

Підприємство повинне розглядати кожну з груп як джерело додаткових можливостей, і враховувати їх інтереси з метою отримання максимальної вигоди. Більш того, даний підхід припускає, що кожна група осіб зацікавлена в розвитку підприємства і отриманні ним доходів, що ростуть, оскільки рівень розвитку підприємства дозволяє більшою мірою задовольняти потреби зацікавлених сторін. Проте можливість задоволення вимог зацікавлених сторін підприємством обмежено і як наслідок – основне завдання підприємства зводиться до оптимального розподілу власних благ і отримання максимальної віддачі.

Таким чином, виявлення чинників, що впливають на процес управління підприємством, через реалізацію інтересів груп людей, що беруть участь в ринкових процесах, дозволяє:

- розширити діапазон керованих зовнішніх бізнес процесів;
- створити систему показників, засновану на індикаторах оцінки, що характеризують задоволення потреб зацікавлених сторін і рівень віддачі від заходів, що реалізуються, що дозволить формувати стратегію підприємства на основі конкретних вимог і можливостей ринкового простору.

На практиці керівництво підприємств само визначає ступінь важливості різних зацікавлених сторін. І від того, чиї пріоритети коштують у вершині всього, залежить, які цілі переслідуються і які інструменти застосовуються в управлінні підприємством. У останні десятиліття акцент уваги підприємства до різних груп зацікавлених сторін постійно зміщувався: у 1970–х рр. в центрі уваги знаходився трудовий ресурс підприємства, в 80–х — діяльність підприємства як системи, керованою командою співробітників, в 90–х роках важливість придбали споживачі і задоволення їх потреб. У 2000–і роки все великої важливості набуває вміння управляти знаннями і реагувати на зміни навколишнього середовища, а це веде до необхідності застосування нових технологій управління, що дозволяють гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища і активно формувати і використовувати інтелектуальний капітал.

На основі проведеного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, слід зробити вивід про те, що вітчизняні підприємства через свою не досвідченість не уміють активно використовувати внутрішній потенціал і гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі, вважають основними причинами не ефективного розвитку вплив чинників макросередовища. Проте такий підхід не дозволяє якісно оцінити впливаючі сили і управляти ними. Формування системи ключових чинників повинне бути засноване на виявленні контрольованих процесів, а так само їх взаємозв'язки з некерованими чинниками і результатами діяльності підприємства. Аналіз чинників щодо теорії задоволення інтересів зацікавлених сторін дозволяє детальніше вивчити впливаючі чинники, визначити можливості і бар'єри розвитку підприємства, направити зусилля на вигідніші взаємодії.

#### Література

1. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетинговые исследования. – Киев: Наукова думка, 1995. – 142с.
2. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 280с.
3. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО “Олимп – Бизнес”, 2005. – 416с.
4. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догайдайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятия: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144с.

УДК 568.562

І.В. Артюхова, асистент,  
Кримський економічний інститут КНЕУ

### СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО–КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Тенденції сучасного економічного розвитку в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією економічних зрушень на користь сфери послуг, посиленням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Незважаючи на пріоритетність необхідності розвитку курортної галузі, сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств санаторно–курортного комплексу характеризується

нестійкими тенденціями, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – рекреаційної послуги, зростанням цін та недостатнім рівнем якості обслуговування, організаційним консерватизмом процесу управління. Ці явища обумовлюють необхідність пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, основою якого є стратегія розвитку підприємства.

Проблемі розробки стратегії розвитку підприємств присвячують свої роботи вітчизняні і зарубіжні вчені. Так, Скоробогатова Т.М. розробляє стратегію відповідно логістичним вимогам, розглядаючи елементи стратегії (завдання й функції) та напрямки співробітництва з іншими підприємствами [1, с. 154]. Козлова М.В. пропонує інноваційні стратегії на основі управління якістю і конкурентоспроможності санаторно–курортних організацій [2]. Швець І.Ю. наводить приклад ефективної роботи вітчизняних туристичних підприємств згідно концепції «менеджменту продукту» [3, с. 56]. Отже, дослідження вчених переконують, що підприємство досягає успіху, якщо обирає стратегію «розвитку продукту». Однак стратегії, яка могла б бути базою для розвитку рекреаційних підприємств і головною концепцією якої є підвищення якості не запропоновано, хоча необхідність у ній продиктована сучасними ринковими вимогами.

Мета дослідження – розробити стратегію розвитку курортного підприємства, яка буде відповідати сучасним умовам ринку і спрямована на підвищення якості санаторно–курортного продукту.

У 2002 р. постановою Кабінету Міністрів України затверджено Державну програму розвитку туризму на 2002–2010 рр. [4]. Ця програма покликана стимулювати ефективне використання наявних рекреаційних ресурсів, підвищити рівень міжгалузевого співробітництва, стимулювати розвиток ринкових відносин у туристичній сфері, визначити перспективи подальшого розвитку туризму на основі аналізу його подальшого стану. Таким чином, програма носить загальний характер і являється вектором для підприємств туристичної галузі й державних керівників у курортній справі.

Залежно від умов і обставин, питання забезпечення стабільної рентабельності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі вирішується підприємствами індивідуально. Кожне рекреаційне підприємство зобов'язане розробляти відповідну стратегію поведінки на ринку, це пов'язано з особливостями організації діяльності: формою власності, розміром, спрямованістю, цілями, можливостями підприємства (ресурсним потенціалом).

Стратегія розвитку курортного підприємства – це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємства, форми і способи його діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Складність діяльності підприємства санаторно–курортного комплексу обумовлена особливостями його функціонування. Це характеризується такими умовами:

- неможливість переміщення діяльності на іншу територію;
- територіальна залежність від природно–лікувальних ресурсів;
- підвищений ризик при впровадженні інноваційного продукту;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, наявність взаємозв'язків та ін.);
- низька ліквідність ресурсів;
- залежність від фактору сезонності.

Нами запропоновано модель формування стратегії розвитку підприємства санаторно–курортного комплексу, в основу якої покладено концепцію підвищення якості (рис. 1). Стратегія повинна розроблятися з урахуванням особливостей функціонування рекреаційного підприємства і передбачає обов'язкову оцінку результатів її реалізації для подальшого перегляду й удосконалення.

Розробка стратегії конкретного підприємства починається з визначення й уточнення цілей. Цілі рекреаційного підприємства можуть бути соціальними, економічними, екологічними тощо. Вони встановлюються й досягаються відносно внутрішнього середовища підприємства (локальні) чи результати їх досягнення можуть впливати на зовнішнє оточення організації (глобальні).

Істотними на даному етапі будуть наступні вимоги до цілей:

- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим;
- компліментарність: досягнення однієї мети полегшує досягнення іншої. Так, перетворення підприємства в «фірму якості» сприяє досягненню максимальної частки ринку;
- індиферентність: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї мети не утрудняє досягнення іншої [5, с. 96].



Рис. 1. Модель формування стратегії розвитку підприємства санаторно–курортного комплексу, в основу якої покладено концепцію підвищення якості

Виявлення проблем та пошук шляхів їх вирішення здійснюється за допомогою аналізу внутрішніх й зовнішніх чинників. Далі проводиться розробка і реалізація стратегічного плану підвищення якості послуги. Управління якістю – завдання комплексне, воно охоплює всі функції управління та характеризує всі сторони діяльності підприємства: проектування якості, організацію надання послуг, стимулювання персоналу, контроль тощо.

Процес проектування послуги передбачає розроблення короткого опису як технічних умов на послугу, так і технічних умов на її надання і управління якістю, з відображенням можливостей організації (тобто завдань, політики і витрат). Технічні умови на послугу показують її зміст, а технічні умови на надання послуги передбачають засоби і методи її надання. Технічні умови на управління якістю встановлюють методи оцінювання характеристик послуги та її надання.

В умовах твердої конкуренції необхідно загальне керування якістю, що дозволяє домогтися задоволення інтересів споживача. Головним у цьому питанні є позиція керівництва фірми. Найважливішим інструментом керування якістю є система міжнародних стандартів. Великий попит на туристичні послуги в усьому світі робить необхідним взаємне визнання результатів діяльності різних підприємств сфери туризму. Найвищий рівень такого визнання – сертифікація, яка гарантує, що послуга (продукт) відповідає певним вимогам і має відповідну якість. В Україні впроваджені обов'язкова й добровільна сертифікації. У відповідності зі статтею 15 Закону про туризм, готельні послуги та послуги харчування, які надаються суб'єктами туристичної діяльності, підлягають обов'язковій сертифікації на їх відповідність вимогам нормативних документів та відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. В перелік готельних послуг, які підлягають обов'язковій сертифікації входять послуги центрів і будинків відпочинку та послуги курортних закладів оздоровчого характеру [6].

Для керування якістю по всіх фазах життєвого циклу санаторно–курортного продукту необхідно створення на підприємствах рекреаційної сфери служби якості, яка має бути функціональним підрозділом і безпосередньо підкорятися вищому керівництву. Крім того, сучасні підприємства курортної галузі повинні відповідати правилам корпоративної культури нового

покоління. Тільки певний культурний базис робить підприємство сприйнятливим до вимог стандартів. Всі співробітники підприємства повинні бути захоплені якістю.

Контроль якості послуг, відрізняється від контролю продукції. Це зв'язано з особливістю організації виробничого процесу на обслуговуючих підприємствах. В залежності від стадії виробничого процесу контроль може бути: вхідний (контроль ресурсів); операційний (контроль процесу надання послуги); вихідний (оцінка результату і співвідношення з завданням). Всі перераховані види контролю санаторно–курортної послуги повинні проводитись з урахуванням принципу об'єктивності.

Керівництво підприємства повинно забезпечити необхідні ресурси для впровадження системи якості і виконання поставлених у сфері якості завдань. Найважливішим ресурсом будь-якої організації є її працівники. І, в першу чергу, це стосується санаторно–оздоровчої організації, де поведінка і виконавчий рівень окремих працівників безпосередньо впливають на якість обслуговування.

З метою забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, високого виконавчого рівня персоналу керівництво рекреаційного підприємства повинно:

- забезпечувати розуміння персоналу своєї причетності до забезпечення якості послуг, які надаються споживачу, розуміння своєї ролі у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля шляхом належного їх визначення і надання винагороди за досягнуті результати;
- застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;
- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.

На підприємствах санаторно–курортного комплексу слід практикувати постійне оцінювання процесів виконання послуг, що дає змогу виявляти резерви підвищення якості і активно реалізовувати їх. Для проведення такого оцінювання слід створити і підтримувати в робочому стані інформаційну систему із збирання та поширення даних з усіх необхідних джерел: оцінки збоку постачальника, оцінки збоку споживача (з урахуванням реакції споживача, його претензій та інформації зворотного зв'язку, яка ним вимагається) та перевірок якості.

Повинна існувати програма постійного підвищення якості санаторно–курортної послуги, а також ефективності й результативності всього циклу її виконання, включаючи заходи з:

- визначення характеристик, поліпшення яких найбільш вигідне з точки зору, як споживача, так і організації;
- аналізу даних і приділення уваги, насамперед тим чинникам, які негативно впливають на якість обслуговування;
- передачі результатів аналізу за допомогою зворотного зв'язку керівництву з рекомендаціями щодо перспектив підвищення якості.

Таким чином, розробка стратегій в санаторно–курортній галузі є найважливішим елементом керування. В основі стратегії перспективного розвитку санаторно–курортної організації повинен лежати метод, що забезпечує швидку реакцію на зовнішнє середовище і ефективне використання ресурсного потенціалу. Основною перевагою цього методу є створення на підприємстві широко розповсюдженої стратегічної атмосфери, що забезпечить підвищення якості санаторно–курортного продукту й конкурентоспроможності підприємства.

#### Література

1. Скоробогатова Т.Н. Конкурентоспособность сферы услуг в аспекте экологической логистики // Культура народов Причерноморья. – 2001. – № 18. – Т.2. – С.153–161.
2. Козлова М.В. Инновационные стратегии в системе управления качеством и конкурентоспособностью санаторно–курортных и гостиничных организаций // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1(21). – С. 70–77.
3. Швец И.Ю. Стратегическое управление конкурентоспособностью туристического предприятия // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 57 т.2. – с. 54–58.
4. Постанова КМ України «Про затвердження Державної програми розвитку туризму на 2002–2010 роки» від 29 квітня 2002 р. № 583.