

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Андон А.-О.В.

магістр;

Савіцька О.П.

*кандидат економічних наук, доцент,
Львівський інститут економіки і туризму*

МІСІЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА – ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Ефективна робота туристичних підприємств визначається правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати потенціал підприємства. У складних ринкових умовах для покращання економічної ситуації в країні існує необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств. Для цього необхідно знаходити дієві методи, механізми, напрями підвищення доходності підприємств. Це можливо, коли підприємства правильно оцінюють ринкову ситуацію, швидко реагують на зміни внутрішнього середовища та пристосовуються до змін у зовнішньому оточенні. Все це є можливим у випадку чітко визначених цілей, прагнення їх досягнення та правильно обраній стратегії розвитку підприємства. З метою активізації та розширення туристичних послуг підприємства зобов'язані мати ефективну стратегію розвитку як засіб для досягнення поставлених цілей. Створення конкурентоспроможного туристичного продукту потребує розроблення стратегії розвитку з урахуванням конкурентних переваг, сучасних форм та методів конкурентної боротьби [1].

Запорукою успіху організацій різних форм та видів діяльності є ефективно сформована система управління, яка забезпечує чітке формулювання стратегії розвитку підприємства та розуміння встановлених цілей, їх конкретність та досяжність, дієву систему мотивування, узгодженість організаційної структури управління з виробничо-господарською діяльністю, злагодженість колективу та його розвиток тощо. Для досягнення цієї мети в управлінській практиці існує низка інструментів, серед яких найвагоміше місце посідає місія. Процес формування стратегії туристичного підприємства має базуватися на розробці його місії. Місія підприємства служить орієнтиром, вказує в якому напрямку розвивати бізнес, є одним з ключових факторів успіху, відображає сенс існування підприємства, в ній проявляється відмінність даного підприємства від конкурентів. Огляд наукових підходів дозволяє зробити висновок про те, що автори розглядають місію як призначення, сенс існування підприємства, усвідомлення того, для чого підприємство існує, орієнтир для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях підприємства. Стратегія визначає майбутній стан

підприємства, а місія описує діяльність підприємства в даний час, відображає відмінні переваги підприємства. Формування місії підприємства – пріоритетне завдання менеджменту, включає способи та методи, з допомогою яких підприємство збирається розвиватися та вирішувати проблеми, усувати недоліки у майбутньому; повинно відображати опис, визначення сфери діяльності, базові цінності, її філософію, імідж підприємства, його цільові орієнтири. Без ретельно сформованої місії ефективність діяльності підприємства знижується. Будь-яке підприємство створюється для втілення конкретної місії, при чому для комерційного підприємства місія передбачає досягнення певних економічних результатів. Умовами успіху реалізації місії підприємства є: забезпечення відповідності місії потенціалу підприємства, впевненість персоналу та менеджерів у своїх здібностях, здатність використати сильні сторони та можливості підприємства. Формування місії є основою стратегічного планування підприємства. На основі сформованої місії розробляються стратегії розвитку підприємства, його цілі, формуються функції, методи, управлінські рішення, забезпечується процес управління організацією, підтримується її репутація. На думку Ф. Котлера [2] на результативність формування місії підприємства впливають наступні фактори: історія фірми, в процесі якої виробляється філософія фірми, формується її профіль та стиль діяльності, місце на ринку тощо; існуючий стиль поведінки та спосіб дій власників і управлінського персоналу; стан середовища в життєдіяльності підприємства; ресурси, які підприємство може привести в дію для досягнення своїх цілей; відмінні особливості, якими володіє підприємство. Умовами успіху реалізації місії підприємства є: забезпечення відповідності місії потенціалу підприємства, впевненість персоналу та менеджерів у своїх здібностях, здатність використовувати сильні сторони і можливості підприємства.

Місію туристичного підприємства можна сформулювати наступним чином: забезпечення клієнтів якісними туристичними продуктами за прийнятну плату. Місія мережі готелів Ritz-Carlton: безперервна турбота й забезпечення максимального комфорту кожному гостю. Отже, місія підприємства є тим ключовим стержнем, на основі якого розробляється стратегія розвитку організації, формується організаційна структура, посадові інструкції, система цінностей, мотиваційні механізми. В свою чергу, науково обгрунтована стратегія розвитку відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення місії та стратегічних цілей, дозволить туристичним підприємствам під час фінансово-економічної кризи зберегти наявний потенціал, підвищити ефективність своєї діяльності. З метою активізації та розширення туристичних послуг підприємства зобов'язані мати ефективну стратегію розвитку як засіб для досягнення поставленої місії та цілей. Ефективність стратегії залежить від того, наскільки правильно буде організований процес її розроблення, реалізації, контролю за її виконанням [3]. Існує велике різноманіття стратегій, серед яких можна виділити базисні (еталонні), які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний

одного чи кількох елементів: ринку, продукту, галузі, технології, положення підприємства всередині галузі (табл. 1). Базисними (еталонними) стратегічними альтернативами є стратегії зростання, обмеженого зростання, стабільності та скорочення бізнесу. Загальна класифікація стратегій придатна і для туризму.

Таблиця 1

Характеристика базових стратегій розвитку підприємства [4]

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Спеціальні стратегії, які доцільно застосовувати в туризмі, можна класифікувати таким чином: 1) стратегії за рівнем прийняття рішень – глобальна (міжнародний рівень), національна (державний рівень), регіональна (регіональний рівень) та місцева (місцевий рівень); 2) стратегії залежно від способів забезпечення розвитку – розвиток під впливом глобальної експансії (оптимізація діяльності в межах існуючого позиціонування – інтенсивне зростання), розвиток завдяки організаційній гнучкості (передбачення розвитку економічних процесів конкурентів); 3) стратегії, що дозволяють управляти попитом за допомогою таких інструментів, як: диференціація цін, стимулювання попиту в періоди низького завантаження, застосування системи попередніх замовлень і резервування часу обслуговування; 4) стратегії непрямого розподілу турпродуктів (турпослуг), що передбачають здійснення

франчайзингу, створення нових послуг; мультисегментна та змішана стратегії; 5) стратегії підтримки якості турпослуг, засновані на низьких витратах, товарній диференціації, ринковій ніші або сегменті; стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції; 6) стратегії розвитку курортно-туристичних регіонів – кардинальної зміни; збереження зростання; досягнутого та вибіркового зростання [5]. У реальній практиці підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій. Місію організації можна доводити до цільової аудиторії за допомогою таких засобів [6]: реклама в пресі (рекламні об'яви, статті, огляди); рекламно-каталожні видання (каталоги, проспекти, буклети, плакати, листівки і афіші); рекламно-подарункові вироби (фірмові настінні, настільні та кишенькові календарі, вітальні відкритки); аудіовізуальна реклама (кіно-, відео- та слайдфільми, рекламні ролики); радіореклама (оголошення, радіоролики, радіожурнали і рекламні передачі); телевізійна реклама (телефільми, -ролики, -заставки, рекламні оголошення, телерепортажі; виставки і ярмарки, постійно діючі експозиції; рекламні сувеніри (від фірмових сувенірів до фірмових пакувальних матеріалів); пряма поштова реклама (спеціальні рекламно-інформаційні листи та рекламні матеріали); зовнішня реклама (біг борти, панно, транспаранти, сітілайти, касетони, тролли, електричні табло і екрани); реклама на транспорті та на віконних вітринах; комп'ютеризована реклама (комп'ютерна техніка та інформація, кабельне телебачення).

Перспективи подальших досліджень пов'язані з дослідженням реалізації місії та здійснення стратегічного контролю над досягненням поставленої підприємством місії, удосконаленням стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Савіцька О.П. Теоретико-методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії / О.П. Савіцька, Н.В. Савіцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка «Менеджмент та підприємництво в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». – № 776. – 2013. – С. 154-163.
2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.
3. Савіцька О.П. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. – № 754. – 2013. – С. 68-74.
4. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. / О.М. Скібіцький – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
5. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє // Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>.
6. Cambell A., Towadey K. Mission and Business Philosophy: Winning Employee Commitment. – Oxford: Heinemann, 1990.