

Новітні тенденції в стратегічному управлінні організаціями туристичної індустрії

У статті систематизовано новітні підходи та тенденції модернізації стратегічного управління організаціями туристичної індустрії в умовах глобалізації.

Ключові слова: стратегічне управління, організація, матриця, глокалізація, глобалізація, інтеграція.

Постановка проблеми

Існуючі розробки в галузі стратегічного управління сприймаються в більшості випадків як теорія, яка дуже далека від практики. Така ситуація пояснюється, по-перше, вже згаданими стереотипами минулих часів і, по-друге, відсутністю взаємозв'язку стадій процесу стратегічного управління та аналітичних методів, що використовуються для обробки даних про умови та результати діяльності підприємства.

Отже, існує потреба в розробленні такої структури процесу стратегічного управління, яка б відповідала сутності стратегічного управління, враховувала існуючі підходи до стратегічного управління та відображала взаємозв'язок між стадіями процесу стратегічного управління та аналітичними процедурами, притаманними певній стадії і покликаними підтримувати процес прийняття рішень шляхом забезпечення керівництва необхідною інформацією у вигляді рекомендацій щодо певних питань.

Аналіз публікацій з даної теми

Огляд публікацій з проблематики стратегічного управління є свідченням того, що переважна більшість авторів, які вивчають ці питання, передусім звертають увагу на зміни, що відбуваються в організаціях та середовищі їх діяльності під впливом глобалізаційних процесів, намагаючись при цьому застосувати до управлінських процесів старі схеми, створені тоді, коли зовнішнє середовище було достатньо стабільним, а про глобалізацію як всеохоплююче явище ще не йшлося. Неминучим наслідком нового збігу обставин є зміна існуючої концепції управління організаціями в напрямку формування багатоаспектного комплексного стратегічного управління [1–7].

Сутність стратегічного управління у класичному розумінні зводиться до визначення перспектив у майбутньому і врахування вирішального впливу оточення на стратегічний вибір, натомість багатоаспектне стратегічне управління бере до уваги різні перспективи: часові, локалізаційні, стратегічного потенціалу, взаємовпливу організацій та оточення.

Якщо у практиці класичного стратегічного управління в основному зосереджуються на використанні методів стратегічного аналізу та проектуванні стратегії, то багатоаспектне стратегічне управління є більш персоналізованим, зорієнтованим на інновації.

Дишловий Ігор Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, докторант Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса; Светлічна Дар'я Олександрівна, аспірант Одеського національного політехнічного університету.

Багатоаспектне комплексне стратегічне управління спирається на два припущення. Першим припущенням є своєрідне пом'якшення твердого виміру організації, яким вважається стратегія. Це проявляється у персоніфікації стратегічного управління, його сприйнятті через призму персоналу та управління ним. Друге припущення стосується розуміння суті підприємства як такої суспільної інституції, яка враховує перспективи цінностей різних інтересантів, що співпрацюють з нею. Тут йдеться про сприйняття організації як спільного проекту, усвідомлення її суспільної відповідальності, служіння всім зацікавленим групам та забезпечення рівноваги інтересів різних груп.

Таке розуміння стратегічного управління є кроком у напрямку врахування цінностей, характерних для глобальної орієнтації управління. Висування на перший план названих цінностей означає водночас зниження ролі багатого інструментарію стратегічного управління, створеного впродовж останніх тридцяти років. Системи, процедури та знаряддя стратегічного управління приховали суть його філософії. Проте самої лише філософії для управління недостатньо. Потрібна її операціоналізація у вигляді визначеної методики, яка б дозволила краще зрозуміти процеси, з яких складається сучасне управління організацією, і полегшила розв'язання стратегічних проблем, з якими щодня стикаються керівники організацій.

Варто наголосити, що сучасне стратегічне управління є розвитком і продовженням класичного підходу. Це проявляється у тому, що не підлягає зміні парадигма, яка лежить в основі як класичного, так і багатоаспектного стратегічного управління – активної обопільної взаємодії організації та її оточення.

Мета роботи

З огляду на вищенаведені висновки щодо перспективності запровадження новітніх підходів, а саме багатоаспектного комплексного підходу до проблеми стратегічного управління, метою дослідження є систематизація новітніх тенденцій модернізації стратегічного управління розвитком об'єктів туристичної індустрії в умовах глобалізації. Це обумовлено тими обставинами, що сьогодні найбільш актуальними як у теорії менеджменту, так і в практиці управління є визначення впливу глобальних змін в економічному просторі на організації, їх структури, системи управління, організаційні культури та передусім на формування стратегії розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу

Зміна концепції організації та вимог до неї відбувались під дією ряду факторів (рис. 1), серед яких основними, на наш погляд, є перетворення інформації в один з основних факторів виробництва і зростання ролі інформаційних технологій, що, у свою чергу, призводить до зростання ваги інтелектуального потенціалу як частки активів компанії. Два попередніх фактори значно спростили доступ до інформації і прискорення обміну нею. Це дозволило підприємствам прискорити інтеграційні процеси з метою підвищення синергізму їхнього функціонування. Все це призвело до глобалізації ринкових відносин і загострення конкуренції, що змушує виробників постійно диверсифікувати продукцію, використовуючи новітні інноваційні досягнення, що за умов скорочення життєвого циклу продукції вимагає від керівництва, пристосовуючись до таких змін, швидко реагувати на зміни при прийнятті управлінських рішень. Усі ці фактори діють на фоні нестабільного інституціонального середовища, впливовість якого на пострадянському просторі має особливо вагомий вплив.

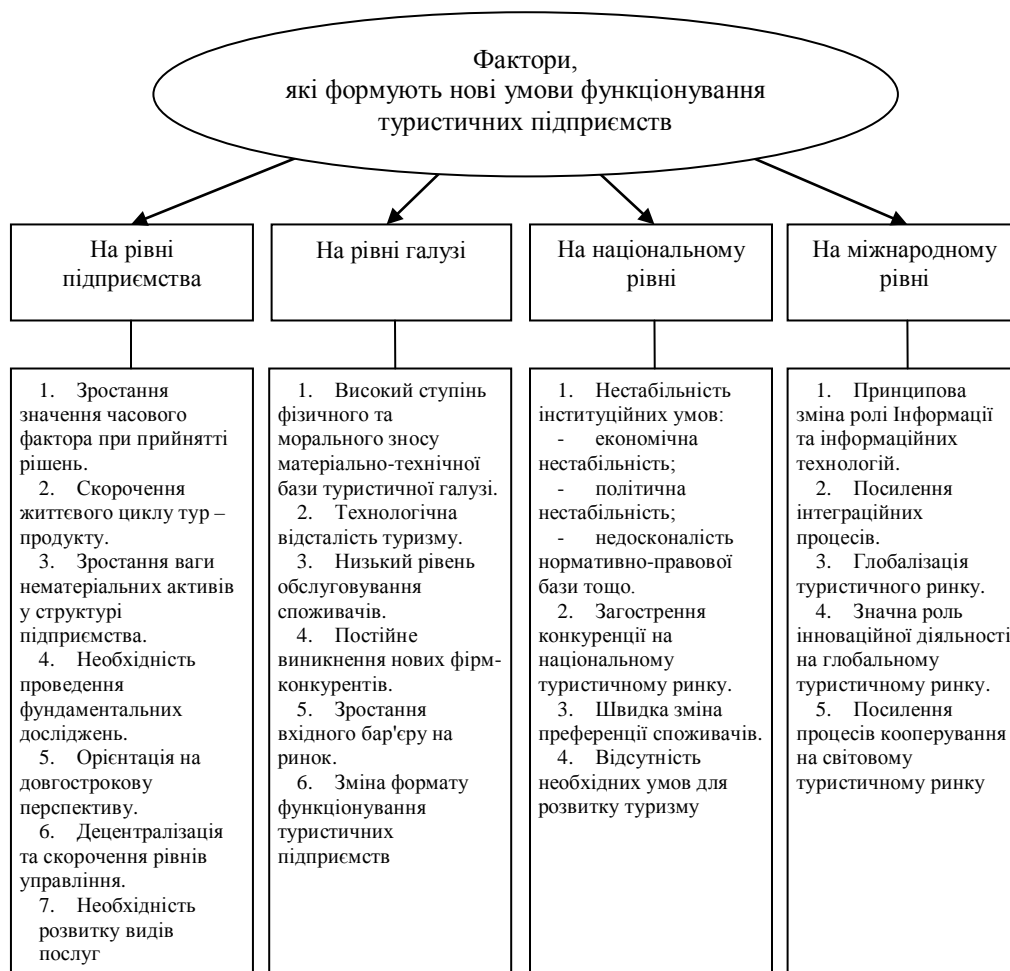


Рис. 1. Фактори, які формують нові характеристики функціонування туристичних підприємств в умовах глобалізації

Усе більш очевидним стає те, що головною характеристикою нових систем внутрішньофірмового управління повинні стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, підвищення рівня якості, розширення сфери послуг, інноваційна діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Децентралізація, скорочення рівнів управління, просування робітників і їх оплата залежно від реальних результатів стануть основними напрямками змін в апараті правління. Деякі найбільш помітні тенденції розвитку організації показані на рис. 2.

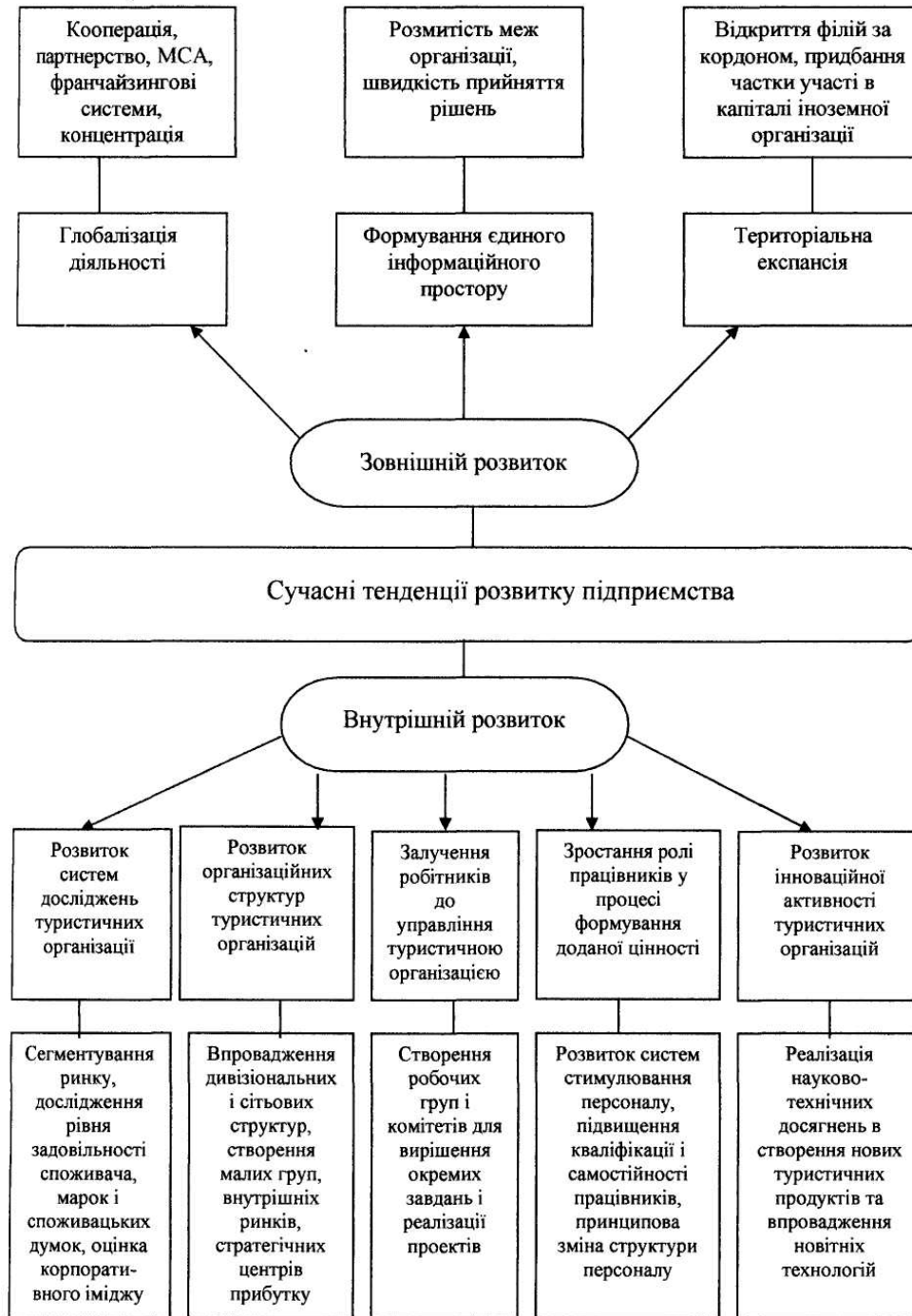


Рис. 2. Сучасні тенденції розвитку туристичних підприємств

Базуючись на аналізі тенденцій розвитку організацій, можна стверджувати, що головною властивістю підприємств стане постійне пристосування до динамічного глобального зовнішнього середовища. Як механізм, що адаптується, організація буде змінюватись у відповідності до змін зовнішніх умов і об'єктивних вимог до неї. Узагальнення процесів, що відбуваються, і намічених тенденції показує, що для забезпечення цієї основної (адаптивної) характеристики на перший план вийдуть такі риси підприємства:

1) організаційна гнучкість – підприємство повинно адаптуватись і оперативно реагувати на запити клієнтів, що відбувається, коли індивідууми підтримують цінності гнучкої організації. Гнучкість має стати організаційною культурою компанії;

2) прихильність до індивідуумів – залучення робітників до розв'язання проблем підприємств, активної участі в управлінні, обговоренні і прийнятті як тактичних, так і стратегічних рішень;

3) орієнтація на знання – сьогодні знання та людський капітал вважають головним фактором виробництва;

4) інноваційна природа функціонування – стає головним фактором успіху підприємств, у цих умовах інтелектуальна праця стає основою створення матеріальних цінностей, отримання доходів і прибутку, знання стають домінуючим активом підприємств;

5) переважне використання команд з метою використання колективного інтелекту, що дозволяє розробляти унікальні технологічні, ринкові й управлінські рішення. Сучасний менеджмент має відмовитись від екстраполяції при прийнятті рішень, оскільки у нових умовах окремі робітники отримують свободу дій і можливість створювати додану цінність для споживача;

6) висока внутрішня конкурентоспроможність яка базується на знаннях та досвіді персоналу, формує конкурентні переваги підприємства та його ключову компетенцію. Ключовим конкурентним параметром бізнесу є здатність адаптуватися до потреб клієнтів і надавати їм інноваційні послуги. Важливим фактором конкурентоспроможності стає вміння будувати прямі відношення між робітниками і клієнтами організації без застосування ієрархічних елементів управління;

7) прагнення до диверсифікації – необхідно використовувати диверсифікацію робочої сили і постачальників, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії і розширити послуги, що надаються клієнтам;

8) глобальні масштаби – об'єднані в мережу ділові кластери співпрацюють у глобальних масштабах для досягнення стратегічних цілей. Сьогодні фактично партнерство як форма співробітництва стає домінуючою і витісняє конкуренцію.

Сучасне стратегічне управління є розвитком і продовженням класичного підходу. Це проявляється у тому, що не підлягає зміні парадигма, яка лежить в основі класичного і багатоаспектного стратегічного управління – активної обопільної взаємодії організації та її оточення.

Розвиток стратегічного управління під впливом нових обставин, зумовлених глобалізацією, не є простим перенесенням засад класичного підходу на концепцію багатоаспектного стратегічного управління. Це збагачення класичних припущень та акцент на нових аспектах, спричинених глобалізацією. Інакше кажучи, глобальна орієнтація, яка лежить в основі парадигми стратегічного управління, вимагає глобальних пристосувань організації.

Таким чином, з урахуванням вищезазначеного можна запропонувати універсальну схему стратегічного вибору туристичних підприємств (рис. 3). Унікальність даної схеми полягає в тому, що вона розроблена з урахуванням нових обставин, спричинених глобалізацією, і є універсальною для туристичних підприємств, метою яких є інтеграція в глобальний туристичний ринок з глобальними підприємствами та глобальними споживачами.

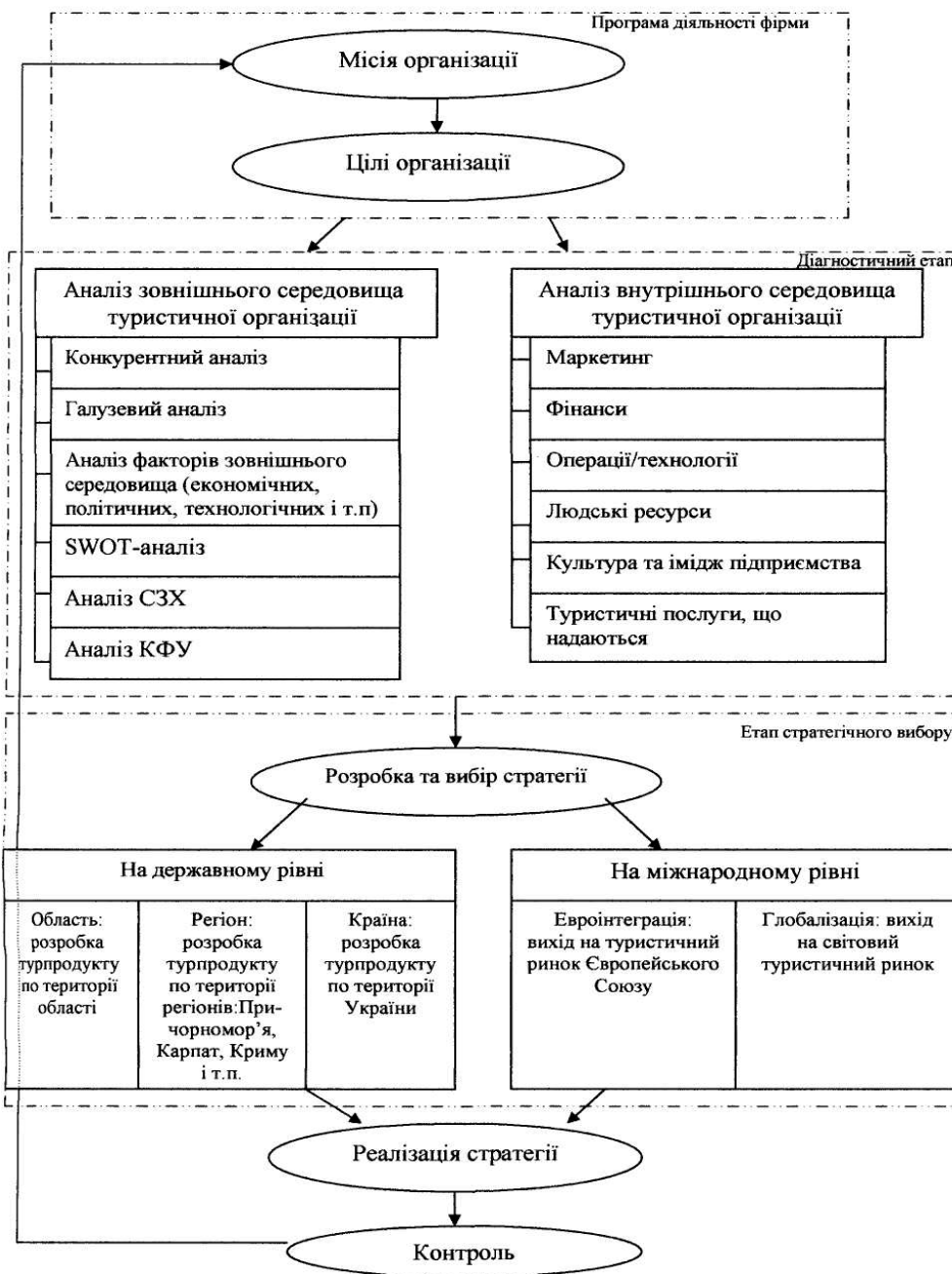


Рис. 3. Універсальна схема стратегічного вибору туристичних підприємств

Відмінність даної схеми від класичної схеми розроблення стратегії полягає в тому, що після діагностичного етапу, на етапі розроблення стратегії, розглядаються різні рівні та підрівні розроблення стратегії, а саме: державний рівень, а також 3 підрівні: область, регіон та країна; міжнародний рівень, а також 2 підрівні: євроінтеграція та глобалізація.

Після розгляду варіацій стратегій на різних рівнях туристичне підприємство вибирає стратегію згідно з програмою діяльності фірми, тобто місією та цілями туристичного підприємства. Необхідно звернути увагу, що після завершення етапу стратегічного планування можливе коректування місії та цілей організації.

На особливу увагу заслуговує питання щодо розроблення матриці вибору стратегії туристичного підприємства. Широке використання методу матриць у багатьох сферах наукового знання вказує на його універсальність і продуктивність в цілому та дає підстави для його використання.

Матриці як інструмент наочного представлення даних застосовуються у проектному менеджменті, економіці, соціології, в аналізі політики тощо. Активно використовуються матриці для маркетингових досліджень. Так, серед класичних маркетингових інструментів виокремлюють, зокрема, матрицю І. Ансоффа і матрицю МакКінзі (GE-McKinsey Matrix). Матрицю 4x4 використовують у логіко-структурному підході (Logical Framework (LogFRAME) Methodology), яку вважають аналітичним інструментом для планування, моніторингу і впровадження проектів.

Аналіз існуючих матриць дозволяє виявити чотири класи завдань, які дослідник може вирішувати за допомогою методу матриць:

1) аналіз структурованості (мовою постнеокласики – цілісності) системи, тобто вивчення наявних чи ненаявних взаємозв'язків між її елементами (це здійснюється за допомогою структурної матриці або матриці логіко-структурного підходу) чи взаємовпливів компонентів системи (матриця коефіцієнтів);

2) зіставлення (поєднання) елементів і процесів (наприклад, етапів проекту з його цілями або результатами як у логіко-структурній матриці) або позицій у взаємодії суб'єктів політики (як у матриці стейкхолдерів, інституційно-політичній матриці та матриці вірогідності реалізації зв'язків);

3) порівняння двох чи більше систем, зокрема наук (цьому слугують міждисциплінарна та внутрішньодисциплінарна матриці);

4) ранжування альтернатив під час прийняття рішень (що здійснюється за допомогою Кепнер-Греґу-матриці) або ризиків (за допомогою матриці ризиків).

На нашу думку, головним недоліком класичних загальновідомих матриць є їх статичність. Вони відбивають ситуацію тільки в зазначений період часу. Тим паче матриці дозволяють відповісти на такі основні запитання, які лежать в основі визначення стратегій: яким є поточний стан портфеля стратегії, чи має потребу в змінах, які зміни треба зробити, як їх скоригувати зі змінами у зовнішньому оточенні.

Однак класичні матриці заслуговують на увагу і в сучасних умовах. Вони становлять практичний і теоретичний інтерес для вітчизняних підприємств.

Для роботи з методичним інструментарієм, який використовується при формуванні стратегії, у попередніх пунктах були досліджені основні сучасні тенденції розвитку туристичних підприємств, розроблені фактори, які формують нові умови функціонування туристичних підприємств, оцінка яких застосовується при підготовці стратегічних рішень, та універсальна схема стратегічного вибору туристичних підприємств.

Проведені дослідження дозволяють рекомендувати матрицю «рівень розробки стратегії – глокалізація» (рис. 4). Вона базується на 2 змінних – рівні розроблення стратегії і глокалізації. При цьому кожний її квадрат має свою власну характеристику по відношенню до змінних.

		Рівень розробки стратегії	
		Державний рів.	Міжнародний рів.
Глокалізація Гомогенізація	Гетерогенізація	Концентрація	Франчайзингові системи
	Гомогенізація	Диверсифікування діяльності	Кооперація

Рис. 4. Матриця «рівень розроблення стратегії – глокалізація»

Отримана матриця дозволяє мати уявлення про взаємодію різних стратегій і є основою для прийняття рішень на рівні підприємства.

Згідно із запропонованою матрицею вибір стратегій залежно від рівня формування стратегії та глокалізації рекомендується здійснювати за такою методикою: згідно з місією та цілями організації треба вирішити, для якого рівня треба вибрати стратегію (державного чи міжнародного), згідно з чим залежно від таких характеристик, як гомогенізація (орієнтування на загальні риси закордонних ринків) та гетерогенізація (орієнтування на відмінні риси закордонних ринків) організація вибирає на перехресті 2 змінних для себе відповідний квадрат, в якому знаходиться відповідна стратегія.

Стратегії, які вибираються на основі матриці, є дуже добрим орієнтиром, але не повинні сліпо реалізовуватись. Спеціалістам треба зробити ретельну оцінку їх відповідності дійсності, що прогнозується, й далі розробити комплекс конкретних дій.

Для вибору належної та правильної стратегії треба також розробити схему необхідних умов досягнення різних рівнів інтеграції (рис. 5).

Для цього треба визначити рівні інтеграції:

- 1) рівень області (мається на увазі територія області міста, в якому працює підприємство);
- 2) рівень регіону (мається на увазі регіон, в якому працює підприємство, наприклад, Причорноморський регіон);
- 3) рівень країни (мається на увазі країна, на території якої працює підприємство, тобто внутрішній ринок);
- 4) рівень Європейського Союзу (мається на увазі територія країн, які входять в зону Європейського Союзу);
- 5) світовий рівень (мається на увазі глобальний рівень, з глобальним споживачем та постачальником).

У цій схемі відображені приблизні необхідні умови, які треба виконати туристичному підприємству для досягнення наступного рівня інтеграції.

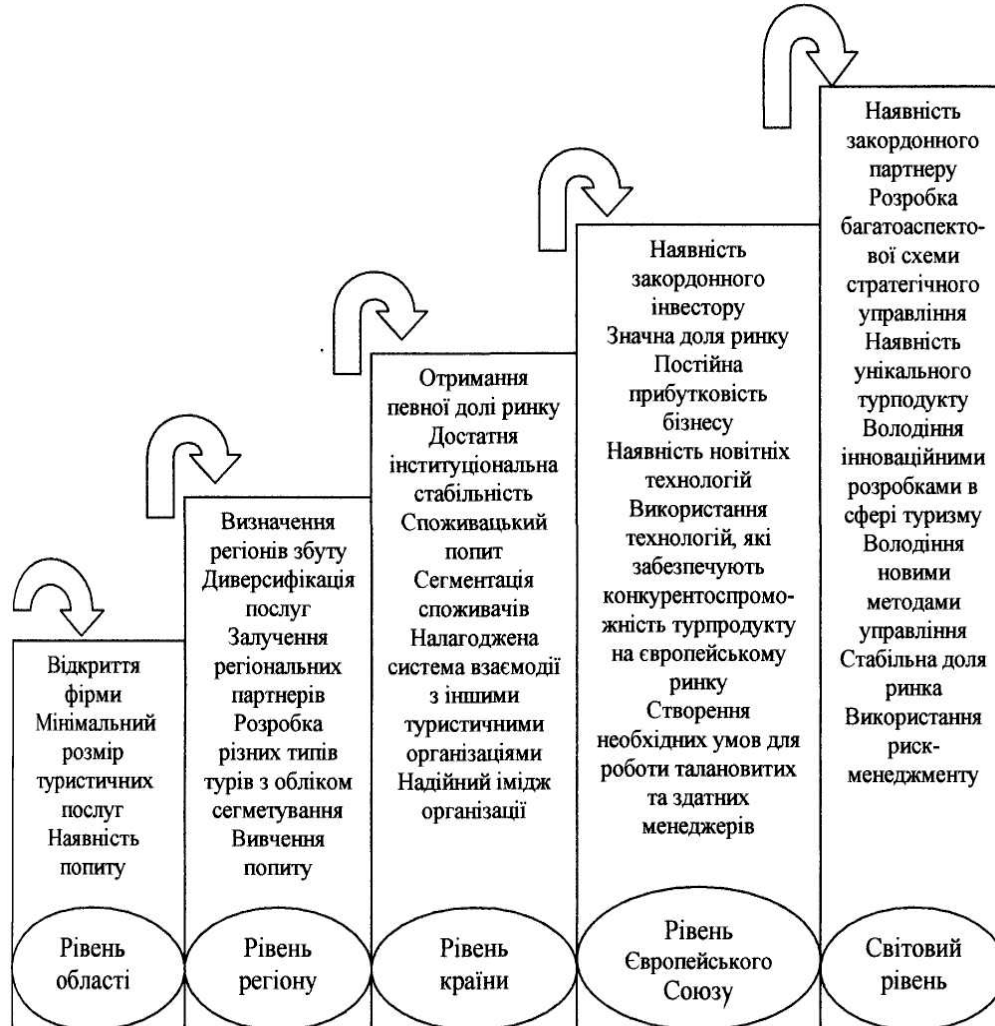


Рис. 5 Схема необхідних умов досягнення різних рівнів інтеграції для підприємств туристичного бізнесу

З розробленої вище схеми можна наочно побачити різні рівні інтеграції та можливі дії для досягнення кожного з них. Треба наголосити, що це універсальна схема, тобто підходить для будь-якого туристичного підприємства. Треба пам'ятати також і про те, що в досягненні рівнів інтеграції необхідно зберігати наведений порядок та перед тим як скористатися схемою - визначити, на якому рівні знаходиться фірма в даний час.

Висновки

Таким чином, підбиваючи загальний підсумок, слід відзначити, що проведені нами дослідження, а саме систематизація та аналіз новітніх тенденцій у стратегічному

управлінні організаціями туристичної індустрії, обґрунтовують необхідність удосконалення та модернізації методології та інструментарію стратегічного управління поведінки економічних об'єктів цього сектору національної економіки, базуючись на яких вони отримують можливість вибудовувати в умовах глобалізації свої відносини з оточенням на принципах інноваційності, суспільної відповідальності, підпорядкованості та забезпечення рівноваги інтересів усіх зацікавлених сторін.

1. *Peters, T.* Liberation Management. Necessary Organization for the Nonesecond Ninthes / T. Peters. – New York : Alfred A. Knopf, 1992. – 453 p.
2. *Hahn, D.* Tendencje rozwojowe zarzadzania / D. Hahn // Organizacja i Kierowanie, 1993. – № 2. – P. 21–35.
3. *Wit, B. de.* Strategy, Process, Content, Context. An International Perspective Int. / de Wit B., R. Meyer // London : Thomson Business Press, 1998.
4. *Mintzberg, H.* The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. — New York: Prentice Hall, 1994. – 342 p.
5. *Stacey, R.* Strategy as Order Emerging from Chaos / R. Stacey. – Pergamo Press Ltd, Oxford, 1993.
6. *Pascale, R. T.* Managing in the Edge / R. T. Pascale. – New York : Simon&Schuster, 1990. – 342 p.
7. *Gierszewska, G.* Wyzwania dla zarzadzania strategicznego / G. Gierszewska, B. Wawrzyniak. – Warszawa : Poltext, 2001.

Отримано 12.12.2010 р.

И.Н. Дышловой, Д.А. Светличная
**Новейшие тенденции в стратегическом управлении
организациями туристической индустрии**

В статье систематизированы новейшие подходы и тенденции модернизации стратегического управления организациями туристической индустрии в условиях глобализации.

Ключевые слова: стратегическое управление, организация, матрица, глокализация, глобализация, интеграция.

I.M. Dyshlovy, D.O. Svetlichnaya
Latest trends in strategic management of the tourism industry

It is systemized in the article the innovative approaches and trends of organizational strategic management of tourism industry in the context of globalization.

Keywords: strategic management, organization, matrix, glocalization, globalization, integration.