

УДК 338.48 (477.64)

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-2>**Бут Т.В.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка»**Кульчицька О.А.**магістр кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

У статті досліджено сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. Визначено переваги стратегічного управління та недоліки по його використанню. Встановлено, що в основі стратегічного менеджменту лежить прийняття управлінських рішень, орієнтованих на врахування зовнішнього середовища на досягнення конкурентноздатності підприємства сфери послуг. Обґрунтовано, що більшість підприємств сфери послуг дотримуються визначеної стратегічної орієнтації протягом 15–20 років. Досліджено образи дії формулювання стратегій: підприємницький, навчання посередництвом досвіду та плановий. Встановлено, що стратегічне планування покращує конкурентну позицію підприємства та забезпечує довгостроковий прибуток. Встановлено мету стратегічного управління, яка є основою для забезпечення його конкурентоспроможності існування в довгостроковій перспективі: визначити місію, цілі та стратегії, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, управлінські рішення, стратегічний менеджмент, підприємство сфери послуг.

But T.V., Kulchitska O.A.

"Zaporizhzhia Polytechnic" National University

MODERN APPROACHES TO DEVELOPING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR A SERVICE ENTERPRISE

The article examines modern approaches to developing a strategy for the development of enterprises in the service sector. The urgency of the topic is due to the slow growth of economic activity of food enterprises, low efficiency of material and labor resources, slow implementation of scientific and technological progress. It is justified for service enterprises to develop a long-term strategy of behavior that will allow them to keep up with the changes taking place around. The need to implement such management that will ensure the adaptation of the enterprise to rapidly changing business conditions. A number of reasons have been identified that have led to a sharp increase in the importance of strategic management: accelerating changes in the environment, the emergence of new demands and consumer attitudes, increasing competition for resources, internationalization of business, the emergence of new unexpected business opportunities caused by science and technology. networks that enable ultra-fast dissemination and retrieval of information, wide availability of modern technologies, changing the role of human resources. The advantages of strategic management and disadvantages of its use are determined. It is established that the basis of strategic management is the adoption of management decisions focused on taking into account the external environment to achieve the competitiveness of the enterprise in the service sector. It is substantiated that most service enterprises adhere to a certain strategic orientation for 15–20 years. Images of actions of formulation of strategies are investigated: entrepreneurial, training by means of experience and planned. It is established that strategic planning improves the competitive position of the enterprise and provides long-term profit. The purpose of strategic management, which is the basis for ensuring its competitiveness in the long run: to define the mission, goals and strategies, development and implementation of a system of plans as tools for implementing strategic guidelines for improving the enterprise and its individual subsystems.

Keywords: strategy, strategic management, management decisions, strategic management, service enterprise.

Постановка проблеми. Перебудова системи управління національною економікою створила якісно нові умови функціонування підприємств сфери послуг, що потребує реформування системи управління, підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства в нових умовах. На сьогодні значно сповільнились темпи зростання обсягів господарської діяльності підприємств харчування, нижчою стала ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, повільно впроваджуються досягнення науково-технічного прогресу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною та методологічною основою з питань

управління, розробки стратегій по управлінню підприємством сфери послуг, конкурентоспроможності, нормативних документів, аналітичні узагальнення, що характеризують стан розвитку підприємств сфери послуг є праці вітчизняних та закордонних вчених: Мельник Ю., Цетнар Л. [1], Клівець П.Г. [2], Шершньової З.Є. [3], Віханського О.С. [4], Портера М. [5], Котлер Ф. [6].

Метою статті є дослідження сучасних підходів до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінюваної ситуації підприємства 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 підприємств 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 підприємства 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 отримання 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, також, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління [4]. Кожне підприємство унікальне у своєму роді, тому і процес розробки стратегії для кожного підприємства також унікальний, так як він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару або наданих послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох факторів. Але в той же час є деякі основні моменти, які вказують на 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 [2].

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 дозволяють досягнути конкурентних переваг, що в єдності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї цілі в довгостроковій перспективі [4].

Хоча стратегічне управління є дуже важливим фактором успішного виживання в конкурентній боротьбі, яка ускладнюється, в той же час постійно можна спостерігати в діях організації відсутності 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 змінюватися, 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 довгострокових 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.

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 кількість затримок не дають відповіді на питання про те, на скільки створений підприємством продукт буде прийнятний ринком – яка кількість буде придбана і по якій ціні, визначить ринок [3].

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 [1].

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, тощо.

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

По-друге, стратегічне управління не може бути зведено до набору повсякденних 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 [1].

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 [7].

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 має бути гнучким, він повинен реагувати на зміни всередині і зовні організації, а для цього потрібні дуже великі зусилля і великі затрати. Необхідно також створювання служб, здійснюючих слідкування за довідками 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 часто стає трагічною для організації. Особливо трагічними бувають наслідки невірного прогнозу для організації, здійснюючих безальтернативний шлях функціонування або ж реалізуючих стратегію, яка не піддається принциповому коректуванню.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління важливу роль відіграє стратегічне планування. Ще однією з важливих складових стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. Під цим розуміється, в першу чергу, як створення організаційної культури, дозволяючої реалізувати стратегію, створення систем мотивації і організації праці, створення певної гнучкості в організації. При цьому при стратегічному управлінні процес здійснення показує активний зворотній 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 добра, підсистема стратегічного планування і при цьому не має можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання [8].

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 [7]:

- орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- характерні значною невизначеністю, оскільки враховують непідконтрольні зовнішні фактори, які діють та підприємство;
- пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати 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.

В основі стратегічного менеджменту лежить прийняття управлінських рішень, орієнтованих на врахування зовнішнього середовища на досягнення конкурентноздатності підприємства на ринку, на успіх в конкурентній боротьбі [7].

На практиці менеджери багатьох підприємств сфери послуг діють успішно використовуючи інтуїтивну стратегію, яка замінює їх формальне планування.

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 [5]:

- 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 вирішити питання із змін і їх провести;
- дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу;
- допомагає робити стратегічний вибір і реалізувати стратегію.

Дослідження вказує, що більшість підприємств мають тенденцію дотримуватись 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: у вітчизняних умовах найчастіше такою організацією є 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 (наприклад, зменшується об'єм продажу і доходу).

З'ясовується де була зроблена помилка, та чому.

Зокрема такі питання стимулюють «вищих менеджерів» передивитись дану позицію підприємства і ініціювати стратегічні зміни. Взагалі розуміння ролі «вищих менеджерів» є особливо важким при дослідженні стратегічного управління.

Г. Пітерс і Р. Уотерман у своїй книзі «В пошуках ефективного управління» відзначають, що практично з будь-якою видатною компанією асоціюється сильний лідер, роль якого у встановленні компанії є великою. Такий лідер повинен володіти яким розумінням місії компанії, викликати повагу, бути наділеним магнетизмом, щоб заряджати своєю енергією всю компанію [9].

Такі образи дій визначаються особливістю і системою цінностей вищого керівництва (табл. 1) [3].

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

Шершньова З.Є. вважає, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції [3].

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 [4].

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 надати визначення стратегічного управління, яке розкриє 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 [10].

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

– 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;

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

– концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтер-

претація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

– дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

– 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 розкривають сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві досліджені складові.

Важливою проблемою формування структури управління є створення не тільки структури в цілому, але і її органів управління. Структурні підрозділи органів управління можна об'єднати в наступні групи:

– керівництво – це ті працівники, що керують усіма структурними підрозділами органа управління (керівник, його заступники, колегія й ін.);

– галузеві структурні підрозділи – керують окремими частинами об'єкта управління;

– функціональні структури підрозділу реалізують яку-небудь функцію управління (наприклад, управління Міністерства торгівлі: фінансові, кадрів, соціального розвитку, бухгалтерського обліку, контролю і ревізій);

– допоміжні структури підрозділу, що забезпечують роботу органу управління (управління справами).

Таким чином, метою стратегічного управління є 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.

Висновки. Отже, стратегічне управління в розумінні багатьох авторів – 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.

Таблиця 1

Сутність основних образів дій формування стратегій

Образ дій	Сутність образу дій
Підприємницький	– стратегія формується одною сильною особистістю. Робиться акцент на можливостях, існуючі проблеми другорядні. Направлення стратегічного розвитку визначаються особистим баченням засновника компанії, домінуюча ціль – ріст компанії.
Адаптивний образ дій або навчання посередництвом досвіду	– 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.
Плановий	– 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.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мельник Ю. Стратегічне управління туристичним підприємством на міжнародному ринку / Ю. Мельник, Л. Цетнар // Міжнародна економіка та управління. – 2012. – С. 58–63.
2. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
3. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.І. Підходи до вироблення стратегії. Менеджмент. – Київ: Гардарика, 2007. – 109 с.
5. Портер М. Конкуренція: учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2001. – С. 78.
6. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: Питер, 2009. – 887 с.
7. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.
9. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен; общ. ред. и вступ. Л.И. Евенко. – Москва: Прогресс, 1986. – 418 с.
10. Афанасьев М.В. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 272 с.

REFERENCES

1. Melnik Yu. Strategichne upravlinnya turistichnim pidpriyemstvom na mizhnarodnomu rinku / Yu. Melnik, L. Tsetnar // Mizhnarodna ekonomika ta upravlinnya. – 2012. – P. 58–63. (in Ukrainian)
2. Klivets P.G. Strategiya pidpriyemstva: navch. posib. – K.: Akademvidav, 2007. – 320 p. (in Ukrainian)
3. Shershnyova Z.E. Strategichne upravlinnya: Pidruchnik. – 2-ge vid., pererob. idop. – K.: KNEU, 2004. – 699 p. (in Ukrainian)
4. Vihanskiy O.S., Naumov A.I. Pidhodi do viroblennya strategiyi. Menedzhment. – Kiyiv: Gardarika, 2007. (in Ukrainian)
5. Porter M. Konkurentsya: ucheb.posobie. – M.: Vilyams, 2001. – P. 78. (in Russian)
6. Kotler F. Marketing. Menedzhment. Analiz, planirovanie, vnedrenie, kontrol. – SPb.: Piter, 2009. – 887 p. (in Ukrainian)
7. Martinenko M.M. Strategichniy menedzhment: pidruchnik. – K.: Karavela, 2006. – 320 p. (in Ukrainian)
8. Pastuhova V.V. Strategichne upravlinnya pidpriyemstvom: filosofiya, politika, effektivnist: mono-grafiya. – K.: KNTEU, 2002. – 302 p. (in Ukrainian)
9. Piters T. V poiskah effektivnogo upravleniya: (opit luchshih kompaniy): per. s angl. / T. Piters, R. Uotermen; obsch. red. ivstup. L.I. Evenko. – Moscow: Progress, 1986. – 418 p. (in Russian)
10. Afanasyiev M.V. Strategiya pidpriyemstva: navchalno-metodichniy posibnik. – Harkiv: IN-ZhEK, 2007. – 272 p. (in Ukrainian)