

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ніла Марківна ТЮРИНА

кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>
e-mail: nilatyurina@gmail.com

Юрій Васильович КРАВЧИК

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>
e-mail: gromplus7@gmail.com

Тетяна Валеріївна НАЗАРЧУК

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>
e-mail: nazarchuktatiana@gmail.com

Сучасному воєнному стану України притаманний занепад туристичної індустрії у більшості регіонів, згорання соціальних програм в цьому напрямі, втрата позитивних тенденцій і динаміки розвитку родинних та підтримуючих галузей, низькі конкурентоспроможність туристичних послуг і темпи економічного розвитку взагалі. Метою дослідження є визначення особливостей стратегічного планування в туристичних організаціях в сучасних умовах та виявлення факторів впливу на його формування.

Обґрунтовано послідовність вибору загальної стратегії розвитку туристичної організації на основі стратегічного планування. Досліджено склад та характер основних факторів впливу на процес стратегічного планування в туристичній організації:

- стан підтримуючих галузей і туристичної індустрії, позиція на ній туристичної організації, яка досліджується;

- цілі туристичної організації;
- інтереси і ставлення до бізнесу вищого керівництва;
- кваліфікація персоналу;
- фінансове забезпечення суб'єкта господарювання;
- зобов'язання туристичної організації щодо попередніх стратегій.
- ступінь залежності від факторів прямого та опосередкованого впливу зовнішнього середовища.
- фактор часу.

За результатами проведеного аналізу зроблено висновок, що організація ефективного механізму стратегічного планування допоможе не лише сформувати реальні цілі, а й забезпечити їх системне досягнення.

Ключові слова: стратегічне планування, організація туризму, стратегія розвитку, конкурентна перевага, життєвий цикл, витрати.

STRATEGIC PLANNING OF ACTIVITIES IN A TOURIST ORGANIZATION

Nila TYURINA, Yurii KRAVCHYK, Tatiana NAZARCHUK

Khmelnytskyi National University

The current state of war in Ukraine is characterized by the decline of the tourism industry in most regions, the curtailment of social programs in this direction, the loss of positive trends and dynamics of the development of family and supporting industries, the low competitiveness of tourist services and the pace of economic development in general. The purpose of the study is to determine the features of strategic planning in tourism organizations in modern conditions and to identify factors influencing its formation.

The sequence of choosing a general strategy for the development of a tourist organization based on strategic planning is substantiated. The composition and nature of the main influencing factors on the process of strategic planning in the tourism organization were studied:

- the state of supporting industries and the tourism industry, the position of the tourist organization under investigation;
- goals of the tourist organization;
- interests and attitude to business of top management;
- staff qualification;
- financial support of the business entity;
- obligations of the tourist organization regarding previous strategies.
- the degree of dependence on the factors of direct and indirect influence of the external environment.
- time factor.

Based on the results of the analysis, it was concluded that the organization of an effective strategic planning mechanism will help not only to form real goals, but also to ensure their systematic achievement.

Key words: strategic planning, tourism organization, development strategy, competitive advantage, life cycle, costs.

Тюріна Н., Кравчик Ю., Назарчук Т. (2023).
Стратегічне планування діяльності в туристичній
організації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY
MANAGEMENT*, (1), 20-24.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(3))

Tyurina N., Kravchuk Y., Nazarchuk T. (2023).
Strategic planning of activities in a tourist
organization. *DEVELOPMENT SERVICE
INDUSTRY MANAGEMENT*, (1), 20-24.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(3))

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Туристична індустрія ще в період карантинних обмежень втратила майже чверть підприємств, які не змогли втриматись на ринку. Ті підприємства, які залишились, повинні ще старанніше займатись брендингом, пристосуватися до нових цифрових умов праці з дотриманням карантинних вимог, коригувати стратегію з урахуванням безпекових питань під час дії воєнного стану. Тож нові потреби споживачів послуг та зростаюча конкуренція – це не єдині глобальні проблеми цього бізнесу. Сучасному воєнному стану України притаманний занепад туристичної індустрії у більшості регіонів, згорання соціальних програм в цьому напрямі, втрата позитивних тенденцій і динаміки розвитку родинних та підтримуючих галузей, низькі конкурентоспроможність туристичних послуг і темпи економічного розвитку взагалі. Однак, такі умови вимагають нових підходів не тільки у плануванні розвитку асортименту послуг, але й у формуванні нових підходів до управління витратами та підвищенні ефективності діяльності туристичних організацій.

В наш час забезпечення ефективної діяльності посідає важливе місце в процвітанні будь-якого підприємства туристичної індустрії й відіграє ключову роль в реалізації стратегій щодо соціального та економічного регіонального розвитку. За сучасних умов зміни в ній стали рушійною силою, а також конкурентною перевагою підприємницьких структур, які є стейкхолдерами туристичних організацій. Таким чином питання обґрунтування стратегії розвитку таких організацій з урахуванням переваг стратегічного планування, звісно, є актуальними.

Аналіз досліджень та публікацій

Теоретичні аспекти здійснення менеджменту підприємств туристичної індустрії знайшли своє відображення у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, таких, як: Н. Алексєєва, Д. Басюк, Л. Баумгартен, С. Білоус, М. Бойко, Г. Горіна, О. Євтушок, В. Киричук, Н. Корж, І. Крупіца, М. Лущик, О. Роїк, Т. Ткаченко та ін. Серед українських вчених окремими питаннями забезпечення системи стратегічного планування підприємницької діяльності займалися С. Козьменко, О. Ревенко, О. Трохимець, О. Тищенко, Т. Шелемєтєва та ін. Але успіх впроваджуваних технологій залежить від чіткого обґрунтування доцільності заходів на основі виокремлення ключових проблем в цій сфері, спираючись на специфіку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. В такому контексті необхідним є критичне оцінювання заходів щодо обґрунтування практичних питань реалізації підходів стратегічного планування туристичних організацій.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення особливостей стратегічного планування в туристичних організаціях в сучасних умовах та виявлення факторів впливу на його формування.

Виклад основного матеріалу

Якісне планування, чітка постановка цілей, правильне розуміння реальної ситуації в даний момент – саме ці проблеми підіймає та вирішує бізнес-план. Отже, грамотно прорахований документ сприяє розвитку підприємства та економіки та суспільства в цілому, а, отже, є корисним для кожного учасника бізнес-проекту (інвестора, власника, менеджера, відповідальних осіб). Але незважаючи на відсутність законодавчих актів, які прямо зобов'язують розробку бізнес-планів, сьогодні в Україні та за кордоном прийнятою є практика їх складання, чому сприяє значна кількість нормативних документів, які формують ділове середовище підприємства.

Підвищення обізнаності підприємців та переймання зарубіжного досвіду стосовно бізнес-планування, як вважає І. Дворська [1], приведе український туристичний бізнес на більш високий рівень розвитку. Адже наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити реалізації бізнес-проекту.

Процес вибору стратегії туристичної організації передбачає певні етапи, які набувають свого перебігу під впливом сукупності різноспрямованих факторів, має ґрунтуватись на якісному стратегічному плануванні (рис. 1).

Окремо слід прокоментувати основні фактори впливу на процес стратегічного планування:

1. Стан підтримуючих галузей і туристичної індустрії, позиція на ній туристичної організації. Саме на основі такої інформації відбувається усвідомлення загальної стратегії розвитку, що потрібно для якісного механізму стратегічного планування діяльності туристичної організації.

2. Цілі туристичної організації, яка досліджується. Формулювання загальної стратегії розвитку починається з цілеутворення. Основна загальна мета будь-якого підприємства відображає чітко виражену причину його існування і позначається як місія. В ній деталізується статус бізнес-структури, напрям і орієнтири для подальшого визначення цілей, функціональних стратегій, тактичних дій, кадрової політики в досягненні запланованого результату. Місія бізнесу відображає ідеологію і специфіку розвитку підприємства. На її основі вибудовується лінія діяльності, яка стимулює персонал до прагнення досягти цілі. Ефективно сформульована місія викликає позитивні емоції, довіру до організації, що важливо у туристичній індустрії, мобілізує колектив до конкретних дій.



Рис. 1. Послідовність вибору загальної стратегії розвитку туристичної організації на основі стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі узагальнення [2; 3;4]

Місію підприємства взагалі обумовлюють такі фактори: коло потреб, які задовольняються в результаті здійснення туристичної діяльності; сукупність та структура споживачів; продукт (послуга); конкурентні переваги туристичної організації.

Цілі є перманентним елементом системи управління підприємством, оскільки виконують відразу організаційну, мотивуючу і контрольну функції. Отже, якщо немає мети, то і немає керування. Цілі підприємства задають і визначають основу для формування бізнес-процесів, мотивують персонал до досягнення результатів, так виникають питання: які вибрати і у якій послідовності їх розставити; наскільки вони актуальні, як оцінюються можливості їх досягнення та який виникає взаємозв'язок цілей.

Якість бізнес-планування зростає, коли при плануванні цілей дотримуються принципів SMART-підходу (specific, measurable, attainable, relevant і time-bounded) – конкретний, вимірний, досяжний, значимий, обмежений у часі, тобто дедлайн. Для того, щоб цілі мали цінність як інструмент управління, вони в процесі планування мають бути сформульовані в кількісних чи вимірних величинах, у них повинна міститися вказівка на крайній термін їх завершення. Основною проблемою визначення мети туристичної організації є її вимірність. Мета і її пріоритети не є постійними величинами і повинні періодично переглядатися в зв'язку зі змінами зовнішніх і внутрішніх умов роботи підприємств. Чим ясніша вимірна частина, тим легше колективу зрозуміти шляхи досягнення, в принципі її досягти і тим легше тримати індикатори розвитку під контролем. Реальність мети відбивається в розроблених реалістичних планах з повним описом їх ресурсного забезпечення. Важливим також в нинішніх умовах розвитку туристичної індустрії стає вимога передбачення системи взаємопідтримуючих цілей, тобто несуперечності запланованих загальних результатів роботи підприємства і функціональних цілей структурних підрозділів, що входять до нього [3]. Досяжність мети тісно переплітається з поняттям «реальність» і полягає в тому, щоб поставлені цілі в загальній ієрархії «дерева

цілей» не виходили за межі допустимих можливостей виконавців. Так занадто легка для досягнення чи, навпаки, непосильна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтирів роботи, що дуже негативно позначається на діяльності та результатах організації. Крім того, цілі одночасно повинні бути гнучкими і конкретними, особливо зараз, під час дії воєнного стану. Ця вимога, часом, буває важко сумісною, бо потребує підприємницького чуття і досвіду. Принцип конкретності при плануванні означає чітке формулювання мети і визначений соціально-економічний результат.

3. Інтереси і ставлення до бізнесу вищого керівництва. Зацікавлене керівництво – вже перший крок до успіху. Гарною є ситуація, коли менеджери морально і фінансово зацікавлені у процвітанні бізнесу, тоді вони краще згуртовують команду, займаються просуванням бренду та тримають руку на пульсі при найменших змінах у факторах впливу.

4. Кваліфікація персоналу. Як стверджують практики [1; 2, С. 26], в туристичній індустрії більшість конкурентних переваг формуються за рахунок людського фактору. Так залежно від стадії життєвого циклу туристичної організації необхідно визначити основні акценти роботи з персоналом як на індивідуальному рівні, так і на рівні організації в цілому:

1) стадія зародження проекту туристичної організації, на якій управління персоналом ще неформальне, розмите, всі справи ведуть в ручному режимі;

2) стадія розвитку, в основі якої вже лежить більш чітка спеціалізація працівників, формалізація ключових бізнес-процесів, формування механізмів і методів прийняття рішень, зміни, часткова автоматизація операцій (розрахунок зарплати, премій, дивідендів, ведення документації щодо обліку кадрів, бонусні програми, підвищення кваліфікації, ротация та ін.). Завдання управління персоналом на цій стадії зводяться до пошуку потрібних кадрів для підтримки росту, проведення тренінгів для співробітників, що контактують з клієнтами й займають ключові посади, створення оптимальної структури управління. За умов успішних кроків буде формуватись певна корпоративна культура, але для прихильності всій команді туристичної організації потрібен тривалий час та активні дії;

3) стадія зрілості: відбуваються децентралізація та розширення виконуваних функцій; організаційна структура стає, як правило, горизонтальною; застосовуються бюджетне, проєктне й матричне управління; значна увага приділяється інтеграції різних функцій, контролю, інформаційні технології широко застосовують у плануванні, аналізі й оцінці персоналу; підсилюється конкуренція. Кадрове управління на цій стадії орієнтовано більшою мірою на результативність та довгострокове планування дій і результатів. Однією з конкурентних переваг стає бренд туристичної організації;

4) стадія спаду буде характеризуватися призупинкою інноваційної активності, поступовим падінням престижу й довіри до бренду туристичної організації. За цих умов або виникає необхідність у реорганізації або розробляється стратегія виходу організації на новий цикл розвитку (за типом стратегії повороту). В найгіршій ситуації слід казати про ліквідацію, при цьому для персоналу буде краще, якщо це відбуватиметься не затягнуто у часі, доки є максимально можливою вартість бізнесу. Управління персоналом тут концентрується на оновленні кадрів (критерієм прийому може бути наявність нових підходів та ідей), оцінці результативності, управлінському консалтингу, подоланні опору до змін.

5. Фінансове забезпечення суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим слід розглядати взаємозв'язок ресурсів та цілей. На практиці оцінюють два типи ключових цілей і результатів: фінансові і стратегічні. У фінансових цілях відтворюються фактичні потреби туристичної організації для забезпечення її нормальної роботи й ефективної віддачі результатів, тобто вони визначають у цілому умови її виживання, вказують на резерви розвитку. Фінансові цілі встановлюються, як правило, на більш короткий термін порівняно із стратегічними цілями, вони мають відтворювати зміни в підтримуючих галузях на ринку чи в самій організації. В свою чергу, стратегічні цілі відносять до напрямку зміцнення стану організації в туристичній індустрії, пов'язують зі збереженням і підвищенням її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди, вони вже орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому. Слід зазначити, що фінансові ресурси підприємств – це як кров бізнесу, від старту, підтримки успіху, поточного споживання і утворення запасів до реорганізації та продажу організації.

6. Зобов'язання туристичної організації щодо попередніх стратегій. Ця група факторів має сенс бути включеною до аналізу, якщо мова йде не про щойно створений бізнес. Тут може йти мова як про економічні, так і соціальні зобов'язання перед партнерами, акціонерами, кредиторами, інвесторами, працівниками тощо.

7. Ступінь залежності від факторів прямого та опосередкованого впливу зовнішнього середовища. Цю групу факторів слід оцінювати залежно від ситуації на мікро-, макро-, мезорівні, а коригується ця ступінь відповідно до стратегічного позиціонування туристичної організації.

8. Фактор часу. Напевно, найскладніший та найневловиміший фактор, який впливатиме на теперішню вартість грошових потоків, ризики змін курсів валют, бонуси за заздалегідь зроблені замовлення, довгострокові умови оренди, партнерства тощо. Цій групі факторів слід приділяти дуже серйозну увагу саме на етапі стратегічного планування діяльності туристичної організації, оскільки від правильності оцінювання ризиків та шансів в цій сфері залежатимуть не тільки реальність і релевантність цілей (індикаторів розвитку), а й своєчасне коригування дій у разі відхилень під час реалізації стратегії.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Розвиток туристичної індустрії ускладнюється новими умовами воєнного часу, що впливає на рішення про доцільність самого бізнесу та результати діючих організацій. Вибір загальної стратегії розвитку туристичної організації має ґрунтуватись на якісному стратегічному плануванні діяльності. При формуванні цілей та особливо під час формування плану реалізації доцільно залучати співробітників.

Як показує практика, співробітники, які беруть участь у реалізації завдань, більш детально розуміють зсередини всі процеси і часто можуть запропонувати дуже круті, конкурентоспроможні ідеї та рішення. Тож завдання менеджерів – не нехтувати, а користуватись їхнім досвідом, використовувати їх компетенції та переваги, досліджувати мотиватори. Розвиток туристичного бізнесу – це важкий, скрупульозний процес, який вимагає підбору цілого комплексу різних інструментів та вміння правильно їх застосовувати на практиці.

Організація ефективного механізму стратегічного планування допоможе не лише сформувати реальні цілі, а й забезпечити їх системне досягнення.

Література

1. Дворська І. Бізнес-тури: індивідуальний підхід проти неякісного мас-маркету [Електронний ресурс]. URL: <https://hubs.ua/business/biznes-turi-individual-nij-pidhid-proti-neyakisnogo-mas-marketu-146038.html> (дата звернення: 20.07.2022 р.)
2. Крупіца, І. В., Євтушок, О. В., Киричук, В. Г. (2022). Світові тренди та перспективи розвитку туризму в Україні. *Економічний простір*, № 178, С. 24-30. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-4>
3. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (дата звернення: 25.07.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.78)
4. Роїк О., Лушик М. Розвиток туристичної сфери України в умовах підвищених епідемічних ризиків. *Економіка та суспільство*. № 22. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9>

References

1. Dvorska, I. (2019) "Business tours: an individual approach against a low-quality mass market" [Online], URL: <https://hubs.ua/business/biznes&turi&individual&nij&pidhid&proti&neyakisnogo&mas&marketu&146038.html> (Accessed 20 July 2022).
2. Revenko, O. (2021), "The influence of tax factors on the enterprise results", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (Accessed 25 Jul 2022). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.78>
3. Roik, O. and Lushchik, M. (2020) "Development of the tourism sphere of Ukraine in conditions of increased epidemic risks" [Online]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524&0072/2020&22&9> (Accessed 20 July 2022)
4. Krupitsa, I. V., Yevtushok, O. V. and Kyrychuk, V. H. (2022). Global trends and prospects for the development of tourism in Ukraine. *Ekonomichnyi prostir*. no 178, 24-30. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-4>