

ФОРМУВАННЯ ПРОБЛЕМНО-ЦІЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

© 2017 САУХ І. В.

УДК 338.48

Саух І. В. Формування проблемно-цільової структури організації туристичного підприємства при здійсненні стратегічного аналізу

Стаття присвячена дослідженню порядку організації та проведення стратегічного аналізу на туристичному підприємстві та розробці організаційної структури, орієнтованої на підвищення рівня розвитку його фінансового потенціалу. Визначено, що з метою формування організаційної структури стратегічного аналізу на туристичному підприємстві необхідно зважати на фактори, що впливають на її побудову (обсяги господарської діяльності; її цільову спрямованість; організаційно-правову форму власності; стиль керівництва на підприємстві; наявність стратегії розвитку підприємства та достатність фінансових ресурсів). Здійснено порівняльну характеристику організаційних структур туристичного підприємства та доведено дієвість та результативність формування проблемно-цільової моделі організації стратегічного аналізу, приблизна структура якої запропонована в статті. Запропоновано також типову структуру Положення про відділ економічного аналізу (включаючи стратегічний аналіз). Для акціонерних товариств туристичного бізнесу запропоновано використання оперограми, яка є формою мережевого планування та сприяє оптимізації тривалості робіт та ефективному розподілу ресурсів за окремими роботами на етапі реалізації стратегії.

Ключові слова: стратегічний аналіз, організаційна структура, проблемно-цільова структура, оперограма, фінансова стратегія.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 8.

Саух Ірина Василівна – кандидат економічних наук, доцент, директор Житомирської філії Київського інституту бізнесу та технологій (вул. Комерційна, 2, Житомир, 10029, Україна)

E-mail: irina_saukh@ukr.net

УДК 338.48

Саух И. В. Формирование проблемно-целевой структуры организации туристического предприятия при осуществлении стратегического анализа

Статья посвящена исследованию порядка организации и проведения стратегического анализа на туристическом предприятии и разработке организационной структуры, ориентированной на повышение уровня развития его финансового потенциала. Определено, что с целью формирования организационной структуры стратегического анализа на туристическом предприятии необходимо учитывать факторы, влияющие на её построение (объёмы хозяйственной деятельности; её целевую направленность; организационно-правовую форму собственности; стиль руководства на предприятии; наличие стратегии развития предприятия и достаточность финансовых ресурсов). Проведена сравнительная характеристика организационных структур туристического предприятия и доказана действенность и результативность формирования проблемно-целевой модели организации стратегического анализа, примерная структура которой предложена в статье. Предложена также типовая структура Положения об отделе экономического анализа (включая стратегический анализ). Для акционерных обществ туристического бизнеса предложено использование оперограммы, которая является формой сетевого планирования и способствует оптимизации продолжительности работ и эффективному распределению ресурсов по отдельным работам на этапе реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегический анализ, организационная структура, проблемно-целевая структура, оперограма, финансовая стратегия.

Рис.: 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 8.

Саух Ирина Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, директор Житомирского филиала Киевского института бизнеса и технологий (ул. Коммерческая, 2, Житомир, 10029, Украина)

E-mail: irina_saukh@ukr.net

UDC 338.48

Saukh I. V. The Formation of the Problem- and Target-Oriented Structure of Organization of the Tourism Enterprise in the Implementation of Strategic Analysis

The article is concerned with exploring the procedure of organization and conducting strategic analysis at the tourism enterprise and developing the organizational structure, aimed at improving the level of development of its financial potential. It has been determined that, with a view to form the organizational structure of strategic analysis at the tourism enterprise, one must take into consideration the factors impacting its building (volumes of economic activity; its goal; the organizational-legal form of ownership; style of leadership at the enterprise; presence of the enterprise's development strategy, and adequacy of financial resources). A comparative characterization of the organizational structures of the tourism enterprise has been carried out, where efficiency and effectiveness of forming the problem- and target-oriented model of organization of strategic analysis, an approximate structure of which is offered in the article, have been proven. Also a typical structure of the Provisions on the division of economic analysis (including strategic analysis) has been proposed. For the joint-stock companies of tourism business, usage of operogram has been suggested, which is a form of network planning and helps to optimize the duration of works as well as an efficient distribution of resources by particular works at the stage of implementation of strategy.

Keywords: strategic analysis, organizational structure, problem- and target-oriented structure, operogram, financial strategy.

Fig.: 3. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 8.

Saukh Iryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Director of the Zhytomyr Branch of Kyiv Institute of Business and Technology (2 Komertsyina Str, Zhytomyr, 10029, Ukraine)

E-mail: irina_saukh@ukr.net

Важливим питанням для туристичних підприємств є ефективна організація стратегічного аналізу. Це означає, що організація повинна виступати засобом вирішення проблеми, спеціально спроектованим механізмом, який надає можливість найбільш ефективним способом використовувати ресурси для досягнення поставлених підприємством цілей. Результати анке-

тування туристичних підприємств Житомирської області про доцільність здійснення стратегічного аналізу на підприємстві розподілились таким чином: 40% підприємств здійснюють стратегічний аналіз та планування; 50% – вибірково, 10% не здійснюють стратегічний аналіз взагалі. Частково це пояснюється тим, що більшість туристичних підприємств регіону є малими, що виключає

можливість створення та доцільність функціонування складного організаційного механізму стратегічного аналізу. Водночас складні та динамічні зміни макро- та мезосередовища обумовлюють необхідність управління підприємством, орієнтованого на врахування зовнішніх стратегічних змін, що потребує створення організаційного механізму стратегічного менеджменту та аналізу як його важливої складової. Відсутність зовнішнього нормативного регулювання організації стратегічного аналізу на підприємстві, значущість формування організаційної структури, орієнтованої на підвищення рівня розвитку фінансового потенціалу підприємства в складнопрогнозованому зовнішньому оточенні обумовлює актуальність теми наукового дослідження та визначає цільову спрямованість статті.

Метою статті є дослідження порядку організації та проведення стратегічного аналізу на підприємстві та розробка організаційної структури, орієнтованої на підвищення рівня розвитку фінансового потенціалу підприємства.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у стійких відносинах, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. З цього випливає, що організаційна структура підприємства включає: 1) систему розподілу повноважень; 2) систему управління. При формуванні організаційної структури важливим є оцінка зв'язків між безпосередніми працівниками, що складають основу такої структури. Розрізняють вертикальні (підпорядкування) та горизонтальні (однорівневі) зв'язки. Запропонована блок-схема організації стратегічного аналізу на підприємстві представлена на *рис. 1*.

З метою формування організаційної структури стратегічного аналізу на туристичному підприємстві необхідно зважати на фактори, що впливають на її побудову: 1) розмір підприємства та обсяги господарської діяльності. Великим туристичним підприємствам доцільно використовувати складні організаційні структури, а малим – прості функціональні; 2) цільова спрямованість діяльності та обрана стратегія розвитку підприємства. Будь-яка стратегія має власні цілі та завдання. Наприклад, стратегія диференціації або стратегія лідерства за витратами мають різні типи організаційних структур; 3) організаційно-правова форма власності; 4) стиль керівництва на підприємстві; 5) наявність ресурсів. Ф. Аналоуї [1] до цього переліку додає вплив факторів зовнішнього середовища. Зокрема, централізована організаційна структура більш придатна для стабільного зовнішнього середовища. Для динамічного зовнішнього середовища більше пристосовані децентралізовані структури, які мають адаптаційні властивості.

Головним чинником впливу на організацію стратегічного аналізу І. Ансофф вважає наявність доступних ресурсів: «Очевидно, що інтенсивність аналізу буде визначатися наявними ресурсами. Компанії, у яких вище керівництво здійснює одна особа, буде достатньо простого перегляду стратегії» [2].

Оскільки більшість туристичних підприємств є малими підприємствами, то немає необхідності створювати спеціальні організаційні структури для проведення стратегічного аналізу, оскільки це обумовлює значне витрачання ресурсів. Для акціонерних товариств, які мають складну організаційну структуру та значні обсяги господарської діяльності, формувати спеціальні відділи для проведення аналізу є доречним.

Найбільш важливим чинником, що впливає на організацію стратегічного аналізу на підприємстві, є особливості організаційної структури підприємства. Під організаційною структурою будемо розуміти сукупність відділів та служб, які займаються побудовою та координацією функціонування системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень по виконанню бізнес-плану та інноваційного проекту [8, с. 108]. Після оцінки факторів впливу на організацію стратегічного аналізу керівником підприємства приймається рішення про здійснення його сторонніми фахівцями або власними силами. Якщо туристичне підприємство не має достатньо фінансових ресурсів та його організаційна структура є простою, то приймається рішення про залучення зовнішніх спеціалістів, якими можуть виступати працівники аудиторських або консалтингових фірм, з якими укладається трудова угода. На підставі проведення стратегічного аналізу такі фахівці формують форми звітів для керівника підприємства. Власну діяльність вони здійснюють на платній основі.

У результаті оцінки факторів впливу на діяльність туристичного підприємства керівником може бути прийняте управлінське рішення про формування окремої організаційної структури, яка займається стратегічним аналізом. Можливі такі варіанти формування організаційної структури стратегічного аналізу на акціонерному товаристві:

1) функціонування окремого структурного підрозділу економічного аналізу (з виокремленням напрямку стратегічного аналізу у складі такого відділу);

2) функціонування самостійних структурних підрозділів, які опосередковано здійснюють стратегічний аналіз на підприємстві (функції стратегічного аналізу є вбудованими в їх функціональні повноваження). Наприклад, формуючи стратегію, відділ планування здійснює аналіз стратегічних альтернатив.

Організаційна структура туристичного підприємства може бути: лінійною, функціональною, лінійно-функціональною, матричною, дивізіональною та проблемно-цільовою. Оцінка організаційної структури туристичного підприємства спрямована на одержання відповіді на питання: 1) чи може наявна організаційна структура сприяти ефективному виконанню стратегічного аналізу; 2) на які ієрархічні рівні повинні покладатися функції зі здійснення стратегічного аналізу; 3) хто має повноваження щодо загального керівництва процесом організації стратегічного аналізу.

Порівняльна характеристика організаційних структур туристичного підприємства та запропоновані варіанти організації стратегічного аналізу при наявній організаційній структурі представлено в *табл. 1*.

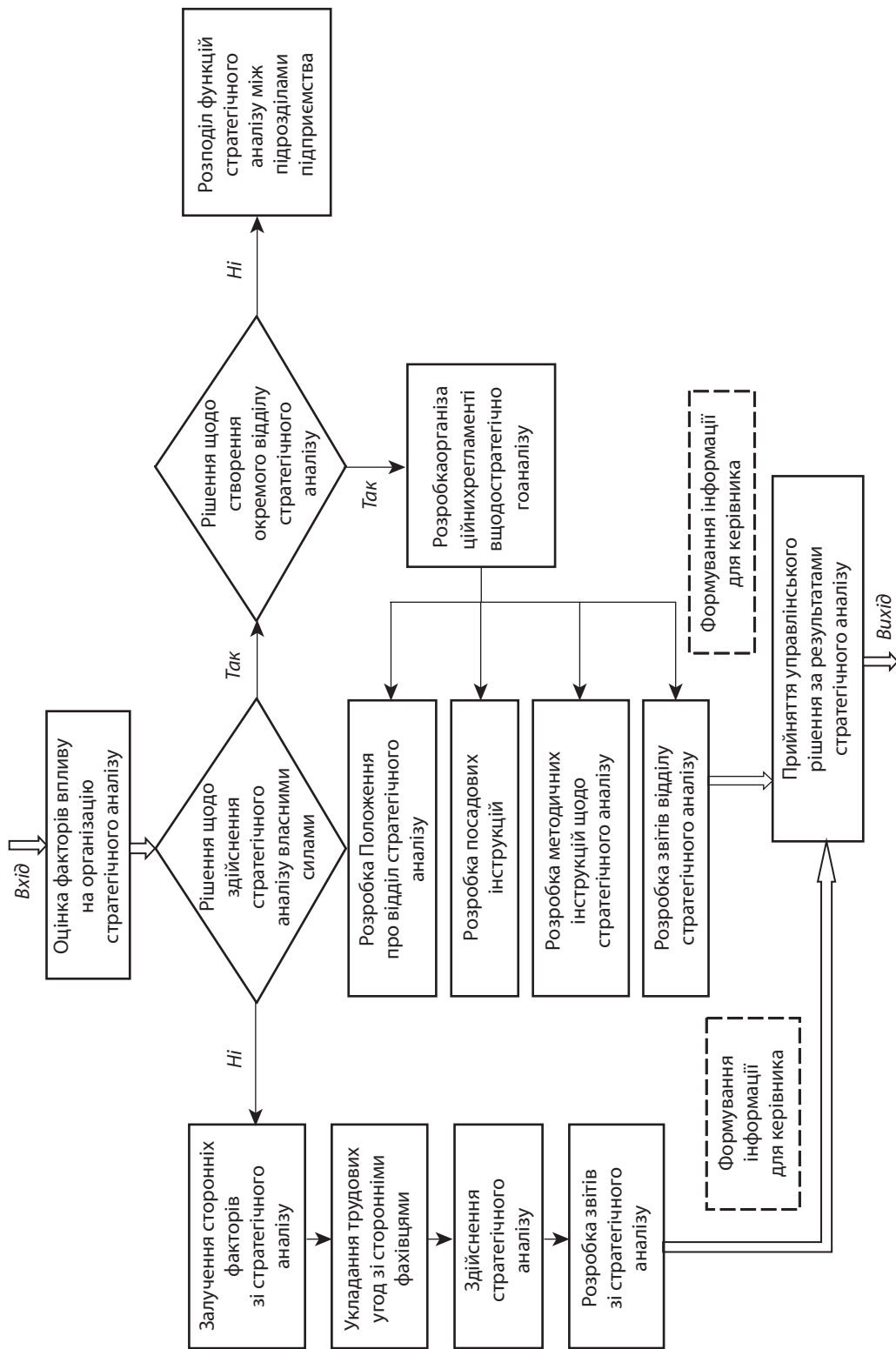


Рис. 1. Блок-схема організації стратегічного аналізу на підприємстві

Джерело: авторська розробка.

Порівняльна характеристика організаційних структур туристичного підприємства та запропоновані варіанти організації стратегічного аналізу при наявній організаційній структурі

№ з/п	Зміст структури	Переваги	Недоліки	Варіанти організації стратегічного аналізу при наявній організаційній структурі
1	<i>Лінійна організація.</i> Планування робіт і контроль за їх виконанням здійснюється по вертикалі (від керівника до виконавця)	Наявність єдиного керівництва, що виключає конфлікти та дублювання повноважень	Перезавантаження керівника підприємства зайвою, часто неструктурованою, інформацією	Доцільним є створення спеціалізованого відділу економічного аналізу з виокремленням його окремого напрямку (стратегічного) у складі такого відділу
2	<i>Функціональна організація.</i> Планування робіт та контроль за їх виконанням здійснюється по горизонталі	1) високий рівень спеціалізації; 2) високий рівень контролю за кожним видом діяльності; 3) оптимізація штату функціональних відділів	1) складна координація різних видів діяльності; 2) важче проводити зміни в процесі виробництва або в самому продукті, ніж зміни всередині функціональних відділів; 3) імовірність виникнення розбіжностей між посадовими особами щодо розподілу обов'язків	
3	<i>Лінійно-функціональна організація.</i> Планування робіт здійснюють функціональні підрозділи, безпосередньо роботи виконують виробничі підрозділи. Усі підрозділи підпорядковуються одному керівнику	Поєднує переваги та недоліки лінійної та функціональної організаційних структур		
4	<i>Безструктурна.</i> Підприємець безпосередньо керує всіма видами діяльності. Структура компанії тільки починає складатися, коли її штат досягає 15 осіб	Наявність єдиного керівництва, що виключає конфлікти та дублювання повноважень	Висуває високі вимоги до знань, досвіду та професійного рівня керівника	Є недоцільним створення окремого структурного підрозділу, який займається стратегічним аналізом. Функції стратегічного аналізу вбудовані у функції керівника підприємства. Можливим є виокремлення посади аналітика на підприємстві
5	<i>Проблемно-цільова.</i> В основі її формування – цільовий підхід, тобто формування структури на підставі «дерева цілей» підприємства та орієнтація на проблеми	Відсутність спеціальних підрозділів для обов'язкової горизонтальної координації виконання цілей підприємства; забезпечення мобільності та адаптивності структури до стратегічних змін	Явних недоліків не має	При формуванні «дерева цілей» є доречною його відповідність стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства

Джерело: складено за [1–3; 5; 7; 8].

Таким чином, для організації системи стратегічного аналізу на туристичному підприємстві найбільш дієвою та результативною вважаємо проблемно-цільову модель структури, що забезпечує високий рівень спеціалізації працівників, які виконують спеціально поставлене перед ними завдання сформованого «дерева цілей».

Така структура є простою та орієнтованою на підвищення рівня розвитку фінансового потенціалу підприємства. Формування такої моделі потребує уточнення повноважень основних суб'єктів стратегічного аналізу, що визначає важливість дослідження питань централізації та децентралізації організаційної структури. Досить до-

кладно ці питання щодо аналізу в цілому досліджено в праці [6, с. 423–424].

Проблемно-цільова організаційна структура передбачає високий рівень спеціалізації працівників, що виконують відповідну мету (ціль) «дерева цілей» туристичного підприємства. Основними вимогами до формування проблемно-цільової організаційної структури туристичного підприємства є:

- 1) *цільорієнтований підхід*, що означає проектування структури на основі сформованого «дерева цілей» підприємства;
- 2) *проблемноорієнтований підхід*, що означає створення структурних підрозділів для вирішення конкретної проблеми;

3) *відсутність єдиного центру* горизонтальної координації виконання цілей підприємства;

4) *адаптивність* організаційної структури.

Пribлизна проблемно-цільова структура організації туристичного підприємства акціонерної форми та місце стратегічного аналізу в ній запропоновано на рис. 2.

Сформоване «дерево цілей» для кожного структурного підрозділу відповідає відповідним пунктам запропонованої нами Стратегії розвитку фінансового потенціалу (табл. 2).

Запропонована проблемно-цільова організаційна структура туристичного підприємства є гнучкою, мо-

Таблиця 2

«Дерево цілей» для структурних підрозділів запропонованої проблемно-цільової організаційної структури туристичного підприємства

Головна мета (ціль) функціонування структурного підрозділу	Деталізація «дерева цілей» для сформованих структурних підрозділів
1. Розвиток організаційного потенціалу	1.1. Виділення стратегічно важливих видів діяльності та рішення про тип формування організаційної структури підприємства; впровадження концепції організаційного навчання. 1.2. Організація ефективного розподілу функцій між окремими структурними підрозділами (працівниками) з подальшою координацією їх роботи (доцільно класифікувати функції на основні – які прямо пов'язані з виконанням мети підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність), забезпечувальні – безпосередньо пов'язані з виконанням основних функцій, однак мають забезпечувальний характер; функції обслуговування – які дозволяють функціонувати підприємству в цілому. 1.3. Розподіл управлінських повноважень між адміністрацією підприємства та керівниками структурних підрозділів
2. Розвиток ресурсного потенціалу	2.1. Організація фінансового планування та прогнозування на підприємстві шляхом складання поточних, тактичних і стратегічних фінансових планів. 2.2. Формування переліку фінансових показників для здійснення обґрунтованого стратегічного аналізу на підприємстві. 2.3. Постійний аналіз та моніторинг сформованих фінансових показників для отримання достовірної оцінки фінансового стану підприємства (доцільним є використання методології стратегічного аналізу). 2.4. Формування основних пріоритетів та напрямів фінансово-інвестиційної стратегії (обсягу необхідних для стратегічного розвитку ресурсів, джерел їх формування, визначення залежностей між потребою в додаткових фінансових ресурсах та окремо обраними фінансовими показниками, оцінка складу та структури капіталу, що забезпечать прийняття майбутніх фінансових та інвестиційних рішень та ін.)
3. Розвиток кадрового потенціалу	3.1. Організація кадрового планування на підприємстві. 3.2. Розробка професійно-кваліфікаційних моделей шляхом формування вимог до персоналу підприємства. 3.3. Відбір персоналу відповідно до встановлених вимог. 3.4. Організація системи оплати та стимулювання праці. 3.5. Професійна орієнтація та навчання персоналу (включаючи стажування та підвищення кваліфікації). 3.6. Удосконалення роботи з персоналом
4. Розвиток інформаційного потенціалу	4.1. Дотримання стану ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності підприємства нормативно-правовим актам і внутрішньому документообігу (ЗУ «Про бухгалтерський облік в Україні, Положенням (стандартам) бухгалтерського обліку», внутрішня звітність). 4.2. Установлення вимог до інформації відповідно до стратегічних потреб підприємства. 4.3. Упровадження управлінського обліку на підприємстві. 4.4. Формування стратегічної інформації у правильній та доступній формі. 4.5. Можливість отримання та надання інформації в режимі реального часу. 4.6. Підвищення дієвості та ефективності діяльності системи комунікацій. 4.7. Постійний моніторинг стану зовнішнього макро- та мезосередовища підприємства з подальшим формуванням інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень

Джерело: авторська розробка.

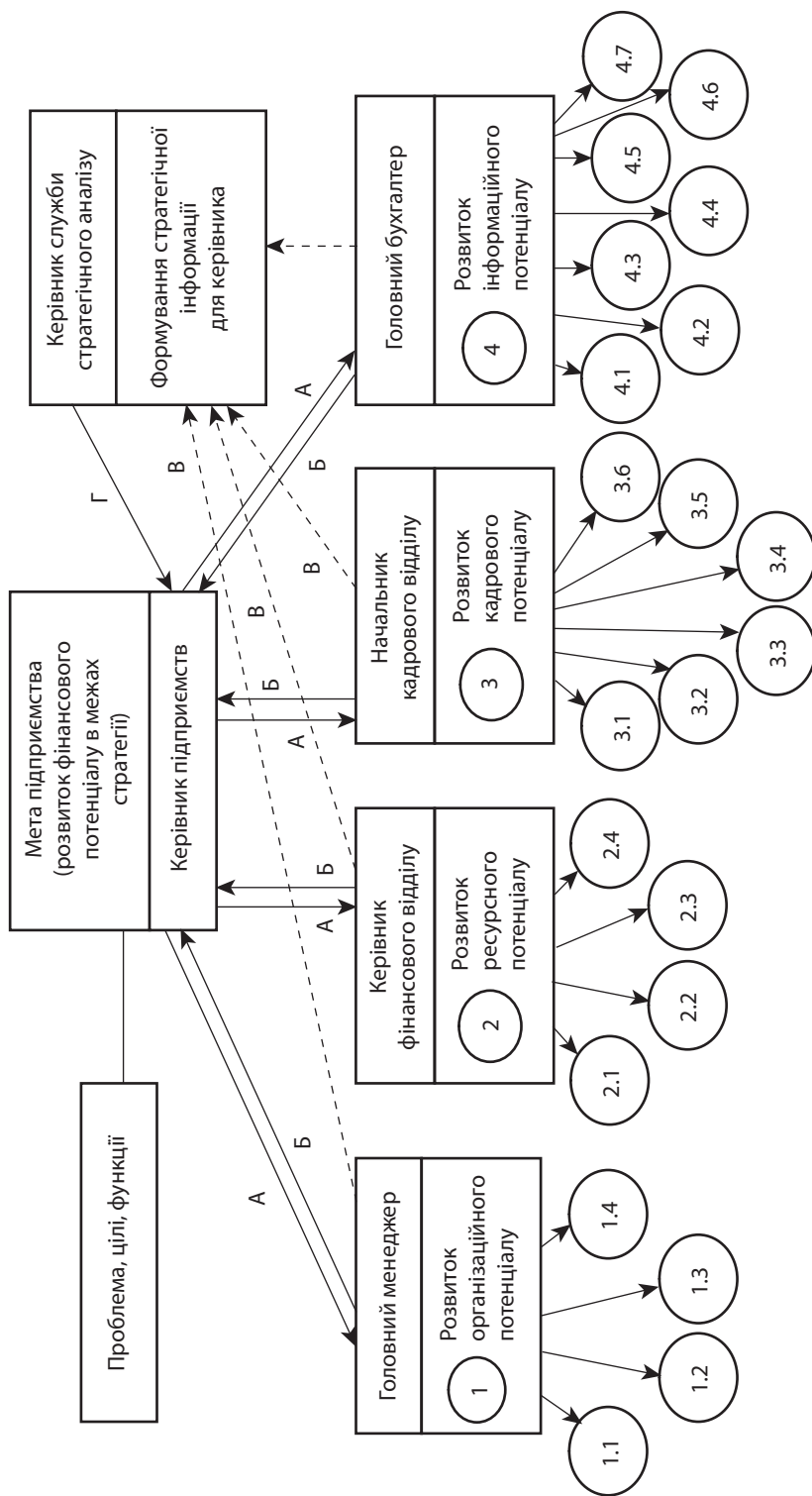


Рис. 2. Приблизна проблемно-цільова структура організації туристичного підприємства (для акціонерного товариства)

Умовні позначення:

A – надання управлінських завдань керівнику структурного підрозділу;

B – надання інформації керівнику підприємства про виконання поставлених завдань;

В – формування інформації для керівника відділу економічного аналізу (або стратегічного аналітика) для подальшої обробки;

Г – формування стратегічної інформації для керівника підприємства.

Джерело: авторська розробка.

більшою та орієнтованою на врахування стратегічних змін при формуванні фінансової стратегії.

При створенні самостійного функціонального підрозділу економічного аналізу обов'язковою є розробка організаційних регламентів щодо стратегічного аналізу. Відсутність зовнішнього нормативного регулювання питань функціонування служби внутрішнього аналізу підприємства обумовлює необхідність у внутрішній стандартизації аналізу.

Головним внутрішнім документом, що регламентує діяльність зазначеного відділу, є Положення про відділ економічного аналізу. Основними розділами зазначеного Положення є: загальні положення; мета та завдання відділу; сфера функціональних обов'язків відділу та його працівників; права працівників відділу; відповідальність (керівника та інших працівників відділу); взаємодія з іншими структурними підрозділами та працівниками підприємства; прикінцеві положення.

Не вважаємо за необхідне створювати відокремлений підрозділ стратегічного аналізу, оскільки його функціональні обов'язки є досить вузькими, що надає можливість його органічного включення до відділу економічного аналізу.

Посадові інструкції працівників зазначеного відділу представляють собою сукупність інструкцій, що регламентують роботу конкретних виконавців, які виконують аналітичні функції. Якщо аналітична робота на підприємстві здійснюється на підставі програмного забезпечення, такі інструкції мають бути розроблені для кожного автоматизованого робочого місця.

До прав та обов'язків внутрішніх аналітиків акціонерного товариства рекомендовано включити такі (табл. 3).

Важливим для акціонерного товариства є розробка методичних інструкцій проведення стратегічного аналізу на підприємстві. Вважаємо за необхідне запропонувати такий алгоритм проведення аналітичних дій у цьому напрямку:

1) проведення моніторингу впливу зовнішнього середовища на підприємство та його подальший розвиток, які включають ідентифікацію факторів впливу, показників (індикаторів) та інформаційної бази для проведення стратегічного аналізу та моніторингу макросередовища туристичної галузі;

2) визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища та сили факторів впливу;

3) оцінка зовнішніх можливостей та загроз для фінансового потенціалу туристичного підприємства;

4) визначення звичайної та абсолютної конкурентної сили підприємства;

5) визначення рівня внутрішнього фінансового потенціалу підприємства за виділеними складовими (інформаційне, ресурсне, кадрове та організаційне забезпечення);

6) формування інтегрального показника фінансового потенціалу та вибір стратегії розвитку підприємства.

Значущість стратегічного аналізу для підприємства підвищується наявністю якісних звітів з проведеної аналітичної роботи, які затверджуються керівником відділу економічного аналізу та узгоджуються з керівниками інших структурних підрозділів. Узгоджені звіти розглядаються та затверджуються виконавчим директором товариства.

Для малих підприємств туристичної сфери недоцільно створювати окремий структурний підрозділ аналізу, оскільки фінансові ресурси таких підприємств часто є недостатніми. Тому існує можливість або залучення сторонніх фахівців, або наділення аналітичними функціями бухгалтера. Можливим варіантом організації аналітичної роботи на туристичному підприємстві є поєднання функцій аналітика з функціями працівників, що формують фінансові плани стратегічного та оперативного спрямування.

Доцільність поєднання бухгалтерських функцій з аналітичними досліджує у своїй монографії Р. Ф. Бру-

Таблиця 3

Права та обов'язки спеціалістів служби економічного (у т. ч. стратегічного) аналізу

Права	Обов'язки
<ol style="list-style-type: none"> Самостійно визначати форми, методи аналізу, формувати перелік аналітичних критеріїв, індикаторів, показників. Одержувати від керівників інших структурних підрозділів інформацію, необхідну для проведення економічного (у т. ч. стратегічного) аналізу. Одержувати роз'яснення з питань, що виникли, та додаткові відомості, необхідні для здійснення аналізу. При необхідності залучати до виконання аналітичної роботи співробітників інших підрозділів та сторонніх фахівців. Залучати на договірній основі до участі у здійсненні аналізу сторонніх спеціалістів (за згодою керівництва підприємства). Збирати та ініціювати у встановленому порядку наради з питань, що стосуються компетенції відділу економічного аналізу 	<ol style="list-style-type: none"> Організувати постійний моніторинг зміни системоутворюючих факторів зовнішнього середовища (макро- та мезосередовища). Кваліфіковано та якісно проводити аналітичну роботу. Розробляти рекомендації з удосконалення аналітичної роботи та проводити консультації, брати участь в семінарах з підвищення кваліфікації спеціалістів підрозділу економічного аналізу. Здійснювати документування аналітичних робіт, складати звіти (акти) за їх результатами. Забезпечувати збереження інформації, одержаної при здійсненні аналізу. Виконувати аналіз фінансового стану організації та її філій, дочірніх організацій (при їх наявності). Надавати в короткі строки результативну інформацію керівництву організації про фінансовий стан підприємства та зовнішні ризики

Джерело: авторська розробка.

ханський [4]. Автор стверджує, що такий працівник займається не лише відображенням ретроспективних, прогнозних і стратегічних фактів господарського життя в рамках ведення стратегічного фінансового обліку, веденням стратегічного управлінського обліку за обраним методом, а й забезпечує координацію аналітичної обробки всієї одержаної стратегічної облікової інформації, підбір аналітичних показників і розробку проектів для прийняття стратегічних управлінських рішень [4, с. 281]. На наш погляд, функціональні обов'язки, якими автор наділяє бухгалтера-аналітика, є досить широкими. Це функції координації та інформування окремих працівників щодо впливу зміни стратегії на виконання оперативних поставлених завдань; складання стратегічної звітності; аналітичні дії, пов'язані з виявленням відхилень фактично отриманих показників від запланованих тощо. Це, з одного боку, спричиняє надмірне навантаження на такого працівника, з іншого – висуває додаткові вимоги до рівня його компетентності, володіння прийомами та способами бухгалтерського та управлінського обліку, управління в цілому. Запропонованими напрямками діяльності бухгалтера-аналітика в контексті стратегічного розвитку підприємства є такі:

- 1) ведення стратегічного обліку та формування інформації стратегічної спрямованості для її аналітичної обробки;
- 2) аналіз стратегічної інформації;
- 3) формування стратегічних прогнозів або стратегії розвитку підприємства та надання їх керівництву для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Функції координації та поширення стратегічної інформації серед менеджерів підприємства вважаємо за потрібне передати на вищий рівень управління – керівнику підприємства, що сприятиме скороченню навантаження на аналітика та його зосередженню виключно на проведенні стратегічного аналізу. Питання ефективного розподілу повноважень між працівниками підприємства заслуговують особливої уваги на етапі реалізації фінансової стратегії.

Процес реалізації стратегії суттєво відрізняється від процесу виконання стратегічних довгострокових планів. Якщо реалізація планів – процес формалізова-

ний, який має чітко визначені межі, то реалізація стратегії – процес творчий, який обов'язково супроводжується моніторингом отриманих результатів та розширенням меж стратегічного управління. До кола питань щодо реалізації стратегічних планів включаються такі [5, с. 399]: 1) розробка, узгодження та затвердження програми, мережевого графіка та оперограми реалізації стратегічних планів; 2) організація обліку та контролю виконання планів; 3) мотивація виконання планів у встановлені терміни; 4) регулювання процесу реалізації стратегічних планів при виникненні змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Також, як наголошувалося вище, реалізація стратегії тісно пов'язана з усіма функціями управління, а не обмежується функцією планування господарської діяльності підприємства.

Проблемним питанням на етапі реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу є розподіл повноважень між виконавцями та співвиконавцями реалізації стратегії. Для акціонерних товариств туристичного бізнесу доцільно використати оперограми, які є формою мережевого планування та сприятимуть оптимізації тривалості робіт та ефективному розподілу ресурсів за окремими роботами на етапі реалізації стратегії. Запропонована форма оперограми за виділеними етапами реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу представлена на рис. 3.

Використання запропонованої оперограми сприятиме розподілу відповідальності між основним виконавцем та співвиконавцями, забезпеченню наочності етапів реалізації стратегії та в цілому – підвищенню якості стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

З метою формування організаційної структури стратегічного аналізу на туристичному підприємстві необхідно зважати на фактори, що впливають на її побудову: 1) обсяги господарської діяльності; 2) цільова спрямованість діяльності; 3) організаційно-правова форма власності; 4) стиль керівництва на підприємстві; 5) наявність стратегії розвитку підприємства; 6) наявність ресурсів. Можливі такі варіанти формування організаційної структури стратегічного аналізу на туристичному підприємстві: 1) функціонування окремого структур-

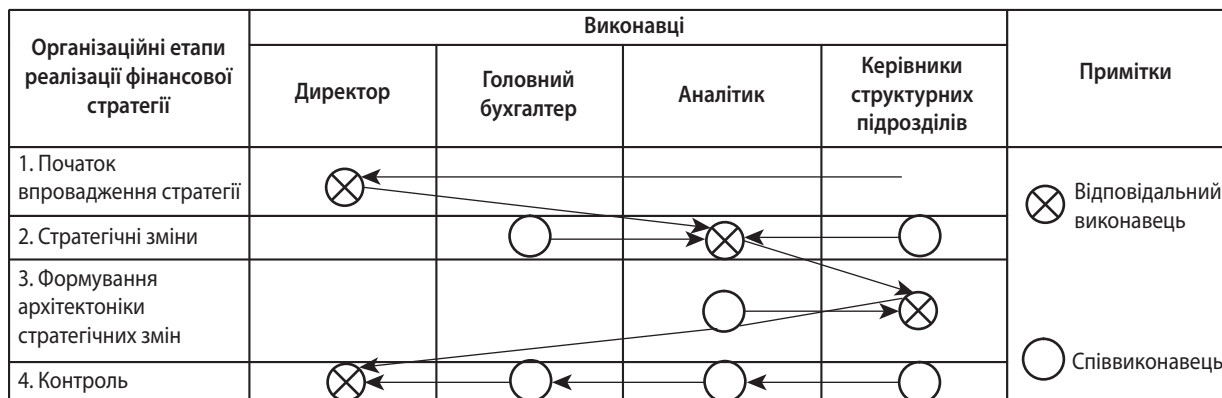


Рис. 3. Оперограма реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка.

ного підрозділу економічного аналізу з виокремленням його окремого напрямку (стратегічного) у складі такого відділу; 2) функціонування самостійних структурних підрозділів, які опосередковано здійснюють стратегічний аналіз на підприємстві (функції стратегічного аналізу є вбудованими в їх функціональні повноваження).

Організаційна структура туристичного підприємства може бути: лінійною, функціональною, лінійно-функціональною, матричною, дивізійною та проблемно-цільовою. Для організації системи стратегічного аналізу на туристичному підприємстві найбільш дієвою та результативною вважаємо проблемно-цільову модель структури, приблизна структура якої запропонована автором. Наведена структура забезпечує високий рівень спеціалізації працівників, що виконують спеціально поставлене перед ними завдання сформованого «дерева цілей», є простою та орієнтованою на підвищення рівня розвитку фінансового потенціалу підприємства.

Відсутність зовнішнього нормативного регулювання питань функціонування служби внутрішнього аналізу підприємства обумовлює необхідність у внутрішній стандартизації аналізу. У статті запропоновано типову структуру Положення про відділ економічного аналізу (включаючи такий напрям діяльності, як стратегічний аналіз), а також уточнено права та обов'язки спеціалістів служби економічного (у т.ч. стратегічного) аналізу, які є складовими посадової інструкції аналітика.

Проблемним питанням на етапі реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу є розподіл повноважень між виконавцями та співвиконавцями реалізації стратегії. Для акціонерних товариств туристичного бізнесу запропоновано використання оперограми, яка є формою мережевого планування та сприяє оптимізації тривалості робіт та ефективному розподілу ресурсів за окремими роботами на етапі реалізації стратегії. Для полегшення координації дій суб'єктів реалізації стратегії запропоновано для використання на практиці форму оперограми здійснення стратегічного аналізу при реалізації стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємства, що сприятиме оптимізації тривалості аналітичних робіт та ефективному розподілу ресурсів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Аналоуи Ф., Карамі А.** Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник/пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 400 с.
2. **Ансофф И.** Стратегическое управление. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
3. **Бгашев М. В.** Стратегический менеджмент: учеб. пособ. Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2012. 118 с.
4. **Бруханський Р. Ф.** Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 384 с.
5. **Вдовина І. А.** Развитие системы стратегического менеджмента на предприятии: на примере пищевой промышленности Брянской области: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2008. 156 с.
6. **Олійник О. В.** Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін. Житомир: ЖДТУ, 2008. 653 с.

7. **Mintzberg H.** Patterns of Strategy Formulation. *Management Science*. 1978. Vol. 24, No. 9. P. 934–948.

8. **Фатхутдинов Р. В.** Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 2-е изд., доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 386 с.

REFERENCES

- Analoui, F., and Karami, A. *Strategicheskij menedzhment malyx i srednikh predpriyatij* [Strategic management of small and medium enterprises]. Moscow: YUNITI-DANA, 2005.
- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Progress, 1989.
- Bgashev, M. V. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Saratov: Izd-vo Saratovskogo universiteta, 2012.
- Brukhan'skiy, R. F. *Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva* [Accounting and analysis in the system of strategic management of agrarian enterprises]. Ternopil: TNEU, 2014.
- Fatkhutdinov, R. V. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Biznes-shkola «Intel-Sintez», 1998.
- Mintzberg, N. "Patterns of Strategy Formulation". *Management Science*, no. 24 (9) (1978): 934-948.
- Oliinyk, O. V. *Rozvytok ekonomichnoho analizu v umovakh instytutsiinykh zmin* [Development of economic analysis in the context of institutional change]. Zhytomyr: ZhDTU, 2008.
- Vdovina, I. A. "Razvitiye systemy strategicheskogo menedzhmenta na predpriyatii: na primere pishchevoy promyshlennosti Bryanskoy oblasti" [The development of the system of strategic management at the enterprise: the case of the food industry in Bryansk region]. *Diss. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05*, 2008.