

*Донець Л.І., к.е.н.,
професор кафедри прикладної економіки
Давидюк І.В., аспірант
Донецький національний університет економіки і
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ, ВІДМІННІ ОСОБЛИВОСТІ

Постановка проблеми. Важливою умовою успішного здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення управління діяльністю підприємств, упровадження сучасних методологій менеджменту, зокрема стратегічного управління, яке сьогодні на вітчизняних туристичних підприємствах знаходиться на стадії розвитку. Швидкість і характер змін чинників зовнішнього середовища ринку туристичних послуг потребують застосування більш потужного інструментарію, який би мав змогу не тільки перевести туристичне підприємство на новий більш ефективний рівень управління, але й дозволив оптимізувати засоби досягнення поставлених цілей. Одним з таких інструментів є стратегічний план як формалізація процесу стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки вчені, що займаються проблемами стратегічного управління й розробкою стратегії поведінки підприємства на ринку туристичних послуг, створили цілісну систему основних знань про стратегічний менеджмент і планування. Серед них найбільш суттєві дослідження у сфері стратегічного планування висвітлені в роботах вітчизняних учених О. Алімова, В. Бабича, В. Герасимчука, О.Дуброва, С.Євтухова, С.Клименка, В. Марцина, В.Пастухової, І. Смоліна, Т.Циби, З. Шершньової, та ін.

У своїх працях вчені розглядають розвиток стратегічного планування з урахуванням особливостей української економіки. Із зарубіжних фахівців у теорію й методологію стратегічного планування вагомий внесок внесли І. Ансофф, Дж. Акофф, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, Б. Карлоф, М. Портер, А. Стрікланд, А.Томпсон, та ін.

Незважаючи на досягнення зарубіжних і вітчизняних учених, багато теоретичних та практичних питань у цій області знань ще не вирішені, одним із яких є проблема обґрунтування стратегічних планів туристичного підприємства, виокремлення характерних ознак і відмінностей, обумовлених особливостями туристичного продукту.

Постановка завдання. Мета статті полягає у виокремленні характерних ознак і відмінностей стратегічного плану туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів [1]. Предметом стратегічного планування виступають [2]: генеральні цілі, які орієнтовані на підвищення ефективності організації, через забезпечення взаємозв'язку цілей, ресурсів та результатів; - ресурси організації, якщо вони необхідні для досягнення цілей, але в поточний момент відсутні або є у недостатньому обсязі; - взаємодія із неконтрольованими чинниками зовнішнього середовища.

Сучасний підхід до системи стратегічного планування передбачає взаємозв'язок цього виду планування з іншими плановими функціями й необхідність їх урахування при проектуванні системи планування, інформаційних та інших забезпечувальних систем [3].

Система планів – найбільш важлива підсистема, тому що є результатом процесу стратегічного планування діяльності туристичного підприємства. Необхідність системи взаємозалежних планів визначається тим, що проблеми, які вирішуються при стратегічному плануванні, дуже складні й вимагають комплексного підходу. Отже, простий план або ієрархія декількох планів не можуть забезпечити реалізації цілей туристичного підприємства. Це повинна бути

багаторівнева система взаємопов'язаних планів, що відображають усі проблеми сторони діяльності.

Стратегічний план має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Отже стратегічний план має такі характерні ознаки: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного плану, коли прогноз розробляється кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічний план базується на принципово новому [4] підході до прогнозування стану навколишнього середовища, відмінність якого полягає у виділенні стратегічних зон господарювання (СЗГ) та стратегічних господарських центрів (СГЦ). СЗГ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які туристичне підприємство має або хоче отримати вихід. У відповідності з СЗГ в середині туристичного підприємства виокремлено підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ - стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву "стратегічні поля бізнесу". Поле бізнесу - це продукт, котрий знаходиться у тісному зв'язку з ринком збуту туристичного продукту.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей туристичного підприємства. По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток туристичного підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

Відмінною особливістю стратегічного плану туристичного підприємства є необхідність його узгодження з іншими підприємствами та організаціями, які

функціонують на споживчому ринку послуг, але види цих послуг надаються також і туристам, які виступають покупцями продукту туристичного підприємства (рис.1).

Основними з них є: рекламно-інформаційні туристичні організації (туристичні агенції), які проводять рекламні заходи, здійснюють продаж путівок, проводять консультації з туристами; готельно-ресторанні підприємства, які забезпечують проживання та харчування туристів; транспортні підприємства і організації, за допомогою яких туристи потрапляють до фірми-виробника туристичних послуг (санаторій, будинок відпочинку та т.ін.); організації по забезпеченню дозвілля (екскурсійні бюро, агенції по проведенню культурно-масових заходів і т.ін.)



Рисунок 1 - Схема узгодженості стратегічних планів туристичного підприємства з іншими підприємствами та організаціями

Оскільки стратегічні плани забезпечують рішення взаємопов'язаних проблем, наслідки яких виявляються протягом тривалого періоду, складати їх необхідно з особливою ретельністю, також вони повинні бути досить гнучкими. Враховуючи те, що кожна стратегія реалізується за допомогою тактичних дій,

стратегічне планування має сенс лише тоді, коли плани дійсно реалізуються, а не залишаються на папері.

Однак сьогодні туристичним підприємствам важко використовувати стратегічне планування через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних технологій, нечесні форми конкурентної боротьби та цілу низку інших негативних факторів [5]

Від прийняття господарських рішень, їх ефективності, оптимальності й обґрунтованості залежать реальні можливості досягнення цілей туристичного підприємства. В сучасних умовах господарювання це набуває особливої актуальності, адже пов'язано із вивченням можливостей запобігання кризових ситуацій на підприємствах, що функціонують на ринку туристичних послуг.

Необхідність прийняття господарських рішень зумовлена існуванням проблем – складних теоретичних чи практичних питань, що потребують вирішення [6]. Наукова обґрунтованість рішень та їх оптимальність залежить, з одного боку, від методів, які використовуються у процесі розробки рішень, з іншого – від рівня знань і ступеня опанування законами розвитку суспільства й управління. Тому для урахування та практичного застосування необхідно знати сутність і механізм прояву процесу обґрунтування рішень, а також ті умови, за яких вони починають діяти [7].

Багатоваріантність господарського рішення в умовах невизначеності й вплив додаткових факторів вимагають аналізу кожного з них. Вибір робиться на основі результатів економіко-математичного моделювання й системного аналізу [8]. Сучасним інструментом управління туристичним підприємством в умовах зростаючих змін зовнішнього середовища та пов'язаної із цим невизначеності є стратегічний план розроблений на засадах обґрунтованих господарських рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, стратегічний план як формалізація стратегічного планування діяльності туристичного підприємства сприяє довгостроковому забезпеченню його результативності й ефективного використання ресурсного потенціалу. Його характерними

ознаками є наявність стратегічних зон господарювання; аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства; орієнтація на багатоваріантну стратегію.

Відмінною особливістю стратегічного плану туристичного підприємства є необхідність його узгодження з іншими підприємствами та організаціями, які функціонують на споживчому ринку послуг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з моніторингом ринку туристичних послуг та виявленні особливостей його сучасного стану.

Бібліографічний список

1. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №2(56). - С. 159 - 172.
2. Дёмина И. Стратегическое планирование как способ реализовать мечту владельца бизнеса // Менеджмент и Менеджер. - 2004. - №6. - С. 8 - 15.
3. Марцин В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації // Регіональна економіка. - 2005. - №2. - С. 220 - 224.
4. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: Автореф. дис. док.ек. наук: 08.06.01 / Київський нац. торгівельно-економічний ун-т. — К., 2005. — 39с.
5. Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №3(69). - С. 108 - 113.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. — 1440 с.
7. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2005. — 252 с.
8. Кондратьев О. В. Факторы обеспечения финансовой устойчивости предприятия / Кондратьев О.В. // Финансы Украины -2008- №9, с. 73-76.

Анотація

У статті висвітлено характерні ознаки стратегічного плану туристичного підприємства, розглянуто його відмінні особливості, обґрунтовано доцільність виокремлення стратегічних господарських зон, на які туристичне підприємство має вихід; запропоновано схему узгодженості стратегічних планів туристичного підприємства з іншими підприємствами та організаціями.

Ключові слова: *стратегічний план, туристичне підприємство, узгодженість.*

Аннотация

В статье освещены характерные признаки стратегического плана туристического предприятия, рассмотрены его отличительные особенности, обоснована целесообразность выделения стратегических хозяйственных зон, на которые туристическое предприятие имеет выход; предложена схема согласованности стратегических планов туристического предприятия с другими предприятиями и организациями.

Ключевые слова: *стратегический план, туристическое предприятие, согласованность.*

Annotation

The article highlights the characteristics of a strategic plan for tourism businesses, examined his features, the expediency of the selection of strategic business areas, which has a tourist enterprise output, suggested an alignment of strategic plans for tourism ventures with other companies and organizations.

Keywords: *strategic plan, a travel company, consistency.*