

УДК. 332.1:338.48

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**Круглянюк А.В., к.е.н., доцент**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Чернівці

В статье анализируются основные факторы повышения эффективности стратегического управления туристическими предприятиями. Акцент сделан на важности оценки условий развития предприятий, исследованы подходы к формированию стратегических целей и соответствующих стратегий, а также необходимости учета жизненного цикла сфер бизнеса при этом.

Ключевые слова: туристическое предприятие, стратегии бизнеса, жизненный цикл отрасли.

In the article main factors of increasing efficiency of strategic management of tourist enterprises are reviewed. The approaches to forming strategic goals and strategies, the necessity to consideration life cycle of business areas are analyzed.

Key words: tourist enterprise, business strategies, life cycle of branch

Постановка проблеми. Незаперечним є факт, що туризм виконує роль структуроутворювальної галузі світової економіки. Тільки від міжнародного туризму у 2011 році оборот склав більше 1 трлн. дол. США. Причому ситуація у галузі надходжень продовжила відновлюватися після втрат кризових 2008-2009 років, у більшості туристичних напрямів були зафіксовані нові рекордні показники [1].

На галузь туризму припадає близько 6% світового ВВП, 7% світових інвестицій та 5% світових податкових надходжень [2].

Постійний стійкий ріст попиту на міжнародний туризм має особливо важливе значення для країн, які переживають фінансові труднощі, оскільки він міг би стати джерелом зовнішніх фінансових надходжень у країну. Такі ж механізми діють і у межах окремої країни, зокрема України, яка є неоднорідною за регіональними диспропорціями у сфері туристичних ресурсів і фінансових можливостей регіонів – а, відповідно, і платоспроможного попиту від населення.

Тому туризм (як міжнародний, так і внутрішній) міг би стати одним із суттєвих локомотивів поживлення розвитку економіки України, а особливо її фінансово та інвестиційно слабких регіонів, до яких належить і Чернівецька область, яка є найменшою як за територією, так і за населенням.

Це висуває на перший план деякі складнощі для регіональних суб'єктів туристичного ринку, таких як владні структури та суб'єкти бізнесу. Через внутрішні фінансові обмеження розвивати рекреаційний, релігійний, етнографічний сільський та інші напрямки туристичного потенціалу можливо переважно за рахунок активізації нефінансових механізмів, серед яких найбільш доступним може стати оптимізація системи стратегічного управління бізнесом у цій сфері підприємництва.

Особливості стратегічного управління туристичними підприємствами в сучасних умовах вимагають адекватної уваги як до середовища функціонування таких підприємств, так і до механізмів формування їхнього стратегічного потенціалу та управління ним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку туризму відображені в працях багатьох науковців, серед яких відзначимо праці М. Бойко, Ю. Грабовського, В. Євдокименка, В. Кифяка, І. Школи та інших, зарубіжних – Дж. Боузона, Е. Інскіпа, В. Квартального, М. Кабушкіна, В. Гуляєва, В. Мідлтона, Г. Шаповала, та інших.

Однак управлінські аспекти окремо взятими туристичними підприємствами у контексті їх стратегічного розвитку залишаються дослідженими недостатньо, епізодично та несистемно.

Зокрема, в Україні поза увагою науковців перебувають питання цілеутворення вітчизняних туристичних підприємств, особливості стратегічного аналізу, генерування стратегічних альтернатив, вибір стратегій розвитку тощо.

Постановка завдання. Метою нашої статті є дослідження особливостей стратегічного управління вітчизняними туристичними підприємствами у післякризовий період.

Досягнення поставленої мети можливе за умови вирішення таких завдань:

- визначення передумов розвитку туристичних підприємств;
- дослідження підходів формулювання цілей та можливих стратегій розвитку туристичних підприємств;
- дослідження впливу життєвого циклу галузі на туристичне підприємство та на його стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження поставлених завдань буде проводитися на прикладі туристичного ринку Чернівецької області як прикордонного регіону з суттєвим ресурсним туристичним потенціалом та завдяки пріоритетності цієї сфери бізнесу для економіки регіону.

Як уже зазначалося, Чернівецька область характеризується достатньо потужним ресурсним туристичним потенціалом, до якого належить:

- 1) природно-рекреаційні ресурси;

- 2) культурно-історична спадщина;
- 3) сакральна архітектура;
- 4) історико-етнографічні пам'ятки;
- 5) музейні скарби та інші.

Даний регіон поєднує гірські ландшафти та ліси, передгір'я, численні річки й джерела лікувальних мінеральних вод, багатство мисливської та рибальської фауни, гриби та ягоди. На території області налічується 330 об'єктів різних категорій природно-заповідного фонду, які займають більше 10,5% території. За цим показником Чернівецька область входить до чільної п'ятірки найзаповітніших областей України, загалом забезпеченість природними рекреаційними ресурсами на 1 км² території та 1 жителя області відповідно в 1,4 та 1,8 рази вищі, ніж в Україні в цілому.

Регіон характеризується значною кількістю сонячних днів і достатньою температурою повітря та води в літній період, що в поєднанні з річкою Дністер і Дністровським водосховищем створює сприятливі умови для літніх видів відпочинку та організації маршрутів водноспортивного та екстремального туризму.

У цілому в області нараховується 112 об'єктів архітектури й містобудування, які внесені до переліку загальнонаціональної спадщини, та понад 800 місцевого значення, багато з яких можуть бути використані в пізнавальному туризмі. Наприклад, Резиденція буковинських митрополитів, яка увійшла до Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

Регіон має велику кількість унікальних пам'яток архітектури та релігійних споруд: церкви та монастирі, відомі своїми архітектурними художніми рішеннями.

На Буковині сформувались, збереглися і підтримуються самобутні багаті культурні традиції. Край можна сміливо вважати етнографічною перлиною України. Регулярно проводяться справжні фестивалі-карнавали-ярмарки.

Цікаве різноманіття музеїв, серед яких Красназавчий та Художній музеї, Музей історії та культури євреїв Буковини (є одним з найбільш відвідуваних іноземними туристами), Музей авіації та космонавтики, Музей народної архітектури та побуту просто неба, Вишницький музей прикладного мистецтва, Музей гончарства тощо.

За такого багатства ресурсного потенціалу є вкрай низьким фінансовий потенціал туристичних підприємств. Тому в умовах обмежених фінансових ресурсів стратегічне управління підприємством, в тому числі ринкове планування обмежених фінансових ресурсів, стає основою економічної свободи та ефективності господарювання туристичних підприємств як виробників туристичних продуктів, а населення – як споживачів цих благ.

Статистичні спостереження доводять, що при недостатній розвиненості туризму в Чернівецькій області кількість споживачів туристичного продукту – туристів – є досить низькою (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Туристичні потоки, осіб

Роки	Кількість туристів, усього	Із загальної кількості туристів:			Кількість екскурсантів
		іноземні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи	
2007	75758	8017	26615	41126	16856
2008	80987	6729	32312	41946	16729
2009	63112	5828	20063	37221	15900
2010	64084	4082	23270	36732	6268
2011	48365	2204	20456	25705	5090

Для об'єктивної оцінки туристичних потоків Чернівецької області також використовуємо дані досліджень туристично-інформаційного центру м. Чернівці (ТІЦ), методики обрахування Всесвітньої туристичної організації (ВТО) та міжнародні розрахунки обсягів туристичних послуг (табл. 2) [4].

Зауважимо, що за відсутності фактичних даних за 2010-2011 роки ми можемо припустити, що, враховуючи динаміку показників таблиці 2 з великою долею ймовірності можна стверджувати про збереження таких тенденцій у зазначеному періоді.

Аналізуючи дані таблиць 1 та 2 відзначимо дві особливості.

По-перше, дані офіційної статистики (табл. 1 та графа "Форма 1-Тур" табл. 2) суттєво відрізняються від даних досліджень інших джерел, які на наш погляд, відображають більш точну картину, оскільки ґрунтуються на емпіричних розрахунках за визнаними світовими непрямими методиками.

По-друге, динаміка росту показників є стійкою і позитивною з деяким уповільненням у 2009 та 2011 роках, що можна пояснити впливом першої і другої хвиль кризи, але не падінням інтересу до туристичних ресурсів Чернівецької області.

Звичайно, на туристичний бізнес впливає багато й інших факторів, зокрема рівень розвитку туристичної інфраструктури, однак, базовими, такими які утворюють економічний фундамент, – є

туристичні потоки як іноземних туристів, так і внутрішніх. Тому можна говорити про існування сприятливих ключових передумов зовнішнього оточення для стратегічного розвитку туристичних підприємств регіону.

Таблиця 2

Показники туристичної діяльності Чернівецької області

Показники туристичної діяльності	2007 рік			2008 рік			2009 рік		
	Форма 1-ТУР	ТЦ	ВТО	Форма 1-ТУР	ТЦ	ВТО	Форма 1-ТУР	ТЦ	ВТО
Обсяг наданих туристичних послуг, (млн. грн.)	29	104	241	29,6	118	261	33,9	117	299
Всього туристів, що відвідали Чернівецьку область, (тис. осіб)	49,1	87,5	202	48,7	98	217	43	98,1	250
в т.ч. внутрішніх туристів, (тис. осіб)	41,1	75,7	169	42	84,8	187	37,2	84,9	216
іноземних туристів, (тис. осіб)	8	11,8	33	6,7	13,5	30	5,8	13,2	34

Отже, на перший план виходять питання управління стратегічним потенціалом туристичних підприємств як фактором забезпечення ефективності їх господарювання. І основним інструментом управління розвитку підприємства та основою методології стратегічного управління є стратегія як інтегрована модель дій, направлених на реалізацію місії та досягнення цілей підприємства. За формою вона може бути документом за суттю і змістом – це система правил та рішень, що використовується для спрямування діяльності підприємства. Вона є інструментом, що визначає напрям і характер руху, шлях до досягнення цілей. На основі стратегії розподіляються ресурси між обраними сферами діяльності туристичного підприємства і для її реалізації розробляється відповідна програма.

Однак, останнім часом можна говорити про певні особливості у постановці стратегічних цілей та їх реалізації. Ці особливості зумовлені ростом нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища підприємств в Україні. Політична нестабільність у поєднанні з другим витком світової кризи та її впливом на Україну скорочують горизонт бачення, а відповідно – порушують традиційну етапність у стратегічному управлінні, коли етап розробки програми реалізації стратегії опускається і власне сама стратегія як найбільш гнучкий централізуючий інструмент починає заміщати собою програму, яка є більш жорстким і конкретизованим засобом у часовому вимірі. В умовах високої нестабільності і невизначеності програма часто втрачає свої централізуючі можливості концентрації ресурсів.

Розподіл ресурсів у такому разі здійснюється на основі лише стратегії, яка стає базою для формування та відбору проектів чи заходів.

Тому актуалізується питання конкретних стратегій, які могли б вибрати і застосувати туристичні підприємства в сучасних умовах.

Традиційний стратегічний набір підприємства повинен містити корпоративну стратегію як головну, а також сукупність ділових (підприємницьких, конкурентних, бізнесових тощо) стратегій та систему забезпечуючих стратегій (функціональних та ресурсних). Однак, специфікою туристичних підприємств Чернівецької області є те, що переважна їх більшість – це невеликі підприємства, які належать до суб'єктів малого бізнесу з відповідними ознаками: невеликі обороти, мала кількість працівників.

Крім того, часто підприємства-суб'єкти туристичного бізнесу Чернівецької області є однопрофільними у своїй діяльності. Це або транспортні пасажирські перевезення, або окремі міні-готелі, мотелі, садиби, музеї, ресторани, кафе, відпочинково-розважальні комплекси, обмежені географічно конкретною невеликою територією тощо.

Це надає деяку специфіку стратегічному набору таких підприємств, а саме – у них з набору “випадають” ділові стратегії, оскільки бізнес у підприємств один, а відповідно – одна стратегічна зона господарювання, один ринок, єдиний або стандартизований продукт так би мовити, який і може мати диференційовану номенклатуру, але найчастіше обмежений цією номенклатурою.

Тому ми вважаємо, що за таких умов предметом уваги туристичних підприємств могли б стати такі типи стратегій.

Найтипівішим підходом у класифікації стратегії для туристичних підприємств можна використати тип конкурентної переваги за М.Портером – стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації продукту, стратегія концентрації (фокусування).

В основі стратегії лідерства у витратах є, як відомо, теорія накопиченого досвіду. Стратегія полягає в досягненні більш низьких витрат на створення туристичного продукту в порівнянні з конкурентами без погіршення якості. Специфікою застосування такої стратегії є її доцільність лише для “старих” турфірм, які до того ж ще й володіють високою часткою ринку та за своїми розмірами є

порівняно великими. У Чернівецькій області таких туристичних підприємств небагато, але для них така стратегія була б оптимальною в сучасних кризових умовах.

Суть стратегії диференціації полягає в такій диференціації продукту (надання відмінних рис), яка б визначала його виключний характер та оригінальність і мали стійку асоціацію з конкретним туристичним підприємством чи групою підприємств.

При цьому потрібно стежити, щоб конкурентні переваги досягалися не за рахунок низьких цін і витрат, а за допомогою свого специфічного оригінального продукту (якість, рівень послуг чи обслуговування, зовнішній вигляд, спосіб розповсюдження тощо). Як правило, такий продукт доцільно формувати стосовно якогось туристично привабливого об'єкта чи групи об'єктів (наприклад, релігійний тур по Буковинських церквах або відпочинок на Дністрі тощо).

Таку диференціацію можна здійснювати через вдосконалення наявного продукту, через спеціалізацію на окремих продуктах, через здешевлення продукту (доцільно застосовувати у зонах господарювання, де наявна значна конкуренція), через звуження уваги на цільових клієнтах.

Динаміка туристичного ринку Чернівецької області свідчить про його готовність до таких стратегій, адже оборот ринку зростає щорічно на 8-15% (див. табл. 1), а для реалізації таких стратегій якраз необхідна готовність споживача до якісних турів та більш високих цін, а ринок характеризується розвитком системи маркетингу туристичних продуктів та туризму в цілому.

Суть стратегії концентрації полягає в задоволенні попиту певного кола споживачів турпродукту за рахунок концентрації зусиль підприємства на цьому сегменті (захоплення своєї ніші, наприклад, прокатом яхт та іншого водного транспорту).

Ми пропонуємо декілька форм фокусування: на сегменті ринку, на турпродукті, на групі клієнтів, на географічному регіоні, де розташований якийсь привабливий туристичний об'єкт.

Розглянуті стратегії займають певне місце у системі стратегій туристичних підприємств залежно від етапу життєвого циклу конкретної сфери туристичних послуг, у якій працює підприємство. Адже окремі види туризму в Чернівецькій області традиційні і досить розвинені (наприклад, гірський туризм), а деякі – лише у зародковому стані (наприклад, водний туризм).

Тому доцільність використання конкретної стратегії обов'язково необхідно корелювати із етапом життєвого циклу.

На етапі зародження нової сфери бізнесу (наприклад, розвиток нового туристичного об'єкту) це будуть стратегії початку нового бізнесу.

На етапі росту сфери бізнесу це будуть стратегії концентрації у сфері бізнесу та стратегії інтеграції бізнесу в цій сфері з іншими суміжними сферами (вертикальна, горизонтальна).

На етапі насичення та піку конкуренції це будуть стратегії ринкового проникнення (розширення частки ринку) та ринкового розвитку (освоєння нових суміжних ринків, пошук “сусідніх” туристично привабливих об'єктів).

На етапі зрілості сфери це будуть стратегії продуктового розвитку та стратегії диверсифікації (різні їх типи з акцентом на горизонтальну диверсифікацію, щоб зберегти наявну привабливість туристичного об'єкту з одночасним розвитком самого підприємства).

І на етапі спаду у досліджуваній сфері доцільно використати стратегії скорочення (поворот у бік інших сфер, які не перебувають на стадії спаду) або вихід з ринку та/або ліквідація (як крайній захід).

Висновки. Таким чином, ми дослідили особливості стратегічного управління туристичними підприємствами у післякризовий період на прикладі підприємств Чернівецької області та визначили особливості цілеутворення для них у контексті можливих стратегій розвитку, які полягають у тому, що і стратегічні цілі, і самі стратегії необхідно формувати такі і так, щоб відпадала необхідність деталізації стратегій відповідними програмами та планами, оскільки середовище функціонування підприємств є вкрай важкопрогнозованим.

При самому виборі стратегій доцільно використовувати підхід М.Портера з врахуванням особливостей окремого туристичного ринку та відповідного регіону, а саме: наявності, різноманіття та рівня розвитку привабливих туристичних об'єктів, інфраструктурного забезпечення ринку, а також ефективності стратегічного управління самими туристичними підприємствами. Крім того, специфікою туристичних підприємств часто є їх однопрофільність, що також знайшло відображення у механізмі формування стратегічного набору підприємств.

Важливим чинником, який слід враховувати при виборі стратегії розвитку туристичного підприємства – є життєвий цикл сфери бізнесу, кожному з яких притаманний свій тип стратегій.

Акцент управлінської уваги на окреслених моментах дає реальні можливості покращення стратегічного управління туристичним підприємством, збільшення ефективності його господарювання і при цьому значного заощадження обмежених фінансових ресурсів.

Література

1. Поступления от международного туризма превысили 1 триллион долларов США в 2011 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.unwto.org/ru/press-release/2012-05->

- 08/postupleniya-ot-mezhdunarodnogo-turizma-prevysili-1-trillion-dollarov-ssha-
2. Костащук В., Іванчук А. Историко-географічні аспекти розвитку туризму у Чернівецькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Chseg/2011_10/Kostaschuk%20V,Ivanchuk.pdf.
 3. Головне управління статистики у Чернівецькій області, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oblstat.cv.ukrtel.net/statinf/tur/trs.htm>.
 4. Стратегія туристичного розвитку Буковини до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.city-tour.cv.ua/files/filemanager/Strategia_Rozvytku.pdf.