

Тема 5. Планування діяльності підприємства туристичної галузі.

Питання:

- 1. Цілі, етапи, типи стратегії підприємства туристичної галузі.*
- 2. Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішніх можливостей підприємства туристичної галузі. Аналіз стратегічних альтернатив. Вибір стратегії.*
- 3. Оцінка стратегії. Маркетингова і товарна стратегія.*
- 4. Зміст, методи планування, основні завдання і принципи.*
- 5. Види планів, їх характеристика і взаємозв'язок. Характеристика плану розвитку підприємства, його основних розділів. Цілі і значення бізнес-планування.*
- 6. Характеристика розділів бізнес-плану, методика розробки та оформлення.*
- 7. Управління якістю продукції.*
- 8. Поняття про конкуренцію. Сутність і показники конкурентоспроможності підприємства та продукції.*

Термін «стратегія» зустрічається ще у древніх греків, які використовували його, коли мова заходила про мистецтво полководців. Аж до початку 60-х рр. ХХ ст. цей термін розумівся вузько у значенні стосовно військових справ, поки дослідники Гарвардської школи бізнесу могли скористатися ним у тому сенсі, який вкладається в нього в даний час.

Очевидно, що для перемоги, будь то військові дії або боротьба за вплив на ринку, необхідна відповідна стратегія. Ефективна стратегія в туристичному бізнесі передбачає такий план дій, який відповідає на питання: «Як ми збираємося конкурувати у відповідному ринковому просторі не тільки в даний момент, а й у перспективі?»

Для того, щоб створити стратегію обслуговування, керівництво підприємства або організації слід перш за все зрозуміти, що являє собою та ринкове середовище, в якому доводиться працювати, і яке місце в ній займає дана фірма. Правильно розроблена стратегія повинна давати відповіді на питання: Які потреби споживачів ми обслуговуємо? Чи володіємо ми достатніми знаннями і досвідом, щоб обслуговувати краще, ніж хто-

небудь ще? Як ми повинні обслуговувати клієнтів, щоб мати дохід, дозволяє нам тривалий час бути конкурентоспроможними і отримувати достатній прибуток на вкладений капітал?

Отже, в сфері туристичного бізнесу, як і в будь-якому вигляді підприємництва, стратегія включає три головні компоненти:

- потреби клієнтів;
- здатність компанії задовольнити ці потреби;
- довгостроковий прибуток компанії.

В даний час туризм – це галузь, індустрія, що об'єднує ряд різних фірм і підприємств, що займаються організацією відпочинку туристів і надають споживачеві різноманітні послуги. У міру загострення конкуренції, зростання витрат, падіння продуктивності, погіршення якості послуг, все більше організацій обслуговування починають проявляти інтерес до маркетингу та стратегічного управління.

Спочатку багато фірм представляли собі маркетинг як поєднання заходів стимулювання з культурою обслуговування, але зараз більшість з них вже серйозно ставляться до цих напрямів робіт, мають у своєму розпорядженні маркетингові служби, системи інформації, планування і контроль.

Такий підхід відповідає одному з принципів в Десятій Гаазькій декларації з туризму, що свідчить: «Туризм повинен плануватися державними властями, а також владою туристичної індустрії на комплексній і послідовній основі з урахуванням всіх аспектів цього феномена».

Поняття «стратегія» і «стратегічні рішення» використовуються в різних поєднаннях: стратегічний маркетинг, стратегічне планування, стратегічне управління.

Розглянемо сутність кожного з них, а також їх взаємозв'язок. У загальному вигляді поняття «стратегія» трактується як система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку організації, сфер, форм і способів її діяльності в умовах навколишнього середовища, а також порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Вихідні положення для вибору стратегії туристичної фірми, як і для будь-якої іншої, пов'язані з маркетингом. Маркетинг туризму щодо кінцевого продукту (туристичної послуги) належить до категорії споживчого маркетингу, оскільки обмін

здійснюється між кінцевими споживачами і фірмами.

У той же час маркетинг організацій, які обслуговують туристичний бізнес, становить сутність міжфірмового (або індустріального) маркетингу, коли сторонами в процесі обміну виступають організації (туристичної фірми, готельні комплекси, страхові компанії, транспортні агенції). До них відносять і такі неприбуткові організації, як: музеї, бібліотеки, університети та інші, що охоплюються поняттям «соціальний маркетинг».

Маркетингова політика фірми служить базою для планування всіх аспектів її діяльності та передбачає два напрями:

- *стратегічний маркетинг* (постійний аналіз потреб, розробка ефективних товарів і видів сервісу, які забезпечують визнання споживача і стійку конкурентну перевагу фірми) – це аналітичний процес, орієнтований на довгострокову перспективу;

- *операційний маркетинг* (організація збуту, продажів і комунікаційний для демонстрації відмінних якостей товару при зниженні витрат на пошук покупців) – активний процес з короткостроковим горизонтом планування.

Маркетинг – це комерційний важіль фірми, без якого навіть геніальний стратегічний план не може привести до бажаних результатів.

Однак очевидно, що без поважної стратегічної основи абсолютно рентабельного операційного маркетингу бути не може. Виявлені товарні ринки являють собою економічні можливості, привабливість яких слід оцінити.

Кількісно привабливість товарного ринку оцінюється потенціалом ринку, а динамічно – тривалістю свого існування, або життєвим циклом. Для конкретної фірми вона залежить від конкурентоспроможності, іншими словами, від здатності фірми задовольняти потреби покупців краще, ніж конкуренти. Фірма буде конкурентоспроможною до тих пір, поки вона утримує конкурентну перевагу або завдяки особливим якостям, що відрізняє її від конкурентів, або в силу більш високої продуктивності, що забезпечує їй перевагу по витратах.

Як відомо, до ключових компонентів ринкової орієнтації фірми належать:

- *орієнтація на кінцевого споживача* – спрямованість зусиль на всіх рівнях організації на створення цінності для споживача, розуміння і передбачення його потреб;

- *орієнтація на проміжного клієнта* – готовність ставитися до фірм, що продають товар, не лише як до посередників, а й як до своїх клієнтів, тобто прагнення враховувати

їх специфічні потреби;

- *орієнтація на конкурентів* – посилення власного стану за рахунок слабкостей конкурентів, «обчислення» їх стратегії і швидкість реакції на їх дії;

- *міжфункціональна координація* – поширення інформації про ринок всередині організації, функціональна інтеграція при формулюванні стратегії та використанні «бачення» і знань різних підрозділів, а не тільки відділу маркетингу для оцінки потреб покупців;

- *моніторинг середовища* – постійний аналіз альтернативних технологій, соціальних змін і законодавчих актів, які можуть бути або сприятливими, або загрожувати фірмі.

Стратегія фірми, щоб бути ефективною, повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація – на відповідних планах проникнення на ринок, а також на політиці збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх. Всі успішні фірми так чи інакше здійснюють стратегічне планування.

Значимість цієї функції відчутно підвищилася в зв'язку з технологічними, економічними, конкурентними і соціально-культурними змінами, характерними для кінця ХХ і початку ХХІ ст., які збільшують потребу фірми в стратегічних рішеннях.

Таким чином, стратегічне планування охоплює широкий спектр питань і, ґрунтуючись на положеннях стратегічного маркетингу, з яким тісно пов'язаний, дає можливість уявити картину майбутнього розвитку виробництва товарів і послуг, перспективних проектів, кадрової і фінансової складових діяльності фірми на плановій основі.

Стратегічне управління замикає цю систему понять, включаючи не тільки передбачення і планування, а й регулювання, контроль і оцінку. Воно передбачає діяльність вищого керівництва організації по визначенню бажаних напрямків розвитку, що дають конкурентні переваги, і по реалізації поставлених цілей через відповідні стратегії шляхом змін в організації.

В умовах розвиненого ринку і високого рівня банкрутств успіх отримують лише ті компанії, які здатні створювати і реалізовувати на відповідному організаційному рівні довгострокові стратегії.

Сьогодні на ринку виживають лише професіонали. Створення та реалізація

стратегії стають найважливішою умовою існування фірми в сучасних умовах.

Стратегічне управління, будучи необхідною складовою діяльності туристичної фірми в сучасних умовах, базується на загальних концепціях і положеннях, що мають місце і в інших галузях економіки, хоча і відрізняється рядом особливостей в реалізації окремих стратегій.

Розглянемо основні передумови виникнення стратегічного управління і етапи його розвитку на прикладі галузей промислового виробництва.

Період з 80-х рр. XIX ст. по 30-ті рр. XX ст. називають *епохою масового виробництва*, що супроводжувався процесом формування його інфраструктури. Основне завдання, яке стояло в той період перед організаціями, полягало в максимізації обсягів виробництва слабо диференційованого товару з мінімальними витратами.

Період масового виробництва характеризувався чітким розмежуванням галузей, стабільними і передбачуваними перспективами зростання, внаслідок чого у організацій, як правило, була відсутньою необхідність входити в інші галузі; підприємницький сектор функціонував досить автономно, при мінімальній втручанні держави і суспільства.

У зв'язку з цим ідеологія управління ґрунтувалася на можливості екстраполяції поточних тенденцій і виражалася в бюджетуванні (розробці планів для всіх сфер діяльності організації, інтегрально представлених в бюджеті на певний період) як основної технології планування.

Наступні 30-50-ті рр. XX ст. називають *епохою масового збуту*. Критичною точкою переходу до неї став момент, коли пропозиція дешевої, слабо диференційованої серійно виробленої продукції перевищувала попит. Цей період відрізнявся насамперед прагненням виробників впливати на споживачів, використовуючи розширення номенклатури продукції, що виробляється, удосконалення в організації збуту, інтенсифікацію реклами.

У розглянутий період відбувається зародження маркетингу як філософії бізнесу, на визначальне місце якої була поставлена необхідність виявлення, передбачення, формування і задоволення потреб клієнтів. У переробних галузях перехід до епохи масового збуту стався дещо пізніше в порівнянні з галузями, що безпосередньо контактували з масовим споживачем.

З точки зору стабільності і передбачуваності 30-50-ті рр. можуть бути

охарактеризовані як *епоха відносної стабільності і передбачуваності*. Переважною технологією стало довгострокове планування, що знаходить відображення в товарному бюджетуванні. Ідеологія такого управління прийнятна в тих випадках, коли майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій (поширення встановлених раніше тенденцій на майбутнє).

Як правило, маються на увазі певні тенденції зростання і вважається, що майбутнє буде, не гірше минулого і сьогодення. При допущенні задовільної точності екстраполяції можна заздалегідь розрахувати потребу в праці і капіталі. Отже, при такому підході основним інструментом довгострокового планування є бюджетування. Таким чином, є низка спільних рис в управлінні для епохи масового виробництва і епохи масового збуту.

З середини 50-х рр. починається *«постіндустріальна епоха суспільства»*, концепція якої належить Деніелу Беллу, що створена для теоретичного опису можливого шляху розвитку капіталістичного суспільства. Белл визначає постіндустріальне суспільство як «суспільство, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва послуг, проведення досліджень, організації системи освіти і підвищення якості життя, в якому клас технічних спеціалістів став основною професійною групою і, що найважливіше, в якому впровадження нововведень все більшою мірою залежить від досягнення теоретичних знань. Постіндустріальне суспільство передбачає виникнення інтелектуального класу, представники якого на політичному рівні виступають як консультанти, експерти або технократи».

Тобто центральною ознакою «постіндустріального суспільства», за Беллом, є панування науки, наукових знань. Белл відриває науку від економіки, проголошує її автономність, розглядає її розвиток як передумову нової організації і структури суспільства. Основними елементами цієї структури стануть університети, наукові інститути, науково-дослідні організації. Оскільки «велика наука» перебуває поза ідеологією, Белл намагається протиставити її «великому бізнесу».

Зміна соціальної структури суспільства змінює і характер суперечностей. Белл писав: «Якщо для індустріального суспільства є характерною боротьба між капіталістом і робітником на підприємстві, то в постіндустріальному суспільстві конфлікт проявляється у зіткненні між фахівцем і простолюдином в організаціях і в суспільстві»

Також ця епоха охарактеризована американським економістом Пітером

Фердинандом Друкером як така, що «не має закономірностей», яка триває до теперішнього часу. Головними детермінантами цієї епохи з'явилися: прискорення темпів науково-технічного прогресу і підвищення рівня добробуту суспільства, що зумовили зміну структури економіки і до деякої міри її ідеології, що виявляється у таких факторах, як:

- переважанні інноваційного сектору економіки з високопродуктивною промисловістю,
- індустрія знань,
- високий рівень частки у ВВП високоякісних та інноваційних послуг,
- конкуренцією у всіх видах економічної та іншої діяльності,
- більш високою часткою населення, зайнятого в сфері послуг, ніж в промисловому виробництві
- високий ступінь диференційованості продукції;
- посилення уваги до негативних наслідків прогресу – забруднення навколишнього середовища, інфляції, монополізму, маніпуляції споживачами;
- зростання фактору задоволеності індивідумів від виконуваної роботи;
- збільшення темпу протікання економічних процесів.

Концепція Белла про постіндустріальне суспільство частково розкриває також концепцію Елвіна Тоффлера про хвильовий характер розвитку суспільства. Американський письменник, соціолог та футуролог, один з авторів концепції «Інформаційної цивілізації».

В його основних роботах викладено тезу про те, що людство переходить до нової технологічної революції, тобто на зміну першої хвилі аграрної цивілізації і другої (індустріальної цивілізації) приходить нова, яка веде до створення надіндустріальної інформаційної цивілізації. Тофлер попереджує про нові складнощі, соціальні конфлікти і глобальні проблеми, з якими зіткнеться людство на переході між ХХ і ХХІ століттями.

За хвильовою концепцією Тоффлера існують три хвилі розвитку суспільства, а саме:

- перша хвиля – аграрне суспільство,
- друга хвиля – індустріальне суспільство,
- третя хвиля – постіндустріальне суспільство.

У своїх роботах Тоффлер констатує наявність кризових явищ в індустріальній системі, які пов'язано з тим, що індустріальний світ вступає в нову стадію історичного розвитку, стадію технотронної цивілізації, котра вже не піддається законам індустріалізму. Просування до «нового суспільства» відбувається в процесі розвитку суперіндустріальної цивілізації.

Прогнозуючи майбутнє, Тоффлер розробив кілька моделей. Так, у праці «Третя хвиля. Від індустріального суспільства до гуманнішої цивілізації» (1980) крах індустріалізму він пов'язує з послідовною зміною «хвиль перемін»: аграрна хвиля цивілізації, індустріальна хвиля цивілізації, хвиля комп'ютерів, комунікацій та утвердження суперіндустріалізму.

Аналогічні ідеї Тоффлер розвиває у праці «Передбачення та передумови» (1983), але тут особливу увагу він звертає на формування різних структур інформаційного суспільства. У праці «Метаморфози влади» (1990) майбутнє він пов'язує із побудовою цілісної гуманної цивілізації, перехід до якої відбудеться шляхом революції влади, яку називає однією із найважливіших революцій, вона є рушійною силою багатьох змін. Основним фактором «революції влади» є знання.

І концепція постіндустріального суспільства органічно вписується в хвильову концепцію Тоффлера.

Все зазначене значно ускладнило не тільки оперативне управління, а й управління з урахуванням майбутніх тенденцій за рахунок зниження ступеню їх визначеності. *Дана епоха* характеризується посиленням інтенсивності конкуренції в цілому і ускладненням її структури, що в сукупності з ростом вартості робочої сили і сировини посилює інтернаціоналізацію підприємницької діяльності.

У порівнянні з нинішнім динамізмом проблеми підприємництва в індустріальну епоху можуть здатися сторонньому спостерігачеві нескладними. Увага керуючого цілком концентрувалася на справах бізнесу, турботах його власного господарства. У нього не було відбою від бажаючих працювати, якщо він пропонував розумну плату, а споживачі не вередував. Його рідко турбували такі проблеми, як митні тарифи, валютні курси, різниця в темпах інфляції, культурні відмінності та політичні заходи, що вживаються з метою закриття доступу на ринки. Наукові дослідження і розробки були керованим інструментом підвищення ефективності виробництва і поліпшення якості продукції. З

суспільством і державою, які, правда, все різкіше виступали проти монополістичних тенденції і змов конкурентів, відносини будувалися як дружнє партнерство в ім'я забезпечення економічного прогресу.

Але в рамках своїх фірм керуючі знаходили, що їх проблеми (проблеми індустріальної епохи) дуже складні і пред'являють до них високі вимоги. За межами фірми керуючий повинен був постійно вести бій за частку ринку, передбачити вимоги клієнтів, забезпечувати точні терміни поставок, випускати продукцію все більш високої якості, призначати ціни з урахуванням умов конкуренції і всіляко піклуватися про підтримку репутації фірми у споживачів. Всередині фірми він повинен був вести невпинну боротьбу за зростання продуктивності праці шляхом поліпшення планування, більш ефективної організації та автоматизації виробничих процесів. Він повинен був знову і знову поступатися вимогам профспілок і в той же час забезпечувати зростання продуктивності праці, зберігати конкурентні позиції на ринку, платити акціонерам дивіденди на такому рівні, щоб не втрачати їх довіри, і залишати фірмі достатній обсяг нерозподіленого прибутку для забезпечення її зростання.

Тому цілком природно, що керуючі сприйняли перші сигнали про настання постіндустріальної епохи точно так же, як вони зустрічали періодичні спади економічної кон'юнктури. Інфляція, що ростуть обмеження з боку держави, невдоволення споживачів, вторгнення іноземних конкурентів, технологічні прориви, змінюється трудова мораль – до всіх цих змін спочатку ставилися як до чогось, що змушує відволікатися від інтересів справи, що «має бути згладжено і подолано шляхом вивчення ринків і організації збуту».

Як уже було при переході від виробничої до ринкової орієнтації, багато фірм не визнавали переходу до постіндустріальної орієнтації або зустрічали її в багнети, так як вона збільшувала невизначеність, загрожувала стабілізуватися керуючих, вимагала по-новому дивитися на речі і по-новому працювати. Чинячи опір змінам, фірма нерідко створювала розрив між своєю поведінкою і жорсткими вимогами свого оточення. Фірма продовжувала зосереджувати сили на маркетингу і не помічала змін в області технології і нових політичних умов; вона все ще спиралася на аналогії з минулим, але досвід уже не міг служити керівництвом для майбутнього. Така реакція керівників добре описується французької прислів'ям «Чим більше все змінюється, тим більше все залишається по-

старому».

Але нічого не залишається по-старому. Глибинною причиною всіх змін є досягнення суспільством нового рівня економічного добробуту. *Епоха масового виробництва* забезпечила задоволення потреб населення в основних умовах зручності і безпеки фізичного існування. *Епоха масового збуту* дала надію на те, що від комфорту і безпеки існування недалеко і до добробуту. *Постіндустріальна епоха* – це панування добробуту.

Аналіз етапів становлення стратегічного управління показує, що протягом останнього століття мали місце ускладнення структури зовнішнього середовища організації, прискорення темпів зміни її параметрів і зростання невизначеності в часі. Ці фактори в сукупності ускладнили процес управління організаціями, особливо диверсифікованими – концернами і конгломератами.

Ідеологія стратегічного управління базується на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності прогнозувати довгострокові тенденції, що характерно для постіндустріальної епохи.

Таким чином, *стратегічне управління* визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі.

Аналіз причин виникнення невизначеності показує, що її основне джерело – науково-технічний прогрес, який зумовив прискорення економічних процесів і поява інновацій, які можна класифікувати по-різному, але в будь-якій класифікації знайдеться місце так званім радикальним інноваціям та інноваціям, спрямованим на покращення. Перші складають приблизно 15% від загального числа, а їх питома вага в збільшенні прибутку – 30%; другі – приблизно 75%, а їх питома вага в збільшенні прибутку – 70%. Інновації, спрямовані на покращення, дозволяють відносно рівномірно підвищувати продуктивність і ефективність технології. У стратегічному управлінні виділяють чотири рівні стратегії в організації.

Рівні стратегії в організації

Перший рівень – корпоративний – присутній в компаніях, що діють в декількох сферах бізнесу, тобто в концернах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлі, продажу, ліквідаціях, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу;

розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу; розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий рівень – сфери бізнесу – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих, або абсолютно незалежних, що відповідають за розробку і реалізацію стратегії сфери бізнесу. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом.

Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій.

Недиверсифікована організація має відповідно три рівні стратегії. Основним принципом координації стратегічного управління на всіх рівнях є принцип ієрархічної підпорядкованості.

Стратегічний план будь-якого рівня, крім першого, повинен розроблятися на основі стратегічного плану, як правило, першого (верхнього) рівня.

Значною проблемою узгодження стратегічних планів є відмінність інтересів таких функціональних підрозділів, як маркетингове і виробниче, фінансове і відділення розробок нового продукту.

Технологія ефективного управління в умовах підвищеної нестабільності і невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальною для організацій, що мають диверсифікований портфель сфер бізнесу, тобто виробляють товари і послуги різного функціонального призначення або діючих в різних сферах бізнесу.

Визначення місії та цілей туристської фірми

Особливості галузі туризму, яка спеціалізується на наданні певного комплексу послуг клієнтам, вносять додаткову складність в сферу стратегічного маркетингу, планування і управління.

Українське законодавство дає чіткі визначення таких понять, як: тур – комплекс

послуг по розміщенню, перевезенню, харчуванню туристів, екскурсійні послуги, а також послуги гідів-перекладачів і інші послуги, що надаються в залежності від цілей подорожі; туристичний продукт – право на тур, призначений для реалізації туристу; туристична індустрія – сукупність готелів та інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів громадського харчування, об'єктів і засобів розваги, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення, організацій, що здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги і послуги гідів-перекладачів.

У систему індустрії туризму входять спеціалізовані підприємства, організації та установи, серед яких:

- підприємства, що надають послуги з розміщення;
- підприємства харчування;
- фірми, що займаються транспортним обслуговуванням;
- туристичні фірми по розробці і реалізації туристичного продукту;
- рекламно-інформаційні установи;
- виробничо-туристські підприємства (фабрики з виготовлення туристської і готельної меблів, підприємства по виробництву туристичного спорядження, сувенірів);
- підприємства торгівлі;
- підприємства сфери дозвілля в туризмі;
- установи самодіяльного туризму (різні клуби: альпіністські, туристські, велосипедні, водного туризму);
- органи управління туризмом;
- навчальні заклади;
- наукові і проектні установи.

Наведений далеко не повний перелік, бо туристську індустрію опосередковано формують підприємства транспорту (наприклад, річкового, авіаційного, автомобільного та ін.); дорожні та комунальні служби; організації зв'язку, торгівлі; підприємства, що виготовляють товари народного споживання.

Розвиток туристичної індустрії залежить від безлічі факторів:

- наявності туристично-рекреаційних ресурсів;
- ступеня розвитку інфраструктури регіону;

- кваліфікованих кадрів;
- державної підтримки туризму;
- демографічних і соціальних факторів;
- факторів ризику;
- політичних і економічних чинників;
- науково-технічного прогресу, традицій та ін.

Туристичні послуги складають значну частину споживаних населенням послуг і мають специфічний соціально-оздоровчий характер, тобто відпочинок, можливість розвитку особистості, пізнання історичних та культурних цінностей, заняття спортом, участі в культурно-Масова заходах та ін. Отже, в туризмі поєднуються економічні, соціальні, виховні та естетичні аспекти. Туристи є споживачами основних, додаткових і супутніх послуг. Основні туристичні послуги включають: • розміщення; • харчування; • транспортні послуги, в тому числі трансфер; • екскурсійні послуги.

Додаткові послуги мають дуже широкий спектр. При розвиненій інфраструктурі туризму на їх частку припадає до 50% загального обсягу доходів. До них можна віднести:

- додаткові екскурсії, які не ввійшли до переліку основних послуг;
- фізкультурно-оздоровчі послуги;
- медичні послуги;
- культурно-видовищні та ігрові заходи та ін.

До супутніх послуг відноситься:

- надання сувенірної продукції, як правило, з туристської символікою;
- торгове, валютно-кредитне, інформаційне, конгресне та інше обслуговування;
- послуги спеціальних видів зв'язку, надання індивідуальних сейфів в банках.

До теперішнього часу в Україні сформувалися такі типи туристських фірм по виду і форм послуг, що надаються:

- фірми з обмеженим набором послуг, що пропонують клієнтам 10-15 маршрутів;
- фірми повного набору послуг, критерієм яких є девіз: «Куди завгодно і коли завгодно»;
- фірми екзотичних маршрутів і послуг, що пропонують клієнтам незвичайні подорожі та екскурсії (до Чорнобиллю, в Антарктиду, на повітряній кулі).

Серед організацій і фірм, що діють в сфері туристичний бізнеса, існують

туроператори і турагенції, бюро подорожей та екскурсій, бюро реалізації туристських і екскурсійних путівок.

Значний вплив на ефективність роботи туріндустрії надають туристські агентства, тобто посередницькі організації, що займаються продажем туристських і екскурсійних путівок, а також наданням інших посередницьких послуг з організації туристсько-екскурсійної діяльності (наприклад, інформаційних, рекламних, маркетингових та ін.).

В умовах ринкових відносин перераховані вище організації та фірми функціонують в різних організаційно правових формах (товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, повне товариство). Їх діяльність сегментована за видами послуг (прийом і відправка туристів, організація екскурсій, інформаційна та рекламна діяльність, виробництво товарів туристського асортименту).

Ряд великих туристичних фірм поєднують ці види діяльності, які реалізуються відповідними структурними підрозділами. Універсальних рекомендацій по створенню структур управління для підприємств туристичної галузі немає, проте сформувалася певна типологія таких структур з урахуванням вищенаведених факторів і практики менеджменту.

На приватному підприємстві в формі індивідуального (сімейного) підприємництва «господар» фірми виконує об'єднану функцію - туроператора і турагента. У зв'язку зі спрощеним порядком бухгалтерського обліку та звітності для малих підприємств він може скористатися послугами яка притягається бухгалтера і аудитора. Реалізація туру проводиться особами, які працюють за трудовими угодами або контрактами (екскурсоводами, гідями, тур супроводжуючими, які не перебувають в штаті). Таким чином, вся організаційна структура складається з однієї ланки в особі виробника і реалізатора туристичного продукту.

Для туристичного бюро подорожей та екскурсій, чисельність персоналу якого не перевищує 50 осіб, можна використовувати організаційну структуру управління типу лінійно-функціональної.

У ряді регіонів і областей збереглася централізована система управління підприємством. Це характерно для профспілкового туризму, де є або поради по туризму та екскурсіях, або туристично екскурсійні виробничі об'єднання. Туристські підприємства у формі акціонерних товариств формують свою організаційну структуру

відповідно до статуту акціонерного товариства. Тут вся туристична діяльність реалізується практично в двох комплексних дирекціях: внутрішнього і міжнародного туризму. Решта структури їх забезпечують. Організаційна структура підприємства може неодноразово змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто вона завжди повинна бути адекватній поставленій меті. Хоча загальний технологічний процес стратегічного управління універсальний для підприємств усіх галузей, розглянуті особливості галузі туризму і турфірм впливають майже на всі його етапи.

Цикл стратегічного управління турфірмою складається з п'яти основних етапів:

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

Процес стратегічного управління 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 - аналіз внутрішнього середовища організації, третій - формування портфеля стратегій.

Етап реалізації стратегії включає два підетапи: перший - адаптація (формування) структури організації до вимог стратегічного плану, другий - адаптація культури до вимог стратегічного плану.

Оскільки процес стратегічного управління 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. В одних організаціях він представлений у вигляді документа, в інших – як ідеологія єдиного бачення і розуміння менеджерами перспектив розвитку організації. Чим більше організація, тим вище ймовірність документування плану.

Визначення бізнесу (сфери діяльності) організації передбачає:

- визначення задовольняється потреби;

- ідентифікацію споживачів;
- визначення способу задоволення потреб ідентифікованих споживачів. Велике значення при визначенні бізнесу має правильність формулювання.

В середині 70-х рр. компанія «Polaroid» так визначила свій бізнес: «Розробка і просування швидкої фотографії для задоволення потреб заможних сімей в США і Західній Європі в любові, дружбі, добрих спогадах і гуморі».

Компанія «McDonald's» зробила це в такий спосіб: «Забезпечення гарячою смачною їжею в чистому ресторані за прийнятну плату».

Інше формулювання бізнесу, наприклад, в компанії Leading Hotels of the World (LHW) – *зе Лидинг хотелс оф зе уорлд* – найбільшого і єдиного в своєму роді ланцюга престижних готелів. Він об'єднує понад 300 провідних готелів, кожен з яких пишається не тільки своїм світовим ім'ям і списком почесних гостей, а й неповторним стилем, унікальністю. З 1928 р. компанія постійно розвивається і розширюється. Вона є найбільшою в світі мережею бронювання і співпрацює з 315 готелями в усьому світі.

Електронна система бронювання - власна розробка компанії, що дозволяє зарезервувати номер в будь-якій точці земної кулі за 30 секунд. Один із готелів компанії «Опера» розташований у Києві.

Активізація роботи компанії в Україні пов'язана з ростом попиту на дорогі готелі у наших туристів. Число готелів в мережі безперервно зростає, навіть незважаючи на те, що її щорічно залишають кілька десятків готелів. Бізнес LHW визначається наступним чином: «Створюємо та надаємо поєднання виняткового обслуговування і комфорту для задоволення найвибагливіших смаків споживачів, що пред'являють попит на таку пропозицію».

Залежно від сфери діяльності фірми змінюється і формулювання бізнесу. Наприклад, бізнес авіакомпанії може бути сформульований так: «Фірма організовує пасажирські та вантажні авіап перевезення по всьому світу для українських і зарубіжних клієнтів, надаючи якісні і різноманітні послуги за невисокими цінами».

Одним з ключових понять в методології стратегічного управління є поняття стратегічної сфери бізнесу - від англ. Strategic Business Area (SBA). Все поле діяльності фірми, що забезпечує її існування, розбивається на стратегічні сфери бізнесу.

Стратегічна сфера бізнесу – це сфера діяльності, в якій підприємство працює в

даний момент або буде здійснювати свою діяльність в подальшому, враховуючи при цьому, що воно може функціонувати не тільки в одній, а й кількох сферах бізнесу.

Кожна стратегічна сфера бізнесу включає продукти (види продукції або послуг), об'єднані за одним загальним ознакою, наприклад:

- характеру задовольняються;
- технології;
- типам споживачів;
- географічними регіонами збуту і т. д.

Можливі інші характеристики. Зокрема, сфера діяльності великих готельних компаній може бути велика й включати транспортні послуги, туристичний бізнес, послуги страхових і банківських компаній і т. д.

Кожну стратегічну сферу бізнесу розкривають наступні показники:

- обсяг ринку, який визначається загальним обсягом продажу товарів і послуг усіма виробниками, в тому числі конкурентами, оцінюваний в вартісних або натуральних одиницях виміру;
- частка підприємства в обсязі ринку, %;
- стадія життєвого циклу (ринкове розгортання, зростання, конкурентна турбулентність, зрілість, спад);
- конкурентна позиція підприємства (сильна, середня, слабка) в даній стратегічній сфері.

На конкретний момент часу (в минулому, сьогодні або майбутньому) підприємство має певний набір стратегічних сфер бізнесу, який підлягає періодичній оцінці з метою його оптимізації.

Необхідність такого перегляду набору обумовлена змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, а також його головні цілі і методи їх досягнення. За ведення бізнесу в конкретній стратегічній сфері часто відповідає структурна одиниця фірми, що володіє деякою організаційно економічною автономією: відділення, філія, внутрішня (або спільна з іншими підприємствами) проектна група, це може бути навіть один працівник.

Така одиниця набуває статусу стратегічного центру бізнесу – від англ. Strategic

Business Unit (SBU) і може працювати з однією або декількома стратегічними сферами бізнесу.

В даний час більшість зарубіжних концернів, серед яких IBM, «Coca-Cola», - широко диверсифіковані компанії, які нараховують кілька видів бізнесу, або сфер, а також самостійних центрів ділової активності, стратегічних центрів бізнесу. Тенденція до диверсифікації, наявність декількох сфер характерні і для багатьох підприємств України, які прагнуть забезпечити стійкість свого фінансового становища в нестабільній ринковому середовищі. Виходячи з сфер бізнесу фірми формується її місія.

Місія організації - виражене словесно основне соціально значуще функціональне призначення організації в довгостроковому періоді (крім отримання прибутку). Місія визначає місце, роль і становище підприємства в суспільстві, його суспільний статус. Її можна розглядати як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і широко визначається бізнес, або як основну діяльність підприємства. Обговорення місії не менше значимо, ніж власне її формулювання. Воно залучає велику кількість співробітників в процесі формування і реалізації цільових установок підприємства, допомагає кожному оцінити перспективи і можливості своєї роботи в фірмі. Місія дозволяє рядовим працівникам і керівникам поглянути на діяльність підприємства в перспективі, що необхідно для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Крім того, корпоративна місія відіграє важливу комунікаційну роль - як внутрішню (для роз'яснення цілей діяльності підприємства), так і зовнішню (для інформування акціонерів, постачальників, споживачів).

Місія має і філософсько-етичний аспект, свого роду сполучний культурний елемент, що дозволяє організації функціонувати як єдине ціле. Вона відображає філософію бізнесу, світоглядну позицію, об'єднує світ бізнесу з миром індивідуума, допомагає співробітникам однозначно сприймати події і знаходити спільну мову.

Формулювання місії повинна бути простою, досить короткою і ясною і відображати:

- загальний характер потреб, що задовольняються підприємством;
- загальну характеристику споживачів;
- характер продукції підприємства;
- основні конкурентні переваги підприємства.

Місія підприємства формулюється стратегічним керівником на основі синтезу факторних груп (можливість, компромісу між ними з урахуванням внутрішньої структури пріоритетів для кожної групи, оцінки напряду і сили впливу факторів).

Вона відображає:

- цінності ключових керівників підприємства (по персоналіях), активно втілюються ними в життя (духовний розвиток, престиж, визнання, альтруїзм, піднесення добробуту, зростання якості життя і ін.);
- організаційні пріоритети, втілені в організаційній культурі підприємства (традиції, ритуали, вірування, громадська думка, етичні норми, прийняті в організації пріоритети цінностей – стабільність і інноваційність, ініціативність і підприємливість, старанність і дисциплінованість);
- цілі суспільства (підйом рівня життя, охорона здоров'я громадян, забезпечення безпеки та ін.).

Формулювання місії, як правило, дається на першій сторінці річного звіту підприємства або проголошується керівником підприємства на щоденному зборі акціонерів. Відповідальність за формулювання місії, так само, як і за майбутню позицію підприємства, лежить на вищому керівництві і не може бути делегована, хоча допомога з боку цілком допустима і навіть необхідна на цьому етапі стратегічного управління.

Місія може бути сформульована, виходячи з відповіді вищого керівництва організації на питання: «Хто ми, що ми робимо, куди рухаємося?».

Наприклад, для компанії «МСІ Communication» вона звучить наступним чином: «Місією МСІ є лідерство в сфері глобальних телекомунікаційних послуг». Місія може бути ефективною лише в разі, коли:

- вона дійсно може надати дієву допомогу організації в її прагненні стати краще;
- в ній сконцентровано справжнє бачення менеджерами майбутнього організації;
- її поділяють більшість співробітників організації.

Наприклад, місія розглянутої вище групи готелів LHW була сформульована таким чином: «Ми - найбільша і єдина в своєму роді групи престижних готелів. Ми працюємо, щоб запропонувати нашим клієнтам виняткове обслуговування і комфорт для задоволення будь-яких смаків і запитів з метою створення максимально зручною для клієнта обстановки, намагаємося, щоб єдиними сюрпризами для наших гостей були

приємні сюрпризи».

Місія авіакомпанії, яка бере участь в обслуговуванні туристів, – інша. Наприклад: «Ми є національним українським авіаперевізником і виконуємо регулярні міжнародні польоти в різні країни світу. Ми працюємо, розширюючи ринок і утримуючи лідируючі позиції, щоб забезпечити все більша кількість пасажирів у всьому світі недорогим і якісним обслуговуванням».

Після того, як місія сформульована, необхідно визначити довгострокові (3-5 років і більше) і короткострокові (1-2 роки) цілі організації. Залежно від значимості цілей вони поділяються на генеральну (головну) мету і цілі, що забезпечують досягнення головної мети. Подальше поділ може бути продовжено до рівня завдань. Як правило, вони об'єднуються в ієрархічну модель, яка називається «деревом цілей». Головна мета підприємства, для реалізації якої розробляється стратегія, тісно пов'язана з місією і висловлює провідний пріоритет в системі взаємопов'язаних і послідовно реалізуються цілей підприємства.

Зокрема, довгострокова мета групи готельного бізнесу LHW – «Підтримувати високі стандарти готельної справи та задовольняти найвибагливіші смаки», а авіакомпанії - «Досягти найвищих показників в роботі за весь час існування компанії, збільшивши в майбутньому році перевезення пасажирів і вантажів, утримавши лідируючі позиції на українському ринку авіаперевезень».

Генеральна мета досягається шляхом реалізації підцілей і завдань. У процесі постановки цілей для всіх рівнів управління необхідно враховувати, що вони повинні бути чітко сформульовані, вимірні, досяжні і визначені в часі, тому при їх формуванні слід уникати загальних фраз типу «збільшення обороту», «максимізація прибутків», «зниження витрат», «підвищення ефективності».

Наприклад, для LHW генеральна мета може бути досягнута за допомогою наступних підцілей і завдань. Зміцнити лідируючі позиції на ринку:

- залучити нових членів,
- залучити нових постачальників,
- посилити стимулювання продажів, а тому числі за допомогою рекламної кампанії.

Збільшити прибуток на ...%:

- знизити витрати на _____%,

- поліпшити систему контролю якості,
- домогтися знижок від постачальників.

Іноді в компаніях розподіл цілей на довгострокові і короткострокові не проводиться, формулюються тільки цілі вищого порядку, звані стратегічними.

Нижче наведені деякі стратегічні цілі компанії «Nike», що виробляє серед іншої продукції спортивний одяг та взуття:

- затвердити та підсилити позиції компанії як лідируючого виробника спортивного приладдя в Америці, приділяючи особливу увагу тим основним видам спорту, потреби яких задовольняє компанія (зокрема, біг, баскетбол, теніс, футбол, бейсбол), а також такого виду продукції, як спортивне взуття для дітей;

- зайняти міцні позиції на нових динамічних ринках (туристичного інвентарю, велосипедів);

- розширювати асортимент спортивного інвентарю для дорослого населення;
- інтенсифікувати зусилля компанії з виробництва спортивних товарів для жінок;
- рухатися в напрямку розширення кількості обслуговуваних міжнародних ринків;
- підвищувати прибутковість за рахунок керування запасами і поліпшення якості продукції.

На розробку стратегічних цілей і планів впливає ряд факторів, серед яких: загальні перспективи розвитку галузі; конкуренція; культура і структура організації; відносини між вищим керівництвом і керівниками за рівнями управління; конкурентний потенціал організації; історія організації. Якість виконання розглянутих перших двох етапів стратегічного управління зумовлює як ефективність подальших, так і управління в цілому.

Контрольні питання

1. Що розуміється під стратегією фірми?
2. Які головні компоненти зачіпає стратегія в сфері туристичний бізнесу?
3. Яким чином пов'язані стратегічний маркетинг, стратегічне планування та стратегічне управління?
4. Що характерно для різних етапів розвитку стратегічного менеджменту?
5. У чому полягає специфіка галузі туризму як сфери стратегічного управління?
8. Що розуміється під стратегічною сферою бізнесу?

9. Які правила використовуються при формулюванні бізнесу фірми в сфері туризму?
10. Як формується структура цілей фірми і як вона пов'язана з її місією?
11. Які рівні стратегій можуть бути присутніми в організації? Які з них характерні для туристичної фірми?