ВСТУП

В умовах економічних змін сучасна туристична фірма як і будь-яке підприємство, виробляюче товари чи послуги, стикаються з багатьма проблемами. Джерелами підвищеної складності управління являється висока ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції в туристичному бізнесі, нестача фінансових ресурсів та ін. В таких умовах фірма не може обмежуватись тільки поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю. Назріла необхідність стратегічного мислення, яке повинно втілитись в програму дій, яка уточнює цілі і засоби реалізації вибраного шляху розвитку.

В короткостроковій перспективі успіх туристичної фірми визначається перш за все фінансовою збалансованістю різних напрямків поточної діяльності. Виживання і розвиток на довгострокову перспективу залежить від здатності фірми своєчасно передбачити зміни на ринку і відповідним чином адаптувати свою організацйну структуру й утримання портфеля заказів на туристичні послуги. Націленість на організацію майбутнього стає необхідною складовою активного стратегічного мислення сучасних менджерів. Їх завдання полягає в тому, щоб освоїти “планування” непередбачуваного і, здійснюючи стратегічний вибір, послідовно втілити його в програми дій фірми, зробивши їх зрозумілими для всіх працівників.

1. **Теоретико-методологічні основи розробки стратегії управління та її роль в діяльності готельних підприємств.**

***1.1. Сутність стратегії управління та її роль в діяльності підприємств.***

Стратегічне планування має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутнім рішень, які приймаються сьогодні.

Пітер Дракер.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінюваної ситуації фірми повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм встигати за змінами, які відбуваються навколо. В минулому немало фірм могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на повсякденну роботу, на внутрішні проблеми, пов’язані з підвищенням ефективності використання ресурсів в поточній діяльності. Сьогодні ж, хоча і не знімається задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, особливо важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію фірми до швидко змінюваних умов ведення бізнесу. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, підвищення конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових неочікуваних можливостей для бізнесу, спричинених досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних сіток, які дають можливість надшвидкого поширення і отримування інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого підвищення значення стратегічного управління.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, так же, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожна фірма унікальна у своєму роді, тому і процес розробки стратегії для кожної фірми також унікальний, так як він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробляємого нею товару або надаваємих нею послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох факторів. Але в той же час є деякі основні моменти, які дозволяють говорити про деякі узагальнені принципи, розробки стратегії поведінки і здійснення стратегічного управління.

Отже, розглянемо сутність стратегії управління підприємствами, її визначення із сторони різних науковців.

Термін “стратегічне управління” був введений в кінці 60-х на початку 70-х років для того, щоб відображати різницю управління, здійснюваного на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва. Необхідність проведення такої різниці була б визвана в першу чергу змінами в умовах здійснення бізнесу. В якості ведучої ідеї, відображаючої сутність переходу до стратегічного управління від оперативного управління, явилась ідея необхідності переносу центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб належним чином і своєчасно реагувати на зміни, які в ньому відбуваються, своєчасно відповідати на виклик, кинутий зовнішнім середовищем.

Стратегічне управління за О.С.Віханським можна визначити як таке управління організації, яке опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику зі сторони оточення, що дозволять досягнути конкурентних переваг, що в єдності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї цілі в довгостроковій перспективі.

Хоча стратегічне управління являється дуже важливим фактором успішного виживання в конкурентній боротьбі, яка ускладнюється, в той же час постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що часто їх призводить до поразок в ринковій боротьбі. Відсутність стратегічного управління проявляється перш за все в наступних двох формах.

По-перше, організації планують свою діяльність, виходячи з того, що оточення або не буде зовсім змінюватись, або в ньому не буде відбуватись якісних змін. При нестратегічному управлінні складається план конкретних дій як в теперішній час, так і в майбутньому, який базується на тому, що чітко відомий кінцевий стан і що оточення фактично не буде змінюватись. Складання довгострових планів в яких передбачається, що і коли робити і пошук у вихідний період рішень на багато років вперед, бажання будувати “на віки”, або ж набувати “на довгі роки” – все це ознаки нестратегічного управління. Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова управління. Однак це ні в якому разі не повинно означати екстраполяцію існуючої практики і існуючого стану оточення на багато років вперед.

У випадку стратегічного управління в кожний даний момент фіксується, що організація повинна робити в теперішній час, щоб досягти бажаних цілей в майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення і умови життя організації будуть змінюватись, тобто при стратегічному управлінні як би здійснюється погляд із майбутнього в теперішній час. Визначаються і здійснюються дії організації в теперішній час, забезпечуючи їй визначене майбутнє, а не виробляється план чи опис того, що організація повинна буде робити в майбутньому. При цьому для стратегічного управління характерним є те, що не тільки фіксується бажаний в майбутньому стан організації, але й це являється дуже важливим завданням стратегічного управління, виробляється здатність реагувати на зміни в оточенні, які дозволяють досягти бажаних цілей в майбутньому.

По-друге, при нестратегічному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході все, що організація може визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей, так це те, яку кількість продукту вона може виробити і які затрати при цьому вона може здійснити. Об’єм виробництва і величина затримок не дають відповіді на питання про те, на скільки створений фірмою продукт буде прийнятий ринком – яка кількість буде куплена і по якій ціні, визначить ринок.

Поряд з явними перевагами стратегічне управління має ряд недоліків і обмежень по його використанню, які вказують на те, що і цей метод управління, так як і всі інші, не володіє універсальністю застосування в будь-яких ситуаціях для вирішення будь-яких завдань.

По-перше, стратегічне управління в силу своєї сутності не дає, та й не може дати, точної і детальної картини майбутнього. Майбутнє, яке формується в стратегічному управлінні бажаний стан організації – це детальний опис її внутрішнього і зовнішнього положення, а скоріше, якісне побажання до того, в якому стані повинна знаходитись організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, яку повинна мати організаційну культуру, входити в які ділові групи і т.д.

При цьому все це в сукупності повинно складати те, що визначить, виживи чи ні організація в майбутньому в конкурентній боротьбі.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем. У нього немає описової теорії, яка передбачає, що і як робити при вирішенні визначених задач або ж в конкретних ситуаціях. Стратегічне управління – це скоріше, визначена філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. Кожним окремим менеджером воно розуміється і реалізується в значній мірі по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегій, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Однак в цілому стратегічне управління – це симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей, високий професіоналізм і творчість службовців, які забезпечують зв’язок організації із середовищем, оновлення організації і її продукції, а також реалізацію технічних планів і актив на включення всіх працівників в реалізацію задач організації, в пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

По-третє, необхідні величезні зусилля і затрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватись процес стратегічного управління. Необхідно утворення і здійснення стратегічного планування, що цілком відрізняється від розробки довгострокових планів, обов’язкових для виконання в будь-яких умовах. Стратегічний план повинен бути гнучким, він повинен реагувати на зміни всередині і ззовні організації, а для цього потрібні дуже великі зусилля і великі затрати. Необхідно також створювання служб, здійснюючих слідкування за довкіллям і включення організації в середовище. Служба маркетингу, суспільних відносин і інше набувають виняткового значення і потребують значних додаткових затрат.

По-четверте, різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в обмежені строки створюються зовсім нові продукти, коли в короткі строки кардинально змінюються напрямки вкладів, коли не очікувано виникають нові можливості, існуючі багато років, ціна розплати за невірне передбачення і відповідно за помилки стратегічного вибору дуже часто стає роковою для організації. Особливо трагічними бувають наслідки невірного прогнозу для організацій, здійснюючих безальтернативний шлях функціонування або ж реалізуючих стратегію, яка не піддається принциповому коректуванню.

По-п’яте, при здійсненні стратегічного управління дуже часто основний наголос робиться на стратегічне планування. Насправді ж найважливішою складовою стратегічного управління являється реалізація стратегічного плану. Це підрозуміває в першу чергу створення організаційної культури, дозволяючої реалізувати стратегію, створення систем мотивації і організації праці, створення певної гнучкості в організації і т.д. При цьому при стратегічному управлінні процес здійснення показує активний оборотний вплив на планування, що ще більше посилює значимість фази здійснення. Тому організація в принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо у неї створена, нехай навіть і дуже добра, підсистема стратегічного планування і при цьому не має можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання.

В.Д.Маркова і С.А.Кузнєцова вважають, що сутність стратегічного менеджменту полягає у відповіді на три дуже важливих питання:

* В якому положенні підприємство знаходиться в теперішній час?
* В якому положенні воно б хотіло знаходитись через три, п’ять, десять років?
* Яким способом досягти бажаного положення?

Для того, щоб відповісти на перше питання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, в якій знаходиться підприємство перед тим як вирішувати куди рухатись далі. А для цього необхідна інформаційна основа, забезпечуюча процес прийняття стратегічних рішень відповідними даними для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій.

Друге питання відображає таку важливу особливість стратегічного менеджменту, як його орієнтація на майбутнє. Для відповіді на нього необхідно чітко визначити, до чого прагнути і які цілі ставити.

Третє питання стратегічного менеджменту пов’язане з реалізацією вибраної стратегії, в ході якої може відбуватись коректування двох попередніх етапів. Дуже важливими складовими або обмеженнями даного етапу являються наявні або доступні ресурси, система управління, організаційна структура і персонал, який буде реалізовувати вибрану стратегію.

По своєму змісту стратегічний менеджмент звертається лише до основних, базових процесів на підприємстві і за його межами, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування стратегічного потенціалу підприємства. В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення.

Стратегічні рішення – це управлінські рішення які:

1) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;

2) характерні значною невизначеністю, оскільки враховують непідконтрольні зовнішні фактори, які діють та підприємство;

3) пов’язані із залученням значних ресурсів і можуть мати дуже серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

До числа стратегічних рішень можна віднести:

* реконструкцію підприємства;
* нововведення (нова продукція, нові технології);
* організаційні зміни (зміна організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва і управління, нові форми організації і оплати праці);
* вихід на нові ринки збуту і т.д.

Стратегічні рішення характеризуються тим, що вони:

* інноваційні по своїй природі, а оскільки людині і організації притаманно відштовхувати всі новинки, то необхідні особливі міри, щоб запобігти відштовхування (переконання, навчання, притягування виконавців до процесу розробки стратегії). Такі рішення повинні бути відкритими і зрозумілими співробітникам, що може бути реалізовано на основі використання внутрішнього маркетингу;
* направлені на перспективні цілі підприємства, на можливості, а не на задачі на майбутнє, а не на теперішній час;
* відрізняються від тактичних рішень тим, що більшість альтернатив не визначено, процедура їх формування грає важливу самостійну роль;
* направлені на майбутнє і являються, відповідно, невизначеними по своїй природі;
* потребують знань – результат, як правило більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості або своєчасності його прийняття. Для них немає жорстких часових рамок;
* суб’єктивні по своїй природі і не піддаються, як правило, об’єктивній оцінці;
* необоротні і мають довгострокові наслідки.

Скажімо, рішення керівників підприємства вийти на нові ринки відноситься до числа стратегічних рішень і володіє всіма прийнятними їм особливостям: воно направлене на перспективні цілі, пов’язані з майбутніми можливостями; є декілька альтернативних варіантів реалізації цього рішення (працювати з посередниками чи самостійно, з якими саме посередниками); у цього рішення достатньо високий ризик; успіх в його реалізації багато в чому буде залежати від якісної розробки всіх взаємопов’язаних питань. Разом з тим об’єктивно оцінити спрямованість даного рішення до його реалізації не представляється можливим.

В основі стратегічного менеджменту лежить прийняття управлінських рішень, орієнтованих на врахування зовнішнього середовища на досягнення конкурентноздатності підприємства на ринку, на успіх в конкурентній боротьбі.

Стратегічний менеджмент піддається постійній критиці. Основні критичні аргументи зводяться до того, що зовнішнє середовище змінюється дуже швидко і часто підприємство немає необхідної інформації для адекватного прогнозування і прийняття стратегічних рішень. Крім цього, висловлюється застереження, що менеджери не завжди можуть комплексно оцінити ситуації, які виникають, а нав’язування формальних методів планування може згубити творчі ідеї, причому наявність стратегічного плану не являється гарантією успіху підприємства на ринку. Відповідаючи на критичні зауваження на адресу формальних методів стратегічного планування, Жан-Жак Ламбен пише, що “в ідеалі аналітик повинен розпоряджуватись всіма даними, які відносяться до галузі тенденцій ринку, намірів конкурентів, часток ринку, технологічних нововведень і т.д. Очевидно що, не дивлячись на значний прогрес в сфері економічної інформації, реальність часто далека від його ідеалу. Тим не менше поглиблений розгляд конкретних ситуацій часто знаходить, що головні проблеми скоріше пов’язані з надлишком даних і з поверхневим аналізом наявної інформації”.

На практиці менеджери багатьох підприємств діють успішно використовуючи інтуїтивну стратегію, яка замінює їх формальне планування. Однак обширне дослідження Б.Хендерсона із Бостонської консультативної групи говорить про те, що інтуїтивна стратегія не може бути успішною в тому випадку коли:

1. збільшуються розміри корпорації;
2. розростається апарат управління;
3. змінюється зовнішнє середовище.

Збільшення комерційних ризиків змушує менеджерів звернутись до стратегічного управління, як до засобу збереження конкурентноздатності підприємства в динамічному зовнішньому середовищі. В цілому можна сказати, що ефективність системи стратегічного менеджменту визначається тим, що вона:

* забезпечує комплексний, системний погляд на підприємство і його зовнішнє середовище;
* полегшує прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору і обробки інформації;
* забезпечує координацію і комунікації, як по горизонталі, так і по вертикалі;
* допомагає справитись із змінами і провести зміни;
* дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу;
* допомагає робити стратегічний вибір і реалізувати стратегію.

Дослідження підказують, що більшість підприємств мають тенденцію додержуватись визначеної стратегічної орієнтації протягом 15-20 років, перед тим, як вони приймають значні зміни в напрямку розвитку. Звичайно необхідний деякий шок, для того, щоб у менеджера з’явилась серйозна мотивація для перегляду позицій підприємства. Стимулювати стратегічні зміни можуть, наприклад, такі події:

* зміна керівництва підприємства;
* вплив зовнішніх організацій: В Українських умовах найчастіше такою організацією являється не банк, як це буває за кордоном, а податкова інспекція, яка змушує підприємство розробляти антикризову програму;
* загроза зміни власника або поглинання підприємства;
* усвідомлювання менеджерами необхідності “прориву” в процесі функціонування підприємства у випадку, якщо це підприємство не виходить на очікувані результати (припустимо, зменшується об’єм продажу і доходу).

Де допущена помилка? Чому?

Такі питання стимулюють вищих менеджерів передивитись текучу позицію підприємства і ініціювати стратегічні зміни. Взагалі розуміння ролі вищих менеджерів особливо важко при вивченні стратегічного управління. Г.Пітерс і Р.Уотерман в своїй книзі “В пошуках ефективного управління” відзначають, що практично з будь-якою видатною компанією асоціюється сильний лідер, роль якого в встановленні компанії величезна. Такий лідер повинен володіти ясним розумінням місії компанії, внушати повагу, бути наділеним магнетизмом, щоб заряджати своєю енергією всю компанію.

Г.Мінцберг, який провів фундаментальне дослідження на вивчення праці працівників вищої ланки, називає три основні образи дії при формулюванні стратегії, які визначаються особливістю і системою цінностей вищого керівництва:

* підприємницький;
* адаптивний;
* плановий.

1. Підприємницький образ дій. Стратегія формулюється одною сильною особистістю. Робиться акцент на можливостях, існуючі проблеми другорядні. Направлення стратегічного розвитку визначаються особистим баченням засновника компанії, домінуюча ціль – ріст компанії. Яскравим прикладом такого типу являється компанія “Microsoft”, яка відображає бачення процесу розвитку індустрії персональних комп’ютерів, притаманна засновнику компанії Біллу Гейтсу.

2. Адаптивний образ дій або навчання посередництвом досвіду. Він характеризується в більшій мірі оперативним рішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей. Стратегія втілюється, вона фрагментарна, рух вперед по кроку, забезпечується невеликий, але передбачений дохід на кожний рік. Процес розробки стратегії може бути спонтанним або управляємим. Стратегії можуть виростати із динамізму підприємства, торкаючи велике число людей, які можуть наповнити новим змістом, змінити поведінку підприємства в цілому. Такий образ дій типовий для багатьох великих корпорацій.

3. Плановий образ дій. Стратегічне управління складається, як з активного пошуку нових можливостей, так і з оперативного рішення існуючих проблем. В процесі прийняття стратегічних рішень використовується системний, комплексний аналіз. Цей підхід розглядає стратегію як процес планування, але виходячи з того, що за встановленням стратегії наступить її реалізація. Ця класична модель припускає наявність централізованого штату і націлена на досягнення визначеного стратегічного положення або реалізацію портфельної стратегії.

Відмітимо, що вищі менеджери часто мають справу з парадоксом стратегічного управління. З одної сторони, зобов’язаність вищих менеджерів, складається з того, щоб забезпечити ефективність функціонування підприємства і отримання очікуваного прибутку. З другої сторони вони повинні бути здатні здійснити швидкий маневр під впливом зовнішніх загроз і можливостей. На жаль багато керівників досягаючи успіху в забезпеченні ефективного функціонування підприємства, виявляються більш пасивними і менше підготовленими до змін зовнішнього середовища, не гарантують виживання фірми в конкурентній боротьбі, якщо вони ігнорують проблеми функціонування. Для успішного керівництва ці два аспекти повинні бути збалансовані.

В цілому дослідження показують, що стратегічне планування може покращити конкурентну позицію підприємства, а також забезпечити довгостроковий прибуток.

З.Є.Шершньова і С.В.Оборська вважають, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб’єкта та об’єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв’язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи з цього можна дати визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створити адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв’язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “Стратегічного набору”, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, - погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже “пройдених” етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегії їхнього досягнення, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатись як робота, винятково менеджерів вищого рівня управління.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтінком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Так само як важко, уявити собі два однакових підприємства, не можливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

* галузевої приналежності;
* розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
* типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
* характерних рис виробничого потенціалу;
* наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
* рівня управління;
* рівня кваліфікації персоналу тощо.

Річні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого управління про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможності існування в довгостроковій перспективі.

Отже, зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів, послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами, тощо доводять, що ми живемо в світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за прирістними методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже і виживання.

Розглядаючи думки різних науковців, можу зробити висновок, що в сучасних умовах стратегічне управління стає необхідним в діяльності підприємства в цілому.

Отож, стратегічне управління в моєму розумінні – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності; розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

**1. 2. Характеристика етапів стратегічного управління підприємством**

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п’яти взаємопов’язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно випливають один із другого. Однак існує стійкий оборотній зв’язок і, відповідно оборотній вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Це являється важливою особливістю системи стратегічного управління. Схематично структура стратегічного управління зображена на рис.1.

**Аналіз середовища**

**Вибір стратегії**

**Оцінка і контроль виконання**

**Виконання стратегії**

**Визначення місії і цілей**

***Рис. 1. Структура стратегічного управління***

Аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, так як він забезпечує базу для визначення місії і цілей фірми і для розробки стратегій поведінки, дозволяючих фірмі виконати місію і досягнути своїх цілей. Аналіз середовища припускає вивчення трьох його частин:

1. макрооточення;
2. безпосереднього оточення;
3. внутрішнього середовища.

Аналіз макрооточення включає в себе вивчення впливу таких компонентів середовища, як: стан економіки; правове регулювання і управління; політичні процеси; природне середовище і ресурси; соціальна і культурна складова суспільства; науково-технічний і технологічний розвиток суспільства; інфраструктура і т.д.

Безпосереднє оточення аналізується по наступних основних компонентах: покупці; постачальники; конкуренти; ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє більш вірно сформулювати місію і краще уяснити цілі організації. Виключно важливо завжди пам’ятати, що організація не тільки виробляє продукцію для оточення, але й забезпечує можливість існування своїм членам, надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови і т.д.

Визначення місії і цілей, як один із процесів стратегічного управління, складається із трьох підпроцесів, кожен з яких потребує великої і відповідальної роботи. Перший підпроцес складається з визначення місії фірми, яка в концентрованій формі виражає зміст існування фірми. Далі іде підпроцес визначення довгострокових цілей. Завершується ця частина стратегічного управління підпроцесом визначення короткострокових цілей. Визначення місії і цілей фірми призводить до того, що стає зрозумілим, навіщо функціонує фірма і до чого вона прагне. А знаючи це, можна вірніше вибрати стратегію поведінки.

Після того, як визначені місія і цілі, настає етап аналізу і вибору стратегії. Цей процес поправу рахується серцевиною стратегічного управління. За допомогою спеціальних прийомів організація визначає, як вона буде досягати своїх цілей і реалізувати свою місію.

Визначення стратегії являється критичним процесом, так як саме він у випадку успішного здійснення приводить фірму до досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли фірми виявляються не в стані здійснити вибрану стратегію. Це буває, або тому, що відбулись непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі. Але й часто стратегія не здійснюється і тому, що управління не може певним чином залучити наявний у фірми потенціал для реалізації стратегії. Особливо це відноситься до використання трудового потенціалу.

Оцінка і контроль виконання стратегій являється логічно останнім процесом, який здійснюється в стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий оборотний зв’язок між тим, як іде процес досягнення цілей, і власне цілями організації.

Розглянемо етапи стратегічного управління по детальніше.

**Аналіз середовища.**

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія всіх без винятку організацій можлива тільки в тому випадку, якщо, середовище допускає її здійснення. Внутрішнє середовище організації являється джерелом її життєвої сили. Вона заключає в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, тобто існувати і виживати у визначеному терміні часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування організації.

Зовнішнє середовище являється джерелом, яке постачає організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на необмеженому рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не є невичерпними. І на них претендують багато інших організацій, які знаходяться в тому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і призвести до багатьох негативних для організації наслідків. Завдання стратегічного управління складається із забезпечення такої взаємодії організації із середовищем, яке б дозволяло їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і ввести цю стратегію в життя, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке в ньому займає організація. При цьому і внутрішнє середовище і зовнішнє оточення вивчаються стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб визначити ті загрози і можливості, які організація повинна брати до уваги при визначенні своїх і при їх досягненні.

**Аналіз зовнішнього середовища.**

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення і безпосереднього оточення.

Макрооточення утворює загальні умови середовища в якому знаходиться організація. В більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різних організаціях різна. Це пов’язано як з відмінностями в сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій.

Вивчення економічної компоненти макрооточення дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Воно припускає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту, темп інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, норми податків, платіжний баланс, норма накопичування та інше.

Аналіз правового регулювання, який припускає вивчення законів і інших нормативних актів, які встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах із іншими суб’єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Політична складова макрооточення повинна вивчатись в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри державних органів у відношенні розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава намірена втілювати в життя свою політику.

Вивчення соціальної компоненти макрооточення направлене на те, щоб з’ясувати вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів як: відношення людей до роботи і якості життя, існуючі в суспільстві звичаї і вірування; розділені людьми цінності; демографічні структури суспільства; ріст населення, рівень освіти, мобільність людей або готовність до переміни місця проживання і т.п.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкривають для виробництва нової продукції, для удосконалення продукції, що виробляється і для модернізації технології виробництва і збуту продукції.

Для того, щоб організація могла результативно вивчати стан компонента макрооточення, повинна бути створена спеціальна система дослідження зовнішнього середовища. Проведення досліджень може здійснюватись різними способами. Найбільш поширеними способами дослідження є:

* аналіз матеріалів, опублікованих в книгах, журналах і інших інформаційних видавництвах;
* участь у професійних конференціях;
* аналіз дослідження діяльності організації;
* вивчення думки співробітників організації;
* проведення внутрішньо організаційних зборів.

Система аналізу макрооточення дає необхідний ефект, якщо вона підтримується вищим керівництвом і дає йому необхідну інформацію, якщо вона тісно пов’язана з системою планування організації і якщо робота аналітиків, які працюють в цій системі, сполучається з роботою спеціалістів по стратегічних питаннях, які здатні прослідковувати зв’язок між даними про стан макрооточення стратегічними завданнями в організації і оцінювати цю інформацію з точки зору загроз і додаткових можливостей реалізації стратегії організації. Вивчення безпосереднього оточення організації направлене на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може здійснювати вплив на характер і утримування цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз в її подальшому існуванні.

Аналіз покупців як компоненту безпосереднього оточення організації в першу чергу має своєю задачею складання профілю тих, хто купляє продукти, які реалізує організація.

Аналіз постачальників направлений на виявлення тих аспектів в діяльності суб’єктів, які постачають в організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансовими і т.п., від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту.

Вивчення конкурентів, тобто тих з ким організації приходиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища щоб забезпечити своє існування займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні.

Дане вивчення направлене на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на цій базі будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Аналіз ринку робочої сили направлений на те, щоб виявити його потенційні можливості забезпеченні організації необхідним для рішення нею своїх завдань кадрами. Організація повинна вивчати ринок робочої сили, як з точки зору наявності на ньому кадрів необхідної спеціальності і кваліфікації, необхідного рівня освіти, необхідного віку, статі і т.п., так із точки зору вартості робочої сили.

**Аналіз внутрішнього середовища.**

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації. Вона здійснює постійний і самий безпосередній вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає в себе набір ключових процесів і елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які є в розпорядженні організації.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси як:

* взаємодія менеджерів і працівників;
* найм, навчання і просування кадрів;
* оцінка результатів праці і стимулювання;
* створення і підтримка відносин між працівниками і т.п.

Організаційний зріз включає в себе:

* комунікаційні процеси;
* організаційні структури;
* норми, правила, процедури;
* розпреділення прав і відповідальності;
* ієрархію підпорядкованості.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює всі ті процеси, які пов’язані з реалізацією продукції:

* стратегія продукту;
* стратегія ціноутворення;
* стратегія просування продукту на ринку;
* вибір ризику збуту і систем розпреділення.

Фінансовий зріз включає в себе процеси пов’язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

Внутрішнє середовище як би повністю пронизується організаційною культурою, яка так же, як вище перераховані зрізи, повинна підлягати самому серйозному вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища організації.

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, організація повинна вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому і те, які нові можливості можуть відкритися для неї. Тому стратегічне управління, вивчаючи внутрішнє середовище, концентрує увагу на вияснення того, які загрози і які можливості приховує в собі внутрішнє середовище.

Щоб успішно справлятись з задачами і дієво використовувати можливості, зовсім не достатньо тільки одного знання про них. Знати про загрозу, та не мати можливості протидіяти їй і тип самим потерпіти поразки. Також можна знати про нові можливості, які відкриваються перед організацією, але не володіти потенціалом для їх використання, отже, не зуміти їх використати. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як і загрози і можливості, визначають умови успішного існування організації. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища цікавить виявлення саме того, які сильні і слабкі сторони мають окремі складові організації і організація в цілому.

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що аналіз середовища, як він проводиться в стратегічному управлінні, направлений на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути у внутрішньому середовищі по відношенню до організації, а також сильних і слабких сторін, якими володіє організація. Саме для вирішення цієї задачі і розроблені визначені прийому аналізу середовища, які застосовуються в стратегічному управлінні.

Метод SWOT, який застосовується для аналізу середовища (абревіатура складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості і загрози), являється широко признаним підходом, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається установити лінії зв’язку між силою і слабкістю, які притаманні організації і зовнішнім загрозам і можливостям. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжка зв’язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Як бачимо, аналіз середовища – дуже важливий для розробки стратегії організації і дуже складний процес, потребуючий уважного дослідження процесів, які відбуваються в середовищі, оцінки факторів і встановлення зв’язку між факторами і тими сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами, які існують у зовнішньому середовищі. Очевидно, ще, не знаючи середовища, організація не зможе існувати. Однак вона не пливе в оточенні, як човен, немаючий керма, весел чи вітрила. Організація вивчає середовище, щоб забезпечити собі успішне просування до своїх цілей. Тому в структурі процесу стратегічного управління за аналізом середовища слідує встановлення місії організації і її цілей.

**Визначення місії і цілей.**

Організація не може функціонувати без цільових орієнтирів. Цільова основа в діяльності організації задається, в першу чергу, тим, що її діяльність знаходиться під впливом інтересів різних груп людей. Цільова основа в функціонуванні організації відображає інтереси таких груп або сукупності людей, як власники організації, покупці, ділові партнери, місцеве суспільство і суспільство в цілому.

Виділяються дві основні складові цільової основи в діяльності організації: місія і цілі.

Місія може розумітись в широкому змісті, як філософія, зміст існування організації, у вузькому – як сформульоване, досить деталізоване ствердження відносно того, для чого існує організація. Добре сформульована місія включає в себе опис орієнтирів, сфери діяльності, філософії організації, можливостей і способів здійснення діяльності, а також бажаного іміджу організації.

Цілі організації описують конкретний стан окремих параметрів, яких вона бажала б досягти через визначений відрізок часу. Цілі бувають довгостроковими і короткостроковими. Цілі розрізняються також по сферам життєдіяльності організації і рівнем ієрархії. Цілі повинні відповідати деяким обов’язковим вимогам. Вони повинні бути досяжними, гнучкими, конкретними, вимірюваними, спільними і прийнятними.

Процес встановлення цілей в різних організаціях відбувається по різному. В одних організаціях встановлення цілей повністю централізовано, в інших організаціях може бути повна децентралізація. Є організації, в яких процес встановлення цілей носить проміжний між повною централізацією і повною децентралізацією характер. Кожний із даних підходів має свою специфіку, свої переваги і недоліки. Так, у випадку повної централізації при встановленні цілей всі цілі визначаються самим верхнім рівнем керівництва. Організації. При такому підході всі цілі підлеглі єдиній орієнтації. Це являється визначеною перевагою. В той же час у цього підходу є суттєві недоліки, суть одного з яких складається з того, що на нижніх рівнях організації може виникати неприйняття цих цілей і навіть опір.

У випадку децентралізації в процесі встановлення цілей беруть участь разом із верхнім рівнем і нижчі рівні організації. Є дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При одній – процес встановлення цілей іде зверху в низ. Декомпозиція цілей відбивається таким чином: кожен із нищестоящих рівнів в організації визначає свої цілі, виходячи з того, як цілі були встановлені для більш вищого рівня. Друга схема припускає, що процес встановлення цілей іде знизу вверх. В цьому випадку нижчестоящі ланки встановлюють собі цілі, які виступають основою для встановлення цілей наступного вищого рівня.

Як бачимо, для різних підходів до встановлення цілей характерна наявність суттєвих різниць. Але загальною вимогою до встановлення цілей являється те, що вирішальна роль в усіх випадках повинна належати вищому керівництву.

З точки зору логіки здійснення дій, які виконуються при встановленні цілей, можна рахувати, що процес цілевстановлення в організації складається з трьох послідовних стадій. На першій стадії відбувається осмислення результатів аналізу середовища. На другій розробка відповідної місії, і на третій стадії безпосередньо виробляються цілі організації. Розглянемо процес безпосередньої розробки цілей організації.

Правильно організований процес розробки цілей припускає проходження чотирьох фаз:

* виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні;
* встановлення цілей для організації в цілому;
* побудова ієрархії цілей;
* встановлення індивідуальних цілей.

Перша фаза. Вплив середовища відбивається не тільки на встановлені місії організації. Цілі також сильно залежать від стану середовища. Раніше говорилось, що цілі повинні бути гнучкими, щоб їх можна було змінювати у відповідності із змінами, які відбуваються в середовищі. Та з цього ніяк не треба робити висновок, що цілі повинні бути прив’язані до стану середовища тільки шляхом постійної коригування і пристосування до тих змін, які відбуваються в середовищі. При правильному підході до встановлення цілей керівництво повинно прагнути передбачити те, в якому стані опиниться середовище, і встановлювати цілі згідно з цим передбаченням. Для цього дуже важливо виявляти тенденції, характерні для процесів розвитку економіки, соціальної і політичної сфер, науки і техніки. Звичайно, правильно все передбачити неможливо. Більше того, іноді в оточенні можуть відбуватись зміни, які ніяк не витікають із виявлених тенденцій. Тому менеджери повинні бути готові до того, щоб відповісти на неочікуваний виклик, який їм може кинути середовище. Тим не менше, вони повинні формулювати цілі, щоб ситуаційні складові знайшли в них своє відображення.

Друга фаза. При встановленні цілей для організації в цілому важливо визначити, що з широкого кола можливих характеристик діяльності організації потрібно взяти за основу. Далі вибирається певний інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. Особливе значення має система критеріїв, якими користуються при визначенні цілей організації. Звичайно ці критерії виводяться із місії організації, а також із результатів аналізу макрооточення, галузі, конкурентів і положення організації в середовищі. При визначенні цілей організації враховується те, які вона мала на попередньому етапі і на скільки досягнення цих цілей сприяло виконанню місії організації. І на останок, рішення по цілях завжди залежить від тих ресурсів, якими володіє організація.

Тертя фаза. Встановлення ієрархії цілей припускає визначення таких цілей для всіх рівнів організації, досягнення яких окремими підрозділами буде приводити до досягнення загально організаційних цілей. При цьому ієрархія повинна будуватись як по довгострокових, так і по короткострокових цілях.

Четверта фаза. Для того, щоб ієрархія цілей всередині організації знайшла своє логічне завершення і стала реально діючим інструментом досягнення цілей організації, вона повинна бути доведена до кожного окремого працівника. В цьому випадку реалізується одна із найважливіших умов успішної діяльності організації: кожен працівник якби включається через свої персональні цілі в процес спільного досягнення кінцевих цілей організації. Співробітники організації в такій ситуації отримують уяву не тільки про те, як результати їх праці відіб’ються на кінцевих результатах функціонування організації, як і в якій мірі їхня праця буде сприяти досягненню цілей організації.

Встановлені цілі повинні мати статус закону для організації, для всіх її підрозділів і для всіх членів. Однак із вимагання обов’язковості цілей ніяк не випливає їх вірність і незмінність. Вже раніше говорилось, що в систему динамізму середовища цілі можуть змінюватись. Можна підходити до проблеми зміни цілей наступним способом: цілі коректуються кожного разу, коли цього потребують обставини. В цьому випадку процес зміни цілей носить сугубо ситуаційний характер. Але багатьма організаціями застосовується підхід систематичного попередження зміни цілей. При такому підході в організації встановлюються довгострокові цілі. на основі цих довгострокових цілей виробляються деталізовані короткострокові цілі. По досягненні цих цілей розробляються нові довгострокові цілі. При цьому в цілях враховуються ті зміни, які відбуваються в наборі і рівні вимог, які висуваються по відношенню до організації зі сторони суб’єктів впливу. На основі нових довгострокових цілей визначаються короткострокові, по досягненню яких знову відбувається розробка нових довгострокових цілей. При такому підході не відбувається досягнення довгострокових цілей, так як вони регулярно змінюються. Однак постійно в діяльності організації присутня довгострокова цільова орієнтація і регулярно проводиться коригування курсу з врахуванням нових обставин і можливостей, які виникають.

**Вибір і виконання стратегії.**

Вибір стратегії і її виконання являються основними частинами стратегічного управління. Стратегія в стратегічному управлінні розуміється як довгострокове, якісно визначене направлення розвитку організації, яке відноситься до таких сторін її діяльності, як сфера, засоби і форма.

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться організація. Однак існують певні підходи у виборі стратегії і певні рамки, в які вписуються стратегії.

Вибір стратегій пов’язаний з вирішенням з приводу одного із наступних трьох моментів функціонування фірми:

1. припинення певного бізнесу;
2. продовження певного бізнесу;
3. перехід в певний бізнес.

При цьому фірма виробляє стратегію в наступних основних областях:

* лідерство в мінімізації затримок виробництва;
* спеціалізація у виробництві продукції;
* фіксація певного сегменту ринку.

Існує декілька груп еталонних стратегій розвитку бізнесу.

Першу групу еталонних стратегій складають так звані стратегії концентрованого росту. Сюди попадають ті стратегії, які пов’язані із зміною продукту або ринку і не торкаються трьох інших елементів.

Конкретними типами стратегій першої групи являються наступні:

* стратегія посилення позиції на ринку при ній фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
* стратегія розвитку ринку – полягає в пошуку нових ринків для вже виробляємого продукту;
* стратегія розвитку продукту – яка, припускає рішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, припускає реалізовувати на вже освоєному фірмою ринку.

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які припускають розширення фірми шляхом додавання нових структур.

Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту. Виділяють два основні типи стратегій інтегрованого росту:

- стратегія оборотної вертикальної інтеграції – направлена на ріст фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, здійснюючих постачання;

- стратегія вперед ідучої вертикальної інтеграції – виражається в рості фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу являються стратегії диверсифікованого росту. Ці стратегії реалізуються в тому, випадку, якщо фірми далі не можуть розвиватись на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. Стратегіями даного типу являються наступні:

- стратегія центрової диверсифікації – базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів;

- стратегія горизонтальної диверсифікації – припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок технології, яка відрізняється від використовуваної;

- стратегія конгломеративної диверсифікації – складається з того, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не зв’язаних з вже виробляємими нових продуктів, які реалізувалися на нових ринках.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли фірма має потребу в перегрупуванні сил після довгочасного періоду росту або в зв’язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. Виділяються чотири типи стратегій ціленаправленого скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації – представляє собою крайній випадок стратегії скорочення і яка здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес;

- стратегія “збору урожаю” – припускає відказ від довгострокового погляду на бізнес, на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі;

- стратегія скорочення – полягає в тому, що фірма закриває чи продає один із своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокові зміни меж ведення бізнесу;

- стратегія скорочення розходів – основною ідеєю якої є пошук можливостей зменшення затримок і проведення відповідних заходів по скороченню затрат.

В практиці фірма може одночасно реалізувати декілька стратегій.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, які характеризують стан фірми, з врахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Основними ключовими факторами, які в першу чергу повинні бути враховані при виборі стратегії, являються наступні.

Сильні сторони галузі і сильні сторони фірми часто можуть грати вирішальну роль при виборі стратегії росту фірми. Ведучі, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, які створюються при їх лідируючій позиції, і для посилення цієї позиції. При цьому важливо шукати можливості розширення бізнесу в нових для фірми галузях, які володіють великими завдатками для росту. Лідируючі фірми в залежності від стану галузі повинні вибирати різні стратегії росту. Так, наприклад, якщо галузь іде до спаду, то потрібно робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурно розвивається, то вибір стратегії росту повинен падати на стратегію концентрованого росту або на стратегію інтегрованого росту.

Слабкі фірми повинні вести себе по-іншому. Їм потрібно вибирати стратегії, які можуть привести до збільшення їх сили якщо ж таких стратегій немає, то вони повинні залишити дану галузь.

Цілі фірми придають унікальність і оригінальність вибору стратегії, застосовуючи їх до кожної конкретної сфери. В цілях відображено те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного росту, то і не можуть бути вибрані відповідні стратегії росту, навіть не дивлячись на те, що для цього є всі передумови, як на ринку, в галузі, так і в потенціалі фірми.

Інтереси і відношення вищого керівництва грають дуже важливу роль у виборі стратегії розвитку фірми. Керівництво може любити ризикувати, а можливо і навпаки, прагнути будь-якими способами ухилятись від ризику. Це відношення може бути вирішаючим у виборі стратегії розвитку. Особисті симпатії або антипатії із сторони керівників також можуть дуже сильно впливати на вибір стратегії.

Фінансові ресурси фірми також здійснюють суттєвий вплив на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід в нову галузь, потребують більших фінансових затрат.

Кваліфікація працівників, поруч з фінансовими ресурсами, являється сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку фірми. Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії фірми.

Зобов’язання вибору по попередніх стратегіях створюють деяку інерційність в розвитку фірми. Неможливо повністю відказатись від всіх попередніх зобов’язань в зв’язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що ще деякий час будуть діяти зобов’язання попередніх років, які відповідно будуть стримувати або корегувати можливості реалізації нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища здійснює суттєвий вплив на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників або покупців її продукції, що вона не може робити вибір стратегії, виходячи з можливостей більш повного використання свого потенціалу. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена також правовим регулюванням поведінки фірми, наприклад антимонопольним законодавством, соціальними обмеженнями, залежністю від природного середовища, залежністю від політичних факторів і т.п.

Часовий фактор повинен обов’язково прийматись до уваги при всіх випадках вибору стратегії. Пов’язано це з тим, що і можливості, і загрози для фірми і зміни, які плануються завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час і часову продовженість інтервалів здійснення конкретних дій по реалізації стратегії. Фірма не в будь-який момент і не в будь-які календарні строки може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти і в ті строки, в які з’являється можливість для здійснення стратегії.

Оцінка вибраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності врахування факторів, які визначають можливості здійснення стратегії. Вся процедура оцінки вибраної стратегії в кінцевому рахунку підлягає одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Це являється основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться по наступних напрямках.

Відповідність вибраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, на скільки стратегія пов’язана з вимогами зі сторони основних суб’єктів оточення, в якій степені враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу стратегії до появи нових конкурентних переваг.

Відповідність вибраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. В даному випадку оцінюється те, на скільки вибрана стратегія пов’язана з іншими стратегіями, чи відповідає можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізовувати стратегію і ін.

Прийнятність ризику закладено в стратегії. Оцінка справджування ризику проводиться по трьох напрямках: реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків для фірми може привести провал стратегії, чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

**Виконання стратегії.**

На перший погляд, може здатися, що виконання стратегії – це майже теж саме, що і “звичайне” управління. Дійсно, якщо стратегія фірми визначена, то далі повинна починатися рутинна робота по її виконанні, яка дуже далека від стратегічного управління. Насправді такі судження є помилковими. Для розуміння ролі сутності стадії виконання стратегії дуже важливо мати на увазі наступне. Виконання стратегії не грає роль пасивного по відношенню до прийнятої стратегії засобу її впровадження в життя. Важливою властивістю виконання стратегії являється те, що вона не тільки може в силу поганого здійснення реалізації хорошої стратегії створити для організації труднощі, але й те, що при умові хорошого здійснення вона може дати організації шанс на успіх, навіть якщо і були допущені помилки при розробці стратегії. Добре виконання стратегії володіє особливістю компенсації негативних наслідків, які можуть виникати при здійсненні стратегії по причині наявних у неї недоліків або ж в силу появи в середовищі непередбачених змін.

**Стадії виконання стратегії.**

Виконання стратегії направлене на вирішення наступних трьох задач:

По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з тим, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується в першу чергу таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.

По-друге, це встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутрішньо організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення вибраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута по таким характеристикам організації, як її структура, система мотивування і стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів та ін.

По-третє, - це вибір і впровадження у відповідність із здійснюваною стратегією стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Всі три задачі вирішуються посередництвом зміни. Тому саме зміна являється серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміна, яка проводиться в процесі виконання стратегії називається стратегічною зміною.

Проведення змін в організації призводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, відповідної вибраної стратегії. Необхідність і ступінь змін залежать від того, на скільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають ситуації, коли фактично не потрібне проведення змін; бувають же ситуації, коли виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. В залежності від стану основних факторів, завдаючих необхідність і ступінь зміни, таких, як стан галузі, стан організації, стан продукту і стан ринку, можна виділити чотири достатньо стійких типи змін, які відрізняються певною завершеністю.

Перебудова організації припускає фундаментальні зміни організації, яка торкається її місії і організаційної культури. Даний тип зміни може виникати тоді, коли організація змінює свою галузь і відповідно змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації спостерігаються самі великі труднощі з виконанням стратегії, самої серйозної уваги заслуговує робота по створенню нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються і в технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів.

Радикальне перетворення організації проводяться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, наприклад, її злиття з аналогічною організацією. В цьому випадку злиття різних культур. Поява нових продуктів і нових ринків перетворюють сильних внутрішньо організаційних змін, особливо які стосуються організаційної культури.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація входить з новим продуктом на новий ринок і намагається привабити до нього покупців. В цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо тієї його частини, яка пов’язана з приверненням уваги до нового продукту.

Звичайні зміни, пов’язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з ціллю підтримування інтересу до продукту організації. Ці зміни не являються суттєвими і їх проведення мало торкається діяльності організації в цілому.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона незмінно реалізує одну і ту ж стратегію. При такому виконанні стратегії не треба проводити ніяких змін, тому, що при певних обставинах організація може отримати хороший результат, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важко чітко стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

**Оцінка і контроль виконання стратегії.**

Цей стан являється логічно-останнім процесом. Який здійснюється у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий оборотній зв’язок, між тим, як іде процес досягнення цілей, і власне цілями організації.

Основними задачами будь-якого контролю являються наступні:

1. визначення того, що і по яким показником перевіряти;
2. здійснення оцінки стану об’єкта, який контролюється у відповідності з прийнятими стандартами, нормативами або іншими еталонними показниками;
3. визначення причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки;
4. здійснення корегування, якщо воно необхідне і можливе.

У випадку контролю виконання стратегії ці задачі набувають певну специфіку, обумовлену тим, що стратегічний контроль направлений на визначення того, в якій мірі реалізації стратегії проводять до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, так як його цікавить виконання стратегічного плану, правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на те чи можливо в майбутньому реалізувати прийняті стратегії і чи приведе їх реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатом стратегічного контролю може торкатися як стратегії так і цілої фірми.

Отже, розглянувши це питання я можу зробити висновок, що для того щоб успішно розробити і втілити в життя будь-яку стратегію управління необхідно, щоб увесь цей процес відбувався по чітко визначених етапах стратегічного управління підприємством.

1.3. Особливості стратегічного управління підприємств туристичної індустрії

За час свого існування туріндустрія як галузь послуг потерпіла багато змін.

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

Особливості галузі туризму, яка спеціалізується наданням певного комплексу послуг клієнтам, вносять додаткову складність в сферу стратегічного управління.

Отже, туристична індустрія це сукупність готелів і інших засобів розміщення, засобів транспорту, об’єктів громадського харчування, об’єктів і засобів дозвілля, об’єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення, організацій, які здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організацій, які надають екскурсійні послуги і послуги гідів-перекладачів.

В систему індустрії туризму входять спеціалізовані підприємства, організації і заклади, серед яких:

- підприємства, які надають послуги по розміщенню;

* підприємства харчування;
* фірми, які займаються транспортним обслуговуванням;
* туристичні фірми, по розробці і реалізації туристичного продукту;
* рекламно-інформаційні заклади;
* виробничо-туристські підприємства (підприємства по виробництву туристичного спорядження та інші);
* підприємства торгівлі;
* підприємства сфери дозвілля і туризму;
* заклади самодіяльного туризму;
* органи управління туризмом;
* навчальні заклади;
* наукові і проектні заклади.

Проведений далеко не повний перелік, так як туристичну індустрію другорядно формують підприємства транспорту, дорожні і місцеві комунальні служби, організації зв’язку, торгівлі, підприємства виробляючі товари народного споживання і т.д.

Розвиток туристичної індустрії залежить від багатьох факторів:

* наявності туристсько-рекреаційних ресурсів;
* степеня розвитку інфраструктури регіону;
* кваліфікаційних кадрів;
* державної підтримки туризму;
* демографічних і соціальних факторів;
* факторів ризику;
* політичних і економічних факторів;
* науково-технічного прогресу, традицій та ін.

Туристичні послуги складають значну частину послуг, які споживаються населенням і мають специфічний, соціально-оздоровчий характер, тобто відпочинок, можливість розвитку особистості, пізнання історичних та культурних цінностей, заняття спортом, участь у культурно-масових міроприємствах та ін.

Отож, в туризмі поєднюються економічні, соціальні, виховні і естетичні аспекти.

Туристи являються споживачами основних, додаткових і супутніх послуг.

Основні туристичні послуги включають:

* розміщення;
* харчування;
* транспортні послуги в тому числі трансфер;
* екскурсійні послуги;

Додаткові послуги охоплюють дуже широкий спектр. При розвинутій інфраструктурі туризму на її долю приходиться до 50% від загального об’єму доходів. До них можна віднести:

- додаткові екскурсії, які не ввійшли до переліку основних послуг;

* фізкультурно-оздоровчі послуги;

- медичні послуги;

* культурно-видовищні і ігрові міроприємства та ін.

До супутніх послуг відносять:

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

Ринок туристичних послуг досить не схожий на інші ринки і має ряд відмінностей: попит на туристичний продукт дуже еластичний по відношенню до прибутків, цінової політики і соціальних умов, негнучкість виробництва (споживання на місці).

Підприємства готельного господарства та туризму працюючи у сфері туризму виготовляють туристичний продукт, який найчастіше всього має вигляд нематеріальних товарів, так як вони являють послуги які створюються саме в момент його споживання.

Для виробництва цих послуг необхідно обслуговуючий персонал, який створює туристиний продукт для споживача який в свою чергу повинен задовільнити свою потребу і отримати максимальне задоволення, тільки в цьому випадку він звернеться до цього підприємства наступним разом. Вартість послуги залежить від вартості робочої сили, від якої в свою чергу залежить якість надаваємої послуги.

Особливості управління підприємствами готельного господарства та туризму випливають з спеціфічних властивостей послуг, які вони надають споживачам.

Особливість туризму полягає в великій глибині його проникнення і складності взаємозв”язку між його складуючими елементами. Туризм як явище існує всюди, де живе людина. В туристистичній індустрії багато туристичних фірм і організацій, які так чи інакше мають належити до єдиної регіональної системи управління, де дотримується мета забезпечення довготривалої працездатності і конкурентоспроможності на ринку.

Менеджери туристичної індустрії повинні враховувати те, що туристична сфера зовсім не подібна на інші сфери і тому механічно перевести здобутки або моделі управління з інших сфер трудової діяльності в сферу туризму неможливо, і якщо практикуєма модель управління (наприклад: промислового підприємства) дає необхідний ефект, то застосування її в туристичній індустрії може привести до деградації останньої. В зв’язку з цим можна виділити наступні характерні для управління підприємствами готельного господарства та туризму умови:

* При плануванні туристичної діяльності перше і найголовніше повинні враховуватись бажання і потреби споживачів. З урахуванням цього і визначається сфера праці любого туристичного підприємства, якому необхідно враховувати з одного боку місцезнаходження основного контингента споживачів туристичного продукта, а з іншого – місцезнаходження рекреаційних ресурсів, які являються практично основним фактором туристичної індустрії.
* При управлінні підприємствами готельного господарства та туризму необхідно враховувати непервинність туристичної послуги, турпродукт ще не став товаром першої необхідності навряд стане їм у найближчий час. Крім цього, на туристичних послугаг більше, ніж на інших платних полслугах відображаються зміни покупної спроможності насення. Продавець турпослуги не має можливості представити її зразок- еталон, має знайти аргументи у перевагу для свого товару-послуги, а це можливо зробити тільки при добре налагодженній системі маркетингу.

Крім цього, у зв’язку з непостійністю якості послуги, виникає необхідність її постійного контролю, тобто ця функція менеджменту набуває особливого значення. Туристична послуга унікальна. Це маршрут подорожі, умови проживання та вартість і т.д. Навіть два тура по одному і тому ж маршруту однієї організації часто проходять по-різному (це стан транспортного засобу і події в країні перебування і т.п.).

Отже, стратегія в сфері туризму розглядається як конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає туристичне підприємство, як своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного просування до зовнішніх, неконтрольованних фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись туристичне підприємство. Найчастіше за зразок беруть процвітаюче підприємство готельного господарства та туризму, аналізують його позитивні сторони діяльності і намагаються скористуватися його досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується “бачення” його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Для розробки стратегії кожне туристичне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма,послугу, ресурси, структуру,виробничу програму, організаційну культуру.

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання туристичного підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріорітетах;

- є способом встановлення взаємодії організації з зовнішнім середовищем;

- формується на основі дуже узагальненної, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності туристичного підприємства, чому має сприяти добре налагодженний зворотній зв’язок;

- через багатоцільовий характер діяльності організації має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді “стратегічного набору;

- є основою для розробки стратегічних планів, програм і проектів, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;

- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення енергії;

- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

- є фактором стабілізації відносин в організації;

- дає змогу налаггодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт,котрий визначає успішний розвиток і результати.

Кожен процес чи явице можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі.

Стратегія - це багатогранне та дуже ефективне для діяльності туристисного підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства.Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

*Чого не дає стратегія:*

* негайного результату;
* 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття “винятково правильних рішень”;
* продаж товарів та послуг у запланованних обсягах;
* забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначенні;
* 100% виконання всіх стратегічних наставок;
* визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб’єктів туристичної індустрії;
* обов’язкове виживання туристичного підприємства в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі);

Чим не повинна бути стратегія :

* “вилитим у бронзі планом”, який треба виконувати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
* переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства:
* простотою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
* планом “обсягом 100 сторінок” ;
* ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
* розробленною та виконаною в умовах конфлікту;
* заміною здорового глузду та інтуїції;

Аналіз діяльності туристичних підприємств у ринковій економіці дав змогу відокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

* потреби споживачів;
* наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
* наявність необхідних ресурсів;
* можливості використання власних та залучених капіталовкладень;
* рівень діючої технології та можливості її модифікації;
* тип і масштаб використання сучасних інформаційцних технологій;
* кадровий потенціал;

В туристичній сфері розрізняють такі стратегії:

Залежно від класифікаційної ознаки:

* за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
* за стадією “життєвого циклу” туристичного підприємства;
* за характером поведінки на ринку;

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії:

* корпоративну;
* ділову;
* функціональну;
* ресурсну;
* оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж “життєвого циклу” туристичного підприємства:

* стратегія зростання;
* стратегія стабілізації;
* стратегія зростання;

За характером поведінки на ринку:

* активну;
* пасивну;

Вибір стратегії зумовленний цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який йде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовишем фірми.

Розрізняють активну і пасивну стратегії.

Активна стратегія характеризується:

1.Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності туристичного підприємства).

2. Технологічною орієнтацією (підприємство виготовляє нові товари та послуги, а потім оцінює можливості ринку).

3. Наступальністю (бажання випередити конкурентів у випуску та реалізації нових послуг).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1.Концентрацією діяльності на визначенного споживача.

2.Ринковою орієнтацією (підприємство вивчає потребу споживача,а потім визначає технологічні можливості для розробки цієї послуги, який може задовільнити цю потребу).

3.Обороною (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм:рецептивної та адаптивної;

Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Визначення стратегії для підприємства туристичної індустрії принципово залежить від конкретної ситуації,в якій знаходиться організація. Однак існують деякі загальні підходи до формування стратегії і деякі загальні межі, які обмежують стратегії.

У загальному вигляді стратегія – це генеральний напрям дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно привести її до цілі. Таке розуміння стратегії справедливе тільки з точки зору верхнього рівня управління організації.

Для нижнього рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня перетворюється на ціль. Наприклад: стратегія поведінки на туристичному ринку, розроблена для турфірми загалом,для відділу маркетингуу цієї фірми виглядає як цільові установки.

Ми будемо розглядати стратегію загалом для організації туристичної індустрії. При визначенні стратегії фірми керівницво вирішує три основні питання, пов’язані зі станом організації на туристичному ринку:

* які види послуги припинити;
* які надаваємі послуги продовжити;
* які нові послуги надавати;

Це означає, що стратегія концентрує увагу:

* що організація робить, та чого не робить;
* що більше важливо та що менш важливо в діяльності організації;

Як вважає відомий теоретик з питань стратегічного планування М.Портер, існують три основні області вироблення стратегії поведінки фірми на ринку:

1.Перша область пов’язана з лідерством у мінізації витрат виробництва. Цей тип стратегії пов’язанний з тим, що організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції. За рахунок цього вона може дозволити собі більш низькі ціни на аналогічну продукцію і таким чином відвоювати долю на ринку. Такі фірми повинні мати високу організацію виробництва та постачання ,добру технологію та інженерно-конструкторську базу, а також ефективну систему розподілу продукції.Тобто, щоб досяги найменших витрат, треба, щоб собівартість продукції була найменшою. Маркетинг за такої стратегії не потребує високого розвитку.

2.Друга область вироблення стратегіїї пов’язана зі спеціалізацією у виробницві товарів та послуг. В цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером в області виробництва своєї продукції. Це приводить до того, що покупці вибирають цю послугу, навідь якщо ціна досить висока. Така фірма має мати високий потенціал для наукових розробок, дизайнерів, систему забезпечення високої якості товарів та послуг, а також розвинену систему маркетингу.

1. Третя область визначення стратегії відноситься до фіксації сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на ньому. Вона не працює на всьому туристичному ринку, та ретельно вивчає потреби ринку визначеного конкретного турпродукту. В цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат чи проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Але основним для організації, якщо вона проводить стратегію третього виду, є побудова своєї діяльності передусім на аналізі потреб клієнтів конкретного сегмента ринку. Тобто вона повинна враховувати потреби не ринку взагалі, а цілком визначенних, можливо навіть конкретних, споживачів.

На практиці підприємства готельного господарства та туризму можуть одночасно реалізовувати декілька стратегій.Особливо це розповсюджено у великих підприємств у яких є дочірні підприємства чи філії. Підприємство може проводити послідовність у реалізації стратегії, тоді вважають, що фірма реалізує комбіновану стратегію.

Отже, стратегічне планування і управління туристичною фірмою потребує високої кваліфікації менеджерів при вирішенні задач, починаючи від корпоративного рівня і закінчуючи окремими сферами бізнесу. У кожного бізнесу свій потенціал і свої цілі. Тому необхідна класифікація різних напрямків діяльності по потенціалу прибутковості для розробки і реалізації самостійних стратегійі виділення відповідного фінансування кожної з них.

Менеджер, відповідальний за здійснення стратегічного планування і отримання прибутку стає особливо важливою фігурою в умовах загострення конкуренції на ринку туристичних послуг. Стратегічному менеджеру доводиться спільно з маркетологами контролювати більшість факторів, які впливають на рівень прибутку. В сферу його діяльності попадає визначення основних полів конкуренції. Серед яких: промислове поле (діапазон галузей, в яких оперує туристична фірма); поле туристичних продуктів і напрямків діяльності; поле основних ділових навиків і можливостей фірми; поле ринкового егменту; поле вертикальної інтеграції; а також географічне поле.

Вадливим аспектом діяльностіменеджера стає визначення бізнесу в термінах груп споживачів, потреб споживачів і технології. При цьому не треба вимагати одинакової ефективності від всіх сфер бізнесу. Ефективну підтримку менеджерів в прийнятті стратегічних рішень надають графічні і математичні моделі.

Однак неможна забувати, що результати моделювання визначаються перед усім вибраною системою показників.

Особливу увагу повинно бути приділено виявленню, ефективному врахуванню і використанню стратегічних відповідностей між сферами бізнесу, знання ролі яких в забезпечені прибутку туристичної фірми допомагає зменшити невиправдані затрати і вибрати ті сфери її діяльності, які будуть найбільш перспективними.

Необхідність відстеження основних факторів макросередовища, значних елементів мікросередовища, їх вплив на можливості отримання прибутку і утримання конкурентних позицій фірми веде за собою звернення до сучасних інформаційних засобів і технологій. Їх роль особливо важлива при контролі виконання щорічних планів, прибутковості, ефективності, власне стратегічного контролю і аналізі збуту, частки ринку, співвідношення затрат і об’му продажу, а також при фінансовому і оціночному аналізі. Поряд з контролем за плановими показниками, який здійснюється на основі оцінок по покупцях, а також на базі оцінок по акціонерах, які можуть впливати на діяльність туристичної фірми, потребується контроль прибутковості. Тому фінансовий аналіз в поєднанні з маркетинговим служить базою при перегляді стратегічного підходу до ринку і поведінки фірми на ньому.

З розвитком сучасних засобів комунікації стратегічне управління набуває нові риси і організаційні форми. Постійний доступ до інформації про товари-конкуренти, можливість обмінюватись досвідом, пізнаннями створять передумови дляпояви нових способів задоволення потреб покупців в туристичних послугах, а значить і більш прогресивних технологій поведінки в світі електронних бізнес-систем. При цьому роль менеджерів зросте і вимоги до них стануть ще більш жорсткими. Так як найменша помиллка в прийнятті рішень поведе засобою сукупність помилок в глобадьному масштабі.