

УДК 338.48:658.114

Корнієнко О. М.

к.е.н., старший викладач

Запорізький національний технічний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджено стратегічні пріоритети розвитку туристичних підприємств Запорізької області, зроблено аналіз діяльності досліджуваних підприємств на предмет визначення їхньої стратегії, проведений аналіз сприятливих можливостей туристичного підприємства.

Ключові слова: стратегічні пріоритети, туристичний ринок, стратегія, аналіз, туристичне підприємство, стратегічні елементи, стратегічне планування, потенціал, управління.

Постановка проблеми. Для підприємств туристичної галузі питання визначення стратегічних пріоритетів, постановки і досягнення стратегічних цілей є особливо актуальним сьогодні, коли темпи зростання туристичного ринку та інтенсивності конкуренції на ньому особливо високі. Це змушує підприємства створювати довгострокові конкурентні переваги, опираючись не лише на досвід та інтуїцію, а й застосовуючи здобутки науки у сфері стратегічного управління.

Проблеми стратегічної орієнтації підприємств достатньо висвітлені у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Б. Бернана, І. Балабанового, В. Віссемо, В. Василенко, В. Герасимчука, Л. Довганя, Дж. Еванса, В. Єфремова, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кліланда, В. Квартальнова, Д. Кенуела, М. Мартиненка, М. Мескона, Н. Моїсєєвої, А. Міщенко, В. Пономаренка, Є. Панченка, С. Прахалада, А. Петігрю, С. Оборської, А. Старостіної, Дж. Сазерленда, Т. Ткаченко, Г. Хамела, Т. Ханагана, З. Шершньової та ін.

Мета статті – визначення та оцінка стратегічних пріоритетів розвитку туристичних підприємств на прикладі підприємств туризму Запорізької області та виокремлення основних типів стратегій, притаманні сучасному туристичному бізнесу України.

Основна частина. Для дослідження стратегічної орієнтації туристичних підприємств було проведено анкетне опитування керівників 20 туристичних підприємств щодо їх ставлення до місії, її значущості та розуміння стратегічного управління, якщо такий вид управління є в організації. Респондентами були працівники підприємств обох статей віком від 25 до 55 років.

Отримані дані ілюструють процес культивування соціальної ролі фірми (місії) у туристичних компаній Запорізької області [1]. Важко заперечити, що всі дані мають стрімку тенденцію до зближення стосовно усвідомлення необхідності місії як серцевини стратегічного управління, що свідчить, насамперед, про зростання на ринку частки фірм, які розуміють або перебувають на порозі усвідомлення свої ролі і значення в бізнесі загалом та в суспільстві зокрема [2].

Дослідження свідчить також про зростання рівня «освіченості» керівників у галузі стратегічного менеджменту і маркетингу, що в кінцевому рахунку впливає на підвищення якості пропонованого організацією пакету туристичних послуг, а отже якості життя українського суспільства. Поряд із цим для визначення стратегічних пріоритетів розвитку туристичних підприємств Запорізької області керівництву підприємств було запропоновано відповісти на питання стосовно основних напрямів своєї підприємницької стратегії (відповісти пропонували, навіть якщо підприємство не має чітко сформульованої стратегії). Результати такого дослідження наведено в табл. 1.

Результати опитування, в яких сума значень відповідей значно перевищує 100%, свідчать про тенденцію до наявності в сучасних керівників туристичним бізнесом не однієї, а відразу кількох стратегічних цілей

розвитку. Це свідчить про тенденцію до застосування комплексних стратегій на ринку туристичних послуг, що передбачає ранжування стратегічних цілей фірмою та їх поетапне досягнення [3].

Таблиця 1

Результати дослідження підприємств на предмет стратегічних пріоритетів

Стратегічні цілі розвитку	Частка керівників компаній відповідей туристичних
Авторитет та репутація торгової марки (бренду)	53%
Досягнення високої якості послуг і обслуговування	37%
Досягнення високого рівня професіоналізму та компетенції за вибраними напрямками розвитку	33%
Досягнення стабільного рівня прибутків	61%
Розширення кола клієнтів	39%
Досягнення позицій лідера на вибраному сегменті ринку	29%
Розробка нового конкурентоспроможного турпродукту	21%

Хоча в умовах сучасних реалій ринку поки що переважають усе ж таки одноцільові стратегії, який базується на виборі єдиного головного стратегічного напрямку розвитку. Можна виділити наступні типи стратегій, притаманні сучасному туристичному бізнесові України: сегментна, орієнтована на технології, стратегія професіоналів, стратегія репутації, мікс-стратегія.

Сегментна стратегія – стратегія «знайти свою нішу» характерна розвитком фірми, спрямованим на певний сегмент ринку, тобто фірма розвивається з вузькою спеціалізацією. Основна ціль даної стратегії – завоювання позиції лідера (згідно з Ф. Котлером – 40% ринку) на обраному сегменті ринку, тобто максимально можливе розширення аудиторії клієнтів. Суттєвою перевагою даної стратегії є те, що менеджерам у такому випадку, стають відомі всі сприятливі можливості й загрози «свого» сегмента [4]. Іншим аргументом на користь даної стратегії є високий рівень організації процесів комунікації в межах обраного сегмента. Тобто, технологія процесу реалізації відпочинку, в т.ч. інфраструктура і взаємовідносини з

вітчизняними та іноземними субагентами, практично незмінна, їх розробляють «раз і назавжди», й майже не видозмінюють. Якщо ж компанія перестає змінюватися, ринок починає змінювати її, і це – перші кроки до провалу. Згідно з опитуванням керівників згаданих туристичних підприємств, даної стратегії поки що дотримується більше третини фірм.

Стратегія, орієнтована на технології, на відміну від попередньої, застосовується на меншій кількості фірм, бо вона є порівняно витратною. І доволі часто інвестиції в технології розвитку турпродукту потребують пролонгованого періоду окупності, що відштовхує багатьох керівників [5].

Фірми, які дотримуються даної стратегії, обирають кілька найпопулярніших нині напрямів (два – три), не пов'язаних між собою, з метою диверсифікувати ризик втрати; якщо на котромусь із них виникне спад, то інший приверне більше туристів. Основою даної стратегії є система обслуговування клієнтів, спрямована на постійне підвищення зручності взаємодії клієнта і компанії, рівня фізичного, емоційного та психологічного комфорту відпочиваючих. Такі фірми приділяють увагу мережі Internet, за допомогою якої знаходять контакти з клієнтами та реалізують різні аспекти турпропозиції, а також тісно співпрацюють із телекомунікаційними фірмами, завдяки посередницьким послугам яких інформують потенційних туристів про свій турпродукт і послуги. Такі «технологічні» компанії левову частку своїх коштів витрачають на розвиток та просування організаційних, інформаційних і технічних ресурсів. Даної стратегії дотримуються приблизно 15% анкетованих компаній [5].

Стратегія професіоналів – основну увагу акцентує на своїх спеціалістах. Вона близька до технологічної стратегії, але якщо перша базована на професійних технологіях, то друга – на професійних навичках та здібностях працівників. Основну частку витрат спрямовують на навчання та підвищення кваліфікації працівників. Керівник такої фірми зацікавлений, насамперед, у збереженні постійної високопрофесійної команди працівників, що є найважливішим стратегічним ресурсом компанії. У такій компанії увагу

зосереджують абсолютно на всьому – від одягу та поведінки працівника в спілкуванні з клієнтом і до маркетингового та рекламного планування. Успіх реалізації даної стратегії прямопропорційно залежить від ступеня професійної вмотивованості працівників [6]. Частка компаній унаслідок великих витрат на підвищення професійності працівників незначна і тому зниження рентабельності турпродукту теж невисоке (17–18%) [7]. Але їх кількість упевнено зростатиме під впливом загострення конкурентної боротьби на ринку, в майбутньому технологічна стратегія об'єднається з професійною, і ми отримаємо щонайменше 30% високопрофесійних технологічних турпідприємств, які стануть лідерами на всьому ринку туристичних послуг.

Стратегія репутації. Прихильники даної стратегії вважають, що в сучасних реаліях усі організаційні, технологічні та фінансові ресурси необхідно спрямовувати на просування бренду, закріплення в свідомості споживачів авторитету та репутації компанії, підвищення ступеня визнання торгової марки серед масових туристів. Ця стратегія є найвитратнішою і доступна лише великим фірмам, які мають достатньо обігових коштів для організації широкомасштабної рекламної кампанії. Крім очевидних позитивних сторін, робота компаній єдиного бренду має суттєві недоліки. Першим є те, що орієнтація лише на авторитет та репутацію на практиці стикається з кадровими проблемами відтоку спеціалістів-професіоналів і складністю побудови чіткої уніфікованої системи управління. По-друге, нерідко виникають проблеми створення та підтримки з боку усіх учасників мережі єдиного фірмового стилю. Якщо хоча б один з підрозділів порушить спільну мережеву етику та естетику, то це може привести до суттєвих втрат репутації, а отже, переваг, що завоювали всі компанії бренду [7].

Аналізуючи детальніше діяльність п'яти вибраних підприємств можна виділити в ній домінуюче спрямування на ту чи іншу стратегію або навіть спостерігати поєднання кількох стратегічних пріоритетів (табл. 2).

Стратегічна орієнтація туристичних підприємств

Туристичне підприємство	Типи стратегій			
	Стратегія «знайти свою нішу»	Стратегія «нових технологій»	Стратегія професіоналів	Стратегія репутації
«Три слона»	Організація цікавих і захоплюючих турів по всьому світу	Цікаві тури в далекі країни – це завжди доступно	–	Не підтримують особливо
«Макс-тур»	Внутрішній туризм, тематичні екскурсії, цінова диференціація	Вибірково	Професійний відбір менеджерів	Не підтримують, імідж виникає інерційно
«Джейн тревел»	Виїзний туризм – «економ клас»	Зручні відносно недорогі технології – «економ клас»	Часткова увага до професіоналізму персоналу	Позиціонування – «праця та відпочинок»
«Марко Поло»	Зручно, компактно, дешево	Вибірково	Вибірково-професійний підбір обслуговуючого персоналу	–
«Paradise travel»	Організація цікавих турів по всьому світу	Вибірково	Професійний підхід до організації відпочинку	Репутацію «створює» відношення до клієнта

Отже, за результатами дослідження можна зробити висновок про те, що підприємство насправді рідко дотримується одноцільової стратегії, а, як правило поєднує різні стратегічні елементи. Тому можна запропонувати «Мікс-стратегію», або об'єднану стратегію, що усуває недоліки всіх перерахованих стратегій, оскільки передбачає об'єднання стратегічних пріоритетів та системний підхід до побудови єдиної стратегії фірми з відокремленням тих чи інших стратегічних орієнтирів залежно від кон'юнктури туристичного ринку [5].

Дана стратегія є адекватно прийнятною для всіх учасників туристичного бізнесу незалежно від їх розміру, життєвого циклу компанії

(життєвого циклу товару) і напряму (напрямів) роботи.

Таблиця 3

Підсумкові результати опитування щодо основних факторів успіху для
ТП «Три слона»

Фактори	Ймовірність здійснення 1 – 10			Важливість впливу 1 – 10		
	Низька (1 – 3)	Середня (4 – 6)	Висока (7 – 10)	Низька (1 – 3)	Середня (4 – 6)	Висока (7 – 10)
1. Перспектива галузі			+			+
2. Перспектива отримання фінансових ресурсів		+			+	
3. Розширення меж ринку			+		+	
4. Виникнення нових сегментів ринку			+		+	
5. Ступінь ризику			+			+
6. Зниження цін	+			+		
7. Перспективи розвитку економічної інфраструктури регіону		+			+	
8. Підвищення якості послуг		+				+
9. Зростання інтенсивності конкуренції			+	+		
10. Отримання додаткового прибутку при пільговому оподаткуванні	+			+		

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча в явній формі стратегічне управління на підприємстві практично не застосовують, кожна компанія і дрібна фірма в особі керівництва до чогось прагне і виділяє в своїй діяльності певні пріоритети, використовуючи якоюсь мірою свій наявний і передбачуваний потенціал, що у своїй природі вже є зародком стратегічного планування та управління, яке варто також додатково оцінити. Дану оцінку можна зробити за допомогою SPACE-матриці, яка дає змогу визначити існуючу стратегію підприємства, навіть якщо підприємство цілеспрямовано не займається стратегічним плануванням.

Оцінити можливості можна двома шляхами: простим ранжуванням із вибором найзначущих для подальшого аналізу, або розв'язати завдання матричним методом із урахуванням імовірності використання виявлених можливостей. Обидва підходи потребують залучення праці експертів, але другий шлях, хоча й дещо трудомісткіший, дає наочніші результати, пов'язані з позиціонуванням кожної конкретної можливості, особливо якщо їх представити в табличному і матричному варіантах [4].

Для аналізу діяльності досліджуваних підприємств на предмет визначення їхньої стратегії було залучено 10 експертів. Експертиза проводилась шляхом простого анкетування і результати оцінювались за 10-бальною шкалою.

Підсумкові результати опитування по туристичному підприємству «Три слона» наведено в таблиці 3. Підсумкові результати матриці сприятливих можливостей по туристичному підприємству «Три слона» наведено на рис. 1.

Ймовірність використання можливостей

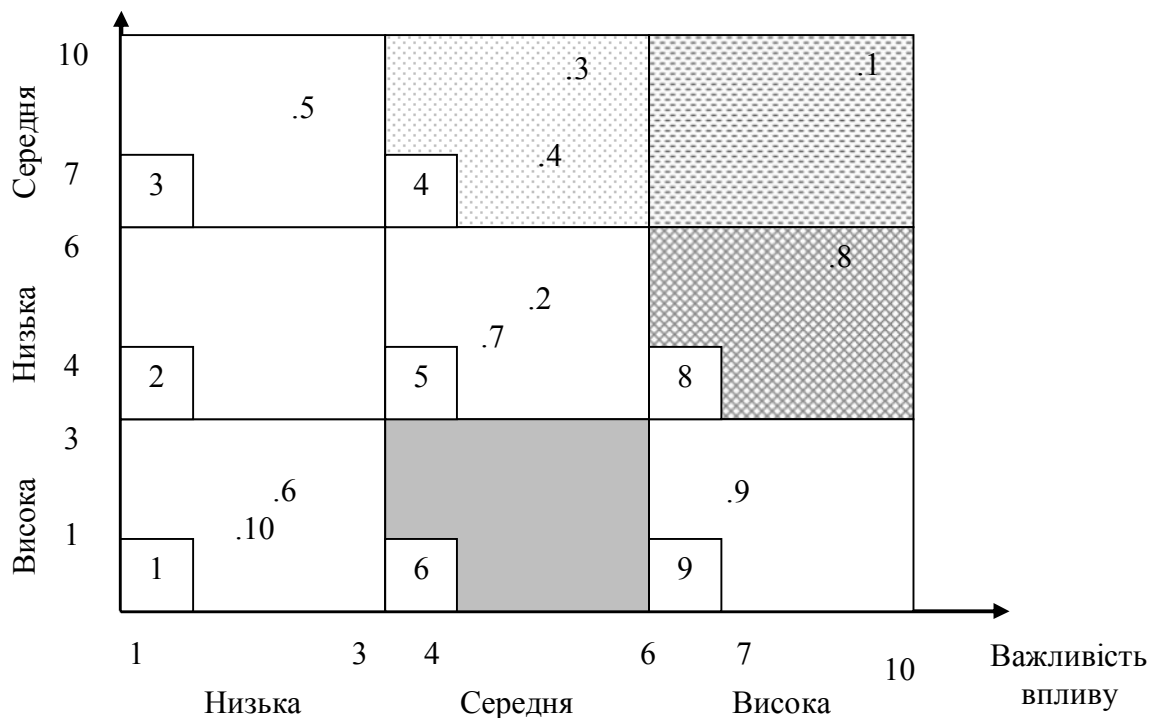


Рис. 1. Матриця сприятливих можливостей туристичного підприємства «Три слона»

Отримані в матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для підприємства. Можливості, що потрапляють на поля 4, 7, 8, мають велике значення для будь-якої організації, тому їх необхідно використовувати. До них належать: перспектива отримання фінансових ресурсів, зниження цін і зростання конкурентоспроможності, розширення каналів розподілу, можливість географічного розширення ринку й ін. Поля 1, 2 і 6 практично не заслуговують на увагу, а фактор 6 можна використовувати за наявності певних ресурсів.

Ключовою проблемою серед названих є необхідність отримання фінансових ресурсів [2]. Ця проблема може бути розв'язана одержанням кредиту; відпуску продукції на основі попередньої оплати товарів (послуг); залученням інвестицій. Усі з перерахованих можливих напрямків вирішення питання потребують відповідних стратегій, що мають враховувати ситуацію у країні, регіоні, а також можливості організації. Використовуємо SPACE-аналіз функціонування ТП «Три слона» для визначення стратегій організації (табл. 4). Можемо визначити за допомогою SPACE-матриці стратегію, яку навіть не підозрюючи використовує організація.

Таблиця 4

Групування факторів для SPACE-матриці ТП «Три слона»

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила (FS)	Оцінка, бал	Стабільність середовища (ES)	Оцінка, бал
1. Можливість отримання кредитів	2	1. Стабільні зв'язки з партнерами	1
2. Платоспроможність організації	4	2. Стабільність сезонного впливу	- 5
3. Державна підтримка	- 1	3. Стабільність законодавства	1
4. Наявність власних фінансових ресурсів	3	4. Стабільність цін на ринку	- 1
5. Структура обігових коштів	- 2	5. Стабільність попиту на ринку	5
6. Можливість залучення інвестицій	- 1	6. Стабільність пропозиції на ринку	2
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	0,83	СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	0,25
Конкурентна перевага (CA)	Оцінка, бал	Виробнича сила (IS)	Оцінка, бал

1. Імідж підприємства	4	1. Можливість розширення асортименту	1
2. Цінова політика	-2	2. Можливість зниження собівартості	2
3. Наявність кваліфікованих менеджерів та їх мотивація	2	3. Застосування нових технологій	6
4. Внутрішня інфраструктура	2	4. Досвід організації туристичного відпочинку	4
5. Наявність зовнішньої конкурентної переваги	1	5. Кваліфікація основного персоналу	4
6. Наявність внутрішньої конкурентної переваги	1	6. Кваліфікація працівників, які безпосередньо працюють із клієнтом (гіди, екскурсоводи тощо)	4
7. Задоволення потреб	1	7. Стан виробничих ресурсів (природно-рекреаційних), екологія	8
СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	1,28	СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	4,83
Оцінка за позицією	2,11	Оцінка за позицією	4,78

На основі отриманих оцінок можна побудувати модель стратегії на підприємстві (рис. 2).

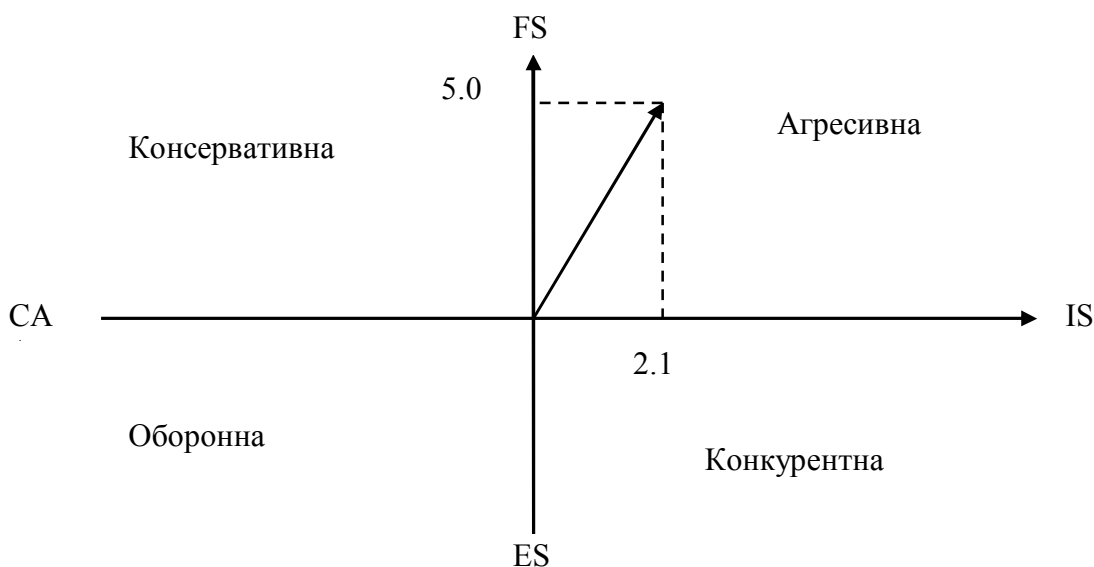


Рис. 2. Графічна модель оцінки стратегії на ТП «Три слона»

Висновки. Сьогодні туристичному ринку притаманні такі основні стратегії: стратегія професіоналів, стратегія репутації, стратегія «знайти свою нішу», стратегія «технології». Проте, як показало проведене дослідження 10 типових ТП області, підприємство рідко використовує одну цільову

стратегію, а поєднує окремі елементи вище перелічених стратегій, тому, наслідуює об'єднану (комплексну) – мікс-стратегію. Окрім того, нині більшість туристичних підприємств наслідують агресивну стратегію в поєднанні з елементами консервативно-оборонної, які полягають у захисті існуючих конкурентних позицій традиційними методами, акцентуючи при цьому увагу на вузькій ринковій ніші, частково на впровадженні нових технологій та професійному підході до надання туристичних послуг. З іншого боку, підприємства стикаються з проблемою якісного професійного кадрового забезпечення, що викликана, насамперед, дефіцитом спеціалістів турбізнесу та доволі бідними й обмеженими знаннями туристичної специфіки серед менеджерів усіх рівнів. Звідси і проблема зі стратегічним менеджментом на підприємстві та недосягнення економічних цілей підприємства.

Список використаної літератури

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: АГТУ, 2003. – 143 с.
2. Вебер Ю. Г. Организация стратегического и оперативного управления на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 3. – С. 4 – 29.
3. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
4. Канькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7 – 30.
5. Котлер Ф. Маркетинг: Гостерпийство и туризм. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
6. Мних Є. В. Економічний аналіз. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.

7. Моисеева М. М. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 202 с.

КОРНИЕНКО О. Н. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследованы стратегические приоритеты развития туристических предприятий Запорожской области, сделан анализ деятельности исследуемых предприятий на предмет определения их стратегии, проведен анализ благоприятных возможностей туристического предприятия.

Ключевые слова: стратегические приоритеты, туристический рынок, стратегия, анализ, туристическое предприятие, стратегические элементы, стратегическое планирование, потенциал, управление.

KORNIENKO O. N. STRATEGIC PRIORITIES OF TOURISM ENTERPRISES

In the article the investigates the strategic priorities of tourism enterprises Zaporizhzhya region, the analysis of the sampled enterprises in terms of determining their strategies, analysis the opportunities of tourist enterprise.

Keywords: strategic priorities of tourism market, strategy, analysis, travel business, strategic elements, strategic planning, capacity management.