

3. Бодрецький М.В. Практичні методи управління банківськими установами: практика застосування. Modern Economics. 2018. № 7. С. 32–40. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/practical-methods-of-banking-management-application-in-practice>.
4. Счастливая Т.В., Дюпина М.В. IRBAA (Базель II): Преимущества и недостатки методологии. Вестник томского государственного университета. 2012. № 1 (17). С. 122–128.
5. Серікова А.А. Методичний інструментарій антикризового управління підприємствами машинобудівного комплексу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 73–77.
6. Гречко А.В. Економіка підприємства / ред. П.В. Круш. Київ, 2018. 137 с.
7. Лукашевич В.М., Хомич С.А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2017. № 4 (61). С. 54–66.
8. Петруня Ю.Є. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2018. 182 с.
9. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд., Москва, 1955–1961.
10. Олешко А.А. Програмно-цільовий підхід до антикризового управління фінансовими корпораціями. Економіка та держава. 2018. № 6. С. 25–27.

### ПРИОРИТЕТНОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В РАЗНЫХ УСЛОВИЯХ

**Аннотация.** В статье рассмотрены научно-методические подходы к определению приоритетности методов управления в различных условиях для достижения положительных результатов при осуществлении хозяйственной деятельности предприятий и учреждений Украины. Особое внимание уделено вопросам применения соответствующих методов управления в кризисных условиях.

**Ключевые слова:** управление, методы управления, эволюция методов управления, механизмы управления, приоритетность методов управления, эффективные методы управления.

### PRIORITY OF MANAGEMENT METHODS IN DIFFERENT CONDITIONS

**Summary.** In the article there have been considered the scientific and methodological approaches to determining the priority of management methods in various conditions for achieving positive results in the implementation of economic activities of enterprises and institutions of Ukraine are considered. Particular attention is paid to the application of appropriate management methods in crisis conditions.

**Key words:** management, management methods, evolution of management methods, management mechanisms, priority of management methods, effectiveness of management methods.

УДК 338.48(4/8)

**Бондар Ю. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, економіки, права та туризму  
Львівської академії Національного авіаційного університету*

**Чепляка К. О.**

*магістрант факультету менеджменту  
Львівської академії Національного авіаційного університету*

**Bondar Yu. A.**

*PhD in economic,  
Department of management, economics law, and tourism  
Flight Academy National Aviation University*

**Chepliaka K. O.**

*Magistrate, faculty of management  
Flight Academy National Aviation University.*

### КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті розглянуто основні підходи до функціонування комерційної діяльності туристичних підприємств в умовах глобалізації. Досліджено комерційну діяльність туристичних підприємств в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Окреслено складові комерційного середовища здійснення зовнішньоекономічної діяльності туристичними підприємствами та рівні глобалізації у сфері туризму. Визначено основні чинники зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства. Охарактеризовано структуру комерційної діяльності в туризмі.

**Ключові слова:** комерційна діяльність, туристичні підприємства, глобалізаційні процеси, зовнішньоекономічна діяльність, туризм.

**Вступ та постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин глобалізаційні процеси охопили всі сфери світового господарства, зокрема ринок туристичних послуг. Відбувається зростання рівнів інтегрованості туристичних галузей та окремих підприємств різних країн, з одного боку, та загострення конкурентної боротьби між країнами за розподіл туристичних потоків, з іншого боку. Водночас сучасною тенденцією в економіці розвинених країн є зростання частки туристичних послуг як у структурі валового внутрішнього продукту, так і в структурі споживання. Такі процеси створюють загрози туристичним галузям країн із нижчою конкурентоспроможністю національних підприємств, несформованими ринковими механізмами та недоконалою державною туристичною політикою.

Розбудова України у сфері комерційної діяльності туристичної галузі, яка б успішно інтегрувалась до міжнародних туристичних взаємовідносин, є одним з провідних напрямів економіки країни. Сприятливі умови для формування національного ринку конкурентоспроможних туристичних послуг мають створюватися державою на підставі нових механізмів господарювання та в умовах відкритої економіки. Успішний бізнес у туристичній діяльності залежить перш за все від грамотного управління виробничо-комерційної діяльності, тобто від економічно обґрунтованої продуктової (виробничої) програми виробництва та реалізації специфічного товару в туризмі, а саме туристичного продукту, окремих туристичних послуг.

Процес прискорення розвитку туризму має відбуватися в нерозривному зв'язку з утвердженням сталих економічних відносин. Міжнародний досвід свідчить про те, що саме ринок є найсприятливішим економічним середовищем для функціонування туристичних підприємств. Тому не втрачає актуальності питання управління комерційною діяльністю на туристичних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління комерційною діяльністю підприємств у туристичній сфері присвячено досить багато досліджень і публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, які розкривають різні аспекти наявної проблематики. У нашому дослідженні ми зосередили увагу на працях таких вчених, як Р.І. Балашов [1], Б.З. Воробйов [2], Л.І. Гонтаржевська [3], Т.А. Городня [5], М.П. Мальська [6], Г.І. Михайліченко [7]. Теоретико-методологічні дослідження проблем ринку туристичних послуг посіли важливе місце в економічній науці. Проте із загостренням конкуренції на світових ринках послуг, їх глобалізацією виникає потреба поглибленого вивчення низки аспектів формування, функціонування та розвитку комерційної діяльності туристичних підприємств.

**Метою** роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до функціонування комерційної діяльності туристичних підприємств в умовах глобалізації. Головними завданнями дослідження є ознайомлення з комерційною діяльністю туристичних підприємств в умовах зовнішньоекономічної діяльності, визначення основних їх чинників, характеристика структури комерційної діяльності в туризмі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин глобалізаційні процеси охопили всі сфери світового господарства, зокрема світовий ринок туристичних послуг. Як наслідок, відбувається зростання рівнів інтегрованості туристичних галузей та окремих підприємств різних країн, з одного боку, та загострення конкурентної боротьби між країнами за розподіл туристичних потоків,

з іншого боку. Водночас сучасною тенденцією в економіці розвинених країн є зростання частки туристичних послуг як у структурі валового внутрішнього продукту, так і в структурі споживання.

Глобалізація має багаторівневий характер. На світовому рівні глобалізація у сфері туризму виявляється через зростаючу економічну взаємозалежність країн та міжнародних регіонів, переплетіння їх туристично-господарських систем. Все більше зростає рівень інтегрованості туристичних галузей та окремих підприємств з різних держав, світовий ринок туристичних послуг стає ціліснішим. Окремі держави навіть поступово втрачають свої функції щодо управління туристичною діяльністю національних підприємств на зовнішніх ринках на користь зовнішнього контролю наднаціональних органів [4, с. 117].

На національному рівні глобалізація у сфері туризму виявляється у зростанні рівня відкритості національних туристичних ринків, зростанні частки зовнішньоторгового обігу у загальному обсязі виробництва туристичних послуг, збільшенні обсягів залучених у туристичне господарство іноземних інвестицій, зростанні обсягів міжнародних платежів. Глобальні процеси значно загострюють конкурентну боротьбу, спричиняють маніпулювання величезними фінансовими та інвестиційними ресурсами, що становить реальну загрозу для країн із низькими та середніми доходами. Головне завдання таких країн полягає в мінімізації вразливості щодо зовнішніх небезпечних впливів, а також залежності від іноземних інвесторів. Такі країни «відчувають гостру нестачу капіталу, інституцій, господарської інфраструктури, економічних рішень, необхідних для реалізації наявних можливостей» [3, с. 54].

Для здійснення успішної економічної діяльності в сучасних умовах значного загострення конкуренції, глобалізації та регіоналізації господарських зв'язків туристичним підприємствам недостатньо володіти факторами виробництва. Їх міжнародні конкурентні переваги залежать також від того, в якому середовищі вони функціонують. При цьому туристичні підприємства повинні бути не тільки інформованими про зовнішнє середовище, але й вміти його аналізувати, оцінювати та враховувати у своїй діяльності.

Важливою складовою комерційного середовища здійснення зовнішньоекономічної діяльності туристичними підприємствами є правові передумови, а саме сукупність міжнародних конвенцій, договорів; чинне національне законодавство країни у сфері туризму; двох- і багатосторонні міжурядові угоди і договори; міжнародні угоди окремих туристичних підприємств, що регулюють їх відносини з іноземними партнерами. Істотною умовою, що може як активізувати, так і гальмувати розвиток зовнішньоекономічної діяльності туристичної галузі країни, є стан міжнародного та національного законодавства. Перетворення туризму на потужну галузь світової економіки викликало потребу максимальної уніфікації національних законодавств у цій сфері, а також усунення перешкод на шляху міжнародної торгівлі туристичними послугами, зокрема спрощення візового режиму, митних процедур, удосконалення режиму перетину кордонів.

Комерційна діяльність в міжнародному туризмі виступає не тільки як джерело надходження прибутків для продавців та задоволення духовних і фізичних потреб покупців, але й як зв'язуюча ланка між країнами, міжнародними регіонами, діловими колами різних держав, джерелом поширення інформації про них на зовнішніх ринках. Туристичні господарства практично всіх країн

світу так чи інакше залучаються до процесу глобалізації. Спостерігається тенденція до формування глобальної цивілізації зі спільними уподобаннями, цінностями та суспільною свідомістю, не останню роль у поширенні яких відіграє туризм.

Згідно з чинним законодавством України зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) визначається як «діяльність суб'єктів господарської діяльності України й іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [8]. Комерційна діяльність у зовнішньоекономічній діяльності є такою формою господарювання, яка виходить за межі національних кордонів і пов'язана із залученням до багатоетапного циклу економічних відносин різнонаціональних суб'єктів. Тому зовнішньоекономічна діяльність в туризмі має істотний вплив на розвиток національної економіки загалом та її галузей і регіонів зокрема. Зовнішньоекономічний сектор національної економіки є своєрідним індикатором, що показує ступінь залучення конкретної галузі країни чи регіону до міжнародного поділу праці, відображаючи рівень відповідності національних показників світовим стандартам.

Комерційна діяльність – це сумарна діяльність продавця та покупця. Метою комерційної діяльності в туризмі є отримання прибутку від продажу туристичних послуг одним суб'єктом туристичної діяльності іншому. При цьому слід враховувати, що в кожного суб'єкта туристичного ринку є своя мета (отримання максимальної вигоди), а в них – спільний компонент. Проміжні цілі визначають певні завдання суб'єктів туристичної діяльності. Продавець (туристична фірма) та покупець (клієнт) – це суб'єкти комерційної діяльності в туризмі, і вони представлені конкретними людьми, групами людей, організаціями. Мотив – це сукупність внутрішніх спонукань до людської (туристичної) активності, яка заснована на усвідомлених чи неусвідомлених туристичних потребах, інтересах, бажаннях, ціннісно-статусних орієнтаціях. Діяльність (туристична активність) людини здійснюється під впливом низки мотивів, ранжованих за ступенем важливості на даний момент, але серед них завжди виділяється головний, домінуючий. Ресурси (матеріальні чи нематеріальні) охоплюють як економічні ресурси продавця та покупця, так і їхній інтелект та здібності, знання особливостей предмета комерції, а також психологічні особливості використання засобів комерції, тобто способів виконання комерційної діяльності в туризмі. Результат комерційної діяльності в туризмі може відповідати або не відповідати визначеній меті. Крім продажу або непродажу туру, результатом може бути задоволення чи незадоволення від спілкування, стрес, фрустрація, розвиток або деградація особистостей учасників.

Слід зауважити, що комерційна діяльність в туризмі визначається як соціально оцінювана взаємодія продавця (туристичної фірми) та покупця (клієнта), в ході якої виявляються їх особистісні особливості, провідні потреби та ставлення до навколишньої дійсності, що засновані на взаємній можливості отримання максимальної із суб'єктивної точки зору кожного учасника вигоди для кожного із суб'єктів у цій ситуації, а саме купівлі-продажу певного турпродукту у певній турфірмі.

Якщо розглядати комерційну діяльність у туризмі з точки зору продавця (туристичної фірми), то залежно від низки причин (вибір стратегії продажу, особливості соціокультурного середовища, організаційна культура туристичної фірми тощо) продавець може здійснити процес продажу по-різному, розглядаючи його як управління

поведінкою покупця; консультування клієнта; презентацію; ефективну комунікацію.

Продаж турпослуги як управління поведінкою клієнта передбачає вибір такої стратегії продавця, за якої останній може максимально передбачити поведінку покупця та діяти згідно зі своєю метою про те, як найвигідніше продати тур.

Слід зазначити, що через зовнішньоекономічні відносини відкривається можливість експортувати такі товари та послуги, які інакше не могли б знайти збуту на зовнішньому ринку. Туризм, зокрема, є «єдиним каналом продажу за валюту таких послуг, як розміщення в готелях, харчування у ресторанах, транспортні послуги, екскурсії, відвідування театрів, музеїв, картинних галерей» [7].

Щодо комерційної діяльності в зовнішньоекономічних умовах туристичного підприємства, то основною метою є надання різних туристичних послуг і продаж товарів туристичного попиту іноземним туристам в країні базування та вітчизняним туристам за кордоном. Заходами з її реалізації виступають проведення переговорів та укладання контрактів з первинними виробниками туристичних послуг, зокрема готелями, ресторанами, музеями, транспортними організаціями, а кінцевим результатом є отримання прибутків туристичними підприємствами та задоволення культурних, ділових та інших потреб споживачів туристичних послуг.

Загалом комерційна діяльність в зовнішньоекономічних умовах туристичних підприємств є важливим джерелом надходження валюти. Тут варто зазначити, що разом з контрактними надходженнями валюти від туристичної діяльності («невидимий експорт») існує ще й «внутрішній експорт», тобто купівля за валюту іноземними туристами сувенірів та інших товарів на внутрішньому ринку за роздрібними цінами.

Важливим аспектом управління комерційною діяльністю в умовах ЗЕД туристичних підприємств за умов глобалізації є адекватна, реалістична оцінка факторів та безпеки її здійснення. Поширеним методом оцінювання чинників здійснення ЗЕД туристичними підприємствами є PEST-аналіз, що передбачає аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Але його універсальність є одночасно і перевагою (можливість зіставлення з іншими сферами господарської діяльності), і недоліком (недостатність врахування специфіки ЗЕД в туризмі).

Всесвітня туристична організація факторами розвитку міжнародного туризму визначає демографічні та соціальні зміни, економічний та фінансовий розвиток, розвиток торгівлі, стан транспортної інфраструктури, засоби інформаційного забезпечення.

Всю сукупність чинників, які впливають на характер та особливості зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств за умов глобалізації, можна розділити на дві групи, а саме зовнішні та внутрішні. Схема структури чинників ЗЕД туристичного підприємства представлена на рис. 1 [4, с. 121].

Зовнішні чинники ЗЕД туристичних підприємств – це зовнішні по відношенню до діяльності туристичних підприємств умови господарювання, середовище розвитку туристичного бізнесу. Вони пов'язані з діяльністю транснаціональних корпорацій, міжнародних організацій, державних органів, іноземних та вітчизняних конкурентів, кон'юнктурою ринку. Внутрішні чинники – це внутрішні фактори, що безпосередньо пов'язані з туристичною діяльністю підприємства. Зовнішні чинники можна поділити на 124 глобальні та національні (прямого й опосередкованого впливу), внутрішні – на об'єктивні та суб'єктивні [4, с. 125].

Глобальними зовнішніми чинниками є ситуація на світовому ринку туристичних послуг, рівень розвитку процесів інтернаціоналізації, транснаціоналізації у сфері туризму, вплив регіональних інтеграційних процесів, науково-технічного прогресу, а також політична ситуація у світі та в межах туристичних регіонів, глобальні економічні кризи, екологічні катастрофи тощо. Глобальні зовнішні чинники загалом однаково впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств різних країн світу та міжнародних регіонів. Під час оцінювання глобальних чинників ЗЕД туристичного підприємства передусім слід аналізувати ступінь відповідності її динаміки загальносвітовим тенденціям. Національні зовнішні чинники прямого впливу – це рівень стабільності національної нормативно-правової бази здійснення зовнішньоекономічної діяльності в туризмі, її відповідність світовим стандартам, ситуація на внутрішньому ринку туристичних послуг, а також особливості державної туристичної політики (зокрема, державна підтримка туризму, державне інвестування та кредитування розвитку туристичної інфраструктури, ступінь обмеження ввозу-вивозу валюти, в'їзду-виїзду громадян, митні формальності). Отже, національні зовнішні чинники прямого впливу безпосередньо визначають особливості правового та соціально-економічного середовища здійснення ЗЕД туристичного підприємства [3].

Комплексним показником, що характеризує внутрішні об'єктивні чинники, є зовнішньоекономічний потенціал туристичного підприємства, тобто рівень його готовності для здійснення ЗЕД, а саме рівень забезпеченості необхідними ресурсами та відповідність туристичних продуктів вимогам зовнішнього ринку.

На розвиток комерційної діяльності в умовах ЗЕД активно впливають кількісні та якісні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Їх зміст і характер різноманітні, адже є економічні, соціальні, організаційні, правові, зовнішньоекономічні, політичні чинники.

Зовнішні чинники впливу на комерційну діяльність в умовах ЗЕД мають макроекономічний характер. Фактично вони впливають на комерційну діяльність через умови й режими, які створюються для функціонування внутрішнього ринку.

Значний вплив на комерційну діяльність мають внутрішньо-фірмові чинники. Створення власних зовнішньоекономічних служб на туристичному підприємстві є виправданим, якщо у загальному обсязі його господарської діяльності частка експортно-імпорتنих операцій є значною; якщо зовнішньоекономічні операції здійснюються регулярно; якщо туристичні продукти підприємства мають високий рівень конкурентоздатності або є унікальними, ексклюзивними за своїми характеристиками; якщо на відповідному сегменті світового ринку рівень конкуренції є невисоким; якщо на підприємстві є достатня кількість кваліфікованих фахівців із зовнішньоекономічної діяльності. Інакше виправданим є використання вітчизняних або закордонних посередників, які

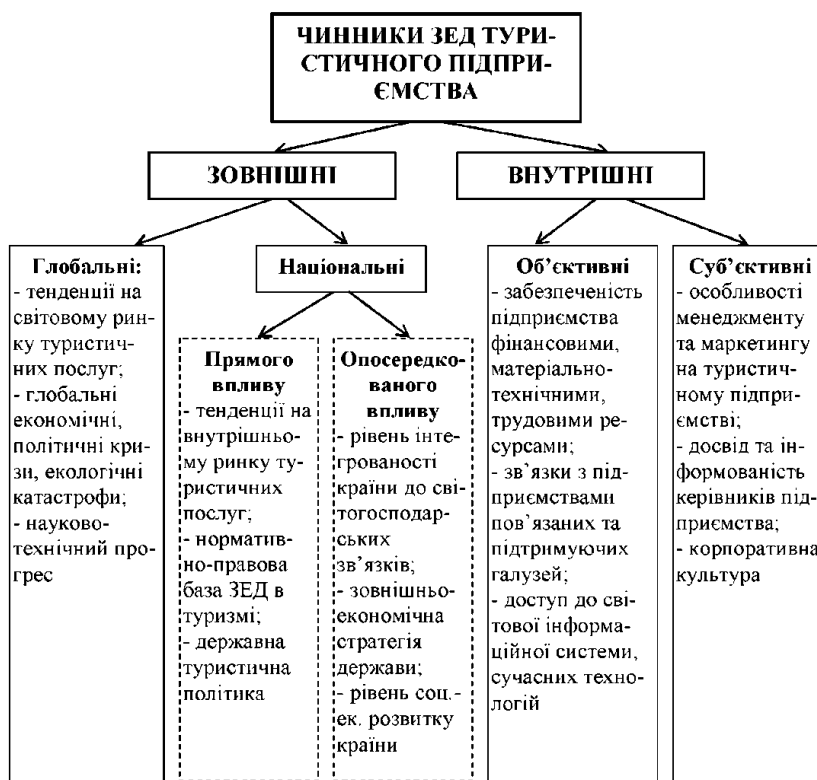


Рис. 1. Чинники зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства

забезпечують підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій за рахунок кращого знання певного сегменту ринку туристичних послуг, наявності постійної клієнтури; зниження витрат на транспортні перевезення; скорочення термінів оформлення необхідних документів; забезпечення реклами; постачання оперативної та докладної інформації про зміни конкурентоздатності туристичних продуктів і ринкової кон'юнктури загалом, відомостей про реальних і потенційних конкурентів. Якщо туристичне підприємство виходить на зовнішній ринок з високим рівнем конкуренції, доцільніше звертатись до іноземних посередників, які добре знають місцевий ринок і мають на ньому своє місце. Діяльність туристичних підприємств на зовнішніх ринках далеко не завжди є стабільною, передбачуваною. Існує значна кількість факторів, передбачити вплив яких (особливо за умов глобалізації) наперед важко або навіть неможливо. У такому разі необхідно оцінювати ймовірність настання непередбачуваних ситуацій, а саме визначити рівень безпеки ЗЕД туристичного підприємства з урахуванням наслідків глобалізації світового господарства загалом та туристичної галузі зокрема.

**Висновки.** Таким чином, провівши дослідження комерційної діяльності підприємств у туристичній сфері, зазначаємо, що сучасні умови світових інтеграційних та глобалізаційних процесів і важливість забезпечення розвитку туристичної галузі вимагають врахування управлінських рішень організаційних структур не лише на загальнодержавному та регіональному рівнях, але й в рамках транскордонного співробітництва та участі в європейських та світових організаціях. Такий системний розвиток туристичних зв'язків є ефективним механізмом інтеграції нашої країни в міжнародну спільноту, розвитку національної економіки та культури.

**Список використаних джерел:**

1. Балашова Р.І. Організація діяльності туристичного підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 184 с.
2. Воробійов Б.З., Локтев Е.М., Плетень Ю.І. Основи комерційної діяльності. Київ: ВЕУ, 2004. 388 с.
3. Гонтаржевська Л.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств туристичного бізнесу в структурі світового ринку послуг. Збірник наукових праць. 2004. Вип. 44. С. 177–185.
4. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: навчальний посібник. Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. 180 с.
5. Городня Т.А., Щербак А.Ф. Економіка туризму: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2012. 436 с.
6. Мальська М.П., Рутинський М.Й., Білоус С.В., Мандюк Н.Л. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 544 с.
7. Михайліченко Г.І. Удосконалення технологій створення туристичного продукту. Вісник КДТЕУ. 2000. № 2. С. 41–50.
8. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-12 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>.

**КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные подходы к функционированию коммерческой деятельности туристических предприятий в условиях глобализации. Исследована коммерческая деятельность туристических предприятий в условиях внешнеэкономической деятельности. Определены составляющие коммерческой среды осуществления внешнеэкономической деятельности туристическими предприятиями и уровни глобализации в сфере туризма. Определены основные факторы внешнеэкономической деятельности туристического предприятия. Охарактеризована структура коммерческой деятельности в туризме.

**Ключевые слова:** коммерческая деятельность, туристические предприятия, глобализационные процессы, внешнеэкономическая деятельность, туризм.

**COMMERCIAL ACTIVITY OF TOURIST ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

**Summary.** The article considers the main approaches to the functioning of commercial activities of tourist enterprises in the context of globalization. Familiarized with the commercial activities of tourist enterprises in the context of foreign economic activity. The components of the commercial environment for the implementation of foreign economic activities by tourism enterprises and the level of globalization in the sphere of tourism are determined. The main factors of foreign economic activity of the tourist enterprise are determined. Characterized the structure of commercial activity in tourism.

**Key words:** commercial activity, tourist enterprises, globalization processes, foreign economic activity, tourism.