UDC 338.48

Irina Saukh
PhD (Economics), D.Sc. Student,
Zhytomyr State Technological University
103 Cherniakhovsky Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine
irina_saukh@ukr.net

Using GAP analysis as a method for the formation of the development strategy for increasing financial potential of travel companies

Abstract. The article is devoted to the adaptation of the GAP analysis tools and techniques to the formation of functional strategies for the development of the financial potential of travel companies aiming to obtain future competitive advantage. The complexity of the adaptation of the gap analysis method for the formation of the development strategy for the travel companies' financial potential is partly conditioned by the ambiguity of the interpretation of the structure of this potential. Using the systematic approach to creating a model of the system of the financial potential allows to identify its elements, such as the potential of resources, human resources, information and organisational support. Despite the discrepancy between the planned strategy and the implemented strategy, in order to form the developmental strategy for the travel companies' financial potential, it is appropriate to use the gap analysis method to identify a strategic gap between the current state and the desired state of the company. The author has carried out the decomposition of the internal strategic gap on the constituent elements of the financial potential (for five corporations and ten small businesses in Zhytomyr region in 2015), which allows forming effective management strategic initiatives to bridge the gap and, on this basis, to ensure the implementation of the companies' strategic goals.
Keywords: Financial Strategy; GAP analysis; Travel Company; Financial Strength; Strategic Initiatives
JEL Classification: R10; M41; L83; C40; O12
DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V162-16

Саух І. В.
докторант, Житомирський державний технологічний університет, Житомир, Україна
GAP-аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства
Анотація. Статтю присвячено адаптації методики GAP-аналізу до формування функціональних стратегій розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств, спрямованих на одержання майбутніх конкурентних переваг. Зважаючи на невідповідність як запланованої, так і реалізованої стратегій, для суб'єктів господарювання доцільно використовувати методику GAP-аналізу, яка дозволяє виділити «стратегічні розриви» між існуючим та бажаним станом підприємства. Автором було здійснено декомпозицію внутрішніх стратегічних розривів за складовими елементами фінансового потенціалу (для акціонерних товариств та малих підприємств), що надало можливість сформувати дієві управлінські стратегічні ініціативи щодо подолання розривів і на цій основі забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства.
Ключові слова: фінансова стратегія; GAP-аналіз; туристичне підприємство; фінансовий потенціал; стратегічні ініціативи.

Саух И. В.
докторант, Житомирский государственный технологический университет, Житомир, Украина
GAP-анализ как методика формирования стратегии развития финансового потенциала туристического предприятия
Аннотация. Статья посвящена адаптации методики GAP-анализа к формированию функциональных стратегий развития финансового потенциала туристических предприятий, направленных на получение будущих конкурентных преимуществ. Несмотря на несоответствие запланированной и реализованной стратегии, для субъектов хозяйствования целесообразно использовать методику GAP-анализа, которая позволяет выделить «стратегические разрывы» между существующим и желаемым состоянием предприятия. Автором было осуществлено декомпозицию внутренних стратегических разрывов по составляющим элементам финансового потенциала (для акционерных обществ и малых предприятий), что позволило сформировать действенные управленческие стратегические инициативы по преодолению разрывов и на этой основе обеспечить реализацию стратегических целей предприятия.
Ключевые слова: финансовая стратегия; GAP-анализ; туристическое предприятие; финансовый потенциал; стратегические инициативы.

1. Вступ

Кінцевим елементом стратегічного аналізу є вибір стратегії. Стратегію обирають із декількох можливих варіантів. Звичайно результатом застосування аналітичних процедур стає вихідна інформація, що безпосередньо впливає на систему управлінських рішень. Центральним поняттям у стратегічному управлінні є поняття стратегічного управлінського рішення, що реалізується у формі стратегії.

Наукові підходи до визначення стратегії як форми реалізації стратегічних рішень є різноспрямованими. Авторське трактування стратегії є таким: це система формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах обраного напряму діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства. Уточнене трактування стратегії дозволило ідентифікувати змістовні ознаки стратегії, а саме:

1) фінансова стратегія завжди пов'язана зі стратегічним вибором;

2) мета фінансової стратегії – максимальне використання накопиченого потенціалу та його подальший розвиток;

3) будь-яка стратегія має низку ресурсних обмежень;

4) фінансова стратегія пов'язана з реалізацією місії підприємства, його цілями та завданнями на довгострокову перспективу, що обумовлює точність таких цілей;

5) характер стратегії часто є неформалізованим, а процес розробки стратегії – унікальним.

У контексті формування стратегії туристичних підприємств слід зважати на особливості функціонування сфери туризму, зокрема на її високу чутливість до змін зовнішнього середовища; високий рівень конкуренції в галузі; динамічність; недоцільність застосування «далекоглядних»

© Institute of Society Transformation, 2016

стратегій у чистому вигляді; недостатність інформаційного забезпечення для застосування традиційних західних моделей та матричних методів розробки стратегії; розрив у часі між придбанням послуги та її споживанням; значну кількість посередників; сезонні коливання попиту; неочікувану зміну зовнішнього середовища під впливом циклічності, глобалізації, політичних рішень окремих країн тощо. Для підприємств туристичної сфери вважаємо доцільним застосовувати методику GAP-аналізу при формуванні стратегії розвитку фінансового потенціалу. Це надасть можливість сформувати дієві управлінські стратегічні ініціативи щодо подолання розривів і на цій основі забезпечити реалізацію стратегічних планів підприємств.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Найбільш дискусійними питаннями є процеси формування стратегії. Аналіз наукової літератури свідчить про наявність багатьох моделей, які спрямовані на формалізацію етапів стратегічного планування. Розрізняють такі школи планування стратегії: школа позиціювання (Porter, 1985) [1]; школа навчання (Mintzberg, 1985) [2]; школа підприємництва або інтуїтивної розробки стратегії (Druker, 1992; 2002) [3]; школа дизайну (Andrews, 1987) [4]; школа планування (Selznick, 1957) [5]. Однак усі ці моделі мають одну теоретичну основу, а відмінності є виключно в деталях, а не в принципах створення стратегії. У контексті формування стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства найбільш доцільним вважаємо підхід, розроблений у межах школи планування, де відправною точкою розробки стратегії є стратегічний аналіз та його інструментарій.

3. Метою статті є адаптація інструментарію та методики GAP-аналізу до формування функціональних стратегій розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств, спрямованих на одержання майбутніх конкурентних переваг.

4. Основні результати дослідження

Процес створення стратегій на підприємствах є достатньо дискусійним питанням, що пов'язано з неоднозначністю визначення етапів стратегії, оцінки ефективності її реалізації, відсутністю чітких методичних підходів до її формування. У цьому зв'язку виділяють такі види стратегії: заплановану (створенау керівництвом підприємства); реалізовану (здійснювану на практиці) та неочікувану, яка є результатом адаптації запланованої стратегії до неочікуваних змін зовнішнього середовища. На існуванні та необхідності аналізу цих трьох видів стратегій наголошують Р. Грант (Grant, 1996) [6], Г. Мінцберг (Mintzberg H., 1985) [2], Р. Акмаева [7].

Реалізована стратегія включає в себе елементи запланованої стратегії, адаптивну реакцію на зміну середовища та можливу виниклу в результаті цього стратегію. Залежно від реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища розрізняють: 1) проактивну стратегію, що складається з цілеспрямованих дій; 2) реактивну стратегію, яка складається з реакції на непередбачувані події зовнішнього середовища; 3) реальну стратегію, що визначається як синтез проактивної та реактивної стратегій. Ми підтримуємо ідею проактивної стратегії, зміст якої вбачаємо у випереджальному характері та розвитку внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.

Школа планування велике значення приділяє стратегічному аналізу при формуванні стратегії, який доповнено досвідом та професійними навичками управління керівництва підприємства. Зважаючи на те, що стратегія складається з двох частин, а саме: продуманого цілеспрямованого плану дій та реакції на непередбачувані зміни зовнішнього середовища, її доцільно класифікувати як заплановану (спрямовану стратегію) та незаплановану, що включає необхідні коригування та стратегічні рішення при зміні зовнішніх умов.

При формуванні загальної функціональної стратегії розвитку потенціалу туристичного підприємства доцільно застосовувати GAP-аналіз, який дозволяє оцінити наявні ресурси (доступні ресурси) та потребу в ресурсах для стратегічного розвитку. Шляхом визначення GAP-розриву можна сформувати подальші напрями вдосконалення загальної стратегії підприємства та функціональних стратегій. Ця методика була розроблена Стенфордським дослідним інститутом (США).

У свою чергу, складність адаптації цієї методики до фінансового потенціалу туристичних підприємств частково обумовлена неоднозначністю трактування структури такого потенціалу. Фінансовий потенціал є комплексною категорією, яка нами визначається як сукупність фінансових можливостей розвитку підприємства, обумовлених наявністю достатнього обсягу фінансових ресурсів та ефективної системи управління фінансами, що спрямовані на досягнення стратегічної фінансової позиції підприємства в зовнішньому середовищі. Застосування системного підходу до створення моделі системи фінансового потенціалу дозволило виділити елементи, такі як потенціал ресурсного, кадрового, інформаційного та організаційного забезпечення. Визначені елементи відрізняються від загальновідомих (ресурсів та результатів) наявністю інформаційного потенціалу, який, взаємодіючи з вищенаведеними різновидами потенціалу, дозоляє одержати синергетичний ефект. Виходячи із запропонованої структури, для формування функціональної стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства в цілому необхідно створювати стратегії у розрізі виділених елементів (організаційна, кадрова, інформаційна та ресурсна стратегії).

Центральним поняттям у методиці GAP-аналізу є поняття стратегічного розриву, під яким слід розуміти відхилення, яке визначається стратегічними цілями бажаного стану підприємства від поточного стану, а також бажаною траєкторію розвитку від очікуваної або фактичної стратегії. Бажана траєкторія розвитку може визначатись: потенціалом ринку, що включає в себе повний або гіпотетичний попит на продукцію; станом найбільш успішних у галузі конкурентів, що деталізується у фінансових показниках; актуальними тенденціями розвитку бізнесу.

І. Ансофф (Ansoff, 1965) визначає метод GAP-аналізу як метод адаптивного пошуку, наводячи такий його алгоритм: 1) визначення переліку цілей; 2) відмінність між поточною позицією фірми та цільовою позицією; 3) пропонування одного або декількох способів дії; 4) тестування останнніх на предмет можливості скоротити встановлений раніше розрив [8]. Відповідно до позиції науковця, придатним є той спосіб дії, який істотно зменшує наявні розриви, у протилежному випадку розглядаються нові альтернативи.

Залежно від виду розривів виділяють: 1) зовнішні стратегічні розриви, які спричинені впливом зовнішніх факторів макросередовища (економічні, політичні, соціально-демографічні, правові тощо); 2) внутрішні стратегічні розриви, які пов'язані з неефективною структурою внутрішнього фінансового потенціалу (інформаційний, кадровий, організаційний та ресурсний розриви); 3) змішані розриви, обумовлені впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. І. Зенкіна, досліджуючи класифікацію стратегічних розривів, виділяє ординарний та екстраординарний розриви [9, 108]. Усі виявлені види розривів є предметом стратегічного аналізу. Їх можна пов'язати з результатами реалізацій бізнес-стратегій, сегментами ринку, продуктами (потребами), іміджем компанії або її продуктів, маркетинговою активністю компанії, маркетинговою конкуренцією [10].

Метою GAP-аналізу в нашій предметній області дослідження є виявлення можливостей розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств у зовнішньому середовищі. Завданнями такого аналізу є: максимальна реалізація прихованого фінансового потенціалу, усунення протиріч між різними структурними підрозділами та виконавцями, максимальне використання можливостей зовнішнього середовища, науково обґрунтоване стратегічне планування.

Адаптований для аналізу розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств акціонерного типу алгоритм застосування GAP-аналізу представлено в табл. 1.

Визначенню розривів передує розрахунок величини фінансового потенціалу підприємств, який є поєднанням ресурсного, інформаційного, кадрового та організаційного потенціалів. При розрахунку ресурсної складової фінансового потенціалу туристичних підприємств було використано методику детермінованого комплексного аналізу, що базується на методі евклідових відстаней, дозволяє врахувати найважливіші параметри та показники діяльності, а також визначити рейтинг підприємства у порівнянні з обраним еталонним об'єктом. Інформаційний, кадровий та організаційний потенціал визначено експертним шляхом (сформовано систему критеріїв аналізу зазначених складових фінансового потенціалу підприємства; здійснено розрахунок інтегральних показників потенціалу підприємства із застосуванням методики бальної оцінки, сформовано граничні (еталонні) діапазони).

Внутрішні стратегічні розриви визначаються як різниця між розрахованим інтегральним рівнем фінансового потенціалу, визначеним на підставі методу евклідової відстані та неформалізованих експертних оцінок (кількість експертів – 15), та розробленою «еталонною» шкалою для визначення рівня фінансового потенціалу. Для акціонерних товариств застосовувалась п'ятибальна шкала оцінювання розривів, для малих та середніх – десятибальна. Внутрішні GAP-розриви, виявлені під час стратегічного аналізу внутрішньої структури фінансового потенціалу туристичних підприємств у 2015 році, представлено в табл. 2.

Деталізація стратегічних розривів може відбуватись у напрямі декомпозиції загального розриву на структурні складові фінансового потенціалу та включати в себе такі аналітичні розрізи, як «ресурсний розрив», «кадровий розрив», «організаційний розрив», «інформаційний розрив», за яким буде формуватись загальна стратегія. Декомпозиція внутрішніх стратегічних розривів за методикою GAP-аналізу за складовими елементами фінансового потенціалу для всеукраїнських туристичних підприємств акціонерної форми та підприємств малого та середнього бізнесу Житомирської області представлена в табл. 3 та табл. 4.

Згідно даних, наведених у табл. 3, найбільші стратегічні розриви в контексті ресурсної складової фінансового потенціалу спостерігається у підприємств «Закарпаттятурист» та «Львівтурист», що вимагає особливої уваги до перегляду ресурсної стратегії розвитку фінансового потенціалу. На вдосконалення кадрової та інформаційної стратегії необхідно орієнтуватись ПрАТ «Львівтурист». Організаційний розрив є найбільшим також у ПрАТ «Львівтурист» та ПрАТ «Закарпаттятурист», що потребує проведення виваженої організаційної політики підприємства. Найбільші розриви у підприємств малого та середнього бізнесу пов'язані з ресурсною складовою, що вимагає детальної оцінки ресурсних стратегій. Оскільки такі підприємства мають обмежений доступ до ресурсів, їхня ресурсна база повинна бути більш гнучкою.

Ресурсна стратегія розвитку повинна містити зведені стратегічні показники, рішення щодо оптимізації фінансів, фінансово-інвестиційну стратегію. За кожною з позицій програма повинна передбачати цілі, стратегічні вказівки й конкретні тактичні дії. Формування ресурсної стратегії розвитку фінансового потенціалу потребу відповідей на такі питання, які види фінансових та інвестиційних рішень приймаються підприємством, який склад та структура капіталу забезпечать прийняття майбутніх фінансових та інвестиційних рішень та які методи оцінки та моделі для оцінювання інвестиційних рішень слід обрати.

Табл. 1: **Основні етапи GAP-аналізу, адаптовані для аналізу розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств**

Tab. 1: **Main stages of GAP analysis, adapted to analysis of the for the travel companies' financial potential development**

№ з/п	Назва етапу GAP-аналізу	Зміст аналітичних дій на виділеному етапі, адаптованих для фінансового потенціалу туристичних підприємств
1	Вибір оціночного критерію, згідно якого буде відбуватись оцінка розривів	На підставі використання формалізованих та неформалізованих методів розроблено інтервальну шкалу для визначення рівня фінансового потенціалу підприємств. Еталонний рівень інтегрального показника фінансового потенціалу туристичних підприємств знаходиться в межах [0; 1]
2	Опис поточного стану підприємства, ідентифікація головних проблемних зон, стратегічних розривів	Аналітичні дії спрямовані на виявлення стратегічних розривів між розрахованим інтегральним рівнем фінансового потенціалу, визначеним на підставі методу Евклідової відстані та неформалізованих експертних оцінок, та розробленою «еталонною» шкалою для визначення рівня фінансового потенціалу. Деталізація стратегічних розривів може відбуватись у напрямі декомпозиції загального розриву на структурні складові фінансового потенціалу та включати такі аналітичні розрізи, як «ресурсний розрив», «кадровий розрив», «організаційний розрив», «інформаційний розрив», за якими буде формуватись загальна стратегія
3	Опис зовнішнього середовища	Аналітичні дії, спрямовані на докладний стратегічний аналіз зовнішнього середовища за допомогою формалізованих та неформалізованих методів. Доцільним є проведення прогнозу розвитку зовнішнього середовища за допомогою сценарного методу
4	Розробка планів (стратегічних ініціатив) стосовно досягнення цілей	Аналітичні дії, спрямовані на оцінку реальності або конкретності цілей, покладених в основу стратегічних планів. Джерелами ініціатив можуть бути співробітники структурних підрозділів, бухгалтерська служба, керівники вищих ланок управління
5	Формалізація фінансової стратегії	Докладний опис комплексу заходів та ініціатив з ліквідації стратегічних розривів, що оформлюється у вигляді фінансової стратегії розвитку туристичного підприємства
6	Реалізація фінансової стратегії	Спрямованість аналітичних дій дозоляє сформувати комплекс робіт за кожним розривом на структурні складові фінансового потенціалу, за яким буде вестись планування. Така «декомпозиція» дозволить уникнути суперечливості окремих блоків фінансової стратегії при її розробці

Джерело: Власна розробка

Source: Compiled by the author

Табл. 2: **Ідентифікація внутрішніх GAP-розривів, виявлених під час стратегічного аналізу структури фінансового потенціалу підприємства**

Tab. 2: **Identifying of internal gaps found under analysis of the travel companies' financial potential**

№ з/п	Назва туристичного підприємства	Величина внутрішнього GAP-розриву
Акціонерні товариства		
1	Волиньтурист	0,43
2	Полтаватурист	1,84
3	Львівтурист	2,93
4	Закарпаттятурист	2,8
5	Рівнетурист	1,1
Малі та середні туристичні підприємства		
6	ПП «Датур»	2,3
7	ПП «Світ курортів»	3,5
8	ТзОВ «Веді Тургруп-Україна»	2,2
9	Море туров	2,8
10	ПП «Казковий тур»	3,0
11	ТОВ ТК «ПЗН»	3,3
12	SWEET TRAVEL	3,4
13	ПП «Світ–Тур-Житомир»	1,9
14	ПП «Автотур»	5,1
15	ПП ТА «СМАЙЛ»	9,0

Джерело: Розраховано автором на основі аналізу фінансової звітності та експертних оцінок керівників туристичних підприємств

Source: Calculated by the author based at financial reports and expert interviews with the chiefs of 15 analysed travel enterprises

Табл. 3: **Декомпозиція внутрішніх стратегічних розривів за методикою GAP-аналізу за складовими елементами фінансового потенціалу (для акціонерних товариств)**

Tab. 3: **Decomposition of the internal strategic gaps on the constituent elements of the financial potential (for the corporations)**

Назва туристичного підприємства	Рівень стратегічного розриву за складовими елементами				
	Ресурсний розрив	Кадровий розрив	Інформаційний розрив	Організаційний розрив	Стратегічні ініціативи з розробки фінансової стратегії
«Волиньтурист»	0,14	0,42	1,14	0,14	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із недосконалістю інформаційної складової фінансового потенціалу, що обумовлює необхідність покращення інформаційного забезпечення стратегії розвитку потенціалу
«Полтаватурист»	2,14	2	1,57	1,43	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із ресурсною складовою фінансового потенціалу, що визначає пріоритетність ресурсного забезпечення підприємства
«Львівтурист»	2,57	3,57	2,86	2,57	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із недосконалістю кадрової складової фінансового потенціалу, що обумовлює необхідність розробки програми навчання та мотивації персоналу. Однак значні стратегічні розриви існують і при аналізі інших складових фінансового потенціалу, що вимагає переоцінки стратегічних цілей підприємства
«Закарпаттятурист»	2,71	2,86	3	2,57	Значні стратегічні розриви є результатом аналізу кадрової, організаційної та ресурсної складових фінансового потенціалу
«Рівнетурист»	1,43	0,57	0,26	0,71	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із оцінкою ресурсної складової фінансового потенціалу, що вимагає розробки напрямів удосконалення ресурсного забезпечення потенціалу підприємства

Джерело: Розраховано автором

Source: Own calculations

Табл. 4: **Декомпозиція внутрішніх стратегічних розривів за методикою GAP-аналізу за складовими елементами фінансового потенціалу (для туристичних підприємств малого та середнього бізнесу Житомирської області)**

Tab. 4: **Decomposition of the internal strategic gaps on the constituent elements of the financial potential (for the SMEs of Zhytomyr region)**

Назва туристичного підприємства	Рівень стратегічного розриву за складовими елементами				
	Ресурсний розрив	Кадровий розрив	Інформаційний розрив	Організаційний розрив	Стратегічні ініціативи з розробки фінансової стратегії
ПП «Датур»	1,2	0,3	0	0,8	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із недосконалістю ресурсного забезпечення фінансового потенціалу, що обумовлює необхідність доопрацювання або перегляду ресурсної стратегії підприємства
ПП «Світ курортів»	2,7	0	0,4	0,4	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із ресурсною складовою фінансового потенціалу, що визначає пріоритетність ресурсного забезпечення підприємства.
ТзОВ «Веді Тургруп-Україна»	1,5	0,3	0,2	0,2	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із недосконалістю ресурсної складової фінансового потенціалу. Однак стратегічні розриви існують і при аналізі інших складових фінансового потенціалу, що вимагає переоцінки стратегічних цілей підприємства.
«Море туров»	1,5	0,3	0,4	0,6	Значні стратегічні розриви є результатом дії неефективних організаційної та ресурсної складових фінансового потенціалу.
ПП «Казковий тур»	1,8	0,6	0,4	0,2	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із оцінкою ресурсної складової фінансового потенціалу, що вимагає розробки напрямів удосконалення ресурсного забезпечення потенціалу підприємства.
ТОВ ТК «ПЗН»	1,5	1,2	0,2	0,4	Найбільший стратегічний розрив пов'язаний із оцінкою ресурсної складової фінансового потенціалу, що вимагає розробки напрямів удосконалення ресурсного забезпечення потенціалу підприємства. Також потребує удосконалення кадрова стратегія підприємства, що пов'язано зі значним кадровим розривом.
«SWEET TRAVEL»	0	1,6	1,0	0,8	Значний стратегічний розрив існує при оцінці кадрової складової.
ПП «Світ–Тур-Житомир»	1,5	0	0	0,4	Найбільший розрив – розрив ресурсного характеру, що вимагає перегляду ресурсного забезпечення підприємства.
ПП «Автотур»	2,1	1,2	0,8	1,0	Найбільший розрив – розрив ресурсного характеру, а також значний рівень кадрового розриву, що потребує удосконалення кадрової стратегії підприємства.
ПП ТА «СМАЙЛ»	1,8	3,6	2,0	1,6	Найбільший розрив пов'язаний із кадровою складовою, що вимагає кардинальної зміни кадрової політики та розробки якісно нової кадрової стратегії.

Джерело: Розраховано автором

Source: Own calculations

Організаційна стратегія формується під впливом потреб управління. Її особливістю є тісний взаємозв'язок з усіма іншими стратегіями підприємства та значний вплив на них. Для туристичних підприємств комплексом організаційних стратегій може бути:

1) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення внутрішньої ефективності функціонування системи (переважаючими компонентами менеджменту є виробництво, збут, собівартість, облік);

2) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення задоволення потреб ринку (домінуючими компонентами є маркетинг, реклама, бюджетування);

3) змішані стратегії.

Найважливіше завдання кадрової стратегії полягає в забезпеченні того, щоб підприємство мало у своєму розпорядженні достатню кількість персоналу необхідного рівня. Туристичні підприємства спроможні розвити власний потенціал лише при наявності висококваліфікованих фахівців, що обізнані з умовами ринку та здатні надавати конкурентоспроможні послуги. У свою чергу конкурентоспроможність визначається рівнем накопиченого кадрового та організаційного потенціалів. Знання, здібності, досвід, високоякісний менеджмент є стратегічним ресурсом туристичного підприємства.

Таким чином, кадрова стратегія розвитку туристичного підприємства – це підсистема стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми дій щодо реалізації концепції розвитку потенціалу персоналу з метою забезпечення стратегічних конкурентних переваг. Основою формування стратегії є вирішення питань добору й розстановки кадрів, формування системи винагород, створення механізмів підвищення кваліфікації. На наш погляд, для туристичних підприємств необхідно формувати стратегії кадрового планування, стратегії набору та відбору персоналу, стратегії стимулювання персоналу.

У контексті інформаційної складової фінансового потенціалу необхідно розробити стратегії інформаційного спрямування. Це потребує формування відповідних вимог до інформаційної стратегії, а саме:

1) відповідності стратегічним потребам підприємства;

2) надання інформації у правильній та доступній формі;

3) можливості надання інформації в режимі реального часу;

4) гнучкості інформації;

5) дієвості та ефективності діяльності систем комунікацій.

Застосування GAP-аналізу фінансового потенціалу є виправданим стосовно крупних підприємств, що дозволяє залучити складні організаційні структури при його проведенні та формуванні фінансової стратегії. На підприємствах малого та середнього бізнесу достатньо використовувати деякі етапи проведення такого аналізу. Результатом GAP-аналізу фінансового потенціалу є цілісна фінансова стратегія, яка може бути орієнтована на:

1) удосконалення ресурсного забезпечення підприємства (оцінка забезпеченості підприємства власними джерелами фінансування, доцільності залучення позикових коштів, дотримання відповідних нормативів ліквідності, платоспроможності, самоокупності підприємства);

2) реалізацію програми стимулювання персоналу;

3) організаційні зміни в системі управління підприємством;

4) реалізацію або оптимізацію інформаційного забезпечення туристичного підприємства.

5. Висновки

Зважаючи на невідповідність запланованої та реалізованої стратегій, з метою формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств доцільно використовувати методику GAP-аналізу, яка дозволяє виділити «стратегічні розриви» між існуючим та бажаним станом підприємства. Шляхом адаптації алгоритму GAP-аналізу для аналізу розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств було здійснено декомпозицію внутрішніх стратегічних розривів за складовими елементами фінансового потенціалу (для акціонерних товариств та малих підприємств), що надало можливість сформувати дієві управлінські стратегічні ініціативи щодо подолання розривів і на цій основі забезпечити реалізацію стратегічних планів підприємства.

Література

1. Porter M. E. Competitive Advantage, New York : The Free Press. – 1985.
2. Mintzberg H. McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. – Administrative Science Quarterly, 30, 1985. doi: https://doi.org/10.2307/2393104
3. Drucker, P., Managing in the Next Society, – 2002. – Truman Talley : New York, NY.
4. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. – Harper & Row : N.Y., 1957.
5. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy, – Irwin, Homewood : Illinois. – 1987
6. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm / R. M. Grant // Strategic Management Journal, – 1996. – Winter Special Issue No.17, – P. 109–122. doi: https://doi.org/10.1002/smj.4250171110
7. Акмаева Р. И. Стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. – Астрахань : Изд. Дом «Астраханский университет», 2009. – 200 с.
8. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York: McGraw-Hill : New York. – 1965.
9. Зенкина И. В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стартегическом управлении организацией / И. В. Зенкина. – Аудит и финансовій анализ. – 2012. – № 4. – С. 107–112.
10 Алексеева И. В. Теоретические и практические аспекты использования аналитических процедур в стратегическом аудите разрывов [Електронний ресурс] / И. В. Алексеева. – РГЭУ «РИНХ» : Ростов-на-Дону. – 2009. – Режим доступа: http://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom_2009/alekseeva_teor.htm

Стаття надійшла до редакції 20.10.2016

References

1. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage, New York: The Free Press.
2. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formulation in adhocracy. *Administrative Science Quarterly,30*(2), 160-197. doi: https://doi.org/10.2307/2393104
3. Drucker, P. (2002). *Managing in the Next Society.* New York: Truman Talley.
4. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* New York: Harper & Row.
5. Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy.* Illinois: Irwin, Homewood.
6. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109-122. doi: https://doi.org/10.1002/smj.4250171110
7. Akmayeva, R. I. (2009). *Strategic management.* Astrakhan: Astrakhan University PH (in Russ.).
8. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
9. Zenkina, I. V. (2012). Strategic gaps analysis as an instrument of strategic analysis and potential of it. *Audit i finansovyi analiz (Audit and Financial Analysis), 4,* 107-112 (in Russ.).
10. Alekseyeva, I. V. (2009). *Theoretical and practical aspects of gaps' strategic audit.* Retrieved from http://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom_2009/alekseeva_teor.htm

Received 20.10.2016