

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.436:658.012.32

JEL D4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вяткіна Т.Г., д.е.н.

Київський міжнародний університет

Поставка проблеми. У сучасних умовах господарювання перед підприємствами туристичної галузі досить актуальними є питання ресурсного забезпечення. Відмінності в процесах формування та споживання ресурсної бази туристичних підприємств відбиваються на основних економічних показниках: обсягах та ефективності наданих послуг, їх якості, цінах. Подолання цієї проблеми можливе за рахунок упровадження перспективних механізмів управління ресурсами туристичного підприємства з використанням наукової методології передбачення, залученням нових форм і методів управлінської діяльності та адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища.

Вітчизняний ринок туристичних послуг характеризується далеко не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалення структури, упровадження новітньої технології і сучасних методів управління у сфері обслуговування. За таких умов необхідний пошук нових підходів для забезпечення ефективного ресурсного споживання туристичними підприємствами та розвитку галузі в цілому. Головну роль у цьому покликаний відіграти стратегічний аналіз, завданням якого є виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій розвитку, визначення способів управління ресурсами туристичного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення конкурентних позицій на туристичному ринку можливе завдяки системному підходу до стратегічного управління ресурсами. Ефективність використання ресурсів підприємств досліджували такі вітчизняні вчені, як А.П. Наливайко, В. Голюков, З.Є. Шершньова, Є.Г. Панченко, О. Поважний, П. Забеліна, І.А. Маркіна, В.Г. Герасименко та інші. Значний внесок у розроблення теорії стратегічного управління зробили закордонні вчені І. Ансофф, М. Потрер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, О.С. Віханський.

Нерозв'язані складники загальної проблематики. Проте нині недостатньо сформована цілісна система стратегічного аналізу управління ресурсами туристичних підприємств, що базується на взаємозв'язку його методології з процесами стратегічного управління.

Формування цілей статті. Метою розвідки є дослідження питань стратегічного управління ресурсами туристичних підприємств за допомогою стратегічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Актуальність питання обумовлюється тим, що сучасне зовнішнє середовище туристичного підприємства характеризується досить високим ступенем складності, динамізму та невизначеності. Пристосування до мінливого зовнішнього середовища є запорукою існування бізнесу та життєдіяльності підприємства. Підприємства туристичної галузі повинні враховувати нові зміни в навколишньому середовищі й ефективно реагувати на них. Крім того, підприємства повинні враховувати ті обставини, що в дійсності вони самі генерують такі зміни у зовнішньому середовищі завдяки пропозиції нових послуг, використанню наявних ресурсів: сировини, матеріалів, енергії, обладнання, технологій. Будь-яке підприємство є відкритою системою, тобто функціонує в середовищі і будь-які дії підприємства можливі лише в тому випадку, якщо це середовище допускає

можливість їх здійснення. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства, а зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, що підтримують ці життєві сили.

Високий рівень невизначеності та динамічний характер чинників зовнішнього середовища ускладнюють процеси в галузі розробки та прийняття управлінських рішень. Ось чому нині вітчизняні керівники підприємств туристичної галузі, з одного боку, гостро відчувають потребу в оперативній інформації про стан і можливі зміни в зовнішньому середовищі, а з другого – недостатність уваги, що приділяється чинникам зовнішнього середовища з точки зору досліджень регіональної та їх галузевої специфіки.

Разом з цим, слід зазначити, що попри велику кількість напрацювань у галузі досліджень окремих елементів ресурсного забезпечення, як елементів зовнішнього середовища, не знайшли свого відображення питання їхнього комплексного системного дослідження, що є надзвичайно важливим аспектом у формуванні стратегічного розвитку туристичного підприємства.

Розробку варіантів стратегії підприємства потрібно здійснювати за умови, що запропоновані варіанти є реалістичними та можуть бути виконаними. Міра реалістичності проекту стратегії визначається наявним потенціалом розвитку туристичного підприємства, перспективними напрямками розширення та зміцнення позицій. Можливості туристичного підприємства здійснювати стратегічні плани визначаються станом внутрішнього й зовнішнього середовища. Якщо зовнішнє середовище характеризується відносинами з конкурентами, постачальниками, замовниками або можливостями та загрозами, то внутрішнє середовище – сильними і слабкими боками підприємства. Визначення цих боків забезпечується аналізом організаційних ресурсів або внутрішнім аналізом. Такий аналіз доцільно проводити в 3 етапи:

1. Створення профілю ресурсів – необхідно описати та оцінити ресурси, які наявні в розпорядженні туристичного підприємства.
2. Визначення сильних і слабких боків – створений профіль ресурсів порівнюється з вимогами ринку. При цьому підприємство визначає власні сильні боки, завдяки чому можна сформувавши успішну стратегію. Крім цього, ідентифікуються слабкі боки, які детально вивчаються.
3. Дослідження ефективності впливу компетенцій на ресурсний потенціал підприємства.

Метою внутрішнього аналізу є визначення складу ресурсів туристичного підприємства; оцінка ефективності процесу формування ланцюга вартості; аналіз фінансової діяльності; оцінка інвестиційних ресурсів підприємства. Реалізація мети можлива з використанням інструментів стратегічного аналізу, а саме: ресурсного аналізу; аналізу витрат; комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення успіху на ринку підприємство повинне запропонувати споживачеві продукт, який є для нього цінним. У цьому випадку цінність виступає як сукупність отриманих споживачем вигід і понесених ним витрат, або інакше кажучи, як співвідношення ціна-якість. Чим вища цінність послуги і чим у більшій мірі споживач вважає ціну прийнятною, тим вірогідніше, що підприємство буде діяти успішно в довгостроковій перспективі. Тому підвищення цінності послуги є головним завданням стратегічного планування та вибору стратегії.

Розробники стратегії повинні враховувати, що підприємство залишиться прибутковим, якщо створена ним цінність перевищує вартість використаних ресурсів. М. Портер запропонував схему, яку можна використати при стратегічному аналізі ресурсів [1]. Ця схема отримала назву „ланцюг створення цінності”. Ідея її полягає в тому, що ступінь оцінки продуктів чи послуг споживачами визначається тим, як виконуються дії, пов’язані з розробкою, виробництвом, виведенням на ринок, постачанням та підтримкою цих продуктів чи послуг. У запропонованій моделі М. Портер виокремлює основну й допоміжну діяльність компанії. Основна діяльність охоплює:

- вхідні поставки – придбання, зберігання та розподіл ресурсів для виробництва продукції чи послуг;

- операції (виробництво) – перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт чи послугу в результаті обробки, складання, контролю якості та інших операцій;
- вихідні поставки – розподіл продукту між покупцями, включаючи зберігання, навантаження та розвантаження, управління складськими запасами;
- маркетинг і продаж – знайомлення споживачів з послугами, формування цінової політики, просування на ринку;
- обслуговування – підвищення або збереження цінності послуги, включає передпродажну підготовку, обслуговування в торговельних підприємствах, післяпродажне обслуговування, ремонт та ін.

Стратегічний успіх підприємства залежить від структури галузі, до якої належить підприємство, і від обраної стратегії. Привабливість галузі обумовлюється конкурентними силами, що діють у ній. Чим сильніша конкуренція, тим менша її привабливість для підприємства.

Структура і зміст стратегій залежить від галузевої орієнтації підприємства, характеру виробництва, розташування, форми власності та рівня управління підприємством. Кожна галузь характеризується відповідною фондо-, матеріало-, енерго-, трудомісткістю продукції, що випускається. Для туристичних підприємств потрібні природні, матеріально-сировинні, фінансові, інвестиційні, трудові, інноваційні та підприємницькі ресурси. Використовуючи інформацію, наведену в літературі [2], сформулюємо основні елементи для розрахунку потреб у ресурсах туристичних підприємств, а саме:

- товарні стратегії, де визначено необхідні типи й обсяги наданих послуг;
- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку діяльності окремих функціональних підсистем туристичного підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування туристичного підприємства;
- прогнози й аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, порівняно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів;
- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів не такими дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
- методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

Стратегічне управління спирається на наукове підґрунтя передбачення, використання нових форм і методів ведення бізнесу, адаптації до динамічних умов мінливого ринкового середовища. Особливу роль у цьому покликаній відіграти стратегічний аналіз.

Характерним у використанні стратегічного аналізу є те, що за результатами дослідження конкурентної динаміки галузі можна передбачити перспективні кроки, визначити, що робити далі, як використати ті чи інші компетенції й переваги.

Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства орієнтоване на зовнішнє ринкове середовище. Відповідно і стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися, насамперед, на вивченні ринку, і вже потім – на дослідженні внутрішніх ресурсів та можливостей (рис. 1).

Важливим складником методичного забезпечення стратегічного аналізу управління ресурсами є вибір методів і прийомів, що відповідають його цілям, завданням та етапам. Нажаль, нині не існує універсального набору методик, який би гарантував туристичному підприємству отримання інформації необхідної якості та відповідного обсягу для розроблення ефективної стратегії, проте саме при проведенні стратегічного аналізу розкриваються нові можливості для ефективного використання ресурсів кожним туристичним підприємством. Разом з тим, потрібно розуміти, що проведення стратегічного аналізу не є самоціллю – його кінцевим результатом, можна використовувати й інші проекти рішень – стратегічні цілі, сценарії, стратегічний план, стратегічна карта, стратегічна концепція.



Рис. 1 – Схема використання стратегічного аналізу управління ресурсами туристичних підприємств

Джерело : розробка автора на основі [3].

Стратегічний аналіз ресурсів туристичного підприємства проводиться в межах стратегічного аналізу внутрішнього середовища та включає:

- аналіз наявності ресурсів (кількісна та якісна характеристики);
- аналіз ефективності та результативності ресурсів;
- дослідження ключових компетенцій підприємства.

Аналіз наявності ресурсів туристичних підприємств проводиться за видами ресурсів:

- матеріальне забезпечення – акцентується увага на забезпеченні якості послуги як головного чинника в процесі формування цінової політики та ринкової пропозиції;
- інноваційні ресурси – використовуються як засіб реалізації стратегії підприємства;
- трудові ресурси – враховується компетентнісний складник, кваліфікаційна відповідність персоналу цілям і завданням підприємства;
- маркетингові технології – аналізується ланцюг: ринковий сегмент-маркетинговий план – позиціонування; оцінюються параметри сегментів ринку;
- інформаційні ресурси – використання ідей, нагромаджених у результаті туристичної діяльності, оцінювання інформаційних потреб у кожному туристичному секторі, створення системи управління базою даних;
- фінансові ресурси – розширене відтворення і розвиток туристичних підприємств: придбання обладнання та інвентарю; створення принципово нових інноваційних продуктів; розв'язання соціальних проблем трудового колективу; матеріальне стимулювання працівників; створення фінансових резервів, необхідних для забезпечення безперервного процесу обслуговування;
- інфраструктура – розвиток транспортної інфраструктури, розвиток готельної інфраструктури, розвиток санаторно-курортної та лікувальної інфраструктури;

створення інфраструктури розваг, інфраструктура супутніх галузей, що беруть участь у наданні туристичних послуг.

Сьогодні, як ніколи, дослідження ключових компетенцій передбачає наявність таких характеристик, як досвід, навички прийняття управлінських рішень.

М. Портер вважає [1], що паралельно з проведенням стратегічного аналізу внутрішніх ресурсів необхідно дослідити і використання ресурсів, що визначаються результативністю та ефективністю. Результативність використання ресурсів визначається незалежно від їх призначення.

Рівень результативності використання ресурсів можна оцінити на основі ресурсних переваг ($P_{p\text{ пер}}$) регіону за формулою:

$$P_{p\text{ пер}} = a \times P_{pc} + b \times P_{pn}$$

де a , b – вагові коефіцієнти, визначені на основі експертної оцінки;

P_{pc} – рівень ресурсоспроможності;

P_{pn} – ресурсний потенціал туристичного підприємства.

При цьому ресурсоспроможність визначається як здатність туристичного підприємства за допомогою ресурсів надавати послуги в тому вартісному і натуральному обсязі, який за вирахування витрат на спожиті ресурси протягом певного періоду часу приносить прибуток, що відповідає чи перевищує середньоринковий.

Ефективність використання ресурсів свідчить про цільове використання ресурсів. Серед показників ефективності особливої уваги варті:

- використання капіталу – визначають вплив таких чинників: галузева особливість підприємницької діяльності, зміна структури капіталу, рівень концентрації капіталу, кон'юнктура ринку.
- використання трудових ресурсів – досліджується рівень оплати праці, показники ефективності використання трудових ресурсів.
- управління витратами – ефективність системи управлінського обліку, системи побудови й оцінки калькуляційних витрат, кошторисів, їх відповідність стратегії.
- Зазначені показники є лише частиною тих, які визначаються конкретним туристичним підприємством відповідно до наміченої стратегії.

Висновок. Головним завданням стратегічного аналізу управління ресурсами туристичних підприємств є визначення складу ресурсів туристичного підприємства; оцінка ефективності процесу формування ланцюга вартості; аналіз фінансової діяльності; оцінка інвестиційних ресурсів підприємства. Реалізація мети можлива з використанням інструментів стратегічного аналізу. Для проведення стратегічного аналізу управління ресурсами туристичних підприємств необхідне створення профілю ресурсів, визначення сильних і слабких боків, ідентифікація слабких боків. Значну увагу слід приділяти дослідженням ефективності впливу ключових компетенцій на ресурсний потенціал підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навч. Пос. / [М.Х. Корецький, А.О. Дігтяр, О.І. Дацій]. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – с. 240.
3. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А.А. Томпсон (мл.), А.Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. М.: Издательский дом „Вильямс”, 2002. – с. 928.
4. Вяткина Т.Г. Анализ направленный повышения эффективности использования ресурсного потенциала предприятий / Т.Г. Вяткина // „Организатор производства” ФГБОУ ВПО „Воронежский государственный технический университет”. – 2013. – № 3 (58). – с. 64–67.
5. Гончаров В.М. Формування організаційно-економічного механізму державної стратегії розвитку інвестиційного потенціалу регіону: монографія / В.М. Гончаров [та ін.]. – Луганськ: Вид-во „Ноулідж”, – 2012. – 155 с.

6. Катякало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В.С. Катякало // Вестник СПбГУ; вып. 3, сер. 8, – 2003. – №24. – с. 9 – 10.

7. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм [Электронный ресурс] / В. Катякало. – Режим доступа: http://www.kmtec.ru/publications/library/select/org_factor_kpf.shtml – Назва з екрану.

8. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. / [В.І. Хомяков, І.В. Бакум.] – К. : Кондор, 2007. – 400 с.

9. Peteraf M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – №3. – P. 179 – 191.

10. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – №3(68). – P. 79 – 92.

УДК 631.115.1

JEL D4

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Єременко Д.В.

*к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту
Таврійський державний
агротехнологічний університет*

Постановки проблеми. Сучасний етап розвитку вітчизняного аграрного сектору характеризується зростанням соціально-економічної ролі суб'єктів середнього та малого бізнесу, зокрема – фермерських господарств і господарств населення. Питома вага даних суб'єктів аграрного виробництва в загальній структурі за більшістю видів сільськогосподарської продукції перевищує 60%, а за окремими галузями (овочівництво, садівництво, картоплярство) становить понад 90%. Слід зазначити, що функціонування малих форм аграрного виробництва на сучасному етапі відбувається безсистемно в умовах самовиживання.

Єдиною чітко сформульованою державною ініціативою щодо даного сегмента аграрного виробництва за останній період можна вважати лише певні заходи організаційно-правового характеру щодо стимулювання закріплення за певною групою особистих селянських господарств формального статусу суб'єкта підприємницької діяльності завдяки створенню на їхній основі сімейних ферм. Проте на даному етапі цей проект залишається нереалізованим практично. Водночас сам факт цієї програми свідчить про визнання фермерського способу господарювання як єдино можливого для забезпечення розвитку сільських територій за умов виробництва сільськогосподарської продукції селянськими господарствами на товарних засадах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування фермерських господарств як суб'єкта аграрного підприємництва, аналіз стану й ступеня ефективності сільськогосподарського виробництва в даній організаційно-правовій групі досліджувались у працях В.К. Збарського, М.Й. Маліка, П.Т. Саблука, Т.І. Яворської та ін.

Нерозв'язані складники загальної проблеми. Одночасно недостатньо вивченими, на нашу думку, залишаються сучасні перспективи розвитку фермерських господарств як складника вітчизняного аграрного сектору з урахуванням сучасних світових і національних загальноекономічних і галузевих тенденцій розвитку.

Формування цілей статті. Дослідження процесів становлення вітчизняного фермерства, а також аналіз факторів, що визначали характер його функціонування у відповідних соціально-економічних умовах.