

3. Varelopulo, G.A. (1981), *Organizatsiya dvizheniya i perevozok na gorodskom passazhirskom transporte* [Organisation of traffic and passenger service of urban passenger transport], Transport, Moscow, Russia, 200 p.
4. Babayev, V.N., Semenov, V.T., Torkatiuk, V.I., Pan, N.P. and Butnik, S.V. (2004), "Development and implementation of a strategic plan for sustainable urban development based on the balanced scorecard", *Kommunalnoye khoziaystvo gorodov*, iss. 57, pp. 35-52.
5. Babayev, V.N., Shutenko, L.N. and Semenov, V.T. (2006), "The role of urban development projects and programs in the sustainable development of megalopolises", *Kommunalnoye khoziaystvo gorodov*, iss. 69, pp. 3-9.
6. Babayev, V.N., Semenov, V.T., Torkatiuk, V.I., Shutenko, A.L., Pan, N.P., Zolotova, N.M. and Butnik, S.V. (2003), "Improvement of infrastructure management system of the city through the introduction of strategic planning and innovation management", *Kommunalnoye khoziaystvo gorodov*, iss. 53, pp. 20-37.
7. Babaiev, V.M. (2002), *Praktyka munitsipalnoho upravlinnia* [The practice of municipal management], tutorial, KHDAMH, Kharkiv, Ukraine, 311 p.
8. Babaiev, V.M., Shutenko, L.M., Semenov, V.T., Torkatiuk, V.I., Pan, M.P. and Butnyk, S.V. (2004), "Problems of improving information supply and management of sustainable urban development", *Upravlinnia suchasnym mistom*, no. 7/9, pp. 36-49.
9. Torkatiuk, V.I., Yurov, M.V., Palant, A.Y., Kirichenko, A.I. and Larina, S.A. (2008), "Analysis of features of the choice of passenger transport mode of urban passenger transportations", *Kommunalnoye khoziaystvo gorodov*, iss. 85, pp. 72-78.
10. Shutenko, L.N., Torkatiuk, V.I., Aksenova, S.V., Kramarenko, R.M. and Palant, A.Yu. (2009), "Theoretical bases of formation an economic model of rational demand of transportation services in the stabilization process of sustainable urban development", *Kommunalnoye khoziaystvo gorodov*, iss. 89, pp. 3-25.
11. Palant, A.Yu. and Adamenko, N.I. (2013), "Selection of transport systems on the criterion of maximum reliability", *Kommunalnoye khoziaystvo gorodov*, iss. 109, pp. 370-376.
12. Palant, A.Yu. and Adamenko, N.I. (2012), "Probabilistic modeling of passenger service system of urban transport complex", *Seria 1. Ekonomika i pravo*, no. 6, pp. 204-208.
13. Palant, A.Yu. and Adamenko, N.I. (2013), "The Stochastic Model of Reliability for City Public Transport Operation", *Molodoi uchenyy*, no. 8, pp. 67-69.
14. Palant, O.Yu. (2012), *Lohistyka transportnoho kompleksu rehionu (perspektyvy investuvannia ta innovatsiinoho rozvytku)* [Logistics of transport complex of a region (the prospects of investing and innovation development)], monograph, Zoloti storinky, Kharkiv, Ukraine, 168 p.
15. Adamenko, M.I. and Palant, O.Yu. (2014), *Ekonomiko-tekhnichna nadiinist ekspluatatsii miskoho elektrychnoho transport* [Economic and technical reliability of operation of public electric transport], Zoloti storinky, Kharkiv, Ukraine, 144 p.

УДК 338.48

Нагара М.Б.,
к.е.н., старший викладач
кафедри міжнародного бізнесу і туризму
Тернопільський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ: СИСТЕМНИЙ АСПЕКТ

Nahara M.B.,
cand.sc.(econ.), senior lecturer the department
of international business and tourism
Ternopil National Economic University

STRATEGIC MANAGEMENT PECULIARITIES IN TOURISM COMPANIES: SYSTEM ASPECT

Постановка проблеми. За сучасного формування глобальної економічної системи на постіндустріальних засадах економічне зростання туристичних підприємств та їх конкурентоспроможність значною мірою обумовлюються впровадженням дієвої системи стратегічного менеджменту. Валідний вплив туристичної галузі на різні сфери життєдіяльності спонукає до стратегічного усвідомлення важливості феномена туризму, який є носієм як економічних бенефіцій, оскільки створює найбільшу частку доданої вартості, так і соціальної значимості, що підтверджується постійним зростанням кількості зайнятих в галузі працівників та витрат на оплату праці. У такому контексті виявляється актуальність дослідження особливостей стратегічного управління туристичним підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжному науковому арсеналі існує низка праць та публікацій, в яких висвітлюються теоретичні положення стратегічного управління, зокрема

таких вчених, як О. Біловодська, О. Віханський, В. Євтушевський, Г. Мінцберг, А.Дж. Стрікленд, В. Винокуров, А. Градов, В.С. Єфремов, К. Ковальська, О. Ковтун, В. Маркова, В. Герасимчук, А. Наливайко, В. Пономаренко, А. Томпсон, М. Туленков, З. Шершньова, Ф. Шпиг та ін. [1-8]. Сучасні теоретичні здобутки детермінують сутність стратегічного менеджменту, описують дієві методики та техніки стратегування, детально розглядають вплив стратегії на прибуток та вартість підприємств. Але, незважаючи на велику теоретичну базу, особливості стратегування на підприємствах туристичної сфери досліджено фрагментарно; відсутня характеристика складових системи стратегічного менеджменту туристичного підприємства, які дають змогу встановлювати пріоритети розвитку, враховуючи ресурсний, людський та виробничий потенціал підприємства.

Постановка завдання. Враховуючи вищесказане, метою статті є детермінація системи стратегічного управління на підприємствах туристичної сфери, а також визначення її взаємодоповнюючих складових.

Виклад основного матеріалу дослідження. Жорстка конкурентна боротьба, інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу вимагають від керівництва сучасних туристичних підприємств динамічної реакції та адаптивності до мінливих змін навколишнього середовища, тим самим висувають особливі вимоги до формування стратегії як центрального елемента будь-якої управлінської системи. З огляду на це, особливої актуальності набуває система стратегічного менеджменту туристичного підприємства, яка носить комплексний характер, передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, контролю над успішною реалізацією стратегії, направленої на досягнення місії та цілей його функціонування.

Зазначена система є сукупністю дій щодо надання впливу управлінської підсистеми на процес взаємодії із оточенням підприємства на основі реалізації комплексу управлінських функцій (основних та забезпечуючих), спрямованих на досягнення постійної, свідомо підтримуваної пропорційності розвитку об'єкту за допомогою використання спеціальних інструментів розвитку.

Необхідно зауважити, що в економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації стратегій та їх різновидів. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів чи послуг. В зв'язку з цим кожне туристичне підприємство повинно визначити, яка стратегія буде найдієвішою, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості та ресурси.

На наш погляд, систему стратегічного менеджменту туристичного підприємства можна трактувати як динамічну сукупність взаємопов'язаних процесів. Ці складові є взаємообумовленими та взаємодоповнюваними. У цьому й полягає важлива особливість системи стратегічного менеджменту туристичного підприємства (рис. 1).

Запропонована система стратегічного менеджменту (рис. 1) дає змогу залежно від типу туристичного підприємства, специфіки його турпослуг, особливостей його зовнішнього бізнесового середовища розставити окремі акценти на тому чи іншому етапі стратегічного управління.

Таким чином, на першому етапі проводиться оцінка стану туристичного підприємства на основі проведення аналізу за допомогою трьохмірних матриць, які враховують швидкість розвитку галузі та окремих ринкових сегментів, місткість ринку, перспективну привабливість туристичної галузі, конкурентний статус тощо.

Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання передбачає дослідження сегменту середовища організації, на якому туристичне підприємство здійснює свою діяльність (або має наміри здійснювати) і який є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності [5, с. 226].

Конкурентний статус визначається ключовими факторами успіху при веденні конкурентної боротьби. До них належать: спрямування та обсяги стратегічних капіталовкладень (інвестиції у розвиток потужності, стратегії, потенціалу та його складових); ефективність стратегії підприємства; ефективність існуючого потенціалу.

Основною метою аудиту діючої стратегії розвитку є забезпечення довгострокового існування та успішного функціонування підприємства на основі ефективної організації туристичної діяльності.

Основним першочерговим завданням будь-якого туристичного підприємства є визначення місії. Місія виступає цільовим орієнтиром, який об'єктивується певними стандартами діяльності підприємства та суб'єктивується співробітниками в процесів виконання поставлених завдань та професійного зростання. На думку Г. Мінцберга, місія – взаємозалежне від структури та культури компанії поняття, що охоплює образ компанії (відображає сутність цілей компанії) та кредо організації (сформульований загальний кодекс поведінки організації, що визначає взаємини не тільки між співробітниками компанії, а й взаємини із клієнтами, акціонерами, її корпоративну культуру) [2, с. 78].

Паралельно з визначенням місії формують систему цілей і стратегічних пріоритетів туристичного підприємства, що є фактично декомпозицією головної мети діяльності. Цілі це якісно-кількісна конкретизація довгострокових орієнтирів. Правильно сформульована ціль відповідає таким вимогам: конкретність, тобто повинен точно відобразитися її зміст, час, обсяг; вимірність (ціль

необхідно по можливості подати кількісно для оцінки ступеня її досягнення); досяжність, тобто ціль повинна бути реальною; погодженість – ціль повинна розглядатися не ізольовано, а у взаємозв'язку.

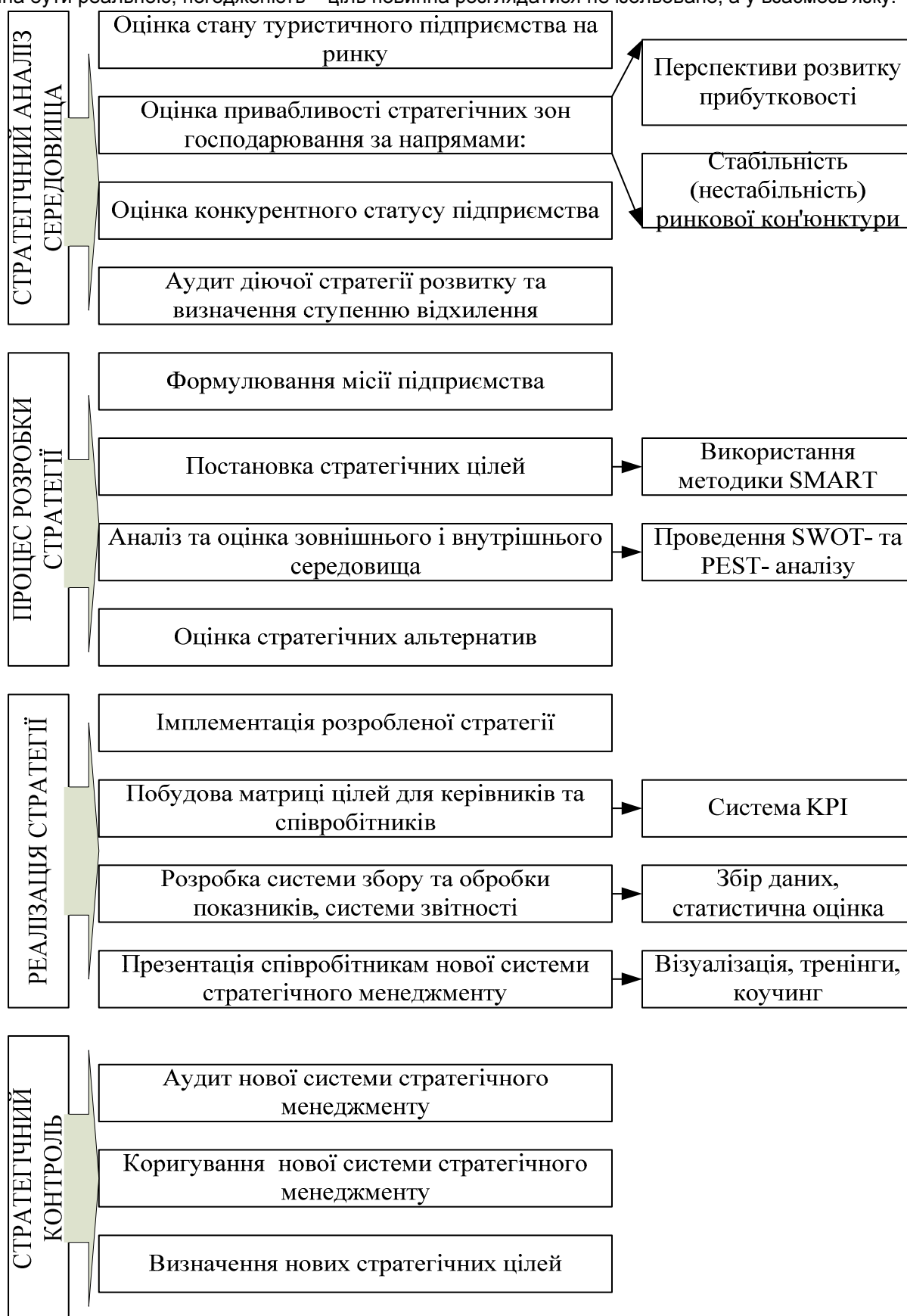


Рис. 1. Система стратегічного менеджменту туристичного підприємства

Джерело: розробка автора

Одним з найдієвіших підходів до формування цілей підприємства є методика “SMART”, згідно з якою цілі повинні відповідати таким вимогам, як:

S – specific – конкретність, чітке формулювання.

M – measurable – вимірність, ступінь досягнення цілей можна виміряти.

A – achievable – можливість досягнення. Ціль повинна бути здійсненою для конкретного виконавця.

R – realistic – реалістичність, що відповідає контексту. Досягнення цілі має бути забезпечено ресурсами.

T – timely – обмеженість у часі. Якщо відсутні часові рамки, це свідчить про утопічну ціль.

Наступним етапом є діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства. Аналіз зовнішнього середовища найдоцільніше проводити з використанням методики SWOT і PEST.

SWOT-аналіз передбачає виявлення та оцінку сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін туристичного підприємства, а також можливостей (Opportunity) і загроз (Threat), які існують в його зовнішньому оточенні. Внаслідок цього між зазначеними складовими встановлюються взаємозв'язки, що в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії туристичного підприємства.

PEST-аналіз, певною мірою є складовою SWOT-аналізу та передбачає оцінку факторів зовнішнього середовища непрямої дії, які впливають на формування можливостей та загроз для туристичного підприємства. Групи таких факторів розділяють макросередовище функціонування підприємства на наступні чотири різновиди, що характеризуються аббревіатурою PEST:

P – політико-правове середовище [political and legal environment];

E – економічне середовище [economic environment];

S – соціокультурне середовище [sociocultural environment];

T – технологічне середовище [technological environment].

Низка аналітиків вважають, що першочерговим завданням у PEST-аналізі є встановлення ступеня невизначеності, її джерел і того, як підприємство може знизити цей ступінь [8, с. 114].

Оцінка стратегічних альтернатив – вибір такої стратегії, яка забезпечувала б максимальну ефективність роботи туристичного підприємства в майбутньому. Стратегічними альтернативами є можливі курси дій у рамках вибраної стратегії з врахуванням наявних ресурсів, або формування нових стратегій для досягнення поставлених цілей. У господарській практиці стратегічних альтернатив може бути запропоновано досить багато. Їх конкретний вибір визначається залежно від умов діяльності підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників.

Важливою складовою системи стратегічного менеджменту туристичного підприємства є етап імплементації розробленої стратегії. На цьому етапі особливо важливо стежити за змінами зовнішнього середовища, правильно відчувати та оцінювати їх можливий вплив на підприємство та швидко коригувати стратегію відповідно до цих змін. Найчастіше етап реалізації стратегії передбачає розробку оптимальної структури управління, реінжиніринг-бізнес-процесів підприємства, створення умов для мотивації та стимулювання співробітників з метою ефективного виконання поставлених цілей.

Побудова матриці цілей для керівників та співробітників ґрунтується на системі ключових показників ефективності (KPI), яка допомагає підприємству визначити досягнення стратегічних і тактичних цілей. KPI дозволяє проводити контроль ділової активності співробітників і організації в цілому. Основною метою впровадження ключових показників ефективності на підприємствах туристичної галузі є:

- стимулювання ефективності і якості роботи туроператорів і турагентів;
- аналіз відповідності функцій працівників потребам і запитам споживачів;
- створення системи зворотного зв'язку персоналу з клієнтами (споживачами туристичних послуг);
- підвищення прозорості діяльності туроператорів і турагентів.

Розробка системи збору та обробки показників передбачає встановлення відповідальних осіб за збір індикаторів та їх розрахунок. На даному етапі також розробляються форми звітності (бланки) та встановлюються строки звітності.

Презентація співробітникам нової системи стратегічного менеджменту включає коучинг-сесії, методи візуалізації, тренінги. Крім того, співробітників детально ознайомлюють із особливостями сформованої стратегії, наводять позитивні сторони змін.

Аудит нової системи стратегічного менеджменту є одним із завершальних процесів, який має забезпечити дієвий зворотній зв'язок між цілями підприємства та реалізацією стратегії. Він спрямований на виявлення того, якою мірою реалізація стратегії сприяє досягненню цих цілей. За результатами аудиту здійснюється коригування цілей туристичного підприємства та напрямів їх досягнення.

Кінцевим етапом системи стратегічного менеджменту є визначення нових стратегічних цілей на основі оцінки діяльності та потенціалу підприємства з метою формування найбільш перспективного сценарію розвитку підприємства, завоювання та утримання ним стійких конкурентних позицій.

Висновки з даного дослідження. Резюмуючи вищесказане, можна зробити висновок, що система стратегічного менеджменту туристичного підприємства є динамічною сукупністю взаємопов'язаних процесів, що ґрунтуються на інтегрально-цільовому підході до діяльності туристичного підприємства з метою встановлення пріоритетів розвитку, враховуючи ресурсний, людський та виробничий потенціал підприємства.

Останніми роками серед визначальних вимог довгострокового успіху туристичного підприємства є необхідність стратегічної орієнтації. Саме тому пошук стратегічної ідеї, визначення місії, цінностей і візії стали визначальними умовами успішного функціонування підприємств туристичної сфери. Численні моделі стратегічного управління описані в літературі, а їх практичним використанням зазвичай займаються інформаційно-аналітичні підрозділи, відділи управління персоналом, якості, маркетингу тощо. Але актуальним залишається завдання розробки та імплементації новітніх інструментів стратегічного менеджменту та їх інтеграції в управлінські процеси туристичних підприємств.

Література

1. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2012. – 432 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел.; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2009. – 688 с.
3. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2003. – 896 с.
4. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління : монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко. – К. : Знання, 2011. – 287 с.
5. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 2008. – 576 с.
7. Ушаков Д. Стратегическое планирование в туризме / Д.С. Ушаков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. – 285 с.
8. Jaffe P. Organization Theory : Tension and Change / P. Jaffe.– New York. – Mc Grawhill International Editions [Text], 2012. – 341 p.

References

1. Bilovodska, O. (2012), *Mexanizm stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom* [Mechanism of strategic management innovative development], monograph, Universytetska knyha, Symu, Ukraine, 432 p.
2. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel (2009), *Shkoly strategii* [Strategies schools], Trans. from Eng., Piter, SPb, Russia, 688 p.
3. Porter, M. (2003), *Mezhdunarodnaya konkurentsia* [International competency], Trans. from Eng. Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russia, 896 p.
4. Yevtushevskiy, V., Kovalska, K., Butenko, N. etc. (2011), *Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia* [Strategy of corporate management], monograph, Znannia, Kyiv, Ukraine, 287 p.
5. Tkachenko, T.I., Melnychenko, S.V., Boiko, M.H. (2010), *Stratehichniy rozvytok turystychnoho biznesu* [Strategic development of tourism business], monograph, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 596 p.
6. Tompson, A. Striklend, A. Dzh. (2008), *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management: art of strategy development and realization], Banki i birzhy, Moscow, Russia, 576 p.
7. Ushakov, D. (2009), *Strategicheskoe planirovaniie v turizme* [Strategic planning in tourism], Feniks, Rostov n/D, Russia, 285 p.
8. Jaffe, P. (2012), *Organization Theory : Tension and Change*, Mc Grawhill International Editions, New York, 341 p.