

turystyki od 1991 roku, i od samego początku specjalizuje się w organizowaniu wycieczek do krajów Morza Śródziemnego, są członkiem Wielkopolskiej Izby Turystycznej od roku 1992. Posiadają również koncesję organizatora turystyki, która została wydana przez Marszałka Województwa Wielkopolskiego.

Literatura

1. Oficjalna strona Pielgrzymek // www.pielgrzymek.pl
2. Oficjalna strona Mediterraneum // www.mediterraneum.pl
3. Oficjalna strona Twoje pielgrzymki // www.twoje.pielgrzymki.pl

УДК 338.48

Нагара М. Б.,

Тернопільський національний економічний університет

VRIO-АНАЛІЗ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Забезпечення ефективного управління у світі VUCA (абревіатура від англійських слів *volatile* (непостійний), *uncertain* (непевний), *complex* (складний), *ambiguous* (неоднозначний)) є складною проблемою. Адже функціонуючи у глобально-динамічному середовищі, туристичне підприємство випробовує на собі вплив багатьох непередбачуваних ризиків і факторів.

Об'єктивною основою прийняття управлінських рішень у сфері маркетингової, комерційної, інноваційної та інших видів діяльності туристичних підприємств є проведення VRIO-аналізу, як оцінки всіх бізнес-процесів підприємства з позицій досягнення максимально можливого результату за рахунок оптимального й ефективного використання обмежених фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів.

Модель VRIO-аналізу (за першими літерами *Value*, *Rareness*, *Imitation*, *Organization*), спрямована на оцінку унікальних ресурсів, здатностей, компетентностей, що можуть забезпечити конкурентні переваги підприємству (табл.1), і передбачає аналіз за такими критеріями: *Value* (цінність ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для підприємства); *Rareness* (рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом); *Imitation* (можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко і дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього); *Organization* (організованість – визначення, наскільки ресурс підтримується підприємством і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу. чи повною мірою підприємство залучає ці ресурси і здібності для реалізації свого розвитку [1, с. 89].

VRIO-аналіз передбачає визначення суті й особливостей проблем туристичного підприємства. Це, в свою чергу, дає змогу детермінувати причини

неефективної стратегічної поведінки підприємства на ринку туристичних послуг, розробити програми превентивних заходів і стратегії досягнення цілей.

Таблиця 1

VRIO-аналіз ресурсів підприємства [1, с. 91]

V	R	I	O	Результат використання ресурсу	Економічний результат
ні	-	-	так	Конкурентна слабкість	Нижче Середнього
так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній
так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вищесереднього
так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вищесереднього

Отже, стійку конкурентну перевагу може забезпечити лише той ресурс, що задовольняє усім критеріям VRIO-аналізу. Якщо ресурс не є цінним, то володіння ним призводить до конкурентної слабкості підприємства. Якщо ресурс є цінним, але конкурентам нескладно його відтворити, то це може дати підприємству лише тимчасову конкурентну перевагу, яка швидко переходить у конкурентний паритет.

Слід зауважити, що цілями проведення VRIO-аналізу на туристичному підприємстві є [2, с. 114]:

- своєчасне розпізнавання ознак і природи стратегічних проблем;
- розробка дієвих стратегій максимального використання наявних ресурсів та компетенцій працівників;
- здійснення контролю за процесом реалізації стратегій та досягнення цілей кожного працівника і підприємства в цілому;
- обґрунтування заходів, управлінських рішень, спрямованих на налагодження діяльності всіх складових бізнес-процесів туристичного підприємства.

Необхідно підкреслити, що перевагою VRIO-аналізу є можливість вирішити проблему оцінювання об'єктів різної природи без попередньої стандартизації даних або зведення якісних даних до кількісних показників. Крім того, на його основі доступним стає системний підхід до дослідження соціально-економічного потенціалу, що враховує об'єктивність унікальності переліку і складу показників розвитку для кожного підприємства та працівника. Найбільш складними питаннями застосування VRIO-аналізу є: високі вимоги до професіоналізму менеджера, який приймає рішення на основі аналізу; вибір переліку та змісту критеріїв оцінки; обґрунтування способів релевантності управлінських рішень у серії ресурсів та ключових компетенцій туристичного підприємства.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що на тлі глобальних загроз, вимог, проблем, викликів, тенденцій розвитку туристичної галузі використання VRIO-аналізу передбачає одержання максимуму значущої інформації для формування бази стратегічних даних туристичного підприємства, складові якої необхідно враховувати при прийнятті ключових рішень у ресурсному та компетентнісному аспектах. Це, в свою чергу, обумовлює формування ефективної стратегії туристичного підприємства нової управлінської якості.

Література

1. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. B. Barney – Addison-Wesley Publishing, Mass, 2012. – 381 p.
2. Wade M. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research / M. Wade, J. Hulland // MIS Quarterly. – June 2016. – Vol. 6, no. 1. – pp. 112- 125.

УДК 658 (477) : 005.591.6

Павлович О. Р.,

Одеський національний університет імені І.І.Мечникова

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

У тезах розглядаються проблеми розвитку інноваційної діяльності як важливої складової національної економіки та роль менеджменту в інноваційній діяльності.

Аналіз інноваційної діяльності за роки незалежності України показує, що, починаючи з 1991 року, інноваційна діяльність зростала. Принципи і функції менеджменту адекватно застосовувались і відігравали важливу роль в інвестиційній діяльності. На той час закони про науково-технічні кооперативи дозволили відкривати малі підприємства-супутники, які займались науково-технічними розробками. Все це сприяло розвитку інноваційної діяльності до 1998 року. Проте, у зв'язку з економічною кризою відбулося згортання інноваційних досліджень і розробок аж до 2003 року. В період з 2003 по 2005 роки після прийняття декількох законів України в підтримку інноваційної діяльності почала зростати кількість наукових організацій, що суттєво стимулювало інноваційну діяльність.

Проблеми інноваційної діяльності та ролі менеджменту в ній висвітлено у наукових працях багатьох українських вчених: Н. Луцька, П. Орлюка та інших. Автори стверджують, що інноваційна діяльність наразі так і не виконує роль «двигуна» високотехнологічного розвитку країни.