

ІТ-СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕТАПИ ЇХ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

Розкрито етапи формування та реалізації стратегій в області інформаційних технологій; визначено основні проблеми та переваги розроблення ІТ-стратегій на практичній діяльності; охарактеризовано особливості поетапного створення та реалізації ІТ-стратегій в діяльності підприємств туристичного бізнесу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІТ-стратегія; інформаційні технології; бізнес-процеси; туристичні підприємства.

На сучасному етапі розвитку новітніх інформаційних технологій та посилення їх впливу на бізнес-процеси підприємств туристичної індустрії важливу роль відіграє довгострокове планування їх розвитку. Інформаційні технології суттєво впливають на реалізацію конкурентних переваг підприємств на ринку туристичних послуг, а також виконують допоміжну роль для ефективного здійснення основних бізнес-процесів. Розроблення ІТ-стратегії і практична її реалізація дозволить правильно планувати розвиток інформаційних технологій на підприємствах туристичної сфери і ефективно здійснювати бізнес-процеси.

Разом з тим, на практиці існує ряд проблем, які перешкоджають формуванню ІТ-стратегії або знижують ефективність даного процесу. Такими причинами на підприємствах туристичної індустрії за нашими спостереженнями є:

- відсутність планування можливих змін в області інформаційних технологій, що приводить до непередбачуваних витрат;
- неузгодженість розширення діяльності (бізнесу) з ІТ-стратегією підприємства;
- відсутність зацікавленості керівників підприємств в проведенні ІТ-аудиту, як одного з етапів формування ІТ-стратегії;
- не визначена роль інформаційних технологій в діяльності підприємств туристичної індустрії, а саме: ІТ — як підтримка бізнес-процесів; ІТ — інструмент створення додаткового прибутку;

- невідповідність функціональних можливостей програмного забезпечення конкретним завданням підприємства;
- неузгодженість у роботі ІТ-служб з фінансовими службами;
- відсутність можливості створення ІТ-служб у туристичних підприємствах, які б цілеспрямовано займались розробкою стратегії інформаційних технологій;
- відсутність професійної підготовки в області менеджменту в ІТ-спеціалістів. Як правило, дану посаду обіймають інженери, які незнайомі з основами стратегічного планування;
- недостатній розвиток ринку ІТ-послуг, особливо в регіонах.

Отже, результати досліджень свідчать про недоліки та труднощі в процесі формування ІТ-стратегії суб'єктів туристичної діяльності. Разом з тим, на думку Г. Ушакова, наявність чітко сформульованої ІТ-стратегії може скоротити затрати на інформаційні технології як мінімум у два рази [1].

Дослідивши різні підходи до процесу розроблення ІТ-стратегії підприємства, нами узагальнено та розроблено основні етапи формування ІТ-стратегії (рис. 1).

Враховуючи різну роль інформаційних технологій у діяльності суб'єктів господарювання в сфері туризму (підтримка бізнес-процесів; інструмент створення додаткового прибутку), представлена на рисунку поетапність пов'язана, в першу чергу, з підтримкою бізнес-процесів.

У питаннях застосування інформаційних технологій підприємства туристичного бізнесу допускають ряд вагомих помилок, які знижують ефективність даного процесу. За нашими спостереженнями до них відносяться:

- автоматизація діяльності підприємства розпочинається з придбання комп'ютерної техніки, і тільки через деякий час спеціалізованого програмного забезпечення;
- оцінка ефективності підтримки бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій здійснюється після придбання технічних і програмних засобів;
- при розподілі фінансових ресурсів більша їх частина витрачається на придбання технічних засобів, деяка — на їх підтримку і дуже не значна або взагалі не передбачена на ІТ-стратегію;
- формування ІТ-стратегії відбувається після закупівлі та експлуатації технічних і програмних засобів, коли втрачена можливість (а разом з цим і кошти) на вирішення проблемної ситуації;
- взагалі відсутня ІТ-стратегія підприємства.

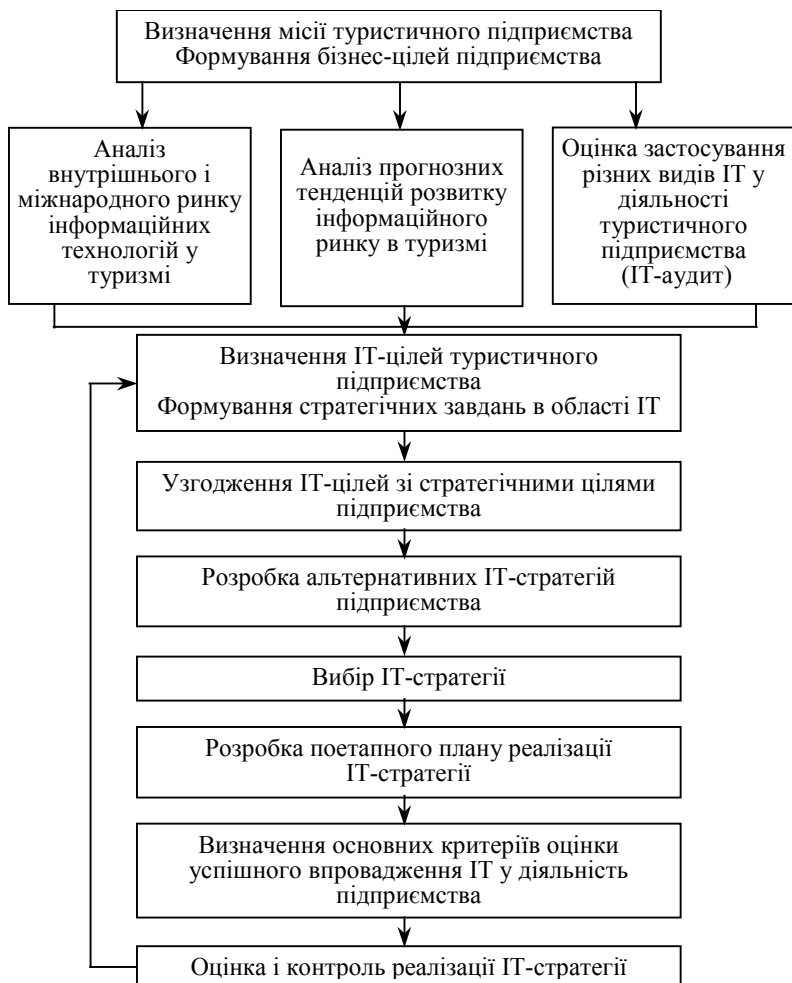


Рис. 1. Основні етапи формування та реалізації ІТ-стратегій туристичними підприємствами

З метою недопущення виявлених помилок керівникам підприємств у сфері туризму слід, по перше, розпочати процес формування ІТ-стратегії (якщо він не здійснювався раніше), по друге, дотримуватись поступової реалізації зазначених на рисунку етапів.

Процес розроблення ІТ-стратегії на підприємстві повинен бути покладений на керівника служби інформаційних технологій або технічного директора підприємства, якій би входив до вищо-

го керівного складу підприємства, оскільки формування ІТ-стратегії пов'язано із загальною стратегією підприємства, а остаточне рішення щодо фінансування конкретного ІТ-проекту приймають менеджери вищої управлінської ланки.

Враховуючи, що зміна бізнес-завдань підприємства передбачає внесення необхідних коректив в план розвитку інформаційних технологій, визначення ІТ-цілей і стратегічних завдань в області інформаційних технологій, у першу чергу, повинно походити від бізнес-цілей підприємства.

Тому, в успішно працюючих підприємствах туристичної сфери з метою забезпечення реальності ІТ-цілей, які не вступають у протиріччя з місією підприємства проводиться аналіз стану ринку інформаційних технологій у туризмі та визначаються перспективні тенденції його розвитку. Проведення такого аналізу пов'язане з значними витратами часу та фінансових ресурсів. Крім того, ускладнюється даний процес відсутністю повної достовірної інформації про наявні інформаційні продукти та обмеженістю доступу до неї.

Разом з тим, переваги такого аналізу очевидні:

- забезпечення обґрунтованості управлінських рішень в області інформаційних технологій;
- дає можливість визначити ІТ-цілі і завдання, які не вступають у протиріччя зі стратегічним цілям підприємства;
- є способом виявлення позитивних і негативних тенденцій розвитку інформаційного ринку та врахування їх при формуванні стратегічних цілей і завдань в області ІТ;
- дає змогу оперативно реагувати на зміни стану вітчизняного та закордонного ринку інформаційних технологій шляхом уточнення поточних та стратегічних планів розвитку ІТ;
- є основою у визначенні альтернативних ІТ-стратегій підприємства;
- формування інформаційної бази для виявлення стратегічних проблем в області інформаційних технологій та стратегічних перспектив.

Після проведення моніторингу ринку ІТ необхідно визначити перспективи розвитку інформаційних технологій в туризмі. З цією метою здійснюється прогнозування тенденцій розвитку ІТ у туризмі. Як зазначають дослідники центру Henley Centre HeadlightVision, розвиток інформаційних технологій безпосередньо залежить від світових тенденцій розвитку індустрії авіаперевезень і міжнародного туристичного ринку в цілому. Вони вважають, що економічні, соціальні, демографічні, технічні зміни,

які відбудуться в зовнішньому середовищі впливатимуть на світові тенденції розвитку інформаційних технологій у туризмі через: зменшення вартості обробки одиниці інформації у 16 разів; вплив ІТ на зниження витрат на туристичні подорожі; розробку високоефективних інформаційних систем з відкритими кодами і всезагальним доступом до мережі Інтернет. На нашу думку, їх слід доповнити: значними темпами розвитку інфраструктури, необхідної для здійснення операцій і управління електронною комерцією та здійснення електронних платежів; збільшення кількості функціонування віртуальних туристичних фірм; забезпеченням високого рівня безпеки і зручності онлайн-операцій.

Результати аналізу поточного стану ІТ-ринку та перспективні тенденції його розвитку без оцінки рівня застосування інформаційних технологій безпосередньо на конкретному туристичному підприємстві приведуть до не узгодженості стратегічних дій в області ІТ з існуючою на підприємстві реальною ситуацією. В цьому випадку розроблена ІТ-стратегія залишиться нереалізованою, а підприємство понесе збитки.

У зв'язку з цим, оцінка об'єктивних даних про поточний стан використання різноманітних інформаційних технологій забезпечить реальність у виробітку ІТ-стратегії. Залежність туристичного бізнесу від різноманітних новітніх інформаційних технологій приводить до зростання потреб в ІТ-аудиті. Здійснювати такий аналіз туристичні підприємства можуть власними силами або шляхом проведення незалежної експертизи (ІТ-аудит). Як правило, на практиці оцінка ІТ-підрозділу (ІТ-спеціаліста) підприємства туристичної сфери є суб'єктивною або недостатньо глибокою. Тому, оптимальним рішенням є звернення до послуг сторонньої компанії, яка займається аудитом інформаційних технологій.

Найпоширенішими причинами проведення ІТ-аудиту, на сьогоднішній час є:

- отримання даних про поточний стан інформаційних технологій та рівень автоматизації основних бізнес-процесів;
- виявлення основних проблем в області ІТ і отримання рекомендацій по їх вирішенню;
- оптимізація і максимально ефективне використання ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство;
- визначення рівня зрілості ІТ-системи;
- формування стратегії розвитку інформаційних технологій;
- стандартизація ІТ-діяльність;

- впровадження програмного продукту або автоматизованої системи управління підприємством;
- реструктуризація бізнесу;
- злиття підприємств і т. д.

Аудит інформаційних технологій представляє собою перевірку, ревізію і подальший звіт про стан різних ІТ-напрямків підприємства, а також допомагає попередити про можливі проблеми, розробити план оптимізації інвестиційної кампанії в області ІТ та шляхи підвищення ефективності роботи підприємства [2]. Крім того, він є інструментом для планування розвитку бізнес-процесів туристичного підприємства і розроблення ІТ-стратегії.

Основу при визначенні ІТ-стратегії складає отримана в результаті аналізу інформація та знання загальної бізнес-стратегії підприємства, що трансформуються в цілі і стратегічні завдання в області інформаційних технологій. ІТ-цілі і завдання, як найбільш значимі і важливі для підприємства в процесі розроблення ІТ-стратегії, повинні бути визначені з достатнім ступенем деталізації враховуючи можливості гнучкого реагування на фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Формування стратегічних цілей і завдань в області інформаційних технологій полягає в тому, що вони, з одного боку, виступають інструментом для досягнення бізнес-цілей підприємства і реалізації стратегічних завдань у сфері основного бізнесу, а з іншого, є частиною загальної стратегії розвитку туристичного підприємства.

Проведені дослідження, на жаль, свідчать про відсутність чітко визначеної місії, стратегічних цілей та завдань в більшості підприємств туристичної сфери, що негативно впливає на процес визначення ІТ-цілей та подальшу розробку стратегії в даній області. Разом з тим, важливість розроблення ІТ-стратегії обумовлена:

— специфікою діяльності туристичних підприємств — більшість з них працює на внутрішньому та міжнародному ринку туристичних послуг, виходячи з чого, забезпечити конкурентоспроможність підприємства і туристичного продукту можливо за допомогою використання сучасних управлінських та інформаційних технологій;

— глобалізацією процесів інформатизації.

Вищезазначені причини, які впливають на діяльність та подальший розвиток підприємств повинні бути усвідомлені керівниками і враховані при планування їх діяльності на перспективу.

Тому, з метою забезпечення взаємозв'язку перспективних напрямів діяльності підприємства в цілому з напрямками в області інфор-

маційних технологій необхідно забезпечити узгодженість ІТ-цілей зі стратегічними цілями підприємства. Така необхідність викликана тим, що перспективні напрями діяльності суб'єкту господарювання в сфері туризму можуть змінюватись під впливом факторів зовнішнього оточення (вихід на нові ринки туристичних послуг, розроблення нових маршрутів, диверсифікація туристичних послуг та інше), а це, в свою чергу, вимагає впровадження нових інформаційних технологій або удосконалення вже існуючих.

У діяльності туристичних підприємств спостерігається реалізація одночасно декількох видів стратегій. У зв'язку з цим, у процесі формування ІТ-стратегії необхідно передбачити розроблення альтернативних варіантів на основі таких принципів, як: використання адекватної поставленим завданням методології визначення стратегічних альтернатив; формування групи розробників стратегії з висококваліфікованих спеціалістів в області інформаційних технологій і фахівців туристичної сфери; оцінка необхідного фінансування та ІТ-ризиків; планування і координація робіт.

Оскільки, під стратегічними альтернативами підприємства «розуміється комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами» [3, с. 163], важливим є питання оцінки різних варіантів стратегічного розвитку ІТ з урахування ІТ-ризиків.

Важливим етапом при формуванні стратегії в області інформаційних технологій є відповідальності за її визначення та реалізацію. Аналіз розвитку туристичного бізнесу свідчить про відсутність у переважній більшості підприємств ІТ-служб (ІТ-спеціалістів). У цьому випадку розробкою стратегії в області інформаційних технологій займається керівництво підприємства, а її реалізацією начальники структурних підрозділів (при відсутності таких — менеджери, маркетингологи і т.д.), які не мають достатніх повноважень і не беруть участь у розробці загальної стратегії розвитку туристичного підприємства. Однак, відповідальність лежить не тільки на керівництві, але і на менеджерах залучених до впровадження ІТ.

З метою зменшення можливості виникнення помилок у процесі формування та реалізації ІТ-стратегії необхідно здійснити оцінку її ефективності до початку впровадження і до придбання інформаційної системи з участю фінансової та юридичної служб, а також сторонніх експертів. Відповідальність, у даній ситуації,

за ІТ-стратегію несе особа, яка приймала рішення щодо її реалізації.

Підприємства туристичної індустрії, які мають у своєму складі інформаційні служби, центри інформаційних технологій і відповідних спеціалістів, з метою успішної реалізації ІТ-стратегій повинні уміти: професійно обґрунтовувати необхідність впровадження нових інформаційних технологій з точки зору бізнесу; прогнозувати результати від впровадження; презентувати ІТ-проекти вищому керівництву і безпосереднім його користувачам. Оскільки, інформаційні технології в діяльності туристичних підприємств виконують роль інструменту для досягнення оптимальних бізнес-показників, спеціалісти в області ІТ повинні займати менеджерські позиції у залежності від прийнятої на підприємстві системи управління.

Таким чином, як показали результати досліджень, у більшості підприємств туристичного бізнесу відсутній достатній досвід розроблення та реалізації стратегій в області інформаційних технологій. Для вирішення даної проблеми необхідно звернутись за допомогою до ІТ-консультантів, які візьмуть безпосередню участь у розробці можливих варіантів стратегій в області інформаційних технологій і забезпечать, тим самим, економію фінансових ресурсів. ІТ-стратегія туристичних підприємств повинна бути невід'ємною складовою стратегії розвитку інформаційного суспільства. Тому, подальші наукові дослідження будуть спрямовані на виявлення та погодження довгострокових дій в області ІТ-стратегій підприємств зі стратегічними напрямками розвитку ІТ держави.

Література

1. www.komissiya.ru/common/news.
2. ІТ аудит <http://www.elewise.ru/service/it consulting/audit.html>
3. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.