

УДК 339

Крамарчук С.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та туризму
Тернопільського національного економічного університету

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ

METHODICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF STRATEGY OF INCREASING THE COMPETITIVENESS FOR TOURISM ENTERPRISES IN THE SERVICE MARKET

АНОТАЦІЯ

У статті представлено прикладний аспект дослідження проблеми формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на ринку послуг. Метою дослідження є надання методичних рекомендацій щодо розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. У статті досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. В праці запропонована уніфікована схема стратегічного вибору туристичних підприємств.

Ключові слова: метод, підприємство, стратегія, управління, діяльність, конкурентоспроможність, ринок.

АННОТАЦИЯ

В статье представлен прикладной аспект исследования проблемы формирования стратегии повышения конкурентоспособности туристических предприятий на рынке услуг. Целью исследования является предоставление методических рекомендаций по разработке стратегии повышения конкурентоспособности туристического предприятия. В статье исследован зарубежный и отечественный опыт формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий. В работе предложена унифицированная схема стратегического выбора туристических предприятий.

Ключевые слова: метод, предприятие, стратегия, управление, деятельность, конкурентоспособность, рынок.

ANNOTATION

In the article the practical aspect of the research of the problems associated with the formation of strategy of increasing the competitiveness for tourism enterprises in the service market is presented. The research goal is the formation of the methodical recommendations for the development of strategy of increasing the competitiveness for tourism enterprises. In the article the foreign and domestic experience of forming the strategy of increasing the competitiveness for companies are investigated. In scientific research the unified scheme of strategic choice for tourism enterprises is suggested.

Keywords: method, enterprise, strategy, management, operations, competitiveness, market.

Постановка проблеми. Важливим та злостудним питанням у сучасних умовах функціонування туристичних підприємств є формування стратегії підвищення власної конкурентоспроможності на ринку послуг. Ця проблема не втрачає своєї актуальності впродовж останніх десятиліть. Однак на сучасному етапі у зв'язку із дією політичних та економічних факторів, які суттєво вплинули на купівельну спроможність вітчизняних споживачів туристичних послуг, туристичні фірми потребують напрацювання нових, більш досконалих, методик фор-

мування стратегії підвищення своєї конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведені нами дослідження зарубіжної та вітчизняної економічної літератури показали, що підвищенню конкурентоспроможності підприємств приділялася значна увага [1–8]. Переважно у досліджених нами вітчизняних економічних працях науковці розглядають проблеми підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств, багато праць присвячено визначенню сутності поняття конкурентоздатності підприємства [2; 4; 6; 7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, попри значну кількість вітчизняних економічних та наукових праць, присвячених підвищенню конкурентоспроможності підприємств, дуже мало уваги приділено саме прикладним аспектам формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на ринку послуг. Запозичення зарубіжного досвіду у цій сфері потребує суттєвого аналізу та кропіткої адаптації у зв'язку із національними особливостями ведення туристичного бізнесу та ситуацією у країні загалом.

Мета статті. У зв'язку із усім вищевикладеним існує потреба у детальному аналізі наявних у зарубіжній та вітчизняній практиках методик формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на ринку послуг та у визначенні основних методичних аспектів вирішення цієї проблеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій економічній літературі, присвяченій практиці та теорії менеджменту, виділяють такі три рівні стратегій:

- функціональна стратегія;
- стратегія бізнесу;
- загальнокорпоративна стратегія.

Так, загальнокорпоративна стратегія зазвичай визначає вид бізнесу (тобто основного напряму діяльності) організації та окреслює її місію, види діяльності й ринки функціонування, необхідні темпи зростання і граничний рівень рентабельності.

Поглиблення та деталізація загальнокорпоративної стратегії підприємства здійснюється у межах стратегії бізнесу, яка орієнтована на певний структурний підрозділ організації, та функціональних стратегій, спрямованих на функціональні відділення.

Стратегія бізнесу визначає конкурентні переваги окремих структурних одиниць підприємства на певному збутовому ринку, а функціональні стратегії розробляють для ефективного розпорядження ресурсами організації.

Всі три рівні стратегій досить тісно пов'язані між собою та утворюють у сукупності певну піраміду стратегій, продемонстровану нами на рис. 1.

Процес розробки стратегій охоплює декілька послідовних етапів, які реалізуються у такій послідовності [1]:

- 1) формулювання місії організації;
- 2) проведення зовнішнього маркетингового аналізу;
- 3) здійснення внутрішнього економічного аналізу;
- 4) формулювання конкретних цілей діяльності організації;
- 5) напрацювання та аналіз стратегічних альтернатив;
- 6) вибір стратегії.



Рис. 1. Піраміда стратегій

Також необхідно зауважити, що здійснення першого та другого етапів (тобто зовнішнього маркетингового та внутрішнього економічного аналізу) не означає однакової важливості та цінності для різних організацій.

Звичайно, більшість організацій туристичної індустрії значною мірою залежить від змін у зовнішньому середовищі, тому вони більшу увагу приділяють саме зовнішнім, тобто маркетинговим, дослідженням. Проте для великих організацій, що займають на своїх ринках близьке до монопольного становище і самі можуть формувати власне зовнішнє оточення, більшу зацікавленість викликає внутрішній економічний аналіз.

Загальновідомо, що процедура зовнішнього й внутрішнього аналізу під час розроблення стратегії закінчується проведенням SWOT-аналізу,

у якому порівнюють слабкі та сильні сторони підприємства (за результатами внутрішнього економічного аналізу), а також загрози й потенційні сприятливі можливості зовнішнього середовища.

У теоретичних дослідженнях [2] залежно від вибраної мети розрізняють чотири типи загальнокорпоративних стратегій:

- деструктивна стратегія;
- стратегія стабільності;
- стратегія зростання;
- комбінована стратегія.

Деструктивна стратегія та стратегія зростання мають кілька варіантів реалізації. Для обґрунтування вибору типу загальнокорпоративної стратегії в теорії менеджменту існує ряд методів. Однією із таких методик вважається пакетний менеджмент. Його суть полягає в поділі продуктів чи послуг організації відповідно до їх значення за двома критеріями і призначення конкретного типу стратегії стосовно кожного пакету (групи послуг).

Так, матриця BCG використовує як критерії темпи зростання ринку та його частку, більш сучасна матриця BCG застосовує вагомість переваги та значення кількості шляхів для її досягнення.

Наступним поширеним методом обґрунтування вибору типу загальнокорпоративної стратегії є метод життєвого циклу товару, що дає можливість розподілити усі продукти чи послуги організації за етапами їхнього життєвого циклу та визначити індивідуальну стратегію для кожної зі створених груп.

Дослідження теоретичних засад стосовно формування стратегій бізнесу тісно пов'язане з ім'ям М. Портера [3]. Цей автор пропонує три основні типи таких стратегій:

- стратегія диференціації;
- стратегія контролю за витратами;
- стратегія фокусування [3].

Отже, стратегія диференціації спрямована на приваблювання споживачів шляхом надання власній продукції чи послугам унікальних властивостей порівняно з продуктами чи послугами конкурентів. Цими властивостями зазвичай вважають високу якість чи принципову новизну продукту, широко розгалужену мережу філій для більш якісного надання послуг, покращення іміджу організації тощо. Варто відзначити, що реалізація цієї стратегії пов'язана із певними додатковими витратами підприємства для створення унікальної якості продукту й, що не менш важливо, донесення інформації про покращену якість до споживачів. Необхідно також пам'ятати, що такі додаткові витрати можуть суттєво підвищити ціну на продукт чи послугу і цим знизити їх конкурентоздатність на ринку.

Стратегія ж контролю за витратами ґрунтується на зниженні собівартості виготовлення власного продукту та грі на ціновій конкуренції. Реалізація цієї стратегії дає змогу підпри-

емству отримати потрібний рівень прибутку за умови нижчих від конкурентів цін.

Нарешті, стратегія фокусування. Вона вважається ефективною для середніх та малих організацій, які спеціалізуються на задоволенні потреб лише певного сегменту ринку. Важливо відзначити, що варіанти реалізації стратегії фокусування базуються на засадах двох вищевказаних стратегій. Відповідно, їх називають або стратегія «фокус диференціації», або ж стратегія «фокус витрат».

Втілення ж уже сформованої стратегії у поточну діяльність організації здійснюється за допомогою розробки такої системи планів:

- тактичних планів, спрямованих на систематичне та постійне впровадження стратегічної програми організації;

- одноразових планів, які окреслюють деякий курс дій та зазвичай не повторюються у подальшій діяльності;

- планів, які весь час повторюються.

Сама стратегія підвищення конкурентоздатності організації включає довготермінову програму дій за різними функціональними напрямками її діяльності, що спрямовуються на формування необхідного рівня конкурентного потенціалу й конкурентоздатності [4].

Складовими частинами стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- ресурсна стратегія, що складається із управлінських рішень з таких питань, як обсяги запасів та частота їх поповнення, визначення поведінки на ресурсних ринках, якісні характеристики ресурсів;

- товарна стратегія на ринку, що включає вирішення таких питань, як, зокрема, асортимент, номенклатура товарів і ступінь їхнього оновлення, якість продукції, масштаби виробництва, обслуговування споживача, реклама, ціноутворення;

- інтеграційна стратегія, що включає вирішення питань горизонтальної, вертикальної та діагональної інтеграції;

- технологічна стратегія, що включає рішення з таких питань, як ступінь стабільності технології;

- соціальна стратегія, що регулює рішення з таких питань, як диференціація робітників, чисельність робітників, їх взаємозамінність, ступінь патерналізму, соціально-психологічний тип колективу;

- інвестиційна та фінансова стратегія, що складається із вирішення таких питань, як доцільність залучення фінансових ресурсів ззовні, терміни повернення залучених коштів, шляхи інвестування власних коштів;

- управлінська стратегія, що регулює зміни у типі управління, організаційній структурі, в управлінських комунікаціях тощо [5].

Під час вироблення конкурентної стратегії необхідно, з одного боку, мати достовірне уявлення щодо позиції підприємства на ринку, сильних та слабких сторін його діяльності, а з

іншого – усвідомлювати структуру національної економіки загалом та структуру галузі, в якій працює дане підприємство. Конкурентні переваги – це непостійна характеристика підприємства, їх потрібно завойовувати та утримувати. А це можливо лише за умови постійного удосконалення усіх сфер діяльності, що зазвичай є дорогим та трудомістким процесом.

Конкурентоздатність є вагомим показником стану господарської системи підприємства, який виявляє перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення обраних стратегічних цілей та завдань [6, с. 213]. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності можна розглядати і як одну з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства [1, с. 87].

Продумана та правильно складена стратегія вказує на найпродуктивніші методи досягнення цілей, найбільш ефективний шлях розвитку, забезпечує підприємству вибір перспективних і висококорентабельних видів діяльності, підвищує попит на його послуги чи продукцію, веде підприємство до отримання унікально вигідної позиції на ринку між конкурентами.

Кожне підприємство визначає власну стратегію з огляду на сформовану мету та особливості певного ринку. Тому підприємство має обов'язково усвідомлювати і пам'ятати про закономірності та об'єктивні процеси ринкової економіки, згідно з якими стабільність забезпечується стратегічним прогнозуванням майбутнього.

Аби бути конкурентоздатним на ринку, організація повинна мати унікальні, притаманні лише їй конкурентні переваги. Такі переваги часто називають перевагами стратегічного рівня. Під час досягнення переваг в наявних ресурсах або ж переваг, які забезпечують операційну ефективність, організація зазвичай досягає лише короткотермінового результату, проте за сучасних умов цього не вистачає. Тому важливим напрямом формування конкурентних переваг можна вважати розробку підприємством ефективної стратегії розвитку, що буде базуватися на унікальному позиціонуванні організації та орієнтації на ексклюзивні види діяльності. Такий підхід дає змогу забезпечувати довготермінові конкурентні переваги.

Результати дослідження та аналізу наукових літературних джерел показали, що особливої ваги на сучасному етапі набуває саме проблема виявлення головних тенденцій розвитку туристичних фірм і визначення факторів, що чинять вплив на їх розвиток [7]. Необхідною є розробка уніфікованого алгоритму стратегічного вибору туристичних компаній в умовах глобалізації економіки.

Вважаємо, що основною характеристикою новітніх систем внутрішнього управління на туристичних підприємствах мають стати орієнтація на довготермінову перспективу, проведення фундаментальних та прикладних досліджень, розширення сфери послуг, підвищення

рівня якості, максимальне використання творчої активності персоналу, інноваційна діяльність.

Доцільно виділити ряд найбільш помітних напрямів розвитку туристичних організацій:

- удосконалення систем дослідження туристичних компаній, а саме сегментація ринку, дослідження рівня задоволення споживачів послуг, оцінка корпоративної культури та іміджу організації;

- модифікація організаційних структур туристичних фірм, а саме впровадження дивізійних і мережових структур, створення невеликих мобільних груп;

- залучення працівників туристичних фірм до управління організацією;

- зростання інноваційних технологій для створення нових туристичних послуг;

- глобалізація туристичної діяльності, а саме кооперація, формування баз даних для

здійснення бенчмаркінгу, партнерство, створення міжнародних стратегічних альянсів.

Проаналізувавши тенденції розвитку туристичних компаній, можна констатувати, що основною властивістю підприємств стане майже постійна адаптація до змінного зовнішнього середовища, а на передній план вийдуть такі риси підприємства:

- гнучкість організаційної структури, тобто туристичне підприємство має швидко реагувати на попит споживачів; однією із характеристик організаційної культури туристичної компанії має стати адаптивність [8];

- орієнтація на знання та кваліфікацію, адже сьогодні людський капітал стає головним фактором господарської діяльності;

- залучення працівників до участі в управлінні, запровадження практики загального обговорення важливих тактичних і стратегічних рішень перед їх остаточним прийняттям;

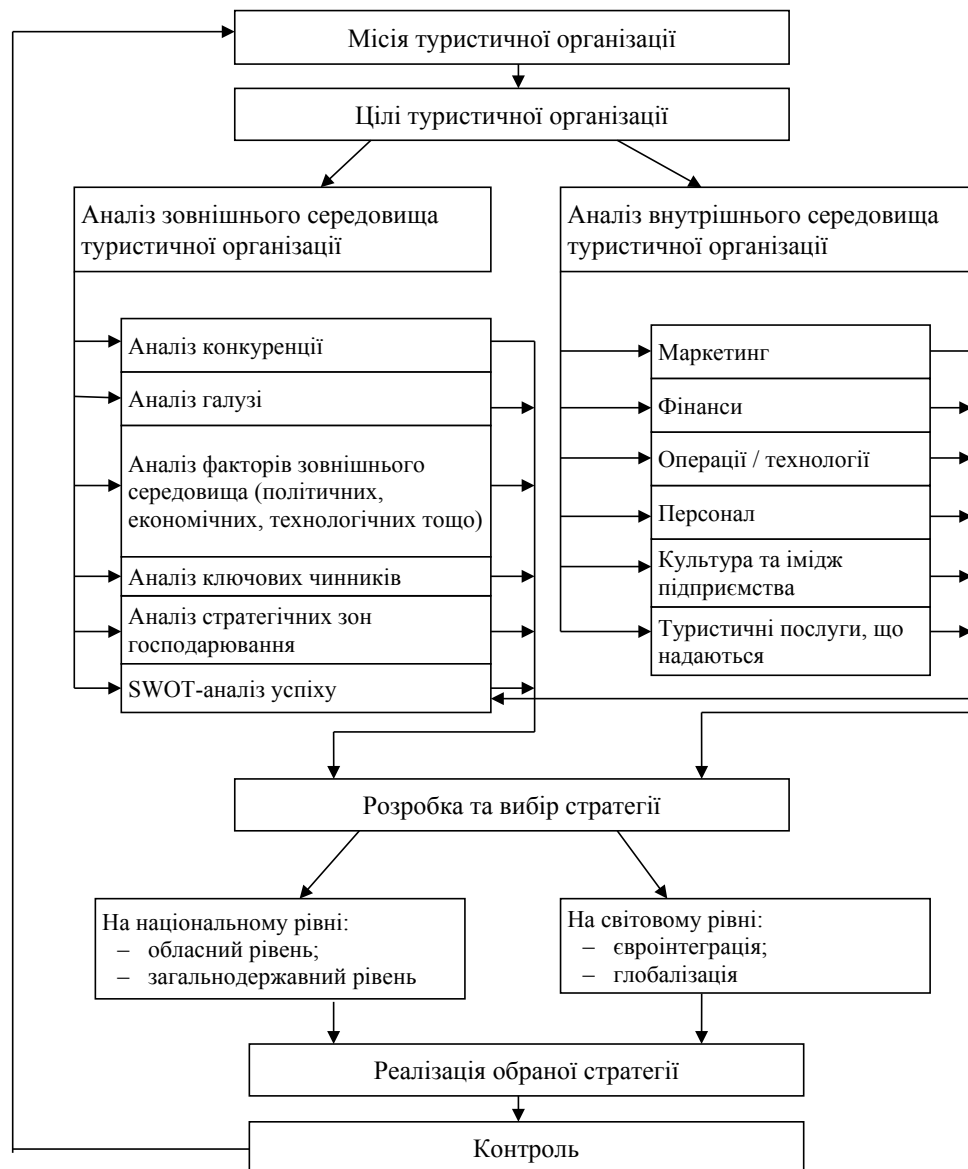


Рис. 2. Уніфікована схема стратегічного вибору туристичних підприємств

– запровадження інноваційних технологій стає головним фактором успіху туристичних підприємств;

– активне застосування проектних груп та команд з метою ефективного використання колективного інтелекту та формування позитивної синергії;

– фокусування уваги на диверсифікації, що давала б змогу підвищити конкурентоздатність туристичної компанії та розширити спектр послуг, що надаються споживачам;

– глобалізація діяльності, адже фактично партнерство у туристичній галузі як форма співпраці стає домінуючою і поступово долає конкуренцію.

Визначені риси дають змогу удосконалити схему стратегічного вибору туристичних підприємств (рис. 2).

Ця схема формування стратегії розроблена з урахуванням сучасних обставин, спричинених прагненням до глобалізації, і є корисною для вітчизняних туристичних підприємств, основною метою яких є інтегрування в глобальний туристичний ринок.

Після аналізу альтернативних варіантів стратегій на національному та міжнародному рівнях туристичне підприємство обирає стратегію, яка найбільш співзвучна з програмою розвитку компанії.

Висновки. Загалом на підставі вищевикладеного дослідження можна зробити висновок, що всі наявні методики формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку послуг є певним вкладом у теорію та практику менеджменту. З практичної точки зору всі вони мають цінність стосовно застосування за певних умов у туристичній

галузі. Проте кожне конкретне підприємство потребує у цьому процесі індивідуального підходу та детального вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Щодо подальших досліджень у цій проблематиці, то вони будуть здійснюватися у напрямі формування стратегії партнерської співпраці та створення спільної інформаційної бази. Ще одним перспективним напрямом ефективного розвитку туристичних підприємств вважаємо застосування методик бенчмаркінгу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
2. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / [С.Б. Романишин, М.М. Галелюк, У.І. Когут] // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 174–181.
3. Портер М.Е. Конкуренція / М.Е. Портер. – М. : Изд. Дом «Вільямс», 2001. – 495 с.
4. Підвисоцький В.В. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій / В.В. Підвисоцький, Р.М. Ткачук. – К. : Леста, 2010. – 64 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підруч.] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін / О.Г. Нефедова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 5. – Т. 2. – С. 212–215.
7. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства : [монографія] / О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 362 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориєнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.