

*Список використаних джерел*

1. Мартякова О.В. Грошові потоки в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Мартякова, В.А. Харченко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Вип. 32 (126) – Донецьк, ДонНТУ, 2007. – С. 158–162. – Режим доступу: [http://library.donntu.edu.ua/fem/vip32/32\\_22.pdf](http://library.donntu.edu.ua/fem/vip32/32_22.pdf)
2. Кузнецова С.А. Бухгалтерський облік в системі формування управлінської інформації: методологія та практика: монографія / С.А. Кузнецова. – Мелітополь: Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2007. – 297 с.
3. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: навч. посіб. / І.С. Вовчак. – Тернопіль: Карт-бланш, 2001. – С. 12–17.
4. Білуха М.Т. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: підручник / М.Т. Білуха, Т.В. Микитенко. – К.: Українська академія оригінальних ідей. – 2005. – 888.

Обоснована необхідність використання користувачами інформації о денежных потоках в економіке України. Определены 2 группы пользователей информации о денежных потоках: внешние и внутренние. Раскрыто содержание каждой группы пользователей на макро- и микроуровне. Разработана матрица пользователей информацией о денежных потоках на макро- и макроуровне в национальной экономике.

**Ключевые слова:** *денежный поток, пользователи, информация, внешние и внутренние пользователи.*

The need to use the information about monetary flows in the economy of Ukraine is justified. Two groups of users of the information on monetary flows are defined. The content of each group of users on both the macro and micro level is solved. The Matrix of users of information on monetary flows at the macro level and the micro level of the national economy is developed.

**Key words:** *monetary flow, users, information, external and internal users.*

*Одержано 3.10.2013.*

УДК 338.48:658

*О.В. Вотченікова*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

Обґрунтовано доцільність застосування партнерського підходу в процесі розробки концепції менеджменту підприємств туристичної індустрії. Запропоновано формування міжорганізаційної системи менеджменту підприємств туристичної індустрії як інноваційного підходу до розвитку галузі. Визначено фактори впливу на процес формування системи менеджменту туристичних підприємств.

**Ключові слова:** *система менеджменту, міжорганізаційна система, туристична індустрія, партнерський підхід.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Базуючись на положеннях Генеральної угоди з торгівлі послугами (ГАТС), можна стверджувати, що у туристичній сфері інноваційна діяльність розвивається за трьома напрямками. 1. Впровадження нововведень (організаційні інновації), пов'язаних з розвитком підприємства й туристичного бізнесу в системі й структурі управління, включаючи реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки й передових технологій; кадрової політики (відновлення й заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка й стимулювання працівників); раціональної економічної і фінансової діяльності (впровадження сучасних форм обліку й звітності, що забезпечують стійкість становища й розвитку підприємства). 2. Маркетингові інновації, що дозволяють охоплювати потреби цільових споживачів або залучати неохоплених на цей час клієнтів. 3. Періодичні нововведення (продуктові інновації), спрямовані на зміну споживчих властивостей туристського продукту, його позиціонування й конкурентні переваги [1, с. 27].

Таким чином, організаційні інновації мають важливе значення для підприємств туристичної індустрії. Елементами туристичної індустрії є підприємства та установи, мета функціонування яких полягає у комплексному задоволенні потреб споживачів. Проте розгляд підприємств туристичної галузі в системному аспекті передбачено інтегрованими вимогами до якості туристичних послуг, що найчастіше ототожнюються з поняттям гостинності. Саме у зв'язку із комплексними вимогами до туристичних послуг доцільним є сприйняття підприємств туристичної галузі як системи, що обумовлює і специфічний зміст спільної інноваційної діяльності для суб'єктів туристичної індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми і на які спирається автор.** Питаннями прогнозування перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку вітчизняної економіки займалися багато науковців, серед них: А. Гальчинський, С. Єрохін, М.П. Денисенко, Л.І. Михайлова, І.М. Грищенко, А. Касич, О.О. Лапко, С.М. Ілляшенко, Т.В. Цихан та ін. Вчені зробили вагомий внесок у виділення пріоритетних напрямів структурно-інноваційного перетворення економіки України, що знайшло своє відображення в законах України і «Стратегії соціально-економічного розвитку України до 2015 року».

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Більшість вчених [2–10] вважають, що інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокомпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірного характеру. Системний підхід є універсальною філософією розвитку навколишнього середовища, з якою важко не погодитись, проте система інноваційного менеджменту розглядається з боку класичного уявлення щодо середовища підприємства та постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- (економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-технологічна та інші складові) і мікросередовищем (спо-

живачі, постачальники, торговельні та збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення тощо). Умови зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються динамікою процесів, що відбуваються, сутність цих процесів має ймовірнісний характер.

Поза увагою цього класичного підходу залишається сучасний партнерський підхід, що дозволяє змінити сутність та зміст взаємодій в системі інноваційного менеджменту. Партнерський підхід дасть можливість вийти за межі традиційного уявлення про інноваційний менеджмент, підвищить його на новий організаційний рівень – рівень системи підприємств туристичної індустрії.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності формування системи міжорганізаційного менеджменту підприємств туристичної індустрії як інноваційної складової в межах застосування партнерського підходу та розробка математичного інструментарію щодо характеристики процесу формування маркетингової системи взаємодії.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** «Індустрія туризму – це міжгалузевий господарський комплекс, який спеціалізується на створенні турпродукту, здатного задовольняти специфічні потреби населення в проведенні дозвілля в подорожі шляхом виробництва та реалізації товарів та послуг туристичного призначення» [9]. Специфіка терміна «індустрія туризму» передбачає його більш детальний розгляд, оскільки, передусім виникає питання щодо доцільності поєднання понять «індустрія» та «туризм». Індустріалізація передбачає широке впровадження техніки і технологій в процес виробництва, постійне оновлення виробничих потужностей, комплексну механізацію виробничих процесів, їх уніфікацію і стандартизацію тощо. І все це цілком відповідає процесу виробництва туристичної послуги. Специфіка туристичної послуги передбачає технологічну єдність процесу обслуговування та постійне оновлення виробничих потужностей. Поширення та глобалізація туристичного бізнесу сприяли впровадженню уніфікованих технологій і стандартів обслуговування споживачів туристичних послуг.

Компонентна структура туристичної індустрії – це сукупність туристичних галузей, окремих секторів і видів рекреаційної діяльності, які розкривають особливості її функціонування і розвитку в межах певного географічного простору. Туристична індустрія об'єднує різноманітні галузі та види діяльності як матеріального виробництва, так і невиробничої сфери: розміщення, перевезення, харчування, реалізація туристичних послуг, дозвілля і розваги, лікування та оздоровлення тощо.

Ринкові взаємодії мають узагальнюючий характер, розширюються на всі господарські сфери і регіони країни, проникають в усі частини виробничо-економічної системи держави. Підприємство – складна соціально-економічна виробнича система є первинним елементом виробничої системи країни. Однією із значущих характеристик підприємства як виробничої системи, обов'язковою умовою його функціонування є взаємозв'язок з найближчими ринковими суб'єктами. Взаємодія між ринковими суб'єктами в теорії маркетингового менеджменту розглядається з двох позицій: суперництва і спів-

робітництва відповідно до двох конкуруючих парадигм маркетингу – конфліктної та парадигми відносин.

Парадигма відносин відображена у сучасній концепції маркетингового менеджменту, орієнтованого на партнерський підхід. Більшість вчених вважають, що концепція партнерського маркетинг-менеджменту не заперечує концепції традиційного менеджменту. Прогресивність партнерського маркетинг-менеджменту стверджується тим, що продукти все більш стають стандартизованими, а послуги уніфікованими, це приводить до повторюваних маркетингових рішень. Тому єдиний спосіб утримати споживача – це індивідуалізація відносин з ним, що можливо на основі розвитку довгострокової взаємодії партнерів. З розвитком комп'ютерних технологій, що дозволяють персоніфікувати велику кількість споживачів, стало можливим застосування партнерського підходу для підприємств, які функціонують на споживчому ринку. Незважаючи на відмінності цих ринків, є дещо спільне, що їх об'єднує – відносини між людьми, які виникають з приводу обміну цінностями.

Об'єднання ринкових суб'єктів у процесі сучасного менеджменту вчені називають по-різному: Ф. Котлер дає назву «маркетингова система взаємодії» [11], Т. Крем вводить термін «союз взаємної довершеності» [12, с. 269]. Я. Гордон використовує поняття «ланцюжок партнерських відносин» [13]. Т. Крем, хоча й використовує поняття «союз взаємної довершеності», але для його характеристики виходить з терміна «система». Вчений зазначає: «Компанія – це об'єкт системи, а система становить середовище для роботи і платформу для побудови відносин» [12, с. 62]. Словосполучення «ланцюжок партнерських відносин», що вводить Я. Гордон, може використовуватися для демонстрації порядку зв'язку між ринковими суб'єктами. Але ж такий підхід більш придатний для ілюстрації логістичних зв'язків. У рамках менеджменту всі підприємства туристичної індустрії беруть участь у процесі створення цінності, діють одночасно та спільно як єдина система менеджменту підприємств туристичної індустрії. Найбільш вдалим є поняття «маркетингова система взаємодії», застосоване Ф. Котлером. Проте маркетинг є невід'ємною складовою сучасного менеджменту (маркетинг-менеджменту, маркетингового менеджменту), що обумовлює доцільність використання лаконічного поняття «система менеджменту».

Система менеджменту (СМ) підприємств туристичної індустрії – це цілісне утворення, що являє собою єдність закономірно розташованих елементів, які перебувають у взаємозв'язку. Це визначення може служити для розуміння загальної суті системи менеджменту підприємств туристичної індустрії. Р. Акофф стверджує, що система менеджменту відповідає трьом умовам: «...1) поведінка кожного елемента впливає на поведінку цілого; 2) поведінка елементів і їх вплив на ціле взаємозалежні; 3) елементи системи поєднані таким чином, що утворення ними незалежних підгруп неможливе» [14, с. 26]. «Істотні властивості системи в цілому виникають із взаємодії, а не від їх дій окремо один від одного» [14, с. 27]. Цю думку підсилює Т. Крем, який вказує, що «без активної підтримки кожної частини системи клієнтам буде загрозовувати ризик, і вони можуть відчувати невизначеність, що може поставити відносини під удар» [12, с. 62]. Мотиваційні складові застосування партнерського підходу наведено в табл. 1.

**Характеристика традиційного та сучасного підходів до взаємовідносин у системі створення цінності**

Фактор	Традиційний (конфліктний) підхід	Сучасний (партнерський) підхід
Взаємовідносини	Одна із сторін домінує	Рівноправне партнерство
Прибуток	Отримання прибутку однієї сторони відбувається за рахунок зменшення прибутку іншої сторони	Обидві сторони виграють і отримують прибуток
Філософія бізнесу	Концентрація на власній внутрішній ефективності	Концентрація на інтересах споживачів
Комунікації та обмін інформацією	Комунікації обмежені та формальні, обмін інформацією обмежений	Комунікації всебічні та відкриті, обмін інформацією вільний
Рівень відповідальності	Відповідальність на відділі матеріально-технічного постачання	Використання команд з перехресними функціями із залученням вищого керівництва
Контракти	Жорсткі	Гнучкі
Рівень управління	Вирішення тактичних завдань	Вирішення стратегічних завдань
Управління якістю	Виставлення вимог до якості і жорсткий контроль	Спільне вирішення проблем

Туристична послуга – результат діяльності декількох підприємств туристичної індустрії, що втілюється в конкретну сумарну цінність для клієнта. Це обумовлює великий ступінь взаємозалежності між підприємствами туристичної індустрії, необхідність узгодженості ринкової поведінки і формування процесу та структури міжорганізаційного менеджменту. Специфіка туристичної послуги передбачає інтеграцію задля перемоги у конкурентній боротьбі. Основною мотиваційною установкою для підприємств туристичної індустрії у процесі формування СМ є досягнення синергетичного ефекту, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Конкуренція – це одна зі сторін взаємодії між ринковими суб'єктами. Зусилля СМ мають бути спрямовані на подолання сил конкуренції та організацію процесу взаємодії, що буде відбуватися зі знаком «плюс», у понятті «конкуренція» з'являється нова складова – взаємодія. Саме взаємодія, а не суперництво підприємств у сучасному бізнесі є основою для задоволення потреб покупців і завоювання конкурентних переваг. Конкуренція сприяє розвитку інтеграційних процесів, супроводжується функціональними взаємозв'язками, узгодженнями у виробничо-господарській діяльності. Діалектика взаємодії конкуренції та інтеграції як форма прояву закону єдності і боротьби протилежностей виступає внутрішнім джерелом саморуху, саморегулювання ринкової економіки.

Формування СМ підприємств туристичної індустрії передбачає ініціювання цього процесу підприємством-інтегратором, незалежно від його місця у ланцюжку створення цінності туристичної послуги. Кожне підприємство у ланцюжку створення цінності туристичної послуги створює певний вплив на процес формування системи менеджменту, що характеризується ступе-

нем заінтересованості у співробітництві. СМ створюються з метою досягнення максимального синергетичного ефекту від кооперації підприємств. Кооперація сприяє зміцненню ринкових позицій кожного з підприємств туристичної індустрії. Виникнення синергетичного ефекту у СМ залежить від координації між ринковими суб'єктами та підприємством-інтегратором, яка зумовлюється синергетичними зв'язками, тобто такими зв'язками кооперації (інтеграції), що спричиняють появу додаткового ефекту. Слід відзначити, що синергетичні зв'язки характерні саме для СМ, бо останні і формуються заради цього.

Передбачається, що спільний синергетичний ефект складатиметься з таких складових:

- можливість інтеграції зусиль у роботі над спільним проектом, обміном інформацією та ресурсами;
- покращання показників роботи кожної із сторін завдяки більш точному і продуктивному прогнозуванню;
- досягнення вищих стандартів обслуговування споживачів;
- спільне вирішення проблем і ліквідація функціональних перешкод у реалізації проектів;
- забезпечення стабільності показників якості продукції і меншої кількості їх перевірок (інтегроване управління якістю);
- зниження витрат у разі збільшення споживчої цінності товару (послуги).

Аналіз зв'язків між елементами СМ дає повне уявлення про систему та її властивості. Не знаючи напрямів зв'язків між елементами, позитивні ці зв'язки або негативні, і, нарешті, наскільки сильними є ці зв'язки, ми фактично нічого не знаємо про систему загалом. Виходячи із сутності партнерських відносин, можна стверджувати, що одним із факторів впливу на процес формування СМ туристичних підприємств є їх взаємна заінтересованість у співробітництві. Не менш важливим є фактор готовності до взаємної підтримки між підприємствами туристичної індустрії.

Крім зовнішнього мікросередовища, на процес формування СМ впливає й внутрішнє середовище, що є підсистемою СМ підприємств туристичної індустрії. Внутрішнє середовище підприємств, як і зовнішнє, характеризується конкуренцією, що у разі певних зусиль може бути трансформована в кооперацію. Український вчений Ж. Поплавська зазначає: «Якщо підрозділи певного підприємства не кооперуються один з одним..., то в кожному з них визначальним стає прагнення до успіху саме своєї підструктури. Як наслідок – дуже швидко виникає ментальна капсуляція (відокремлення) від інших організаційних груп підприємства, формується певна «егоїстична зона» [15]. У процесі формування СМ підприємств туристичної індустрії особливого значення набуває горизонтальна інтеграція функціональних служб підприємств – суб'єктів СМ, тобто міжфірмовий маркетинговий менеджмент. Готовність внутрішньої структури підприємств туристичної індустрії до впровадження міжфірмового маркетингового менеджменту – важливий фактор впливу на процес формування СМ, але повністю керований з боку системи менеджменту підприємств.

Важливе значення для процесу формування СМ підприємств туристичної індустрії мають PEST-фактори. Якщо підприємство-інтегратор до-

магається оптимального сполучення елементів СМ, то сфера контролю менеджменту може розширюватися, завдяки чому підприємство займе більш вигідне місце в ринковому середовищі. Виступаючи на ринку як єдина система, що представляє більш значну ринкову силу, ніж можливості одиночного підприємства, суб'єкти СМ туристичної індустрії можуть більшою мірою протистояти, а в окремих випадках навіть впливати на деякі PEST-фактори.

**Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Ринок туристичних послуг доцільно розглядати як мережу підприємств туристичної індустрії, які належать до різних галузей економіки: готельний бізнес, ресторанне господарство, транспорт, зв'язок тощо. Ці підприємства тісно співробітничать і створюють стійкі системи.

Партнерський підхід цілком відповідає специфіці функціонування туристичної індустрії та є ефективним підґрунтям для інноваційної складової, втіленої у процес формування системи міжорганізаційного менеджменту.

Фактори впливу на процес формування системи менеджменту підприємств туристичної індустрії впливають із структуризації оточуючого середовища підприємства-інтегратора системи менеджменту підприємств туристичної галузі.

У перспективі плануються розробки щодо діагностики та ідентифікації ризиків у процесі формування системи менеджменту підприємств туристичної індустрії з урахуванням орієнтації на концептуальні засади партнерського підходу.

#### *Список використаних джерел*

1. Новиков В. Інновації в туризмі: монографія / В. Новиков. – М.: ИЦ: Академія, 2007. – 208 с.
2. Гальчинський А. Україна: наука та інноваційний розвиток: монографія / А. Гальчинський, В. Геєць, В. Семиноженко. – К.: Оранта, 1997. – 286 с.
3. Геєць В. Інноваційні перспективи України: монографія / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
4. Єрохін С. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічні перспективи України / С. Єрохін // Економічний часопис – XXI. – 2006. – № 1–2. – С. 34–38.
5. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / М.П. Денисенко, Л.І. Михайлова, І.М. Грищенко та ін.; за ред. д. е. н., проф., акад. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 1050 с.
6. Касич А. Зміст та завдання державної інноваційно-інвестиційної політики України / А. Касич // Стратегічна панорама. – 2003. – № 1. – С. 23–29.
7. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: монографія / О.О. Лапко. – К.: Ін-т економ. прогнозування НАН України, 1999. – 254 с.
8. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

9. Про пріоритети науково-технічного та інноваційного розвитку і шляхи їх реалізації / А.В. Горбатюк, О.І. Грига, А.І. Сазонова та ін. // Наука та інновації. – 2005. – № 1. – С. 25–33.

10. Цихан Т. О концепции технологических укладов и приоритетах инновационного развития Украины / Т.В. Цихан // Теория и практика управления. – 2005. – № 1. – С. 33–39.

11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; перевод с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.

12. Крэм Т. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов: пер. с англ. / Т. Крэм. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 296 с.

13. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон; перевод с англ. под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

14. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; перевод с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

15. Поплавська Ж. Ефект взаємодії / Ж. Поплавська // Вісн. Нац. акад. наук України. – 2001. – Вип. 5. – С. 39–42.

Обоснована целесообразность использования партнерского подхода в процессе разработки концепции менеджмента предприятий туристической индустрии. Предложено формирование межорганизационной системы менеджмента предприятий туристической индустрии как инновационного подхода к развитию отрасли. Выявлены факторы влияния на процесс формирования системы менеджмента предприятий туристической индустрии.

**Ключевые слова:** система менеджмента, межорганизационная система, туристическая индустрия, партнерский подход.

Expediency of the use of partner hike is reasonable in the process of development of conception of management of enterprises of tourist industry. Forming of the interorganizational system of management of enterprises of tourist industry, as innovative approach of development of industry is offered. The factors of influence are educed on the process of forming of the system of management of enterprises of tourist industry.

**Key words:** management system, interorganizational system, tourist industry, partner approach.

Одержано 24.09.2013.

УДК 006.1:331

Л.Д. Гармідер

## ЕФЕКТИВНІСТЬ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано підходи та методи до оцінки ефективності стандартів менеджменту якості на підприємстві. Доведено відсутність простих методів проведення моніторингу процесів у рамках функціонуючої системи менеджменту якості, що враховують