

УДК 338.486.1:005.12.21

Зоя О. Іванова

Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Охарактеризовано основні ознаки стратегічного управління туристичними підприємствами, розглянуто їх відмінні особливості на сучасному етапі розвитку. Розроблено теоретичні положення та практичні рекомендації з удосконалення стратегічного управління вітчизняних підприємств для зміцнення конкурентних переваг на туристичному ринку.

Ключові слова: туризм, туристичні послуги, стратегічне управління.

Зоя О. Иванова

Национальный университет «Києво-Могилянская Академия»

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ
ОТРАСЛИ**

Обоснованы основные признаки стратегического управления туристическими предприятиями, рассмотрены их особенности на современном этапе развития. Разработаны теоретические положения и практические рекомендации из усовершенствования стратегического управления отечественных предприятий для укрепления конкурентных преимуществ на туристическом рынке.

Ключевые слова: туризм, туристические услуги, стратегическое управление.

Zoiia O. Ivanova

National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM INDUSTRY

The basic signs of strategic management at tourist enterprises are described, which reveal their specific features at the current stage of development. Theoretical frameworks and recommendations are developed to improve strategic management of domestic enterprises in the light of strengthening the competitive edge of the tourist market.

Keywords: tourism, tourist services, strategic management.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями Аналіз стану туристичної індустрії та визначення перспектив розвитку окремих видів туризму і дослідження нових туристичних послуг є необхідною умовою для формування стратегії управління туристичним підприємством. Важливою умовою успішної реалізації стратегій є вдосконалення методів управління діяльністю туристичних підприємств, упровадження сучасних методик стратегічного управління.

Аналіз останніх публікацій по проблемі Окремі аспекти вирішення проблем та визначення стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку туризму висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених: Василенко В.О., Жукова М.А., Зорін І.В., Мищенко А.П., Ткаченко Т.І. та інші.

Невирішені частини проблеми Незважаючи на значну кількість публікацій, їхнє наукове та практичне значення, низка питань щодо стратегічного управління підприємствами вимагає уточнення та розробки нових підходів. Зокрема, потребують подальшого дослідження й удосконалення питання формування ефективних заходів щодо диференціювання та

просування національних туристичних продуктів, формування стратегій управління, методичних засад раціоналізації обсягів інвестиційних ресурсів туристичному бізнесі.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування За результатами дослідження визначено, що основними чинниками впливу на процес стратегічного управління є: складність ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, обмеженість фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, мінливість попиту споживачів на туристичні продукти.

Особлива увага щодо ефективного управління туристичними підприємствами повинна бути приділена створенню всієї необхідної інженерної, транспортної інфраструктури, засобів розміщення, закладів оздоровлення та відпочинку, узгодженій роботі всіх суміжних з туризмом галузей з метою розвитку різних видів туризму [1].

Така економічна система буде орієнтована на розвиток туристичної активності в народному господарстві і визначатиме його спроможність (матеріальну, інтелектуальну, інформаційну, економічну тощо) щодо реалізації цілей стратегічного управління туристичної діяльності на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних внутрішніх та ринкових можливостей.

Згідно порівняння наукових підходів до управління стратегічне управління туристичними підприємствами доречно розглядати як процес, який послідовно складається з наступних етапів:

- 1) діагноз ситуації на туристичному ринку, виявлення цілей, проблем та шляхів їх подолання;
- 2) аналіз і оцінювання ситуації на туристичному ринку та факторів, які впливають на прийняття рішень;
- 3) планування розвитку для туристичного ринку;
- 4) розробка альтернатив розвитку для туристичного ринку;
- 5) вибір найкращої альтернативи для розвитку туристичного ринку;
- 6) розробка стратегії управління розвитком туристичної галузі;
- 7) реалізація поставлених цілей на туристичному ринку;
- 8) контроль за виконанням та коригування цілей.

Управління в сфері туризму полягає в особливому сполученні системного, адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності [2].

Основними принципами системи стратегічного управління туристичного підприємства є:

- 1) спрямованість туристичних послуг на задоволення споживача;
- 2) орієнтація на розвиток бізнес-процеси;
- 3) мотивація поведінки туроператорів, турагентів та соціальна відповідальність;
- 4) безперервність вдосконалень у сфері туризму, розвитку та навчання кадрів.

У таких умовах туристичне підприємство не може обмежуватися тільки поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю. Виникла необхідність стратегічного управління, яке має втілитися в програму дій, уточнюючу цілі та засоби реалізації розвитку підприємства.

Стратегічне управління туристичним суб'єктом господарювання можна визначити як процес управління, що, насамперед формується за рахунок людського потенціалу, орієнтує виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають викликом з боку оточення, і дозволяють виживати в довгостроковій перспективі туристичним підприємствам [3].

Цикл стратегічного управління туристичною компанією складається з наступних етапів:

- 1) аналіз туристичного ринку;
- 2) визначення мети, цілей, задач та місії туристичного підприємства;
- 3) формування стратегічного набору та заходів з їх реалізації;
- 4) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегії;
- 5) розробка довгострокових і короткострокових цілей туристичного підприємства;
- 6) розробка стратегії туристичного підприємства;
- 7) реалізація стратегії туристичного підприємства;
- 8) оцінка ефективності стратегії і корекція попередніх етапів;
- 9) моніторинг та контроль виконання стратегії.

Процес стратегічного управління туристичним підприємством починається з аналізу бізнесу та місії організації. Далі здійснюється постановка стратегічних цілей за рівнями управління.

До основних особливостей стратегічного управління відносять:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану туристичного підприємства та її положення в бізнес-середовищі. Скоріше це сукупність якісних характеристик стосуються майбутнього стану підприємства, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління - це певна концепція управління, яка не повинна зводитися до набору певних правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідно поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму та творчості управлінців і залучення всіх працівників у реалізацію стратегії.

3. Для впровадження в організації системи стратегічного управління потрібні великі витрати часу і ресурсів, необхідно також створити спеціальний підрозділ, який буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою та виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити ніякими ефективними прийомами операційного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі [4].

Етап розробки стратегії складається з декількох етапів. Перший етапів - аналіз наявних конкурентів, другий етапів - аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, третій етапів - формування портфеля стратегій.

Етап реалізації стратегії включає два етапи: перший – формування структури організації до вимог стратегічного плану підприємства, другий - адаптація культури до вимог стратегічного плану. Так як процес стратегічного управління є безперервним, то його цикл - замкнутий. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими і виконується корекція попередніх етапів.

Стратегічне планування є основою стратегічного управління підприємства і охоплює:

- суворе формування цілей туристичного підприємства, її структурних підрозділів та особистих цілей кожного члена колективу;
- встановлення головної мети розвитку туристичного підприємства і цілей, що відображають процес її адаптації до навколишнього середовища, тобто ліквідація загроз і розвиток можливостей з урахуванням наявного потенціалу підприємства;
- оцінку потенціалу туристичного підприємства і можливості його підвищення в перспективі;
- оцінку зовнішньої і внутрішньої середовища, в якій діє організація, її функціонування і розвитку туристичних підприємств;
- організацію і стимулювання діяльності персоналу підприємства для досягнення стратегій;
- основні напрямки, методи та інструменти досягнення поставлених цілей при існуючих можливостях і в створених ситуаціях;
- забезпечення реалізації поставлених цілей і завдань необхідними ресурсами;
- облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їх оцінку і висновки.

Розробка стратегії є фундаментальним і невід'ємним елементом процесу управління, планування та прогнозування майбутнього напрямку економічного розвитку підприємства, що показує свої сильні сторони і можливості, визначення проблем та ризиків, цілей та методів здійснення. Стратегія дає підстави для прийняття рішень, формулює конкретні завдання і сприяє пошуку коштів для вирішення цих завдань [5].

Послідовна реалізація етапів є мірою цілей правильної побудови стратегії і за умови її ефективності конкретні цілі підпорядковуються головній меті визначеної стратегії. В умовах економічних змін туристичних підприємств необхідно застосовувати стратегічне управління, яке охоплює певну програму дій за визначенням конкретних цілей і засобів реалізації обраного шляху розвитку. В основі стратегічного управління важливу роль грає стратегічне управління, яке охоплює безліч питань і дає можливість представити перспективну проєктів, кадрової та фінансової діяльності фірми на плановій основі.

Висновки та перспективи подальших досліджень Проведене дослідження надало можливість розробити сукупність тактичних дій щодо реалізації стратегічного управління туристичним підприємством, які дозволяють визначити напрями удосконалення управління щодо планування, покращення якості туристичних послуг, розвитку туристичного продукту, інформаційної підтримки, моніторингу та аналізу розвитку підприємства.

Література

1. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: [ученик] /М.А.Жукова— М.: КНОРУС, 2006. —192 с.
2. Зорин И. В. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: [учебн.] / И. В. Зорин, Г. П. Каверина, В. А. Квартальнов и др. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 288 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.О. Василенко. Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
4. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учеб.пособие / А.П. Мищенко. - Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2003. - 261 с.
5. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: [моногр.] / Т. І. Ткаченко. — К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. — 537 с.