

8. Трохимець О.І. Розвиток туризму в Україні та його стратегічне значення для національної економіки // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво, 2012. - № 3. - С. 62-66.
9. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма. – М.: Аспект Прес, 2005. – 448 с.
10. Федулова Л.І. Концептуальні засади економіки знань // Економічна теорія, 2008. - №2. - С. 37-59.
11. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
12. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

УДК 911.3

Манько А.О.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглядаються методичні підходи до формування стратегічного менеджменту туристичних підприємств. Охарактеризовано теоретико- методичні підходи до процесу формування стратегічного менеджменту.

Рассматриваются методические подходы к формированию стратегического менеджмента туристических предприятий. Охарактеризованы теоретико- методические подходы к процессу формирования стратегического менеджмента.

We consider the methodological approaches to strategic management of tourism enterprises. Characterizes the theoretical and methodological approaches to the formation of strategic management.

Постановка проблеми. Фундаментальним основам якісних перетворень, що сьогодні відбуваються в національній економіці, притаманна суперечлива динаміка. Для того, щоб успішно функціонувати підприємству насамперед, необхідні: передбачення, адекватні міри пристосування і конкурентні переваги. Значною мірою такі можливості обумовлюються властивістю підприємства адаптувати стратегію розвитку до зовнішніх ринкових умов. Відповідно й управління повинно бути максимально пристосовано до ринкової самоорганізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями проблем стратегічного менеджменту туристичних підприємств відображено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них А. Богданов, І. Ансофф, І. Балабанов, А. Балабанов, Є. Ільїна, У. Кінг, Д. Кліланд, Н. Мойсеєва, М. Портер. Слід зазначити, що проблеми стратегічного менеджменту туристичних підприємств потребують досліджень сучасних науковців.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження методичних підходів до формування проблем стратегічного менеджменту туристичних підприємств, визначення виду стратегій на основі ситуаційного підходу, дослідження теоретико-методологічних підходів до процесу формування стратегічного менеджменту туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Приклади використання стратегічного підходу в господарській практиці підприємств

простежуються ще у 20-х рр. XX ст. Проте поняття стратегії увійшло в економічну теорію лише в 50-і рр. як відповідь на нові умови функціонування підприємства, зростання значущості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства.

Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння стратегії розвитку, було розроблено у першій половині XX ст., коли прискорення темпів науково-технічного прогресу зумовило ускладнення господарських зв'язків, диференціацію споживацького попиту та глобалізацію ринків збуту. Відповідно назріла необхідність у створенні компенсаційних управлінських механізмів, які б дозволили підприємствам адаптуватися до нових умов господарювання.

Важливим теоретичним здобутком є поширене розуміння “стратегії” у контексті формального процесу планування діяльності, це: “визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей”; “всебічного плану, завдяки якому підприємство досягає поставленої мети”; “детального комплексного плану, призначеного для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей” [1, с.168]; як “набору правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності” [2, с.68].

Близькі до наведених й інші визначення стратегії. Так, А. Томпсон і А. Стрікланд вважають, що стратегію краще за все розглядати як «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Вона визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи будуть здійснені, щоб підприємство досягло бажаного результату» [3, с.11]. Вчені акцентують увагу на розумінні стратегії як «комбінації із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [4, с.20]. Цінність праць цих науковців і в тому, що вони усвідомлювали тісний зв'язок між типами поведінки підприємств та видами їх управління.

Певний розвиток принципу системності у розумінні “стратегії”, характерний для поглядів Г. Мінцберга, який визначає стратегію як сукупність п'яти структурних елементів, до складових якої належать: план (свідомо обраний курс дій, орієнтир), стратегіми (маневри, за допомогою яких компанія приховує свої дійсні наміри від конкурентів), позиція (прийнята зі стратегічних міркувань позиція компанії), принципи поведінки (поточні процеси, що мають місце при реалізації стратегічних намірів) та перспектива (основний спосіб дії організації, її «теорія бізнесу») [5, с.168].

Паралельно з розглянутими, успішно розвивається ресурсна теорія визначення стратегії розвитку підприємства. Наприклад, Р. Грант, розглядав стратегію як «відповідність, якої намагається досягти

організація між її внутрішніми ресурсами та навичками і зовнішнім оточенням».

Проведений аналіз поняття «стратегія» показав, що в економічній науці не відпрацьована узагальнююча точка зору на її розуміння і, відповідно, на підходи щодо формування стратегічного менеджменту підприємств. Це обумовлює доцільність аналізу великого інформаційного масиву, систематизацію набутих знань і відображення їх у певній формі.

Складність полягає ще й у тому, що процес формування стратегії при різних підходах здебільшого досліджується в якомусь одному аспекті, як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес, процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації [6, с.168].

Водночас реальна практика вироблення стратегій розвитку потребує їх синхронного й комплексного застосування. Не можна не враховувати, що існуючі основні підходи до цієї проблеми побудовані на належності до відповідної школи чи напряму менеджменту.

Проведене дослідження сутності терміну “стратегія” та позицій щодо її формування зумовлює необхідність аналізу підходів до її класифікації, яка є неоднозначною. Це пояснюється тим, що це складне поняття, можна розмежувати на конкретні та локальні стратегії за різноманітними ознаками. Тому в наукових надбаннях можна зустрітися із різними найменуваннями і призначеннями численних стратегій.

Одним із найбільш коректних підходів до класифікації стратегій, який віддзеркалює і відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням є ієрархічний підхід. Як варіант теорії, на основі якої є можливим пояснення ієрархії, може бути використано дослідження цього процесу, проведеного науковцями Т. Сааті та К. Кернсем. Учені відзначали: «Ієрархія виникає, коли системи, які функціонують як ціле на одному рівні, функціонують як частини системи більш вищого рівня, стаючи підсистемами цієї системи» [7, с. 122]. Тому якщо в туристичному підприємстві є декілька рівнів керування, то в ній складається ієрархія цілей, що являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня.

Отже, стратегічний менеджмент туристичного підприємств може формуватися за ієрархічним принципом. Відповідно ієрархія будується з вершини (мети – з точки зору управління) через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до низького рівня (який зазвичай є переліком альтернатив). При цьому рівні стратегій, їх комплексність, інтеграція є різними залежно від типу та розміру підприємства. Науковці Ч. Хілл та Д. Джонсон виділяють три ієрархічні рівні стратегії: загальна (корпоративна) стратегія підприємства бізнес-стратегія (позиція), функціональні стратегії (портфель).

Подібного підходу дотримується і науковець М. Алексєєва, яка класифікує стратегію як сукупність загальної стратегії організації (магістральної лінії її розвитку), ділової стратегії (стратегії досягнення

конкурентних переваг у даній сфері бізнесу) та функціональних стратегій (стратегії реалізації конкретних функцій управління) [3, с. 16].

Н. Моїсєєва також розрізняє аналогічні види стратегій: корпоративну (загальна для всього підприємства), стратегію сфери бізнесу, функціональні стратегії, стратегії лінійних відділень, підрозділів та інших структур, наголошуючи при цьому, що така декомпозиція зумовлена рівнем прийняття рішень на підприємстві [8, с. 83].

Інший підхід знаходимо в дослідженні О.І. Богданова, відповідно до нього стратегія – це інтеграційне ціле, що поділяється на загальну і ділову стратегії [9, с. 42]. Зрозуміло, що в ситуації, коли підприємство здійснює тільки один конкретний вид підприємницької діяльності вони можуть збігатися.

Позитивною рисою розглянутих вище підходів є те, що стратегія розглядається як ієрархічна система, тобто є продуктом синтезу стратегій ієрархічних рівнів та відповідних субстратегій. У такому контексті поліфонічність формування стратегії є не тільки реально можливою, але головне – корисною і результативною.

Очевидно, що загальна стратегія є найважливішою, яка, здебільшого, формується на основі прогнозів, оскільки пов'язана з двома основними показниками економічної діяльності підприємства – ефектом масштабу і ефектом освоєння – та становить довгостроковий план розвитку підприємства, який можна трактувати як «змодельований потік рішень та дій». Різноманітні комбінації загальних стратегій достатньо широко описані у спеціальній літературі. Підходи до формування цих стратегій ґрунтуються на основних способах розвитку підприємства.

І. Ансофф досліджуючи сучасні концепції в процесі формування загальної стратегії вважає, що для успіху компанії істотно важливими є: стратегія максимізації частки ринку; стратегія зростання, що забезпечує майбутній розвиток підприємства; стратегія диверсифікації ринку (ринкової ніші), пов'язана зі створенням у покупців позитивного іміджу товарів (послуг) підприємства; стратегія диференціації товарів (послуг) (продуктової ніші), спрямована на розуміння споживачами відмінності товарів (послуг) від продуктів конкурентів [3, с. 56].

Виокремлення ділових стратегій підприємств у межах окремої галузі відповідно до стану зовнішнього середовища та підтримання конкурентного статусу здійснив М. Портер [10, с.168]. Як відомо, це – стратегія фокусування, стратегія диференціації, стратегія мінімізації витрат.

Вище означені види стратегій є базовими або еталонними, вони апробовані практикою і висвітлені в спеціальній літературі. Крім того, ці стратегії стосуються всього підприємства і відображають різноманітні підходи до його зростання, пов'язані із зміною одного або декількох елементів: продукт, ринок, галузь, технологія. Теорія і практика довели доцільність врахування стадії «життєвого циклу» при визначенні загальних стратегій.

Концептуальні підходи до диференціації функціональних стратегій закладені А.Файолем, який виділив шість груп операцій, що здійснює підприємство в процесі управління власною діяльністю: технічні, торговельні, фінансові, безпеки, обліку, адміністративні [11, с. 200].

Туристичне підприємство може розробляти стільки окремих функціональних стратегій, скільки необхідно для ефективного його функціонування. Проте при цьому доцільно дотримуватися принципу розумної достатності для стратегії [12, 118].

Відповідно до цього та з урахуванням логістичного підходу до управління підприємством, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення – виробництво – розподіл – збут», специфіки функціонування туристичного господарства та суб'єктивного представлення їх складу на підприємства, можна виокремити наступні функціональні стратегії, які доцільно розробляти залежно від зовнішніх та внутрішніх умов для «кожного функціонального простору організації» [3, с. 116]: фінансову, соціальну.

Фінансова стратегія займає провідне місце серед функціональних стратегій, оскільки очевидно, що фінансові можливості і обмеження – це найважливіший критичний фактор для будь-якої стратегії. До її сфери належить питання оптимального ресурсного забезпечення, нарощування продуктових активів, досягнення максимального економічного ефекту від розміщення фінансових ресурсів. Функціональна фінансова стратегія розробляється у вигляді плану або програми конкретних дій з використання власних та залучення зовнішніх фінансових ресурсів організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу [12, с.168].

Розроблення фінансової стратегії дає можливість: моделювати фінансову ситуацію на підприємстві на основі його внутрішніх можливостей; оцінювати параметри результативності діяльності підприємства; визначати шляхи підвищення прибутковості і рентабельності, прискорення оборотності різноманітних груп активів; обґрунтовано використовувати найбільш ефективні інструменти впливу на фінансову ситуацію, що склалася на підприємстві; формувати навички використання результатів фінансового аналізу для прийняття управлінських рішень.

Сферою застосування соціальної стратегії є людські ресурси підприємства, від яких насамперед залежить ефективність втілення стратегії і створення іміджу туристичної організації. В межах соціальної стратегії передбачено створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу, підвищення їхньої зацікавленості у роботі на підприємстві. Мотивація до праці є важливим фактором успіху будь-якого підприємства, а особливо туристичного. Вихідними категоріями для мотивації є потреби й винагорода або, за іншою класифікацією, потреби – інтереси – стимули – зацікавленість.

Завершуючи огляд підходів до визначення ієрархічних рівнів процесу формування стратегії, можна зазначити, що при даній логіці не

береться до уваги розуміння та інтерпретація ситуації конкретного підприємства, можливість їх розмежування за форматами господарської діяльності, сильні та слабкі сторони господарської діяльності, позитивні та негативні наслідки впливу підприємницького середовища на діяльність підприємств.

Тому у контексті проблеми, що розглядається, надзвичайно важливо зрозуміти і природу ситуаційного підходу до визначення стратегій, які безпосередньо формуються під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства. Саме через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі рівні внутрішньої архітекτονіки (культура організації, оргструктура, система планування тощо) є реакцією туристичного підприємства на відповідні зміни в зовнішньому оточенні та у внутрішньому середовищі.

Визначення виду стратегій на основі ситуаційного підходу дозволяє найбільш ефективно розробляти конкретні прийоми роботи, інструменти управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення загальних цілей та завдань туристичного підприємства. Керуючись цією логікою, чітко виражений ситуаційний характер мають стратегії проміжного ієрархічного рівня, тобто ділові стратегії (стратегії, які слугують досягненню конкурентних переваг у даній сфері бізнесу).

Висновки. Підводячи підсумки дослідження теоретико-методологічних підходів до процесу формування стратегічного менеджменту підприємств можна зазначити, що цей процес передбачає наявність складної системи міжфункціональних взаємодій, яка не може існувати окремо від моніторингу зовнішнього середовища та сукупності комплексу факторів, що впливають на координацію внутрішньої діяльності та адаптацію підприємств до зовнішнього оточення. Таким чином етап створення аналітичної основи стратегічного вибору заслуговує на більш детальний розгляд.

Використані джерела:

1. Как работают японские предприятия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 262с.
2. Богданов А. И. Стратегическое НТП на предприятии. – М.: 1991
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 496с.
4. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 176с.
5. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368с.
6. Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 1999. – 192с.
7. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 339 с.
8. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 202 с.
9. Богданов А. И. Стратегическое НТП на предприятии. – М.: 1991.
10. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
11. Основы туристской деятельности: Учебник / Г.И.Зорина, Е.Н.Ильина, Е.В.Мошняга и др., сост. Е.Н.Ильина – М.: Советский спорт, 2000. – 224с.
12. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Навч. нос. - Київ: Кондор, 2005. - 860с.