

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 338.48:338.1

Бошота Н.В.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів,
Мукачівський державний університет

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

У статті досліджено діяльність підприємств туризму в Україні в контексті формування стратегії та можливості використання сучасного інструментарію аналізу для виявлення напрямів стратегічного розвитку підприємств, оцінювання ресурсів, потенційних загроз і можливостей, які існують у підприємства. Представлено методiku визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства на основі інструментарію стратегічного аналізу, що визначає ринкову поведінку та відповідає сучасним науковим концепціям. Зроблено акцент на тому, що для створення стійких конкурентних переваг на наявному туристичному ринку необхідно ідентифікувати загальну стратегічну позицію підприємства. За результатами проведеного аналізу сформульовано стратегічні напрями розвитку, на базі яких розроблено дорожню карту стратегічного розвитку туристичних підприємств.

Ключові слова: туризм, підприємство, стратегія, стратегічний аналіз, стратегічний розвиток, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТУРИЗМА В УКРАИНЕ

Бошота Н.В.

В статье исследована деятельность предприятий туризма в Украине в контексте формирования стратегии и возможности использования современного инструментария анализа для выявления направлений стратегического развития предприятий, оценивания ресурсов, потенциальных угроз и возможностей, которые существуют у предприятия. Представлена методика определения стратегических ориентиров развития предприятия на основе инструментария стратегического анализа, которая определяет рыночное поведение и соответствует современным научным концепциям. Сделан акцент на том, что для создания устойчивых конкурентных преимуществ на существующем туристическом рынке необходимо идентифицировать общую стратегическую позицию предприятия. По результатам проведенного анализа сформулированы стратегические направления развития, на базе которых разработана дорожная карта стратегического развития туристических предприятий.

Ключевые слова: туризм, предприятие, стратегия, стратегический анализ, стратегическое развитие, PEST-анализ, SWOT-анализ.

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF TOURISM IN UKRAINE

Boshota N.

The article examines the activities of tourism enterprises in Ukraine in the context of strategy formation and the possibility of using modern analytical tools to identify areas of strategic development of enterprises, to assess the resources, potential threats and opportunities existing in the enterprise. The method of determination of strategic guidelines for the development of the enterprise is presented on the basis of the strategic analysis toolkit that determines market behavior and corresponds to modern scientific concepts. The emphasis is put on the need to identify the overall strategic position of the enterprise in order to create sustainable competitive advantages in the existing tourism market. The results of the analysis formulated strategic directions of development, on the basis of which developed a road map of strategic development of tourist enterprises.

Keywords: tourism, enterprise, strategy, strategic analysis, strategic development, PEST-analysis, SWOT-analysis.

Постановка проблеми. Безперечно, туризм є однією з перспективних галузей економіки, про що свідчить увага до нього з боку держави [7]. Модернізація та реформування економіки України супроводжується кардинальними змінами не тільки в галузях, але й у системі управління підприємствами. Турбулентність зовнішнього середовища, зростаюча конкуренція,

вимоги до якості туристичних послуг з боку споживачів, запити на кількість нових туристичних продуктів – все це вимагає нових підходів до діяльності, перш за все до планування стратегії розвитку сучасної туристичної фірми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів стратегії та стратегічного роз-

виту присвячена велика кількість праць зарубіжних і вітчизняних авторів. У вирішенні загальнометодологічних питань формування стратегії підприємства, стратегічного розвитку, дослідження конкурентних переваг підприємств помітний внесок зробили Г. Мінцберг, Дж.Б. Куїнн, С. Гошала [4], М. Портер [6]. Теоретичні аспекти процесу формування стратегії обґрунтовувалися як в рамках технології стратегічного планування, так і в процесі управління змінами. Серед українських науковців можна відзначити О.П. Пашенку [5], яка присвятила свої роботи оцінюванню готовності підприємства до реалізації стратегічного управління в контексті змін, Л.Д. Забродської [2], Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко [1].

Вивченню теоретичних і методичних положень, пов'язаних з формуванням стратегії туристичної галузі та туристичного бізнесу, присвячені роботи таких науковців, як Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко [9], Н.П. Мешко, В.Є. Редько, О.П. Крупський [3]. Водночас інструменти стратегічного розвитку туристичних фірм досліджені недостатньо.

Постановка завдання. Мета статті полягає у формалізації діяльності туристичного підприємства з використанням методів стратегічного аналізу як одного з етапів формування напрямів стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом під стратегією розуміється узагальнена модель дій, яка спрямована на досягнення мети. Г. Мінцберг виділяє п'ять структурних елементів стратегії, таких як план (курс дій, орієнтири), стратегіми (маневри), позиція, принципи поведінки, перспектива (основний спосіб дії) [4].

В рамках статті під стратегією будемо розуміти перспективний план ефективного використання наявних у туристичного підприємства ресурсів для сталого зростання його ринкової вартості, досягнення стабільних показників доходу й прибутку, розширення асортименту послуг та портфеля замовлень, який застосовується перш за все для утримання конкурентних позицій на туристичному ринку. На підставі цього припустимо, що стратегія підприємства виступає не тільки планом для забезпечення підприємства ресурсами в необхідній кількості, але й програмою, завдяки якій досягається необхідний рівень економічної стійкості з метою оптимізації прибутку та підвищення ринкової вартості бізнесу.

Сьогодні багатоплановість і альтернативність підходів до визначення стратегії, як правило, відображає

специфіку формування економічної моделі. Нова парадигма менеджменту, альтернативні підходи до формування стратегії базуються на концептуальному дослідженні різноманіття функцій та ролі підприємства в сучасній багаторівневій економіці, важливу роль при цьому відіграє розвиток, тобто, як зазначає Л.Д. Забродська, просування від простого до більш складного та ефективного [2]. О.В. Раєвнева дає більш розгорнуте визначення розвитку підприємств, а саме як унікальному процесу «трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування» [8].

У зв'язку з цим, на нашу думку, стратегія розвитку – це взаємопов'язаний процес, спрямований на досягнення ефективності багаторівневих, багатокристалічних взаємодій під час використання технологічно різноякісних ресурсів з метою забезпечення економічної стійкості організації та зміцнення її конкурентних переваг.

Для визначення стратегічного розвитку потрібно провести стратегічний аналіз, для якого використовують різноманітні методики та певний інструментарій. Найважчий різноманітний інструментарій стратегічного аналізу, масштабність і характер поставлених завдань говорять про складність його виконання і необхідність якісного підходу.

Можливі інструменти стратегічного аналізу, які використовуються на різних етапах розроблення стратегії розвитку туристичних підприємств, відображені в табл. 1.

Аналіз факторів зовнішнього середовища – це процес вивчення й моніторингу з метою виявлення теперішніх і майбутніх позитивних (можливості), негативних тенденцій (загрози), які можуть вплинути на здатність організації досягати поставлених цілей. Одним з популярних інструментів аналізу макросередовища підприємства є PEST-аналіз (STEP-аналіз), що є простим і зручним методом вивчення зовнішнього середовища, що може ефективно застосовуватися будь-якою компанією. PEST-аналіз включає виявлення переліку політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища, які прямо чи побічно впливають на бізнес. Також PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного плану-

Таблиця 1. Методи та інструменти стратегічного аналізу в процесі розроблення стратегій розвитку туристичних підприємств

Метод, інструмент	Етапи розроблення				
	Бачення місії	Бачення стратегічної мети	Стратегія		
			Вибір	Реалізація	Оцінка
PEST-аналіз	+	+	+		
SWOT-аналіз	+	+	+		
Конкурентний аналіз	+	+	+	+	+
Збалансована система показників			+	+	+
Аналіз ресурсів		+	+	+	+
Аналіз портфеля послуг		+	+	+	
Аналіз системи управління		+		+	+

вання та складається на 3–5 років вперед зі щорічним оновленням даних [10].

Темами PEST-аналізу можуть бути такі явища, як глобалізація, швидкі технологічні зміни, що дають змогу організації вивчати поведінку конкурентів. Аналіз дає можливість зрозуміти, як зміни, що відбуваються, можуть впливати на конкурентоспроможність організації, її позиції на ринку, які значимі переваги вона може отримати у зв'язку зі змінами, яким чином досягнення успіху пов'язане з можливостями, компетентністю та навичками організації. SWOT-аналіз включає оцінку сильних і слабких сторін у внутрішньому середовищі туристичних підприємств, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього оточення (табл. 3).

Основними об'єктами конкурентного аналізу, як визначає М. Портер, є майбутня мета, поточна стратегія, потенційні можливості [6].

Збалансована система показників як інструмент стратегії має три відмінні риси:

1) може бути вимірною, передбачає формування обмеженої кількості вимог, цілей, на основі яких оцінюється ефективність організації;

2) організація повинна працювати збалансовано за такими ключовими напрямками, які ієрархічно пов'язані один з одним, як внутрішні процеси, навчання та зростання організації (розвиток), зв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем, фінанси;

3) створюється наочний короткий документ з оцінками (оціночна сторінка), тобто підсумок вимог, цілей, запроваджених дій і досягнутих результатів по кожному з ключових напрямків; при цьому використовуються малюнки або діаграми, які відображають динаміку процесів.

За підсумками стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, оцінка мікрооточення (конкурентний

аналіз), виявлення та оцінка наявних ресурсів, аналіз збалансованої системи показників) можна визначити, що є актуальним для туристичних підприємств.

З урахуванням тенденцій на ринку туристичних послуг України, виявлених в ході стратегічного аналізу, формується дорожня карта стратегічного розвитку туристичних підприємств, яка враховує специфіку їх діяльності (табл. 4).

Останнім етапом у схемі формування стратегії розвитку підприємства є оцінювання її ефективності, яка в теоретичному та методичному планах, як і управління загалом, розроблена ще недостатньо, оскільки здебільшого не враховується специфіка впливу інноваційного фактору розвитку. Виникають, з одного боку, недостатнє розуміння стратегії як економічної категорії, а з іншого боку, економічна оцінка її ефективності, яка найчастіше базується на даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, є недостатньою, оскільки такі компоненти, як розмір інноваційних рішень, обсяг витрат на інновації, інвестиційний портфель компанії, визначаються тільки опосередковано, тобто через зовнішні важелі.

Висновки з проведеного дослідження. Ринкова економіка зумовила потребу підприємств у наявності системи основних і додаткових завдань і цілей, а також засобів їх досягнення та об'єктивних критеріїв оцінювання. При цьому багато українських підприємств сфери туризму не мають достатнього практичного досвіду та адекватної інформаційної бази, що сприятиме виробленню власної стратегії. Необхідний методичний апарат у цій сфері знань або застарів, або слабо розроблений. Тому в таких умовах в практичну діяльність підприємств повинні бути включені аналітичні дослідження щодо визначення стратегічних завдань з подальшим виробленням відповідної стратегії.

Таблиця 2. Приклад фрейму PEST-аналізу для туристичного підприємства

Як може вплинути на вашу організацію?	
Політика	Економіка
<ul style="list-style-type: none"> – Зміна законодавства; – організація внутрішнього туризму; – організація зарубіжного туризму; – екскурсійна діяльність. 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна криза в країні; – високий рівень безробіття; – висока вартість кредитів; – рівень інфляції.
Соціально-культурна сфера	Технології
<ul style="list-style-type: none"> – Демографічні зміни; – зміна структури доходів; – соціальна мобільність населення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції; – оформлення турів через соціальну мережу; – створення єдиної інформаційної бази.

Таблиця 3. Приклад фрейму SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – Що ваша організація робить краще, ніж інші; – які ваші унікальні привабливі особливості; – що ваші ринкові конкуренти та споживачі сприймають як ваші сильні сторони; – які конкурентні переваги вашої організації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Які політичні, економічні, соціально-культурні або технологічні (PEST-аналіз) зміни можуть бути сприятливими для вас; – де існує дефіцит на ринку (ринкова ніша) або незадоволений попит; – яку нову інновацію може принести на ринок ваша організація.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Що інші організації роблять краще, ніж ви; – які елементи вашого бізнесу мають / не мають цінності або мають невелику цінність; – що ваші конкуренти на ринку і споживачі сприймають як вашу слабкість. 	<ul style="list-style-type: none"> – Які політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні (PEST-аналіз) зміни можуть бути несприятливими для вас; – перед якими обмеженнями ви стоїте; – що роблять ваші конкуренти, що може негативно позначитися на вас?

Таблиця 4. Дорожня карта стратегічного розвитку туристичних підприємств

Напрями	Стратегічні завдання	Ініціативи
Фінанси	Зростання прибутку	Розробка програм (зростання продажів, економії витрат).
	Зниження витрат	
Зв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем	Ефективний моніторинг клієнтів і конкурентів	Розробка маркетингової програми (аналіз ринку, залучення нових клієнтів), розробка вигідних комерційних пропозицій.
	Залучення нових клієнтів	
	Підвищення лояльності наявних клієнтів	
	Взаємодія з конкурентами	
Внутрішні процеси	Поліпшення взаємодії підрозділів	Розробка календарних і функціональних регламентів діяльності підрозділів і служб; створення відділів маркетингу, фінансової служби, служби розвитку, локальної інформаційної мережі; впровадження системи виробничого планування та контролю.
Навчання та зростання організації (розвиток)	Вдосконалення системи управління	Розробка програм, а саме впровадження інновацій, технічного переозброєння, навчання, методики оцінювання персоналу, системи мотивації.
	Покращення якості послуг	
	Мотивація персоналу	

Стратегічний аналіз функціонування підприємств, зокрема туристичних підприємств, в умовах невизначеності зовнішнього середовища є основою вибору та реалізації адекватних і ефективних управлінських рішень для забезпечення стратегічного розвитку. Стратегічне рішення передбачає визначення та формулювання, прийняття й застосування стратегії. Рішення

такого рівня мають серйозну цінність в аспекті використання ресурсів і часу, необхідного для його коригування або повного скасування.

Саме розробка оцінювання ефективності запропонованої та впровадженої стратегії розвитку підприємства має стати напрямом подальших досліджень.

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. *Стратегічне управління: навч. посіб.* 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

2. Забродська Л.Д. *Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец.* Харків: Консул, 2004. 208 с.

3. Мешко Н.П., Редько В.Є., Крупський О.П. *Регіональний туризм: стратегія, ресурси, перспективи розвитку: монографія.* Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2016. 321 с.

4. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. *Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения* / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 684 с.

5. Пащенко О.П. *Стратегічне управління розвитком підприємства.* Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

6. Портер М.Е. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів* / пер. з англ. К.В. Олійника, Р.М. Скільського. Київ: Основи, 1997. 390 с.

7. *Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р.* URL: <https://www.kmi.gov.ua/ua/nras/249826501>.

8. Раєвнева О.В. *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія.* Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

9. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. та ін. *Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія* / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

10. Cobbold I., Lawrie G. *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool.* Performance Measurement Association. 2002. URL: https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uploads/Main/BSC.pdf.

E-mail: papnww@gmail.com