

Управління стратегічними змінами у розвитку туризму

У статті досліджено теоретико-методологічні основи формування стратегій фінансової діяльності туристичних підприємств та напрямків підвищення їх ефективності.

The theoretical and methodological bases of strategies forming of tourist enterprises financial activity and directions of increase of their efficiency are explored in the article.

Ключові слова: стратегія, фінансова діяльність, туризм, туристичне підприємство, туристичний продукт

Вступ. Діяльність туристичних підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання характеризується певними особливостями, а саме: нестабільністю функціонування, непропорційним розвитком виїзного та в'їзного туризму, нерегламентованим та недостатньо контрольованим використанням туристичних ресурсів, низьким рівнем реального платоспроможного попиту населення, недостатньо розвиненою туристичною інфраструктурою, недосконалим правовим полем господарювання підприємств і розвитку підприємницької активності, недосконалістю і періодичною реструктуризацію організаційних структур управління суб'єктами господарювання в туризмі, відсутністю узгодженої програми дій відомств в основних сегментах туристичної індустрії, податковим тиском та відсутністю реальної фінансової підтримки з боку держави щодо підвищення іміджу та активізації просування національного туристичного продукту на міжнародному ринку тощо. Достатньо важливими, у функціонуванні туристичних підприємств у сучасних економічних умовах, залишаються також питання щодо забезпечення ефективного управління обсягами діяльності, фінансово-інвестиційного їх забезпечення, управління якістю та узгодження цих параметрів з цінними характеристиками туристичного продукту, формування ефективних мотиваційних механізмів реалізації адекватної системи стратегічних змін, реалізації відповідних стратегій у фінансовій діяльності тощо.

Таким чином, враховуючи високу динамічність та рівень невизначеності зовнішнього середовища туристичного ринку, підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах потребує належного управління стратегічними змінами в туризмі, що можна реалізувати за допомогою формування відповідних стратегій.

Дослідженням проблем функціонування туристичних підприємств, займалися ряд вчених, серед яких: О. Амоша, М. Багров, І. Бережна, В. Гаворецький, Г. Голембський, П. Гудзь, А. Дембський, М. Долішній, В. Євдокименко, А.Єфремов, Н. Коніщева, А. Корнак, В. Кравців, З. Кручек, Л. Мазуркевич, В. Мамутов, А. Новаковська, М. Орлович, В. Павлов, А. Панасюк, О. Рогалевський, В. Руденко, Д. Стеченко, І. Твердохлебов, О. Шаблій, Л. Шевчук, Р. Балашова, І. Школа, Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Бойко, А. Мазаракі, О. Любіцева та ін. Значні дослідження щодо проблем формування фінансових стратегій провели наступні вітчизняні вчені, а саме: І. Бланк, Г. Блакита, Г. Ситник, О. Корольова-Казанська, І. Ганечко, А. Семенов, О. Єропутова, Т. Перекрест, А. Линенко, Д. Кучерук, Ю. Чентуков, Г. Веретенникова та ін. Певні дослідження щодо проблем формування стратегій розвитку туристичних підприємств здійснили також вчені: М. Бойко, О. Спориш, М. Борушак.

Проте, на сьогодні концептуальні основи функціонування туристичних підприємств, і зокрема, формування стратегій їх фінансової діяльності є суперечливими, імплементація методичного забезпечення системи стратегій фінансової діяльності туристичних підприємств розроблена недостатньо. Це не дозволяє на практиці здійснювати цілеспрямоване фінансове планування розвитку туристичних підприємств та формування відповідних стратегій фінансової діяльності.

Постановка завдання. Метою даної статті є розробка теоретико-методологічних основ щодо формування стратегій фінансової діяльності туристичних підприємств та формування напрямків підвищення їх ефективності.

Результати. Функціонування туристичних підприємств, як й інших будь-яких господарських одиниць, ґрунтується на принципах підприємницької діяльності, які сформульовано в Господарському кодексі України. Відносини у сфері господарювання (господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські), учасниками яких є туристичні підприємства,

регулюються Конституцією України, кодексами та законами України, нормативно-правовими актами Президента України Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також іншими нормативними актами.

Види та організаційні форми, організаційна структура, управління, майно, господарські відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами, зовнішньоекономічна діяльність, соціальна діяльність туристичних підприємств відповідають статтям 63-69 Господарського кодексу України від 16.01.2003 р. № 436-IV.

Нормативно-правова база туристичної діяльності регулюється як основним, так і спеціальним законодавством. З метою покращення ситуації у туристичній галузі було розроблено та прийнято Закон України „Про туризм” (введено в дію Постановою Верховної Ради України від 15 вересня 1995 року № 325/95-ВР), Указ Президента України „Про основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року” (від 10 серпня 1999 р. № 973), Указ Президента України „Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні” (від 21 лютого 2007 р. № 136), Постанову Верховної Ради України «Про внесення змін до Закону України „Про туризм”» (від 18 листопада 2003 р. № 1282-IV), Постанову Кабінету Міністрів України „Про затвердження державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки” (від 29 квітня 2002 р. № 583), Розпорядження Кабінету Міністрів України „Про затвердження плану заходів з підготовки та проведення у 2008 році Року туризму і курортів в Україні” (від 17.10.07 № 884-р). Ці нормативні документи накреслили основні напрямки та перспективи розвитку туристичної сфери України.

Правову базу діяльності туристичної галузі закладено Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 р. № 1282-XV [1], який є основоположним законодавчим актом і визначає основні правові, організаційні, освітні та соціально-економічні способи реалізації державної політики в туристичній галузі. Крім того, цей закон створює умови для стимулювання ділової активності суб'єктів туристичного підприємництва, забезпечує оптимальний рівень державного регулювання процесу розвитку вітчизняного туризму. Він також є правовою основою для розробки цілого комплексу галузевих нормативно - інструктивних документів, які регулюють туристичну діяльність.

Так, цей Закон спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, па безпечне для життя і здорове довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму па території України. У цьому Законі визначено терміни «туризм», «турист», «туристичний продукт», «супутні туристичні послуги та товари», «характерні туристичні послуги та товари», «просування туристичного продукту», «місце продажу (реалізації) туристичних послуг», «місце надання туристичних послуг» тощо [2].

Функціонування туристичних підприємств в сучасних умовах ґрунтується на підтримці відповідної державної політики в галузі туризму щодо:

- створення сприятливих умов для розвитку активних видів туризму;
- будівництво нових, реконструкція та модернізація діючих об'єктів туризму;
- організація виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції для забезпечення потреб туристів і відпочиваючих у високоякісних продуктах харчування;
- забезпечення внутрішньої конвертованості туристичних послуг шляхом підвищення їх якості та розширення асортименту, поліпшення умов обслуговування туристів;
- залучення коштів підприємницьких структур, суб'єктів туристичної діяльності для розвитку інфраструктури (шляхи, пункти пропуску, системи водопостачання та каналізації, зв'язок, служби сервісу);
- проведення науково-дослідних, проектних і пошукових робіт з актуальних проблем розвитку рекреаційно-туристичних господарств, використання природного та історико-культурного потенціалу України, формування геоінформаційної системи «Туризм в Україні»;
- вирішення питання щодо відкриття представництв із туризму за кордоном;
- проведення до початку туристичного сезону обстеження існуючих об'єктів дорожнього сервісу на туристичних маршрутах із метою створення безпечних умов щодо транспортного обслуговування туристів;
- удосконалення організації страхування співвітчизників, які подорожують територією України та за її межами;
- формування наукового центру розвитку туризму.

Для динамічного розвитку туристичної індустрії та інтеграції у світовий туристичний простір, створення організаційно-правових та економічних засад становлення туризму як високорентабельної галузі економіки уряд спрямовує свою політику на: державне сприяння розвитку внутрішнього та іноземного (в'їзного) туризму; прискорену приватизацію об'єктів туристичної галузі; забезпечення раціонального використання та відновлення природного та історико-культурного середовища; спрощення згідно з міжнародною практикою візових, митних і прикордонних формальностей.

Таким чином, аналіз робіт [1-4] дозволив встановити найбільш поширену в теорії та практиці туристичної діяльності дефініцію поняття туристичного підприємства як самостійного суб'єкту господарювання в туристичній галузі, створеного компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами, як конкурентоспроможна підприємницька структура для задоволення суспільних потреб у туристичних послугах шляхом здійснення туристичної діяльності згідно із об'єктивними законами суспільного, економічного та державного розвитку та в порядку, передбаченому кодексами та законами України.

Професор Школа І.М. зазначає, що туристичні підприємства - це виробничі підприємства різних форм власності (державні, приватні, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо), які виробляють туристичні товари і послуги для громадян. Усі туристичні підприємства є частинами туристичної індустрії, яка виробляє товари та послуги. Туристичний бізнес може бути представлений різними формами - від індивідуальних туристичних підприємств до туристичних компаній і різноманітних форм їх об'єднань. Туристичне підприємство вирішує, які товари і послуги повинні бути продані, в яких місцях мають бути розташовані туристичні фірми, та інші більші й менші проблеми. Як і будь-який вид бізнесу, туристичний бізнес має головну мету - отримання прибутку, який повинен зростати протягом довготривалого терміну. Головна мета, що визначає зміст існування і функціонування туристичного підприємства, полягає в наданні реальних туристичних послуг при одночасному забезпеченні фінансової стійкості, відповідного рівня динаміки й позитивних фінансових результатів [3].

На думку професора Ткаченко Т.І. на стабільність бізнесу туристичних підприємств суттєво впливає вибір ефективних стратегій, які є одним із визначальних факторів, стратегічного розвитку, зумовленого відповідною

трансформацією зовнішнього середовища. Актуальність таких змін пов'язана з об'єктивними сучасними процесами, що визначають перспективи розвитку ринку.

Стратегічні зміни як - основний конструктивний зміст будь-якої стратегії є головними носіями нової якості в ході розвитку організації і являють собою ключовий об'єкт управління у процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Стратегічний розвиток підприємств полягає в зміні якості його діяльності в результаті ланцюга таких послідовних переходів, відображаючи безперервність трансформацій. При чому ефективний стратегічний розвиток підприємства характеризується тим, що в ході постійного переходу від одного стану до іншого відбувається поліпшення його якості, забезпечується стійкий розвиток [4].

Аналіз розвитку туристичного бізнесу в світі свідчить про загострення конкуренції й адекватну реакцію підприємств на ці явища. Конкуренція обумовлює процеси концентрації капіталу шляхом формування власного капіталу або злиття з іншими підприємствами, відомими торговими марками, об'єднання підприємств різних видів діяльності, зростання кількості транснаціональних корпорацій.

Відповідно до тенденцій теорії та практики стратегічного управління у системі стратегій розвитку туристичних підприємств пріоритетними на сучасному етапі є стратегії інтеграції, концентрації, диверсифікації та забезпечення конкурентних переваг.

Актуальні стратегії розвитку підприємств, які характерні для різних галузей економіки та ринку розвинених дестинацій, не завжди притаманні суб'єктам туристичної діяльності окремих країн. Так, стратегії інтеграції та концентрації пов'язані, як правило, з вертикальним і горизонтальним їх зростанням за рахунок процедур злиття і поглинання підприємств. У вітчизняному туризмі це може бути характерним для мікропідприємств і в окремих регіонах, але до певної межі через обмеження туристичної інфраструктури.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі на вітчизняному ринку туристичних послуг функціонують підприємства переважно малі за розміром. Створення великих підприємств-посередників у туристичній галузі взагалі не є

характерним явищем. Незважаючи на зростання конкуренції на вітчизняному ринку туристичних послуг, рівень її значно відстає від світового, а це є визначальним фактором процесів концентрації та інтеграції. Тому у вітчизняних умовах переважаючими у розвитку підприємств можуть бути стратегії конкуренції (низьких витрат), стратегії диверсифікації туристичного продукту та діяльності за видами та регіональними напрямками.

На відміну від туристичних на ринку готельних послуг України спостерігаються тенденції інтеграції та концентрації, пов'язані з проникненням іноземного капіталу та загостренням конкуренції. Готельний бізнес невіддільний від туристського потоку, що забезпечує завантаженість засобів розміщення. Пряма вертикальна інтеграція в готельному господарстві має здійснюватися у напрямі створення організаційних структур холдингового типу, концернів у формі стратегічних альянсів тощо. Насамперед необхідно розглядати можливості співробітництва зі туристичними підприємствами. Якщо ініціатором інтеграції є готельне підприємство зі стійкою фінансовою позицією та відомою торговою маркою (сильним брендом), а туристичне підприємство входить до його складу як дочірня структура, інтеграція має модифікацію прямої дії. У випадку, коли туристичне підприємство контролює цей технологічний ланцюг гостинності та готельне підприємство входить до його структури, розвивається зворотна вертикальна інтеграція.

Диверсифікацію у готельному господарстві доцільно здійснювати у формі концентричної в напрямках поглиблення співробітництва з іншими складовими інфраструктури індустрії гостинності: туристичними агентствами, екскурсійними бюро, страховими компаніями, торговельними підприємствами, рекламними агентствами, спортивними закладами, транспортною сферою та ін. Диверсифікація у готельному господарстві є обґрунтованою (особливо, якщо можливості інтенсивного зростання в межах господарства вичерпані внаслідок дефіциту платоспроможного попиту та низького рівня завантаження готелів) і може виконувати функцію забезпечення сталого розвитку.

Система стратегічних змін має бути досить гнучкою й адекватною до зовнішнього середовища підприємства. При цьому стратегічні перетворення повинні мати здатність не тільки адаптуватися до змін цього середовища як до загроз, але й уміти їх ефективно використовувати як нові можливості для досягнення успіху в бізнесі.

У процесі управління стратегічними змінами в туризмі на сучасному етапі необхідно враховувати високу динамічність і ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління і високий рівень диференціації видів економічної діяльності в туристичній індустрії, змістовну багатогранність видів туристської діяльності та слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий туристичний ринок.

Сталого розвитку туризму можна досягти різними шляхами. Багатоваріантність напрямів і методів досягнення певного результату є передумовою вибору оптимального його значення і нерозривно пов'язана із дотриманням певних принципів у процесі вироблення стратегій управління і забезпечення сталого розвитку такого складного об'єкта, яким є туризм. До них належать: оптимальність та наукова обґрунтованість, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, конструктивність, послідовність і наступництво [4].

Туризм як соціально-економічне явище все більше набирає всіх ознак самостійної галузі національної економіки. По-перше, його суб'єктами є досить однорідні за призначенням і технологією виробництва товарів і послуг підприємства (туристичні бази, готелі, фірми, транспорт, зв'язок тощо). По-друге, поступово вдосконалюється система управління туризмом, логічним завершенням якої сьогодні є Державна туристична адміністрація України. І, по-третє, незважаючи на значну диверсифікацію, у туристичній індустрії створюється однорідна за цільовим призначенням продукція [5].

Висновки. Таким чином, удосконалення процесів стабільного та ефективного функціонування туристичних підприємств і формування обґрунтованих стратегій з врахуванням невизначеності зовнішнього середовища повинно базуватися на розробці системи стратегій розвитку та функціонування туристичних підприємств.

Література

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 р. № 1282-XV. – Режим доступу: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія / Р.І. Балашова; Донецький інститут туристичного бізнесу. – Донецьк: видавництво «Вебер», 2009. – 343 с.

3. Школа І. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / за ред. доктора економічних наук, професора Школи І.М. – Чернівці: Книги – XXI, 2007. – 292 с.
4. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
5. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – 188 с.