

УДК 005.21:338.486.2

А. Кравцова

A. Kravtsova

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ  
ВІДПОВІДНО ДО ТЕОРІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ****STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISE  
ACCORDING TO THE THEORY OF LIFE CYCLE**

*В статті запропоновано стратегічний підхід до управління конкурентним потенціалом туристичного підприємства згідно з фазами життєвого циклу підприємства та фаз життєвого циклу конкурентного потенціалу. Систематизовано ризики туристичного підприємства на різних етапах життєвого циклу.*

**Ключові слова:** туристичне підприємство, фази, конкурентний потенціал, процес управління, принципи управління.

*В статье предложен стратегический подход к управлению конкурентным потенциалом туристического предприятия согласно с фазами жизненного цикла предприятия и фаз жизненного цикла конкурентного потенциала. Систематизированы риски туристического предприятия на разных этапах жизненного цикла.*

**Ключевые слова:** туристическое предприятие, фазы, конкурентный потенциал, процесс управления, принципы управления.

*In the article a strategic approach to the competitive potential management of the tourist enterprise according to the stages of an enterprise life cycle and the stages of a competitive potential life cycle is offered. The risks of the tourist enterprise according to the different stages of its life cycle are systemized.*

**Keywords:** tourist enterprise, stages, life cycle, competitive potential, management process, management principles.

**Постановка проблеми.** Важливим чинником економічного зростання національної економіки є сфера туризму, частка якої у структурі ВВП країни становить 7,8 %. За аналітичними розрахунками Всесвітньої туристичної організації, XXI ст. стане епохою туризму, оскільки, навіть за песимістичним прогнозом щодо коливань кон'юнктури туристичного ринку, кількість туристичних прибутків до 2020 р. сягне 1,6 млрд. осіб [1; 2].

В сучасних умовах реформування національної економіки та державного управління формування та реалізація інноваційної стратегії є необхідною умовою динамічного розвитку як національної економіки, так і окремих господарюючих суб'єктів.

Слід зазначити, що в різних галузях значну роль у життєдіяльності підприємства відіграють відповідно різні фактори. Тому аналізуючи кожне окреме підприємство потрібно виявити саме ті фактори, які безпосередньо впливають на формування його життєвого циклу. Очевидно, що високі досягнення на ринку у фірми будуть лише в тому випадку, якщо вона зуміє досягти конкурентних переваг, спираючись на головні фактори успіху у своїй галузі [3].

Пріоритет обраної стратегії полягає у визначенні основних довготривалих напрямків наукових розробок, упровадженні нововведень, забезпеченні ресурсами для досягнення поставлених цілей. Тому питання щодо вивчення стратегії управління діяльності підприємств, зокрема сфери туризму, на сьогодні є досить важливим, враховуючи зміни, які відбуваються в державі. Враховуючи той факт, що кожній соціально-економічній системі характерна певна циклічність, для науковців та практиків туристичної сфери постає питання визначити на якому етапі життєвого циклу знаходиться суб'єкт господарювання сфери туристичного бізнесу.

Концепція життєвого циклу передбачає постійний моніторинг розвитку туристичного ринку, впровадження інноваційного турпродукту і своєчасної відмови від такого, що втрачає привабливість [4].

Результати, отримані шляхом маркетингових досліджень, повинні слугувати основою для загальної стратегії туроператора на ринку. Диверсифікація у цьому випадку здійснюється за рахунок створення турпродуктів, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу [2, с. 44].

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Життєвий цикл туристичного продукту як одна з найвідоміших маркетингових концепцій була предметом дослідження таких вітчизняних науковців, як: Білоус С. В., Демура Т. О., Дурович А. П., Карягін Ю. О., Квартальнов В. А., Кифяк В. Ф., Копанев А. С., Кудла Н. Є., Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Мунін Г. Б., Панасюк К. А., Рутинський М. Й., Тимошенко З. І., Школа І.

Деякі автори [4], ґрунтуючись на дослідженнях Д. А. Іванова, зазначають таке: «Управління життєвим циклом продукції об'єднує в собі всі стадії розробки, виготовлення і використання продукту. Частка управління життєвим циклом виробу в забезпеченні стійкості розвитку підприємства складає 25 %. Управління фінансами інтегрує в собі функції управлінського обліку і управління фінансовими потоками, його частка в забезпеченні стійкості складає близько 35 %.

О. С. Височан [4] вважає, що управління життєвим циклом товару (послуги) є важливою складовою загального управління діяльністю підприємств різних галузей та форм власності. Не є винятком і туристичні підприємства, основною метою діяльності яких є задоволення потреб споживачів у такій специфічній формі нематеріального блага, як турпродукт.

**Постановка завдання.** При цьому невирішеними аспектами проблеми є відсутність відповідних теоретичних і методичних підходів і комплексної та системної стратегій, що розробляються на різних етапах життєвого циклу суб'єкта господарювання. Тому основна **мета роботи** полягає у розробці основних заходів, теоретичних і методичних підходів по комплексній організації стратегічного управління суб'єктами господарської діяльності та сталим розвитком туризму на всіх етапах його життєвого циклу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теорія стратегічного управління на сучасному етапі досить глибоко розроблена для первинної ланки економіки – підприємства (корпоративна, ділова, функціональна і спеціалізована стратегії). У той же час питання стратегічного розвитку дестинацій, як специфічних інституційних одиниць та суб'єктів господарювання в сфері туризму, відповідно теорії життєвого циклу розглянуті недостатньо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що розвиток суб'єктів туристичної діяльності відбувається нестабільно, спонтанно, без довгострокових чітко виражених цілей, а, надалі, і стратегій різного рівня через недостатньо повний аналіз умов і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Основними причинами такого становища є: відсутність якісного моніторингу навколишнього середовища, недостатнє розуміння керівниками власного потенціалу організації, часова обмеженість горизонту стратегічного планування 2–3 роками (цього явно не досить для підприємств такої складної галузі, як туристична), недосконалість процедур реалізації планів. Більшість туристичних підприємств не мають чітко визначеної та задекларованої місії. За цієї причини існують складності регулювання та забезпечення цілей і завдань перспективного їх розвитку. Туристичні підприємства, які намагаються впровадити систему стратегічного планування, застосовуючи негативний досвід минулого економічного періоду, так званого часткового впровадження, забувають про те, що стратегічне управління не можна здійснювати частинами.

Сутність запропонованого підходу до управління туристичним підприємством полягає в тому, що в будь-якій соціально-економічній системі є безліч циклів. Щодо виділення циклів розвитку соціально-економічних систем у сучасній науковій літературі є різні підходи, проте більшість науковців схиляються до п'яти етапного циклу розвитку організації.

Загальновідомо, що кожному з цих етапів відповідають певні особливості стану підприємств, проте, головна ціль, завдання і система управління туристичним підприємством відрізняються на кожній стадії його життєвого циклу.

Після визначення цілей і завдань туристичного підприємства необхідно оцінити альтернативні конкурентні стратегії. Залежно від типу та стану розвитку підприємства на кожному його етапі повинен відбуватися процес управління за рахунок виявлення, формування потенціалу, накопичення ресурсів і перетворення потенціалу в конкурентний, перетворення потенціалу в конкурентну перевагу, реалізацію конкурентних переваг, їх утримання або втрату через неефективну підтримку конкурентного потенціалу. Разом з тим, на кожному з цих етапів існує небезпека входження підприємства в зону ризику. При цьому кожен етап вимагає формування та реалізації виваженої та відповідно своєчасної стратегії, яка б враховувала особливості того етапу життєвого циклу в якому перебуває туристичне підприємство.

Розвиваючи ідеї попередніх дослідників [5; 6; 7; 8; 9; 10], які зверталися до ідеї циклічного розвитку тих чи інших явищ і управління ними, вважаємо за доцільне ввести в науковий обіг поняття

«цикл управління туристичним підприємством», яке пропонуємо розуміти як періодичну зміну функцій по етапах управління на різних стадіях процесу функціонування і нарощення потенціалу туристичного підприємства:

стадія виникнення потенціалу підприємства супроводжується загальною економічною ситуацією в регіоні туристичної дестинації, на цьому етапі відбувається планування та формування потенціалу, накопичення ресурсів підприємства; організація його використання;

стадія підйому, яка характеризується зростанням кількісних і покращанням якісних ознак функціонування потенціалу та супроводжується удосконаленням організації його використання, мотивацією учасників процесу управління конкурентним потенціалом туристичного підприємства, організацією системи контролю за ним. Порушення стану рівноваги на цій стадії зумовлює перехід потенціалу до нового рівноважного стану з вищими якісними параметрами;

стадія стагнації розвитку або насичення, для якої характерні відносна стабільність показників функціонування туристичного підприємства, супроводжується реалізацією функції контролю за управлінням конкурентним потенціалом підприємства, подальшою мотивацією учасників процесу управління та перетворенням потенціалу туристичного підприємства його у конкурентні переваги, організацією використання конкурентних переваг. У цьому періоді підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювальні коливання в освоєній сфері діяльності;

стадія кризи, проявом якої є зниження кількісних показників погіршення якісних ознак функціонування туристичного підприємства, може бути зумовлена порушенням реалізації основних функцій управління у разі відсутності відповідних управлінських рішень, що, у свою чергу, призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже не здатне відновити; стадія депресії, проявом якої є уповільнення падіння та поступова стабілізація показників туристичного підприємства, відновлення функцій управління, прийняття відповідних рішень, може розглядатися як перший крок у подоланні кризових явищ і виходу на траєкторію економічного зростання.

З огляду на характеристики цих стадій і можливостей виникнення кризи під час розвитку, можна запропонувати своєчасні заходи щодо запобігання впливу негативних факторів на формування та управління туристичним підприємством (табл. 1).

У результаті життєдіяльності соціально-економічних систем відбувається зміна тенденцій існування. Періоди зміни тенденцій життєдіяльності систем в результаті вичерпання внутрішніх можливостей системи або ж під впливом зовнішніх чинників є перехідними періодами стану функціонування потенціалу.

На рис. 1 представлені етапи життєвого циклу туристичного підприємства та перехідні періоди співставленні з етапами формування та управління його конкурентним потенціалом.

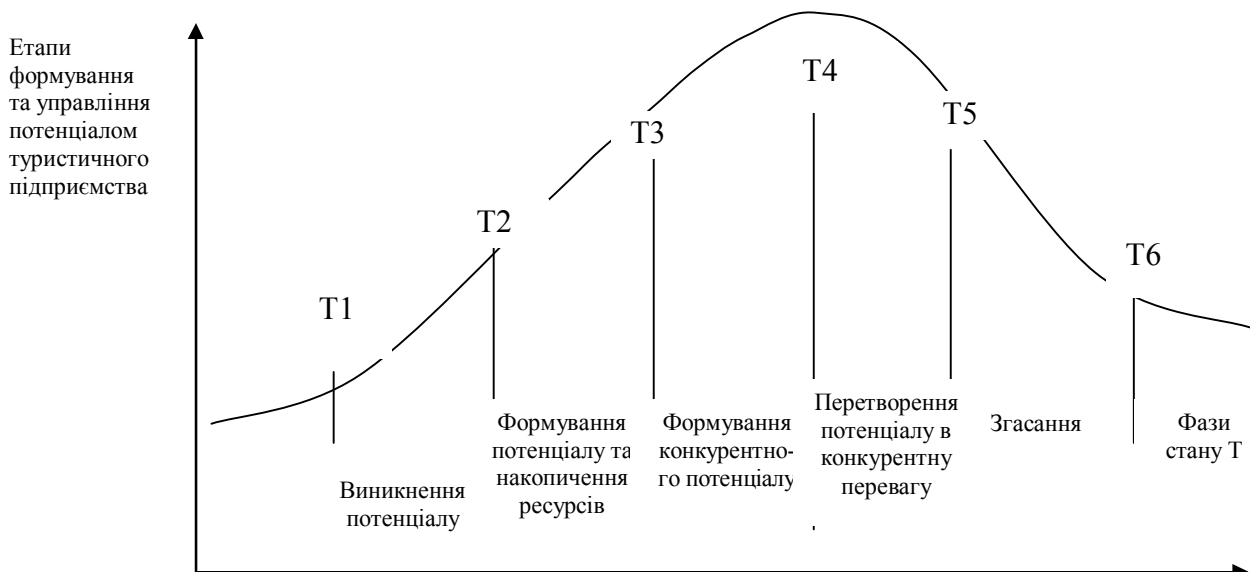


Рис. 1. Схема взаємозв'язку життєвого циклу туристичного підприємства з етапами формування та управління його конкурентним потенціалом (адаптовано автором)

Таблиця 1

## Особливості формування та функції управління конкурентним потенціалом туристичного підприємства за стадіями життєвого циклу

| Перехідний період             | Функції управління конкурентним потенціалом за стадіями життєвого циклу            | Потреба в ресурсах | Мета підприємства  | Ризики   | Характеристика періоду   |
|-------------------------------|--|--------------------|--|--|--|
| Виникнення                    | Планування потенціалу; виникнення потенціалу                                       | Не визначена       | Виживання, отримання прибутку в короткостроковому періоді                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виручка відсутня;</li> <li>- доступ до зовнішніх джерел фінансування ускладнений через відсутність кредитної історії та високий рівень ризику;</li> <li>- значна залежність від ринкової кон'юнктури;</li> <li>- значна залежність від ресурсів та можливостей організатора бізнесу.</li> </ul>   | Випробувальна експлуатація, поступове залучення ресурсного потенціалу туристичного регіону. Хаотичний розвиток (існування туристичної інфраструктури). Період характеризується низьким рівнем розвитку туристичної інфраструктури та поганою транспортною доступністю. У цей час турцентр відвідують лише окремі туристи авантюрного типу, яких приваблюють природа та культура. Туристична діяльність ніяк не впливає на екологічне та культурне середовище регіону.  |
| Становлення                   | Формування потенціалу та накопичення ресурсів; організація використання потенціалу | Середня            | Зростання обсягів продажу й отримання прибутку                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виручка не покриває прямих змінних і прямих постійних витрат;</li> <li>- дефіцит оборотних коштів;</li> <li>- невисокий рівень професійних навичок, знань;</li> <li>- відсутність досвіду у власників підприємства;</li> <li>- низький рівень фінансової стійкості;</li> <li>- слабкий рівень фінансового управління і менеджменту</li> </ul> | Відкриття нової території. Екзотичність території настає тоді, коли місцеве населення ініціює розвиток туризму в регіоні. Кількість туристських прибуттів починає зростати. Органи місцевої влади створюють програми розвитку туристичної інфраструктури   |
| «Підйом» або «рання зрілість» | Планування та формування конкурентного потенціалу                                  | Висока             | Збалансоване зростання підприємства; формування конкурентного потенціалу | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дефіцит ліквідних коштів;</li> <li>- доступ до кредитів може бути ускладнений високим рівнем ризику;</li> <li>- збільшуються товарні запаси;</li> <li>- незадовільне співвідношення позикових і власних коштів</li> </ul>   | Переважає чисельність туристів над чисельністю місцевого населення. Формування інфраструктури. Активний розвиток масового туризму. Інтенсивне використання ресурсного потенціалу туристичної дестинації визначається різким зростанням туристських прибуттів. У період туристичного сезону, чисельність відвідувачів значно перевищує чисельність місцевого населення. Зростаючий попит приваблює інвесторів, активно розвивається туристична інфраструктура. Разом із цим посилюється навантаження на екосистеми регіону. |

| Перехідний період | Функції управління конкурентним потенціалом за стадіями життєвого циклу  | Потреба в ресурсах          | Мета підприємства   | Ризики   | Характеристика періоду   |
|-------------------|--|-----------------------------|---|--|--|
| Насичення         | Організація використання конкурентного потенціалу; мотивація учасників процесу управління конкурентним потенціалом; перетворення конкурентного потенціалу в конкурентні переваги | Сталі та помірно інтенсивні | Збалансоване зростання підприємства; збереження ринкових позицій; формування конкурентних переваг | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробничі і комерційні проблеми;</li> <li>- неоптимальність збутової мережі;</li> <li>- реклама продукції;</li> <li>- технічне вдосконалення товарів;</li> <li>- недоліки та прорахунки в управлінні підприємством;</li> <li>- неоптимальна організація бізнес-процесів;</li> <li>- неефективна організаційна та управлінська структури.</li> </ul>   | Досягнення максимального можливого рівня ємності як природних комплексів та інфраструктурних об'єктів, втрата новизни на ринку масового туризму; надмірне навантаження на місця життєзабезпечення; характеризується уповільненням і стабілізацією темпів зростання туристських прибуттів. Чисельність відвідувачів ще й досі перевищує чисельність місцевого населення. На туристичний ринок регіону приходять транснаціональні корпорації   |
| Спад              | Втрата конкурентних переваг. Удосконалення функцій управління конкурентним потенціалом   | Низька                      | Реструктуризація або оздоровлення підприємства  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- падіння обсягів виробництва і нижче за точку беззбитковості;</li> <li>- зменшення попиту, падіння обсягів продажів, доходів;</li> <li>- грошові потоки негативні;</li> <li>- низька рентабельність діяльності;</li> <li>- незадовільне співвідношення позикових і власних коштів;</li> <li>- втрата ринків збуту;</li> <li>- моральний та фізичний знос перевищує критичні межі;</li> <li>- нестача фінансових ресурсів;</li> <li>- складнощі при залученні фінансових ресурсів.</li> </ul> | Поступове згасання рекреаційно-туристичних процесів. Поява нового туристичного продукту, переоцінка місця і ролі території на регіональному або глобальному туристичному ринку завершує життєвий цикл туристичного центру. Турпотік стає мінімальним і включає в основному екскурсантів та «туристів на уїк-енд». Об'єкти туристичної інфраструктури перебудовуються та перепрофілюються. Ринок нерухомості поживлюється. Органи місцевої влади починають роботу над зміною спеціалізації регіону. |

Розглянемо детально перехідні періоди діяльності підприємства та імовірні точки процесу управління його конкурентним потенціалом, періоди міжетапних процесів переходу потенціалу з одного стану в інший.

На рис. 1 зображено перший міжетапний період – виникнення (народження) підприємства, тобто виникнення потенціалу або його виявлення. Виникнення підприємства зумовлює виникнення потенціалу, а також загроз його функціонуванню. Виникнення потенціалу підприємства, у свою чергу супроводжується загальною економічною ситуацією в регіоні, на цьому етапі відбувається формування потенціалу та накопичення ресурсів підприємства. Для даного етапу характерним є вплив ризиків і негативних факторів на потенціал. У цьому періоді підприємство знаходиться в максимально дезорганізованому кризовому стані, який відбувся в результаті зміни структури зовнішніх і внутрішніх зв'язків, викликаних дією біфуркаційного механізму. Даний механізм руйнує малоефективні та неефективні зв'язки, відповідно потенціал, проходячи через кризові етапи економічного циклу, і сприяє формуванню нових – ефективних – і у великій кількості. Потенціал підприємства буде визначатися ентропією, що як і міра невизначеності стану системи в точці T1 має максимальне значення.

Через це виникає необхідність моніторингу зовнішнього середовища та проведення стратегічного аналізу потенціалу туристичного підприємства, виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування і розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. У цьому міжетапному періоді підприємству для запобігання виникненню кризи фінансового потенціалу необхідно розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності процесу управління потенціалом, який би мав стратегічний і оперативний характер. Перш ніж реалізувати ці заходи, необхідно здійснити всебічні маркетингові дослідження ринкових позицій конкурентів за профілем їх діяльності, оцінити власні можливості і узгодити їх з головною метою існування туристичного підприємства.

Другий період діяльності туристичного підприємства «становлення» характеризується реальною появою нового підприємства, як самостійної організації в економічній кон'юнктурі регіону діяльності, що має деякі ринкові позиції, стратегію діяльності, документально оформлену місію. На цьому етапі відбувається формування потенціалу та накопичення ресурсів.

Зі світової практики відомо, що значна кількість організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва, оскільки найбільша кількість невдач виникає саме в період «становлення».

Завдання цього періоду – забезпечити здорове існування і розвиток, тому нерідко робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Значну роль у забезпеченні успіху підприємства в цьому періоді має ефективне використання кадрового і управлінського потенціалу.

Мета управління потенціалом у цьому періоді становлення – формування потенціалу та його максимальна відповідність цілям функціонуючого підприємства. Внаслідок безперервного процесу організації складових потенціалу в єдину систему, зростання і активності підприємство починає пристосовуватися до нових умов. У цьому періоді характерними ознаками потенціалу повинні бути адаптивність, стійкість, стабільність, і надійність. Ці ознаки проявляються по відношенню до умов зовнішнього середовища, яке несе в собі як реальні, так і потенційні загрози та небезпеки. Якщо в даному періоді керівництво підприємства вживатиме необхідних заходів щодо безпеки потенціалу та буде діяти уникаючи найменших ризиків, то потенціал здатен перейти в іншу фазу свого стану.

Третій міжетапний період розвитку підприємства, виділений на рис. 1 – T3 – називається «підйом», або «рання зрілість». На цьому етапі закріплюються позиції підприємства на ринку, сформований і накопичений потенціал в попередніх періодах, проявляє здатність до адаптації в умовах зовнішніх змін на основі забезпечення комплексу фінансово-економічних, техніко-технологічних, організаційних, інтелектуальних характеристик.

Наявність сформованої структури потенціалу туристичного підприємства, покращення зв'язків між його складовими дозволяє досягти синергетичного ефекту, в результаті якого підприємства отримують конкурентний потенціал, реалізація якого зможе перетворитися в конкурентні переваги. Серед основних завдань цього періоду мають бути:

- раціональне прийняття управлінських рішень;
- удосконалення технології і організації управлінського та виробничого процесу;
- удосконалення туристичної інфраструктури;
- використання досягнень науково-технічного прогресу;
- зниження собівартості за рахунок пошуку альтернативних джерел створення туристичного продукту чи послуг;
- активний фінансовий моніторинг конкурентів.

На четвертому етапі – насичення – спостерігається поява нових конкурентних переваг, утворених завдяки ефективному використанню конкурентного потенціалу туристичного підприємства. У цьому періоді підприємство досягає свого розквіту та самостверджується на ринку, але під впливом зовнішнього середовища виникає потреба в докорінній зміні структури потенціалу, оскільки деякі його складові за час свого існування та створення конкурентних переваг істотно застаріли й потребують оновлення. Саме в цьому періоді важливо передбачити зміни умов зовнішнього середовища та надати потенціалу нових якісних характеристик, так би мовити, «йти на випередження» змін, які несе в собі майбутній період.

Управління конкурентними перевагами передбачає інтеграцію зусиль усіх видів потенціалу для досягнення цілей туристичного підприємства. Таким чином передбачено вирішення завдання управління конкурентними перевагами з метою ефективного функціонування і розвитку підприємства.

Ефективність управління конкурентними перевагами повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності та гнучкості системи управління підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Тому туристичному підприємству необхідно використовувати ситуаційний підхід, який враховує ситуацію, що склалася на підприємстві, й особливості умов зовнішнього середовища, а також циклічний підхід, який дозволяє адекватно оцінити процеси формування і розвитку конкурентних переваг підприємства надалі [7].

Відповідно до процесного підходу, управління конкурентними перевагами слід розглядати в сукупності всіх функцій управління підприємством. При цьому управління конкурентними перевагами повинно базуватись на постійному формуванні та реалізації конкурентного потенціалу. Тому результатом даного процесу є реалізація стратегій формування та розвитку конкурентних переваг на основі підтримки конкурентного потенціалу туристичного підприємства.

У цьому періоді варто використовувати такі стратегії диференціації, низьких витрат і концентрації зусиль, а також стратегії інтеграції: регресивної, прогресивної, горизонтальної. На четвертому етапі для утримання конкурентних переваг повинна здійснюватися постійна робота з реалізації конкурентного потенціалу. На цьому етапі відбувається зниження показників, які характеризують фінансовий потенціал підприємства. Низька конкурентоспроможність фінансового потенціалу пов'язана з недостатністю внутрішніх можливостей ефективно використовувати наявні ресурси [8; 9; 10].

Для даного періоду характерна поява на ринку підприємств-комутантів. Комутанти працюють на етапі падіння циклу випуску будь-якого виду продукції. В цьому періоді організація відрізняється великими масштабами та механістичною вертикальною структурою. Рішення приймаються централізовано. В цей момент істотно збільшується загроза застою та вмирання організації. Для того щоб протистояти жорсткій вертикальній ієрархії, необхідно активізувати інноваційний процес, децентралізувати процес прийняття рішень.

За таких умов рекомендується використовувати стратегію скорочення.

Отже, основними завданнями періоду є:

- підвищення ефективності та використання конкурентних переваг;
- постійний аналіз зовнішнього середовища туристичної дестинації;
- визначення моментів істотних змін для зміни якісної структури потенціалу;
- прийняття ефективних управлінських рішень.

Лише за цих умов етап зрілості може тривати скільки завгодно довго, інакше відбувається втрата конкурентних переваг і настає п'ятий етап – «згасання».

П'ятий період – «згасання», характеризується реструктуризацією підприємства, припиненням його існування в попередньому вигляді. Стадії виникнення та ліквідації підприємства схожі між собою, тому що процес забезпечення конкурентоспроможності потенціалу відбувається з найменшою інтенсивністю. Різниця полягає у відсутності чітких схем управлінського впливу на стадії зародження та відсутності потреби в них на стадії ліквідації.

Це підприємства, які розпадаються через з неможливість їх ефективного функціонування або на яких відбувається диференціація з повною мірою профілю діяльності і повною мірою технологічних і інших процесів. Це період остаточного руйнування підприємства, його ліквідації тим або іншим способом.

У даному періоді регрес туристичного підприємства спричинений старінням потенціалу та його невідповідністю вимогам зовнішнього середовища та нездатністю протистояти зовнішнім загрозам і небезпекам. В цьому періоді виявляється роль та значення виконання (невиконання) завдань четвертого періоду.

Основою продовження життєвого циклу системи є її своєчасна та неодноразова модернізація, ідеї якої закладаються на етапі створення системи». Звідси можна зробити висновок, що для розвитку туристичного підприємства та його потенціалу важливою є модернізація.

Перевагами даного підходу є:

закріплення ключових стратегій туристичного підприємства відповідно до стадій життєвого циклу потенціалу;

формування та реалізація потенціалу туристичного підприємства, здатного перейти в конкурентну перевагу;

розширення співпраці фахівців різних підрозділів (розуміння важливості впливу локальних потенціалів для реалізації обраної стратегії туристичного підприємства в певному періоді його життєвого циклу).

**Висновки.** Вважаємо, що даний підхід має право на існування та повинен бути закладений в основу відповідної Стратегічної Програми розвитку туристичного підприємства, яка б передбачала послідовне проведення таких етапів роботи, як діагностика потенціалу туристичного підприємства, визначення мети та завдань управління конкурентним потенціалом туристичного підприємства, визначення суб'єкта управління, оцінка часових обмежень процесу управління туристичним підприємством, оцінка якості процесу управління ним і оцінка ефективності використання конкурентного потенціалу на різних стадіях його життєвого циклу; розробка програми, впровадження програми та контроль за її реалізацією; розробка та реалізація профілактичних заходів в умовах втрати конкурентних переваг.

#### Список використаної літератури

1. WTO Statistics, 1998–2008. – Madrid : WTO, 2009. – Pp. 17–47.
2. World Travel & Tourism Council [Internet]. Available from : <[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Policy\\_Research/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Policy_Research/)>.
3. Корнілова Н. В. Фактори впливу на формування життєвого циклу розвитку туристичних підприємств / Н. В. Корнілова // Молодий вчений. – 2014. – № 3(06). – С. 43–46.
4. Височан О. С. Розроблення облікової моделі розподілу та списання витрат, узгодженої з маркетинговою концепцією життєвого циклу туристичного продукту / О. С. Височан // Економічний аналіз. – Том 15. – 2014. – № 2. – С. 114–122.
5. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа : [учеб. пособ.] / В. Н. Спицнадель. – М. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 328 с.
6. Градов А. Г. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. Г. Градов. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
7. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – СПб. : Спецлитература, 2000. – 589 с.
8. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation / R. M. Grant // California management review. – Vol. 33. – 1991. – № 4. – P. 119.
9. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greener // Harvard Business Review. – 1972. – № 8. – P. 200.
10. Колобов А. А. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко ; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.

#### References

1. WTO Statistics, 1998–2008. (2009) Madrid : WTO, pp. 17–47.
2. World Travel & Tourism Council. [Internet]. Available from : <[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Policy\\_Research/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Policy_Research/)>.
3. Kornilova, N. V. (2014) Factors influencing the formation of the life cycle of tourist enterprises. *Molodyy vchenyy*, 3(06), pp. 43–46.
4. Vysochan, O. S. (2014) Development of accounting models and distribution costs write-off agreed with the marketing concept in the life cycle of tourism product. *Ekonomichnyy analiz*, 2, vol. 15, pp. 114–122.
5. Spytznadel', V. N. (2000) Fundamentals of system analysis. M. : Yzdatel'sky dom «Byznes-pressa», 328 p.
6. Hradov, A. H. (1996) Strategy and tactics of anti-crisis firm management. SPb. : Spetsyal'naya lyteratura, 510 p.
7. Hradov, A. P. (2000) Economic strategy of the firm. SPb. : Spetslyteratura, 589 p.



8. Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California management review, 4, vol. 33, P. 119.
9. Greener, L. (1972) Evolution and Revolution as Organazations Grow. Harward Bussiness Review, 8, P. 200.
10. Kolobov, A. A., Omel'chenko, Y. N. (2001) Strategic management of organizational-economic stability of the company: logistics-oriented design of business. In : A. A. Kolobov, Y. N. Omel'chenko (Eds.). M. : Yzd-vo MHTU im. N. E. Baumana, 600 p.

*Стаття надійшла до редакції 07.11.2014.*

*Рецензенти: Л. М. Шимановська-Діанич, д.е.н., зав. кафедри менеджменту ПУЕТ; І. А. Маркіна, д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту і адміністрування, проректор із науково-педагогічної роботи та міжнародного співробітництва Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка.*