

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Запропонована концепція стратегічного управління туристичними підприємствами на регіональному рівні, сценарії та шляхи підвищення їх ефективності. Розглянені причини виникнення ризикових ситуацій у туристичній сфері, особливості прояву, фактори та ресурси їх зниження з розподілом відповідальності між постачальниками та споживачами туристичного продукту.

Ключові слова: управління, туризм, регіон, ризик, привабливість.

Актуальність теми. Одним із базових етапів розвитку підприємств туристичного бізнесу є формування туристичних маршрутів і відповідної інфраструктури для задоволення потреб споживачів, що виявляються у створенні туристичної привабливості як цілісної динамічної системи, пов'язаної зі специфікою та особливостями управління. У зв'язку з тим, що привабливість визначається факторами як внутрішнього так і зовнішнього характеру, набуває актуальність формування концепції стратегічного управління туристичною діяльністю в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досягнень і публікацій по визначеній проблемі виявляє фрагментарність вивчення конкретних факторів на формування туристичної привабливості. Переважно зазначається лише перелік окремих факторів без загальної концепції сценаріїв і стратегій розвитку та відсутність єдиного підходу до регулювання та підвищення туристичної привабливості [1-8].

До нерозв'язаних частин загальної проблеми відносяться розробка стратегічних напрямків розвитку туристичної діяльності в Україні з урахуванням особливостей регіонального туризму і сучасних умов господарювання.

Метою роботи є розробка концепції стратегічного управління розвитком туристичної діяльності на регіональному рівні, сценаріїв і шляхів підвищення її ефективності.

Виклад основного матеріалу. Концепція туризму являє собою систему поглядів, принципів і методів, послідовна реалізація яких дозволить активізувати туристичний потенціал регіонів України. До особливостей управління туристичною діяльністю треба віднести такі класифікаційні ознаки:

- цілісність – забезпечується реалізацією в процесі формування та використання єдиної цільової функції – задоволення попиту споживачів;
- складність – туристична привабливість уявляє собою систему, що складається з великої кількості взаємопов'язаних елементів;
- ієрархічність – серед множини показників, що визначають туристичну привабливість, відокремлюють основні, доповнюючі та малозначущі;
- адаптивність – всі показники туристичної привабливості об'єктивно пов'язані, й тому здатні

адекватно та своєчасно реагувати на змінюючі зовнішні умови;

- гнучкість – можливість переорієнтації запропонованої туристичної подорожі на нові сценарії та стратегії розвитку;

- трансформованість – запропонована структура туристичної подорожі не є застиглою та нерухомою, може змінюватись, внаслідок чого виникають нові складові елементи та пропозиції;

- збалансованість – усі елементи туристичної подорожі функціонують у сукупності, забезпечуючи їй туристичну привабливість.

Об'єкти туристичної сфери функціонують в умовах невизначеності, причини виникнення якої можуть бути зумовлені принциповою недетермінованістю процесу, громадськістю та економічного розвитку, неповнотою нечіткої інформації, а також її асиметрією, пов'язаною з тим, що будь-яким економічним агентам корисно приховувати її частину через своєрідні специфічні причини.

Невизначеність – причина виникнення ризику. Чинники невизначеності при формуванні туристичних подорожей можуть бути зумовлені:

- невизначеністю встановлення планового періоду;

- невизначеністю у формуванні цілей розвитку, їх розпливчастість і спільність;

- помилками в оцінках, діючих значень показників запропонованого туристичного продукту;

- неповною або помилковою інформацією відносно запропонованих послуг туристичного продукту;

- можливим збоєм у реалізації стратегій покращення туристичної привабливості регіону.

З погляду стратегічного управління розвитком регіонального туризму й особливості розвитку галузі концепція перетворюється в систему діагностики факторів, які визначають можливість досягнення цілей і методів прийняття рішень про зниження можливих ризиків. Ефективність факторів відображує якісні характеристики запропонованого туристичного продукту та його продуктивність у взаємозв'язку із собівартістю.

Серед недоліків класичних методів прийняття управлінських рішень з розвитку регіонального туристичного бізнесу варто відзначити характерну певну універсальність цих методів без урахування специфіки галузі, тому що значимість факторів різна для різних галузей господарювання. Вплив

факторів визначається експертним шляхом, що вносить у процес прийняття рішень суб'єктивізм. У сучасних умовах соціально-економічної динаміки за допомогою існуючих класичних методів важко визначити кількість факторів і фактори, які мають

найбільш ключовий вплив у момент розробки стратегії. Причини й особливості виникнення ризикованих ситуацій у сфері туризму представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Причини й особливості виникнення ризикових ситуацій у сфері туризму

Група факторів	Джерела і причини виникнення	Особливості прояву	Види ризику
Внутрішні	Помилки в діяльності турагентств відносно характеристик наданих послуг	Конфліктна ситуація	Турагентств
	Орієнтування на визначені рівні доходів споживачів	Зниження обсягів продажу	Турагентств
	Ігнорування правил і критеріїв прийняття рішень	Невідповідність компетенції	Турагентств
	Відмова туриста від подорожі після придбання туристичного пакета	Відмова від подорожі	Споживачів
	Слабка увага до потреб і побажань клієнтів	Утрата іміджу	Споживачів
	Несприйняття ринкових інновацій у туристичній сфері	Зниження іміджу	Турагентств
	Помилка в прогнозованих сценаріях об'єктів продажів туристичних продуктів	Незатребуваність пропозиції	Турагентств
	Фінансова нестабільність туризму, пов'язана з сезонністю подорожей	Нерівномірність споживання	Турагентств
Зовнішні	Невиконання контрактів і господарських договорів	Конфліктні ситуації	Турагентств
	Нестабільність політичного життя в країні	Відмова від подорожі	Споживачів
	Суб'єктивізм оцінок споживачів за аналогіями	Зниження іміджу	Споживачів
	Стратегічна невизначеність у споживчих перевагах	Небажання співпрацювати	Турагентств
	Відсутність аналізу наслідків хибних управлінських рішень	Зниження іміджу	Споживачів
	Безперервність споживання туристичного продукту, відсутність можливості його припинення під час подорожі	Конфліктні ситуації	Споживачів
	Збільшення цін на туристичні продукти при вимушених перервах у реалізації послуг	Утрата довіри	Споживачів

Як впливає з розгляду табл. 1, серед розгляненої групи внутрішніх факторів основні ризики припадають на туристичні агентства, тоді як для зовнішніх факторів – на споживачів туристичного продукту. З цього складається специфіка туристичних подорожей. Внутрішніми факторами ризиків можна управляти, регулюючи характеристики туристичного продукту та змінюючи до них своє ставлення, у той же час як зовнішні ризики належить сприймати як даність та намагатися відповідними управлінськими рішеннями або уникнути їх взагалі, або зменшити чи попередити. Це повинно бути враховано при формуванні концепцій стратегічного управління розвитком туристичної діяльності.

Загальні теоретичні передумови та практичні рекомендації по збільшенню ефективності об'єктів туристичної сфери можуть бути покладені в основу формування організаційно-економічного механізму управління туристичними підприємствами. Створення ефективного механізму управління туристичним потенціалом пропонованих

подорожей дозволить приймати обґрунтовані рішення на стратегічному рівні, зменшувати можливі ризики в результаті впровадження комплексної діагностики можливостей переходу на наступний якісно більш високий рівень пропонованих послуг, збільшити ефективність діяльності в цілому.

У своїй змістовій інтерпретації процес моделювання розвитком туристичного бізнесу виглядає так. Будь-яке підприємство володіє своїй організаційною структурою. Ця структура багатовимірна та може бути розчленована на кілька взаємопов'язаних і взаємозалежних структур: структура управління виробництвом, кадрова структура, маркетингова, фінансово-економічна, інформаційна структура.

Загальна модель циклу прийняття рішень з функціонування туристичних підприємств може бути представлена у вигляді просторової багатовимірної структури системних знань (рис. 1).

$$S^1 = [S, M, A, E, D, X, G]$$

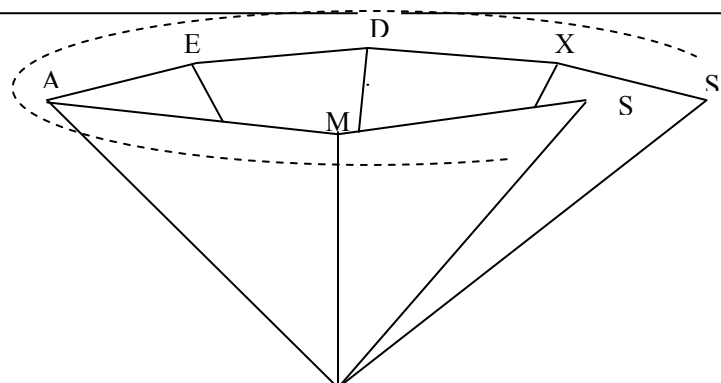


Рис. 1. Модель циклу прийняття рішень

де S^1 – ситуація, яка виникла в результаті прийнятого рішення; S – вихідна ситуація; M – множина варіантів розвитку ситуації; A – множина альтернатив управління; E – множина критеріїв оцінки ефективності рішень; D – множина рішень; X – множина стану об’єкту; G – мета управління об’єктом.

Завдання оптимізації полягає у виборі такої траєкторії розвитку підприємства, при якій багатоцільова функція туристичної привабливості досягає оптимального значення.

У межах такої комплексної моделі можна зв’язати воедино процеси виробництва продукції, матеріально-технічного постачання та збуту, споживання інвестиційних заходів, руху основних виробничих фондів в динамічній постановці, що також повинно бути враховано при формуванні концепції.

Якість туристичного продукту визначається задоволенням потреб споживачів. Оцінка якості здійснюється на основі критеріїв та переваг клієнтів. Те, що отримав споживач, повинно відповідати його очікуванням, або перевершувати їх. Тільки тоді буде створена цінність

туристичного продукту. Чим вища отримана цінність стратегічного управління розвитком туристичних підприємств, тим більш привабливий туристичний продукт.

Посилення туристичної привабливості значно залежить від розвитку інноваційних процесів, розробки та впровадження нових туристичних продуктів, придбання нового технологічного обладнання для їх забезпечення, нових можливостей на ринку туристичних послуг, інтеграції маркетингових програм з суміжними організаціями.

Розроблена на основі узагальнення існуючого досвіду та результатів проведених досліджень схема шляхів підвищення туристичної привабливості регіонів наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Шляхи підвищення туристичної привабливості регіонів

Ресурси	Заходи	Напрями розвитку
Кадрові	Удосконалення набору компетенцій персоналу	Підвищення кваліфікаційного складу
Технічні	Сучасні технологічні засоби забезпечення	Розробка та впровадження туристичних продуктів
Технологічні	Конкурентні ідеї, адаптація до змін	Придбання нового технологічного обладнання для підвищення комфортності обслуговування
Просторові	Територіальне охоплення подорожей	Нові можливості на ринку туристичних послуг
Мотиваційні	Формування системи стимулювання	Прагнення працівників до посилення попиту споживачів туристичного продукту
Організаційно-управлінські	Управління та регулювання туристичною привабливістю	Створення нових напрямів туристичних потоків. Розширення туристичного сезону.
Інформаційні	Рекламна діяльність, інформація про зовнішнє середовище	Розвиток інноваційних процесів.
Комунікаційні	Взаємодія з елементами зовнішнього середовища, клієнтами, постачальниками	Інтеграція маркетингових програм зі складними організаціями.

Концепція стратегічного управління розвитком регіонального туризму повинна ґрунтуватися на таких основних положеннях:

- розуміння потреб і запитів споживачів;
- інформованість поведінки і можливість конкурентів;

- уявлення про стан і напрямки розвитку туристичного ринку;

- обізнаність про зміни зовнішнього середовища;

- уміння створити товар, що володіє конкурентними перевагами;

- мистецтво підтримки цієї ідеології на довгостроковій основі. Можливі базові сценарії та стратегії покращення туристичної привабливості надані у табл. 3.

Таблиця 3

Сценарії та стратегії покращення туристичної привабливості

Тип сценарію	Стратегія	Туристична привабливість	
		середня	висока
Трансформаційний	Лідерства	Орієнтація по найбільш привабливим сегментам ринку	Розширення сервісного обслуговування
Стабілізуючий	Фінансового оздоровлення	Пошук додаткових джерел фінансування	Розвиток засобів залучення інвестицій
Оптимізаційний	Диференціації	Збереження існуючого туристичного потенціалу	Раціональне використання існуючих ресурсів
Організаційний	Диверсифікації	Усунення диспропорцій у розвитку туристичного потенціалу	Будівництво нових об'єктів туристичного бізнесу

Концепція стратегічного управління регіонального туризму полягає у виборі курсу перспективного розвитку організацій туристичної сфери з метою забезпечення досягнення її місії, визначення цілей, реалізації комплексу заходів, пов'язаних зі сценаріями та стратегіями організацій з урахуванням можливих шансів і ризиків. При цьому концепція повинна не тільки характеризувати основний шлях перспективного розвитку, але й модифікувати його та вносити корективи.

Висновки. Сучасні керівники підприємств туристичної галузі повинні думати не тільки про продаж туристичних продуктів, але й про стимулювання й розробку нових додаткових туристичних продуктів, про активну взаємодію всіх підрозділів для управління основними елементами процесу діяльності, а також про встановлення тісної співпраці із зовнішніми партнерами.

Список літератури

1. Мельник О.В. Якість дозвілля як чинник формування туристичної привабливості території / О.В.Мельник // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: Вид-во НУ «ЛП». 2003. - №478. – С. 212-217.
2. Мельник О.В. Інтегральний показник туристичної привабливості території: поняття та теоретичні аспекти / О.В.Мельник // Регіональна економіка, 2004. - №4. – С. 197-205.
3. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери / Т.В.Гринько // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. - №5. – С.13-15.
4. Шульгіна Л.М. Інноваційні технології вибору концепції маркетингу туристичного підприємства / Л.М.Шульгіна // Проблеми науки. – 2011. - № 10. – С.33-39.
5. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія і практика / М.П.Мальська, В.В.Худо. – К: Центр учбової літератури, 2012. – 368с.
6. Панченко Ю.В., Лугінін О.Є., Фомішін С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму // Херсон: Олди-Плюс, 2013 – 342с.
7. Шульгіна Л.М. Інноваційні технології вибору концепції маркетингу туристичного підприємства / Л.М.Шульгіна // Проблеми науки. – 2005. - №10. – С.33-39.
8. Квартальнов В.А. Менеджмент туризму / В.А.Квартальнов. – М.: Финансовая статистика, 2002. – 256 с.

Аннотация

Наталья Донева

КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА

Предложена концепция стратегического управления туристическими предприятиями на региональном уровне, сценарии и пути повышения их эффективности. Рассмотрены причины возникновения рискованных ситуаций в туристической сфере, особенности проявления, факторы и ресурсы их снижения с распределением ответственности между поставщиками и потребителями туристического продукта.

Ключевые слова: управление, туризм, регион, риск, привлекательность.

Summary

Natalia Donieva

CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF REGIONAL TOURISM

The concept of strategic management of tourism enterprises on the regional level was proposed, scenarios and ways of improving their effectiveness were given. The reasons of risk situations in the tourism sector were examined, as well as peculiarity development, factors and resources of decreasing the distribution of responsibilities between providers and consumers of tourism product.

Keywords: management, tourism, region, risk, attraction.