

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто поняття стратегічного менеджменту на підприємствах туристичної індустрії. В ході дослідження визначено основні етапи циклу стратегічного менеджменту туристичної компанії. Розглянуто складові елементи стратегічного планування як основи стратегічного менеджменту. Визначено особливості стратегічного менеджменту на туристичних підприємствах.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічне планування, менеджмент туристичних компаній, цикл стратегічного менеджменту.

A. V. SNIGIR

University «KROK», Kyiv, Ukraine

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISE

The concept of strategic management on the enterprises of tourist industry is considered in the article. During research the stages of cycle of strategic management of tourist company are certain basis. The component elements of the strategic planning as bases of strategic management are considered. The features of strategic management are certain on tourist enterprises. The basis of strategic management is strategic planning, which covers a lot of questions and gives you the opportunity to present the picture of the future development of production of goods and services, promising projects, personnel and financial activities of the company on a scheduled basis.

Keywords: strategic management, strategic planning, management of tourist companies, cycle of strategic management.

Вступ. Досвід переходу до ринкової економіки показав необхідність впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України. Дії організацій та їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зовнішні та внутрішні реальні загрози. Сучасним інструментом менеджменту організації, що розвивається в умовах наростаючих змін зовнішнього середовища, є методологія стратегічного менеджменту та вибору вірної ринкової стратегії.

Постановка завдання. Метою написання статті є визначення поняття стратегічного менеджменту на підприємствах індустрії туризму.

Завдання дослідження:

- вивчення основних етапів циклу стратегічного менеджменту туристичної компанії;
- розгляд складових стратегічного планування як основи стратегічного менеджменту;
- визначення особливостей стратегічного менеджменту.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблемам стратегічного і антикризового менеджменту приділено увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як Альтшулер І.К., Квартальнов В.А., Василенко В.О., Міщенко А.П., Моїсеєва Н.К. [1–6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішній день велика кількість вчених займаються проблемами менеджменту, водночас, питання, присвячені специфічним проблемам стратегічного менеджменту на туристичних підприємствах, висвітлені недостатньо.

Виклад основного матеріалу. В даний час туризм – це ціла галузь, яка об'єднує ряд підприємств, що займаються організацією відпочинку туристів і надають споживачеві різноманітні послуги. З кожним роком туристична індустрія України все активніше включається в світовий ринок. Однак цей процес стримується низкою факторів, у тому числі недоліками державної політики в галузі туризму, відставанням галузі від зарубіжних аналогів тощо. Можна припустити, що в умовах глобальної фінансової та економічної кризи створення і реалізація стратегії розвитку стають найважливішою умовою існування туристичної фірми.

В умовах економічних змін сучасна туристична фірма, як і будь-яке підприємство, що виробляє товари або послуги, стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності менеджменту є:

- високий ступінь невизначеності ринкової ситуації;
- сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги;
- посилення конкуренції в туристичному бізнесі;
- брак фінансових (оборотних) ресурсів тощо.

Виходячи з цього, туристична компанія не може обмежуватися лише поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю. Виникає необхідність стратегічного мислення, яке має втілитися в програму дій, уточнюючу цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку.

Стратегічний менеджмент можна визначити управлінням організацією, яке спирається на людський потенціал (визначає його основою організації), орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам з боку оточення, і

дозволяють організації здійснювати операційну діяльність у довгостроковій перспективі [1].

Цикл стратегічного менеджменту туристичного підприємства складається з п'яти основних етапів (рис. 1):

- визначення бізнесу та місії організації;
- розробка довгострокових і короткострокових цілей;
- розробка стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка ефективності стратегії і корекція попередніх етапів.



Рис. 1. Основні етапи циклу стратегічного менеджменту туристичного підприємства

Процес стратегічного менеджменту починається з визначення бізнесу та місії організації. Далі здійснюється постановка стратегічних цілей за чотирма рівнями управління. Етап розробки стратегії складається з декількох підетапів. Перший підетап – аналіз конкуренції, другий підетап – аналіз внутрішнього середовища організації, третій підетап – формування портфелю стратегій. Етап реалізації стратегії включає два підетапи: перший – адаптація (формування) структури організації до вимог стратегічного плану, другий – адаптація культури організації до вимог стратегічного плану. Оскільки процес стратегічного менеджменту є безперервним, то його цикл замкнутий. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими і виконується корекція попередніх етапів.

Розробка стратегії на кожному рівні закінчується створенням стратегічного плану [3].

Стратегічне планування є основою стратегічного менеджменту і охоплює:

- суворе формування цілей організації, її структурних підрозділів та особистих цілей кожного члена колективу;
- встановлення головної мети розвитку організації і цілей, що відображають процес її адаптації до навколишнього середовища, тобто ліквідація (пом'якшення) загроз і розвиток можливостей з урахуванням наявного потенціалу чи потенціалу, якого можна досягти;
- оцінку потенціалу організації і можливості його підвищення в перспективі (включаючи кадровий склад і внутрішньо-організаційні відносини);
- оцінку зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища, в якому діє організація, його можливих змін та похідних від цього вимог до функціонування і розвитку підприємства;
- організацію і стимулювання діяльності персоналу підприємства для досягнення визначених стратегій;
- основні напрямки, методи та інструменти досягнення поставлених цілей за існуючих можливостей і в складних ситуаціях;
- забезпечення надійної реалізації поставлених цілей і завдань необхідними ресурсами;
- облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їх оцінку та висновки.

Переваги стратегічного планування можна виразити таким чином, планування:

- заохочує керівників мислити перспективно;
- призводить до більш чіткої координації зроблених фірмою зусиль;
- веде до встановлення показників для подальшого контролю;
- змушує фірму чіткіше визначати свої завдання і політичні установки;
- робить фірму більш підготовленою до раптових змін та форс-мажорних обставин;
- наочно демонструє взаємозв'язок управління і обов'язки всіх посадових осіб [2].

Стратегічний менеджмент, включає в себе: передбачення, планування, контроль і оцінку. Він також передбачає діяльність вищого керівництва організації по визначенню бажаних напрямків розвитку, що дають конкурентні переваги перед іншими компаніями.

Ідеологія стратегічного менеджменту базується на тому, що прогнозування довгострокових перспектив з достатнім ступенем вірогідності є неможливим. Таким чином, стратегічний менеджмент визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі.

Особливості галузі туризму, яка спеціалізується на наданні певного комплексу послуг споживачам, вносять додаткову складність в процес стратегічного планування та менеджменту. Менеджмент туристичного підприємства специфічний та відрізняється від діяльності інших галузей, хоча на перший погляд може здатися, що менеджмент туристичного підприємства спирається на ту ж базу, що і менеджмент будь-якого підприємства. Завдання менеджменту туризму полягає не тільки в тому, щоб виявити загальні тенденції та закономірності його розвитку, а й у тому, щоб знайти його специфічні особливості.

Особливості туристичної галузі випливають із специфічних властивостей послуг, що надаються туристичними підприємствами та організаціями. Для початку слід окреслити специфіку туристських послуг і її вплив на менеджмент туристичної організації. Для цього слід зрозуміти, як глибоко і в якому напрямку має розвиватися управлінський інструментарій, щоб правильно вирішити ті специфічні проблеми, які притаманні туристичним організаціям.

Перша особливість туризму полягає у глибині його проникнення у систему відносин між суб'єктами бізнесу та складності взаємозв'язків між його складовими елементами. Більша частина туристичних підприємств невеликих розмірів. Великі туристські підприємства створюються лише в густонаселених районах. В туристичній індустрії взагалі велика кількість туристичних підприємств і організацій, які, так чи інакше, повинні вписуватися в єдину регіональну систему управління. [1, с. 18].

Другу особливість туризму як об'єкта менеджменту полягає у складності вибору цілей. Для менеджменту приватних туристичних підприємств, які у своїй діяльності орієнтуються на отримання прибутку, характерні чіткі і вимірні цілі – накопичення цінностей, рух готівки, прибуток тощо. Для туристичних організацій таких цілей не існує ні на рівні підприємства, ні на рівні регіону. Туристична організація не має вимірних цілей, не можна об'єктивно оцінити її продуктивність та успіх. Мова йде про імовірнісний характер процесів, що відбуваються в туристичній індустрії. Це означає, що досить складно точно спрогнозувати всі явища і процеси, що відбуваються в туризмі (змінилася політична обстановка, різко погіршилися кліматичні умови, змінилася (ускладнилася) система оподаткування) [4, с. 73].

Найважливішою особливістю менеджменту в туристичній компанії є специфіка туристичного продукту, його невіддільність від джерела формування. Товар в матеріальному вигляді існує незалежно від його виробника, туристична послуга, яка також є товаром, невіддільна від джерела її створення. Так як туристичний продукт проявляється у вигляді послуги, то його необхідною ознакою є присутність клієнта і неможливість накопичення та цієї послуги. У зв'язку з тим, що при реалізації туристичного продукту посилюється особистісний аспект, процес надання туристичних послуг може бути автоматизований в набагато меншому ступені, ніж, наприклад, процес виробництва товарів. Адже не можна з високим ступенем вірогідності спрогнозувати поведінку туриста – вона залежить не тільки від об'єктивних обставин, а й від суб'єктивних факторів. З цієї причини в менеджменті туризму незмірно більше уваги має приділятися управлінню персоналом та врегулюванню міжособистісних відносин [4, с. 27].

Специфіка туристичного продукту пов'язана зі специфікою туристичного попиту. Попит на туристичні послуги неоднорідний у силу трьох основних причин. Основна з них – невідчутність туристичного продукту. Складність в роботі менеджера туристичної фірми полягає в тому, щоб переконати покупця у вигідності саме його послуги, адже якість туристичного продукту коливається в досить широких межах і залежить не тільки від постачальників, але і від часу та місця пропозиції.

Різноманітність споживачів туристичних послуг – ще одна причина неоднорідності попиту на них. Різні категорії туристів відрізняються метою поїздки, своїми вимогами до туристичних послуг, а також ціною, яку вони готові та в змозі оплатити. Кожному типу туристів відповідає певний сегмент туристичного ринку. На попит дуже сильно впливають такі фактори, як дохід, структура сім'ї, віковий фактор, освіта та професія.

Наступна особливість туризму як об'єкта управління виражається в комплексності туристичних послуг. Туристична послуга – це все те, що турист бере до уваги або чим він користується під час подорожі (при зміні місця свого перебування і при перебуванні в кінцевому пункті своєї поїздки). Звідси випливає, що туристична послуга складається для туриста з цілого комплексу послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), які є специфічним туристичним продуктом. Ці окремі туристичні послуги є додатковими.

Нарешті, як особливість туризму слід виділити його сезонність. Залежність обсягу туристичних послуг, насамперед, від природно-кліматичних умов. При вирішенні проблеми менеджменту в туризмі дане явище має обов'язково враховуватися керівниками туристичних підприємств, оскільки коливання попиту можуть істотно погіршити умови функціонування всієї туристичної індустрії.

Особливості туристичної галузі як об'єкта менеджменту вказують на те, що менеджери туристичного бізнесу повинні рахуватися з тим, що ця галузь зовсім не схожа на інші галузі. У зв'язку з цим можна виділити наступні риси, характерні для менеджменту будь-якого туристичного підприємства:

- По-перше, при плануванні туристичної діяльності, необхідно враховувати потреби та бажання

кінцевих споживачів. У зв'язку з цим дислокація туристичного підприємства (в силу його направленості до безпосереднього кінцевого споживача) визначається, з одного боку, місцем розташування основного контингенту споживачів туристичного продукту, а з іншого – місцем розташування рекреаційних ресурсів, які є практично основним фактором туристичної галузі.

- По-друге, другорядність туристичної послуги. Хоча в сучасному світі значення туризму як засобу відновлення сил та здоров'я величезне, проте туристичний продукт не став ще товаром першої необхідності і навряд чи стане ним у найближчій перспективі. Крім того, на туристичних послугах більше, ніж на інших платних послугах, позначається зміна купівельної спроможності населення. На розвиток туризму також дуже сильно впливають політичні та екологічні явища.

- По-третє, в туристичній галузі набагато більше значення має маркетинг. Це пов'язано з тим, що продавець туристичної послуги, не маючи можливості представити її зразок-еталон (як це практикується при реалізації товарів), повинен знайти аргументи на користь свого товару-послуги. Це можна зробити тільки при добре налагодженій системі маркетингу. Крім того, у зв'язку з непостійністю якості послуги, суб'єктивізмом в її оцінці виникає необхідність її постійного контролю, тобто функція менеджменту набуває особливої значущості. Одна і та ж туристична поїздка може бути по-різному оцінена двома різними людьми, що іноді викликає непорозуміння у взаєминах між туристичною фірмою та клієнтами. У зв'язку з цим менеджмент туризму повинен бути зосереджений в напрямку створення системи збору, обробки та розповсюдження інформації.

- По-четверте, туристична послуга унікальна (повторити її в усіх аспектах неможливо). Це маршрут поїздки, умови обслуговування, вартість, тощо. Навіть два тури по одному і тому ж маршруту у однієї і тієї ж фірми часто проходять по-різному (це і стан транспортного засобу, події в країні перебування та інші фактори).

Висновки. В існуючих умовах економічних змін сучасній туристичній компанії необхідно застосовувати стратегічний менеджмент, який охоплює програму дій по визначенню конкретних цілей і засобів реалізації обраного шляху розвитку.

В основі стратегічного менеджменту лежить стратегічне планування, яке охоплює безліч питань і дає можливість представити картину майбутнього розвитку виробництва товарів і послуг, перспективних проєктів, кадрової та фінансової діяльності компанії на плановій основі.

Критерієм оцінки дієвості стратегічного менеджменту в організації є те, якою мірою вона стала «самонавчальною», тобто відповідає двом умовам: неухильному підвищенню компетентності співробітників за допомогою їх постійного навчання; безперервному акумулюванню, обробки і застосування досвіду роботи в умовах нестабільності і невизначеності у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Література

1. Альтшулер І. Стратегічне управління на основі маркетингового аналізу / Альтшулер І. – М. : Вершина, 2009.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.О. Василенко. Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 396 с.
3. Квартальнов В. А. Теорія і практика туризму / Квартальнов В. А. – М. : Фінанси і статистика, 2013.
4. Квартальнов В. А. Туризм / Квартальнов В. А. – М. : Фінанси і статистика, 2012.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2013. – 261 с.
6. Моїсєєва Н.К. Стратегічне управління туристичною фірмою / Н.К. Моїсєєва. – М. : Фінанси і статистика, 2011. – 276 с.

References

1. Altshuler I. Strategichne upravlinnya na osnovi marketingovogo analizu. M.: Verzhina, 2009.
2. Vasilenko V.O., Tkachenko T.I. Strategichne upravlinnya: navch. posib. K.: TsUL, 2013. 396 p.
3. Kvartalnov V. A. Teoriya i praktika turizmu. M.: Finansi i statistika, 2013.
4. Kvartalnov V. A. Turizm. M.: Finansi i statistika, 2012.
5. Mischenko A.P. Strategichne upravlinnya: navch. posibnik. Dnipropetrovsk: Vid-vo DUEP, 2013. 261 p.
6. Moiseeva N.K. Strategichne upravlinnya turistichnoy firmoyu. M.: Finansi i statistika, 2011. 276 p.

Надійшла 18.08.2015; рецензент: к. е. н. Захаров О. І.