

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ**

За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це перспективний напрям функціонування і розвитку підприємства, що узагальнюється у стратегічному плані з конкретизацією шляхів та способів його реалізації і очікуваних результатів. Розглядаючи сутність поняття «розвиток» у контексті стратегічного управління підприємств туризму, вважаємо, що розвиток підприємства – це сукупність взаємоузгоджених та взаємозалежних змін, спрямованих на виявлення і реалізацію внутрішніх компетенцій підприємства для закріплення та зміцнення позицій у зовнішньому середовищі, що конкретизуються в стратегії підприємства. Реалізація планових управлінських рішень щодо подолання перешкод, з якими підприємство туризму зіткнеться у перспективі, забезпечують розвиток підприємства:

- за масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства: загально-корпоративний, локальний;
- за об'єктом змін у соціально-економічній системі підприємства: економічний, організаційний, техніко-технологічний, соціальний;
- за якістю змін у соціально-економічній системі підприємства: прогресивний чи регресивний.

Вибір виду розвитку обумовлюється спроможністю окремо взятого підприємства туризму до самоорганізації, що забезпечує подолання протиріч та урахування умов розвитку. Зокрема, до таких умов слід віднести фінансову стабільність та стійкість підприємства, виробництво продукції (надання послуг, виконання робіт) у відповідності до потреб та вимог споживачів, професійний та соціальний розвиток персоналу, соціальну відповідальність підприємства перед суспільством, підтримку позитивного іміджу підприємства тощо. Урахування визначених умов при обґрунтуванні перспектив розвитку підприємства обумовлює вибір оптимальної стратегії.

Використовувані туристичними підприємствами підходи щодо розробки та вибору стратегії розвитку можна узагальнити, виділивши наступні групи:

1. Розвиток виробництва існуючого туристичного продукту у розрізі сформованих напрямів.
2. Розширення географії бізнесу.
3. Впровадження зустрічних та супутніх сфер туристичної діяльності з метою диверсифікації бізнесу.

Створення нових підприємств.

Формалізація стратегії підприємства здійснюється шляхом розробки причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними показниками, документування яких здійснюється на основі стратегічної карти розвитку. Науковці та практики зазначають, що взаємозв'язки між показниками є двох видів:

- а) визначені на основі досвіду або результатів спеціальних досліджень;
- б) визначені на основі припущень.

Тому є підстави зробити висновок про те, що взаємозв'язки і співвідношення між показниками в стратегічній карті впливають із досвіду та базуються на спеціальних дослідженнях, але при цьому завжди має місце певна невизначеність. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками рекомендуємо здійснювати шляхом:

- декомпонування стратегії до рівня конкретного структурного підрозділу;
- обговорення вкладу конкретного структурного підрозділу в реалізацію стратегії, обґрунтування встановлених взаємозв'язків між показниками, внесення корегувань.

Це сприяє зниженню ризику прийняття необґрунтованих управлінських рішень в рамках тактичного планування.

Процес декомпонування стратегічної карти розвитку першого рівня рекомендовано проводити методом прямого визначення стратегічних цілей, показників та заходів реалізації програм розвитку для функціональних підрозділів (стратегічні карти другого рівня), для відділів у розрізі функціональних підрозділів (стратегічні карти третього рівня). Структура стратегічної карти розвитку першого рівня та стратегічних карт другого рівня, що розробляються для функціональних підрозділів, як правило, є незмінною.

Послідовність етапів процесу декомпонування стратегічної карти розвитку першого рівня:

1. Визначення вкладу функціональних підрозділів у процес реалізації стратегії підприємства. З'ясування вимог до кожного підрозділу з точки зору досягнення стратегічних цілей та їх узгодження з іншими підрозділами. Тобто встановлюється горизонтальне співвідношення цілей.
2. Розробка стратегічних цілей та показників, заходів реалізації програм розвитку для кожного функціонального підрозділу. Тобто забезпечується вертикальне співвідношення цілей.
3. Аналіз взаємозалежності між розробленими стратегічними цілями і показниками та реальності цільових значень обраних показників. Погодження стратегічних цілей, цільових значень показників із безпосередніми виконавцями.
4. Узгодження і коригування існуючої системи мотивації у відповідності до стратегічних цілей та показників.

5. Визначення на кожному рівні декомпонування показників, що використовуватимуться як індикатори контролю, що будуть внесені в систему внутрішньої аналітичної звітності.

Стратегічні карти можуть бути ефективним інструментом формалізації і реалізації обраної стратегії та забезпечення зворотного зв'язку в процесі управління за умови розуміння та сприйняття співробітниками закладеної у стратегічних картах інформації (однозначність тлумачення сутності показників і підходів до методики їх розрахунку, реалістичність цільових значень стратегічних показників та причинно-наслідкових зв'язків між ними, адекватність системи мотивації). Шляхом структурування інформаційного базису (рис. 1) досягається зворотній зв'язок в управлінні, інструментом якого є формуляри стратегічних цілей.

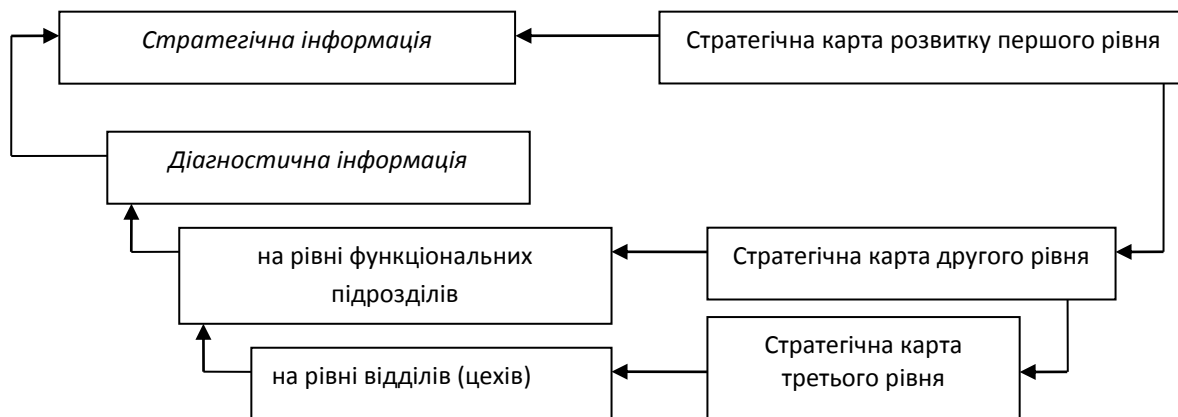


Рис. 1. Структура інформаційного базису

Стратегічна інформація формується за результатами діяльності підприємства через показники, що входять до складу стратегічної карти першого рівня. Негативні тенденції та причини зміни значень стратегічних показників досліджуються на основі діагностичної інформації. Діагностична інформація формується за результатами діяльності функціональних підрозділів, що відповідає стратегічним картам другого та третього рівнів.