмін інформаційними потоками. Цим забезпечується гнучкість управління, своєчасність та результативність управлінських рішень, отже, переваги й користь для клієнтів і споживачів.

Ситуаційний менеджмент є логічним продовженням системного, оскільки його методологія ґрунтується на виділенні гострих проблем або конкурентних переваг, складників і чинників, які виникають у процесі діяльності туристичних підприємств як системних утворень і вимагають спеціального реагування із застосуванням тих або інших підходів та інструментів. Його найбільш поширеними видами можна вважати креативний та антикризовий менеджмент [2, с. 338]. Наразі, важко говорити про повну автономність або відокремленість вказаних видів менеджменту. Часто вони діють в синергії, проникають один в одного певними елементами або операціями, використовуються одночасно і т.п. Але системний підхід є найбільш всеохоплюючим у менеджменті для досягнення цілей підприємств у туризмі як системних утворень.

Системний підхід також дозволяє виокремити у власне менеджменті туристичних підприємств окремі функціонально-змістовні складники або підсистеми, найбільш значимі для них: інноваційний менеджмент, управління проектами, менеджмент персоналу, стратегічний менеджмент, екологічний менеджмент, маркетинг та інформаційний менеджмент. Необхідно вказати також, що системний менеджмент у туризмі покликаний забезпечити виконання наступних завдань: досягнення цілей суб'єктів господарювання, орієнтованих на забезпечення прибутковості, продуктивності й конкурентоспроможності, задоволення потреб

споживачів з однієї сторони та раціональну організацію діяльності, структурованість підприємств і стійкий розвиток — з іншої.

Як й інші види менеджменту, системний менеджмент здійснюється в умовах певної структури та постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища туристичної діяльності. Його методологія також дозволяє трактувати їх як складноорганізовані системи із певною структурою та стійкими й тісними взаємозв'язками і управляти ними [3, с. 60]. У туризмі вони характеризуються певною специфікою. Так, внутрішнє середовище представлене капіталом, матеріальними й нематеріальними ресурсами, персоналом, інформацією туристичних підприємств. Воно містить управляючу підсистему для забезпечення своєї цілісності, виконання місії й досягнення мети та завдань найбільш ефективними способами з найвищим рівнем продуктивності.

Зовнішнє середовище представлене довкіллям, у т.ч. природними явищами й об'єктами, складовими елементами матеріальної культури. Надзвичайно вагоме значення мають умови й чинники зовнішнього середовища, які сприяють туристичній діяльності або звужують її можливості. Насамперед, це соціально-економічна, геополітична та військова стабільність; валютна й митна політика, гарантії безпеки, розвиток сучасної інфраструктури загального користування, рівень поширення мов міжнародного спілкування.

Для управління туристичним бізнесом та його безпосереднього здійснення структура туристичних підприємств будується як система із певною структурою, яка враховує наявні загальні та специфічні чинники і складники зовнішнього середовища. Також вона залежить від спеціалізації туризму або його провідного виду (сільський зелений, екскурсійно-пізнавальний, відпочинково-оздоровчий, екологічний, медичний, релігійний, спортивний тощо). Важливе значення мають і туристичні дестинації, регіони та країни розміщення туристичного бізнесу, особливо традиції, звичаї й менталітет місцевого населення; наявні інститути та інституції по відношенню до туристів.

Системний менеджмент здійснюється на основі створення горизонтальних рівноправних підрозділів у відповідності до горизонтального поділу праці. Горизонтальні структури діяльності й управління ними реалізуються в межах функціонального принципу, тобто стосовно одного підприємства як самостійної, стійкої та відкритої системи і характеризується утворенням таких підрозділів: операційної

діяльності та її менеджментом; реклами і маркетингу; кадрів і персоналу та управління ними; безпеки тощо [4-6]. Згідно галузевого принципу, реалізується співпраця з підрозділами інших галузей. Кваліфікаційний принцип означає задіяння фахівців та менеджерів відповідно до їх освіти, умінь і компетенцій.

Вертикальний принцип функціонування системного менеджменту передбачає відокремлення керівництва від функціонально-технологічних підрозділів та його ієрархію. Він представлений керівництвом вищої ланки (топ-менеджмент, директорат); середньої ланки (керівництво управлінського рівня за напрямками); нижчої ланки (керівництво функціонально-технологічними підрозділами). У туристичному підприємстві ними є: господарська або операційна діяльність, тобто безпосереднє надання послуг; трудові ресурси і персонал; капітал, фінанси, обліково-фінансова звітність; маркетинг, реклама і реалізація; інформація та інновації тощо.

Безумовно, структура ланок підприємства, діяльності та системного менеджменту залежить і від форми організації та виду туристичного підприємства. Вони представлені туроператорами, турагентами, власне туристичними підприємствами або їх стратегічними альянсами та мережами. Часто в такі альянси інтегровані навіть власні транспортні компанії, навіть авіаційні; готелі; заклади громадського харчування, з виробництва сувенірної продукції; навчальні й тренінгові центри для підготовки й підвищення кваліфікації персоналу та ін. Прикладами таких інтегрованих на засадах системного підходу туристичних підприємств є Join Up, ANEX Tour, TEZ TOUR, Coral Travel, TUI Ukraine.

Формування та розвиток таких системних утворень дозволяє значно підвищити ефективність туристичного бізнесу не лише за рахунок масштабів діяльності, скорочення транзакційних витрат, зменшення залежності від транспортних компаній та готельних мереж, але й системному менеджменту та його інструментам. Так, найбільш молода з вказаних компаній — Join Up — за короткий термін у 20 років свого існування змогла зайняти провідне становище на вітчизняному ринку туристичних послуг, надаючи їх за досить помірними цінами без втрати належної якості. Так, на засадах системного підходу тут впроваджуються єдині стандарти обслуговування, розміщення, цифрові інструменти оплати та ін. Це дозволило розвивати масовий туризм, у т.ч. міжнародний, забезпечити його інклюзивність.

Для підвищення конкурентоспроможності туристичної діяльності й туристичних підприємств на перспективу велике значення має розвиток управління персоналом або ейчар-менеджменту; менеджменту інновацій туристичних продуктів і цифрових технологій по забезпеченню операційної діяльності; маркетингових технологій продажів та реклами [7, с. 74]. Менеджмент персоналу завжди займає провідне місце у туристичному бізнесі. Адже від культури, тактовності, обізнаності та фаховості працівників, умінню вгадати, прогнозувати і задовольняти вподобання споживачів залежить ринковий успіх туристичних підприємств. Вони повинні мати привабливий вигляд, знати мови й психологію та поведінкові фінанси, вміти креативно мислити, викликати симпатії і бажання у клієнтів повернутися ще раз, переконувати й мотивувати.

Для цього менеджмент персоналу повинен ретельно відбирати працівників не тільки за ознакою фаховості, але й ефективних комунікаторів. Для підвищення рівня їх умінь і компетенцій важливе значення має проведення на системній основі постійних тренінгів, навчань, моделювання тих або інших ситуацій та їх вирішення. Також вагому роль відіграє впровадження передових форм оплати праці, застосування комплексу моральних і матеріальних стимулів, залучення інших засобів та інструментів мотивації підвищення продуктивності праці.

Важливою частиною системного менеджменту є інноваційний. Найбільшого розвитку інновації здобули в організації операційної діяльності на основі програмування та віртуальних і цифрових технологій (формування тур продуктів, пакетів послуг, розрахунок їх вартості та ціни; клієнтських баз та ін.; здійснення оплат); обслуговування бізнесу (цифровізація обліку і звітності; нормативно-правового забезпечення; ліцензування діяльності і сертифікації послуг та ін.). Але особливі можливості інновації надають у сфері власне відпочинку та його організації, його інклюзії для різних соціальних груп споживачів з різною платоспроможністю та достатком і запитами [8, с. 9].

В перелік останніх нововведень входить забезпечення відпочинку в апарт-отелях з можливістю тривалого проживання в курортних місцях, туристичних дестинаціях і навіть викупу апартаментів у приватну власність; поширення клубного відпочинку з гарантіями комфорту й наявності місць у високі сезони, причому не тільки в одному місці й готелі, але в різних місцях і країнах на основі відповідних угод між ними; забезпечення зручності переміщень і

транспортної мобільності; удосконалення харчування й розвиток гастрономії як мистецтва й особливої культури та ін.; нових видів відпочинку та розваг.

Інновації значним чином торкнулися забезпечення чистоти, санітарно-гігієнічної безпеки. Йдеться про застосування сучасних засобів і обладнання для прибирання приміщень і території; особистої гігієни відпочивальників; приготування їжі та її технологій. Це дозволило здійснювати туристичний бізнес навіть у період жорстких пандемійних обмежень. Більше того, значна кількість готелів та інших закладів розміщення використовувалась навіть як карантинні заклади. Це сприяло значному покращенню вірусної обстановки та ефективності протиепідеміологічних заходів.

Значна група інновацій стосується сфери маркетингу, продажів та реклами. Це й поглиблені дослідження ринків, особливо попиту й пропозиції туристичних послуг, їх обсягів і динаміки, конкурентів, ринкових ніш і сегментів, конкурентних переваг тощо. Йдеться про використання нових методів, обробки даних, застосування нових концепцій і теорій для здійснення прогнозування та стратегічного планування туристичної діяльності на перспективу [9, с. 76]. У сфері продажів використовуються несподівані (ексклюзивні, креативні) бренди й торгові марки; нові технології та політика просування туристичних продуктів і послуг, у т.ч. із застосуванням передових концепцій і теорій поведінкової економіки та поведінкових фінансів; психології споживання, моди та ін. Значну роль при цьому відіграє реклама. Для її створення та поширення використовуються інтернет-технології [10, с. 76].

Взагалі інтернет, його мережі та інструменти набувають все більшого значення у створенні попиту й пропозиції туристичних послуг, формуванні та розумінні споживчого ринку через використання інформації з особистих аккаунтів користувачів, обробки даних про їх запити та частоти запитів; непрямі і навіть прямі дані про фінансовий стан клієнтів і їх споживчі переваги. Бізнесова частина туризму, таким чином, все більше переміщується із офлайн в онлайн середовище. Це відповідає загальному тренду прискореного розвитку цифрової економіки та електронної комерції (е-комерції).

### ВИСНОВКИ

Управління туристичною діяльністю в сучасних умовах господарювання на рівні підприємств і організацій здійснюється з допомогою методів та інструментів процесного, си-

туаційного та системного менеджменту. Вони мають як спільні, так і відмінні риси у методології обґрунтування і в практиці здійснення, ті або інші конкурентні переваги. Але системний менеджмент уявляється як найбільш універсальний та результативний, оскільки найбільш повно охоплює структуру й системні зв'язки туристичної діяльності, а його, в свою чергу, системні складники, впливаючи на всю її систему, а не окремі елементи, забезпечують досягнення ефекту синергії від впровадження системних управлінських рішень.

В умовах подальшої цифровізації суспільної життєдіяльності загалом та економіки туризму зокрема системний менеджмент збереже своє значення, функціонуючи на нових засадах використання цифрових технологій та віртуальних можливостей. Пріоритетного значення в його стратегіях щодо розвитку туристичних підприємств мають бути ейчар менеджмент, інноваційний, а також маркетинг і рекламної діяльності, насамперед, в інтернеті як електронної комерції.

### Література:

1. Андренко І.Б., Кравець О.М, Писаревський І.М. Менеджмент туризму: навч. посіб. Харківський національний ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2014. 402 с.
2. Ihnatenko M., Sarapina O., Sakun A., Marmul L. and Pylypenko K. Models of implementation of enterprises in agricultural green tourism in European countries and assessment of their efficiency. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 2019, pp. 337—340.
3. Мармуль А.О., Яровий В.Ф. Методологічні засади управління брендами підприємств і організацій у галузі туризму. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 12. С. 57—63.
4. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Х.: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
5. Романюк І.А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2 (34). С. 24—27.
6. Гаврилов В. П. Інформаційні системи і технології в туризмі: навч. посіб. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 168 с.
7. Яровий В. Ф. Соціально-економічна ефективність функціонування підприємств сільсько-го зеленого туризму та галузі туризму загалом.

Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 4 (40). С. 72—75.

8. Ihnatenko M.M., Romaniuk I.A., Yatsenko Ya.I. Support of projects and strategies for development of rural green tourism enterprises by local communities and the state. Економічний вісник університету. Вип. 51. 2021. С. 7—13.

9. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 178 с.

10. Мармунь Л.О., Радєва М.М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2006. 198 с.

#### References:

1. Andrenko, I.B. Kravets', O.M. and Pysarev's'kyu I.M. (2014), Menedzhment turizmu [Tourism management], Kharkiv's'kyu natsional'nyy un-t mis'koho hospodarstva im. O. M. Beketova, KHNUMH, Kharkiv, Ukraine

2. Ihnatenko, M. Sarapina, O. Sakun, A. Marmul L. and Pylypenko K. (2019), "Models of implementation of enterprises in agricultural green tourism in European countries and assessment of their efficiency". International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, vol. 8 (12), pp. 337—340.

3. Marmul', L.O. and Yarovyy, V.F. (2017), "Methodological principles of brand management of enterprises and organizations in the field of tourism", Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menedzhment, vol. 12, pp. 57—63.

4. Mel'nychenko, O.A. and Shvedun, V.O. (2017), Osoblyvosti rozvytku industriyi turizmu v Ukrayini [Features of the development of the tourism industry in Ukraine], NUTZU Publishing House, Kharkiv, Ukraine.

5. Romaniuk, I.A. (2016), "Strategic management of the development of the tourism industry on the basis of the formation of the corporate culture of tourism enterprises", Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu, vol. 2 (34), pp. 24—27.

6. Havrylov, V.P. (2016), Informatsiyni systemy i tekhnolohiyi v turyzmi [Information systems and technologies in tourism], KHNEU im. S. Kuznetsya, Kharkiv, Ukraine.

7. Yarovyy, V.F. (2017), "Socio-economic efficiency of the functioning of enterprises of rural green tourism and the field of tourism in general", Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu, vol. 4 (40), pp. 72—75.

8. Ihnatenko, M.M. Romaniuk, I.A. and

Yatsenko, Ya.I. (2021), "Support of projects and strategies for development of rural green tourism enterprises by local communities and the state", Ekonomichnyy visnyk universytetu, vol. 51, pp. 7—13.

9. Halasyuk, S.S. and Nezdoymynov, S.H. (2013), Orhanizatsiya turystychnykh podorozhey ta ekskursiynoyi diyal'nosti [Organization of tourist trips and excursion activities], Tsentru uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

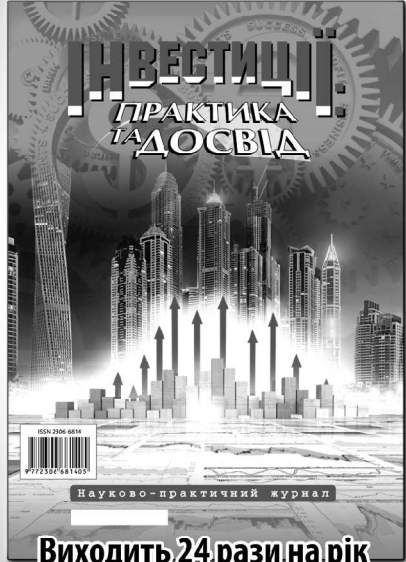
10. Marmul', L.O. and Radyeva, M.M. (2006), Mekhanizm formuvannya dyversyfikatsiynoyi polityky pidpryyemstva v umovakh transformatsiynoyi ekonomiky [The mechanism of formation of the company's diversification policy in the conditions of the transformational economy], NNTS IAE, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2022 р.

# ІНВЕСТИЦІЇ.

## ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)



Науково-практичний журнал

**Виходить 24 рази на рік**

Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292