

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ GAP-АНАЛІЗУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кінцевим результатом стратегічного аналізу є формування стратегії, яку обирають з декількох можливих варіантів. Зазвичай 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 напрямку діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з врахуванням 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 досягненням місії підприємства та його цілями і завданнями на довгострокову перспективу, що обумовлює точність таких цілей.

В контексті формування стратегії туристичних підприємств слід зважати на особливості функціонування сфери туризму, зокрема: висока чутливість до змін зовнішнього середовища; високий рівень конкуренції в галузі, динамічність, недоцільність застосування «далекоглядних» 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; значна кількість посередників; сезонні коливання попиту тощо. Для підприємств туристичної сфери вважаємо доцільним застосовувати методику GАР-аналізу при формуванні стратегії розвитку фінансового потенціалу. Це надасть можливість сформулювати дієві управлінські стратегічні ініціативи щодо подолання розривів і на цій основі забезпечити реалізацію стратегічних планів підприємств.

Під Gар-аналізом будемо розуміти метод стратегічного аналізу, спрямований на виявлення характеру, величини та істотності розривів, а також факторів, що обумовлюють їх виникнення в ході реалізації стратегії підприємства. В залежності 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.

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

Основні етапи GAP-аналізу, адаптовані для аналізу розвитку фінансового потенціалу туристичних підприємств\*

Назва етапу GAP-аналізу	Зміст аналітичних дій на виділеному етапі, адаптованих для фінансового потенціалу туристичних підприємств
1	2
Вибір оціночного критерію, по якому 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]
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 в напрямку 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
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

Продовження таблиці 1

1	2
Розробка планів (стратегічних ініціатив) по досягненню цілей	Аналітичні дії спрямовані на оцінку реальності, конкретності цілей, покладених в основу стратегічних планів. Джерелами ініціатив можуть бути співробітники структурних підрозділів, бухгалтерська служба, керівники вищих ланок управління
Формалізація фінансової стратегії	Докладний опис комплексу заходів та ініціатив щодо ліквідації стратегічних розривів, що оформлюється у вигляді фінансової стратегії розвитку туристичного підприємства
Реалізація фінансової стратегії	Спрямованість аналітичних дій дозволяє 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

\* власна розробка

Застосування GAP-аналізу фінансового потенціалу є виправданим на великих підприємствах, 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, самокупності підприємства тощо); 2) реалізацію програми стимулювання персоналу; 3) організаційні зміни в системі управління підприємством; 4) оптимізацію інформаційного забезпечення туристичного підприємства.