

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Юлія МЕЛЬНИК, Лариса ЦЕТНАР

Copyright © 2012

Актуальність. На початку XXI століття туризм став одним із провідних напрямків соціально-економічного та культурного життя більшості країн і регіонів світу, а туристична індустрія – невід’ємним компонентом споживчих моделей значної частини населення. За сучасних умов трансформації економіки України чимале значення для розвитку туристичної галузі має *міжнародний туризм*, однак наша держава досі відіграє незначну роль на світовому туристичному ринку. Тому пошук засобів удосконалення стратегічного управління міжнародним туризмом з метою збільшення кількості туристів при повному задоволенні їхніх потреб є актуальним завданням. До того ж практика показує, що ті туристичні підприємства, які здійснюють комплексне стратегічне управління, працюють успішніше й отримують вищі прибутки. Проблема ускладнюється динамічним розвитком міжнародного туристичного ринку та появою на ньому нових тенденцій.

Мета статті – систематизувати теоретичні засади менеджменту в туристичній індустрії і сформулювати рекомендації стосовно удосконалення стратегічного управління туристичними підприємствами на міжнародному ринку з урахуванням сучасних тенденцій його сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні положення стратегічного менеджменту та міжнародного туризму знайшли своє відображення у роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Багров, Л. Балабанова, В. Герасименко, І. Герчикова, В. Гуляев, О. Єфремов, М. Кабушкін, К. Каспар, В. Квартальнов, М. Мескон, Г. Папирян, В. Подсолонко, Л. Полонська, А. Романов, Х. Рюттер, В. Сенін, М. Троїсі, В. Фрейер та ін. Водночас у вітчизняній економічній літературі проблеми удосконалення стратегічного менеджменту в царині міжнародного туризму все ще недостатньо розкриті, а зарубіжний досвід потребує значної адаптації до сучасних етнонаціональних умов.

Вищезазначене зумовило об’єктивну потребу подальшого дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування ефективної системи стратегічного управління міжнародним туризмом з урахуванням сучасних тенденцій на даному ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вивченні сутності туризму, зокрема міжнародного, простежується відсутність єдиного підходу до трактування даного терміна. Вочевидь найдоцільніше під туризмом розуміти соціально-економічне явище, взаємопов’язане зі складовими туристичного комплексу. Аналіз різновидів міжнародного туризму дає змогу стверджувати, що в Україні існують різні його класифікації і водночас відсутній єдиний погляд на його природу. У зв’язку з цим доречно дотримуватися рекомендацій Всесвітньої туристичної організації (ВТО) і виокремлювати дві категорії міжнародного туризму: а) в’їзний туризм, тобто подорожі територією певної країни осіб, які не є її жителями; б) виїзний туризм, себто подорожі жителів якоїсь країни в іншу країну.

В умовах економічних змін туристична індустрія стикається з багатьма проблемами, зокрема: 1) невизначеністю ринкової ситуації, 2) сезонною нестабільністю попиту на туристичні послуги, 3) жорсткою конкуренцією у цій галузі, 4) недостатністю фінансових ресурсів тощо. Як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі успішність розвитку названої індустрії визначається перш за все збалансованістю різних напрямків її розвитку. При цьому важлива роль належить інфраструктурі, яку для туристичної галузі мають

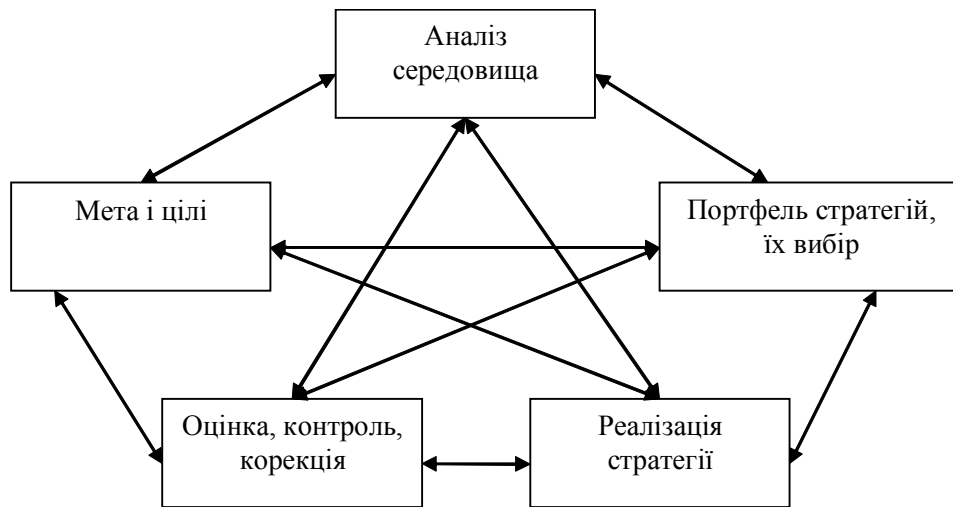


Рис.
Процес стратегічного управління [3]

комунікації, транспортні послуги, інженерні споруди, дороги, суміжні підприємства, що забезпечують доступ туристів до туристичних ресурсів, їх належне використання у цілях туризму, а також підтримання життєдіяльності підприємств зазначеної індустрії.

Стратегічний менеджмент – важлива складова діяльності турфірми за сучасних умов, що базується на загальних концепціях і положеннях галузевої політики, хоча й відрізняється певною специфікою у реалізації окремих стратегій. Його процесний перебіг структурно взаємодоповнює низку компонентів (рис.). Так, очевидно, що протягом останнього століття відбулося ускладнення зовнішнього середовища організацій, прискорення темпів змін його параметрів і зростання невизначеності у часі. Ці фактори сукупно ускладнили процес стратегічного управління туристичними організаціями, особливо диверсифікованими і такими великими, як транснаціональні та глобальні компанії.

Основне призначення (мета, місія) туристичної інфраструктури полягає у тому, що вона пов'язує тих суб'єктів, котрі є її елементами, із тими, хто сприймає її ззовні. Це зумовлює осмислені, цілеспрямовані дії суб'єктів, спонукає їх до глибокого порозуміння, бачення своїх діянь, а також їх причин і наслідків. Поряд із місією, слушно визначити довгострокові та короткострокові цілі туристичного підприємства, що розподіляються на завдання й утворюють "дерево цілей". Набір цілей визначає вихідні пункти планування діяльності турфірми і зміст організаційних

відносин, створює системне мотивування працівників у лоні моніторингу та оцінки отриманих результатів.

Названі цілі мають відповідати таким критеріям, як реальність, конкретність, досяжність, вимогливість, зорієнтованість на високий результат, наукова обґрунтованість, погодженість, вимірюваність, чіткість, однозначність сприйняття, гнучкість, прийнятність [3, с. 65].

Визначивши мету та цілі, у суб'єкта туристичної інфраструктури природно виникає потреба проаналізувати середовище її функціонування, котре розмежовується на зовнішнє, безпосереднє і внутрішнє. У зовнішньому середовищі важливим є аналіз групи факторів, які формують довгострокову перспективу і на які підприємство не може впливати, або вплив характеризується мізерністю. Звідси зрозуміло, чому насамперед детально вивчаються економічна, правова, політична, соціальна, технологічна та географічна сфери. Скажімо, економічна сфера передбачає розрахунок та оцінку низки показників: величини ВВП, темпів інфляції, рівня безробіття, відсоткової ставки, продуктивності праці, податків, платіжного балансу тощо. Ці процедури проводяться комплексно та спрямовані на визначення ризиків, рівня конкуренції, ділової активності. Натомість політичний аспект обґрунтування вимагає встановлення факторів, що впливають на політичні погляди населення та визначають рішення органів місцевого самоврядування; до них здебільшого належать стабільність уряду, державна концепція розвитку економіки, вплив на гуманітарний, соціальний розвиток

Показники розвитку туристичної галузі України в 2008–11 роках*

Показники	2008	2009	2010	2011	2011–10, у %
Кількість іноземних туристів, які відвідали Україну, млн. осіб	4,4	5,8	6,3	6,8	107,9
Кількість внутрішніх туристів, млн. осіб	6,6	6,9	7,2	7,5	104,5
Кількість екскурсантів, млн. осіб	17,6	19,0	19,5	20,0	102,4
Обсяг туристського споживання, млн. грн. (розраховано за рекомендаціями ВТО)	18,5	20,9	22,6	23,8	105,3
Кількість підприємств туристичної та курортної галузей, що надавали послуги	5709	5821	6303	6500	103,1
Загальний обсяг послуг, наданих підприємствами туристичної та культурної галузей, млн. грн	2277,2	2736,2	3068,8	3325,0	108,3
Кількість зайнятих на підприємствах галузі, тис. осіб	180,9	185,7	189,5	192,0	101,3
Завантаженість туристичної інфраструктури готелів, санітарно-курортних закладів	0,24	0,25	0,26	0,27	103,8
	0,38	0,39	0,38	0,40	105,3

*Джерело: наведено за [2].

країни, рівень протекціонізму, міждержавні угоди, рівень корупції та економічної свободи. Водночас соціальна сфера має свої особливості: а) здійснює вплив як на інші сфери зовнішнього середовища, так і на внутрішнє; б) характеризується відносною стабільністю, зміна якої призводить до серйозних трансформацій у середовищі в цілому; саме тому дана сфера потребує ретельного аналізу з боку суб'єктів туристичної інфраструктури; крім того, соціальні процеси значною мірою формують споживчі потреби і надають переваги, які також визначають діяльність індустрії туризму. Стосовно уzmістовлень технологічної сфери, то вони полягають у впровадженні нових технологій та у визначенні моменту, коли слід вивести існуючу технологію або продукт на туристичний ринок. З іншого боку, географічна сфера майже абсолютно стабільна, тобто не піддається змінам і впливу інших соціоструктур, де визначальними є рівень розвитку комунікацій, готельне господарство, рекреаційний комплекс, підприємства, які забезпечують вільний доступ туриста до відповідного ресурсу [7, с. 97].

Україна займає важливе місце в Європі за рівнем забезпеченості цінними природними та історико-культурними ресурсами, здатними генерувати значний туристичний інтерес у віт-

чизняних та іноземних подорожуючих. Однак національний туристичний продукт має низьку конкурентоспроможність як на внутрішньому туристичному ринку, так і на міжнародному.

Аналіз показників розвитку туристичної галузі (*табл.*) дає підстави встановити дві основні причини неефективної реалізації конкурентних переваг унікального ресурсного потенціалу України: 1) низька якість складових національного туристичного продукту: значна частина природних територій та об'єктів культурної спадщини непристосована для туристичних відвідувань; тому в цілому туристична інфраструктура не відповідає якісним параметрам, а туристичні послуги – вимогам щодо якості обслуговування; 2) відсутність комплексної політики держави, невідповідність нормативно-правового та організаційно-фінансового забезпечення сучасним потребам населення та економіки держави, існуючим параметрам туристичного потоку, тенденціям розвитку туризму, а також несформованість раціональних форм державного управління у сфері туризму і діяльності курортів [2].

Отже, сфера туризму в державі не забезпечує повноцінного виконання економічних, соціальних і гуманітарних функцій, зокрема: а) підвищення якості життя населення; б) збереження довкілля та культурної спадщини; в) фор-

мування гармонійно розвиненої особистості; г) наповнення бюджетів усіх рівнів; д) створення нових робочих місць. Відтак, лише встановлюючи і підтримуючи рівновагу між збереженням природних та історико-культурних ресурсів, між економічними інтересами і соціальними потребами та розвитком туризму, а також створюючи сприятливі умови для формування якісного національного туристичного продукту, можна забезпечити сталий розвиток туризму і курортів в Україні [4].

Ефективного використання наявного ресурсного потенціалу неможливо досягти без запровадження комплексного управління туристичними ресурсами. Захист соціальних інтересів населення у сфері туризму і діяльності курортів забезпечується через запровадження мінімальних соціальних стандартів у туристичній справі. Конкурентоспроможність національного та регіональних туристичних продуктів досягається шляхом дотримання нормативних вимог до основних, найважливіших для туриста як споживача параметрів якості будь-яких об'єктів туристичних відвідувань і відповідних послуг, причому незалежно від їх категорії або рівня обслуговування. До того ж вплив держави на природоохоронні, економічні та соціальні чинники уможливується через реорганізацію системи та зміну механізмів управління на державному та місцевому рівнях, запровадження стратегічного планування, належне нормативно-правове, регуляторне, інституційне, науково-методичне, фінансове забезпечення тощо [1, с. 78].

Таким чином, із розвитком туристичної індустрії виникають сприятливі передумови для зосередження наявних організаційно-фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів на розв'язання найгостріших проблем у сфері туризму і діяльності курортів, розвитку найцінніших природних територій та об'єктів культурної спадщини, забезпеченні захисту економічних інтересів держави від реальних і потенційних загроз у цій сфері на внутрішньому та міжнародних туристичних ринках.

Вивчаючи зовнішнє середовище туристичного підприємства з метою оптимізації стратегічного управління на міжнародному ринку, треба обов'язково врахувати і *тенденції*, які безпосередньо чи опосередковано визначають подальший перспективний напрямок діяльності фірми, а саме: 1) транснаціоналізація ринку, що супроводжується формуванням транснаціональних туроператорів, готельних та ресторанних мереж, авіакомпаній і міжнародних стратегічних

авіаційних альянсів; 2) надання туристичних послуг “у пакеті”, тобто в комплексі, що поєднує туристичні, ресторанны, готельні, транспортні та інші послуги, і створює зручності для споживача; 3) скорочення витрат учасниками ринку, максимальне використання економії масштабу, що зумовлено впливом світової економічної кризи, у тому числі скорочення витрат на використання контрактів для виходу на зарубіжний ринок (готельна мережа Hilton); 4) здешевлення авіаперельотів, поява “бюджетних” авіаліній, що значно поживляє трансконтинентальні подорожі.

У суб'єктності середовища діяльності туристичного підприємства здійснюють споживачі, постачальники, конкуренти. Перші мають подвійний вплив на туристичну інфраструктуру: з одного боку, вони визначають продуктивність існування останньої, з іншого – формують її параметри. Водночас постачальники націлені на виявлення параметрів, що характеризують ефективність розвитку інфраструктури, її якість та вартість. Основним фактором у стратегії управління туристичною інфраструктурою є вивчення спроможності конкурентів як одного з головних чинників її розвитку. Найбільш інтенсивно процес конкуренції виявляється у діяльності суб'єктів організації всередині даної сфери, тому внутрішня боротьба відбувається за різними параметрами – за освоєння певної частки ринку, за завоювання власної ніші в ньому, за нецінові активи тощо.

Загалом внутрішнє середовище туристичного підприємства аналізується за такими параметрами, як його сутнісна характеристика, маркетинг, організаційна структура, управління, виробництво (в тому числі НДДКР), трудові ресурси, фінанси, організаційна культура. Стратегічний вибір здійснюється згідно з визначеними цілями та результатами аналізу середовища за такими критеріальними ознаками: 1) процес розробки стратегії не завершується негайними конкретними діями, а задає загальний напрям, здійснення якого забезпечує зростання і зміцнення позицій підприємства; 2) стратегія використовується для розробки доленосних проектів методом пошуку, а відтак дозволяє зосередитися на певних діях і можливостях підприємства та відкинути інші можливості, які несумісні з нею; 3) вона має певний життєвий цикл, а потреба в ній відпадає, коли підприємство виходить на бажані позиції й зумовлює вибір нової стратегії; 4) правильність вибору стратегії перевіряється на

практиці, тому важливий зворотний зв'язок між нею і здобутими результатами; 5) стратегія ґрунтується на визначальному орієнтирі – меті, яку повинно досягти підприємство, тому вона є засіб досягнення мети; 6) стратегія та орієнтири завжди взаємопов'язані, і хоч вона не приносить безпосередньої користі, все ж її розробка дорого обходиться, проте уможливорює експансивну політику в конкурентній боротьбі [3, с. 184].

У процесі формулювання власної стратегії підприємства туристичної інфраструктури покликана здійснювати переорієнтацію на маркетинг, при цьому зосереджуючи увагу на вивченні конкурентів. Та це й зрозуміло: динамічність зовнішнього середовища потребує пріоритетності як пізнання, так і практичного уможливлення. Нестабільність і ризик змушують керівників розробляти стратегію розвитку підприємства одночасно із трансформацією його оргструктури й узалежнено від змін зовнішнього оточення. Відтак обраний туристичним підприємством портфель стратегічних альтернатив має містити не лише розробку стратегій, а й шляхи їх досягнення, потрібні ресурси, оцінку ризиків. Отож реалізація стратегічного управління вимагає постійного контролю за перебігом цього процесу. Інфраструктура туристичної індустрії за своєю специфікою є сферою діяльності, у якій він є життєво значущим та обов'язковим.

Важливу роль у розвитку стратегічного управління туристичними підприємствами на міжнародному ринку відіграє їх участь у туристичних кластерах. З погляду М. Портера, кластер – це зосередження в географічному регіоні взаємопов'язаних підприємств та установ у межах окремої галузі [8, с. 78]. Звідси постає теорія національної, регіональної та місцевої конкурентоспроможності, що центрується на кластерній моделі господарювання, яку взяли на озброєння як економісти-теоретики, так і управлінці-практики.

Кластери як інтегровані утворення підприємств, діяльність котрих знаходиться в одній сфері бізнесу, є глобальним явищем. Вони існують як у розвинених країнах, так і в тих, які розвиваються чи мають перехідну економіку. Зацікавленість більшості країн у створенні кластерів пов'язана передусім із двома причинами: по-перше, вони сприяють прискоренню розвитку наявного бізнесу, по-друге, дають змогу підвищити інтенсивність появи нових підприємств у їх рамках [8, с. 78].

Туристичний кластер – це система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових і додаткових послуг на предмет створення “основного продукту” – туристичного. До таких кластерів належать групи підприємств, зосереджених географічно в межах регіону, які спільно застосовують спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці та інші функціональні структури господарства. Провідну роль у названому кластері відіграють туристичні підприємства (зазвичай, потужні туроператори), котрі експортують свої послуги за межі країни [6, с. 56]. При цьому їх основна діяльність спрямована на забезпечення: а) інноваційності, адаптивності до умов зовнішніх ринків туристичних послуг, що постійно змінюються, взаємної діагностики підприємств кластеру; б) максимального використання досягнень інформаційних і комунікаційних технологій (реклама в мережі Інтернет, електронна торгівля туристичними послугами); в) належного рівня кваліфікації та інтелектуального потенціалу працівників.

Отже, основними перевагами кластерної моделі організації туристичного бізнесу є: 1) застосування ефекту масштабу, коли економічна ефективність спільної діяльності об'єднаних у туристичний кластер підприємств є вищою порівняно з відокремленою діяльністю; 2) розширення доступу до інновацій, що досягається шляхом зустрічних міжфірмових потоків ідей та інформації [5, с. 13]. Водночас основними детермінантами конкурентних переваг туристичних підприємств України є їхні ресурси (суто туристичні, інфраструктурні, трудові, фінансові), умови попиту на туристичні послуги, рівень розвитку і конкурентоспроможність суміжних галузей (транспорт, зв'язок, громадське харчування, банківсько-страхові послуги), зовнішньоекономічна стратегія їх діяльності, структурна організація і конкуренція. Допоміжними змінними у цьому разі постають туристична політика уряду та випадкові обставини.

Вочевидь переваги кластерної моделі організації туристичної діяльності національних підприємств з урахуванням можливості виходу та закріплення на зовнішніх ринках є очевидними. При цьому довгострокова стратегія розвитку туристичних кластерів має визначатися у тісному контакті органів державної влади та головних підприємств туристичного бізнесу. Тому важливими аспектами тут є розроблення і вдосконалення законодавчої

бази організації туристичних кластерів в Україні, становлення системи навчання і підготовки фахівців зі створення і запровадження обстоюваної моделі у сфері туризму з урахуванням потреб і перспектив розвитку регіонів.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління на міжнародному туристичному ринку доречно розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, таких як: а) визначення її мети і цілей з урахуванням сучасних тенденцій на ринку; б) аналіз середовища туристичної фірми; в) формування портфелю стратегій та їх вибір; г) реалізація стратегії туристичного підприємства; д) оцінка, контроль, корекція названої стратегії.

2. Важливу роль у покращенні стратегічних позицій підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг здатна відіграти кластерна модель ведення бізнесу, використання якої оптимізує входження України до когорти туристичних країн світу.

3. Враховуючи сучасні тенденції на міжнародному туристичному ринку, які першочергово визначаються впливом транснаціоналізації економіки й світової економічної кризи, підхід до формування стратегічного управління розвитком туристичних підприємств як визначального напрямку вдосконалення туристичної індустрії є потрібним та економічно ефективним для всіх суб'єктів ринку.

4. Використання названого підходу як базового призведе до поживлення економічної активності у сфері туризму та покращить позиції України на міжнародному ринку туристичних послуг.

1. Коваль П.Ф. Розвиток розважального сектору туристичної індустрії як засіб зміцнення туристичного потенціалу України / П.Ф. Коваль, Н.О. Алешугіна, Г.П. Андрєєва // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №6. – С. 78–83.

2. Гук Н.А. Інструменти регулювання міжнародного туризму в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/guk1.htm.

3. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: Навч. посіб. / За ред. проф. І.М. Школи. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. – 662 с.

4. Указ Президента України “Про Основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року” від 10 серпня 1999 р. №973/99 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tourlib.net/zakon/tourism2010.htm>.

5. Соколенко С.И. Перспективы развития кластеров туризма в Украине // Бизнес-партнер. – Севастополь, 2004. – № 3 (67). – С. 13.

6. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика

аналізу галузей і діяльності конкурентів – К. : Основи, 1998. – 390 с.

7. Экономика и организация туризма: международный туризм: учеб. пособ. / Е.Л. Драчева, Ю.В. Забаев, Д.К. Исмаев, И.А. Рябова; [под ред. И.А. Рябова]. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Кнорус, 2007. – 565 с.

8. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие; пер с англ. – М.: Вильямс, 2001. – С. 78.

АНОТАЦІЯ

Мельник Юлія Віталіївна, Цетнар Лариса Олегівна.
Стратегічне управління туристичним підприємством на міжнародному ринку.

У статті розкриті теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління на міжнародному ринку туристичних послуг. Особлива увага приділена вибору оптимальної стратегії управління зазначеного спрямування, впливів зовнішнього і внутрішнього середовища на вдосконалення діяльності туристичного підприємства, сучасних тенденцій розвитку міжнародного ринку туристичних послуг, аналізу показників ефективного функціонування туристичної галузі за останні роки. Обґрунтована кластерна модель організації туристичної діяльності.

Ключові слова: міжнародний туризм, стратегічне управління, туристичне підприємство, туристичний кластер.

АННОТАЦИЯ

Мельник Юлия Витальевна, Цетнар Лариса Олеговна.
Стратегическое управление туристическим предприятием на международном рынке.

В статье раскрыты теоретические и практические аспекты стратегического управления на международном рынке туристических услуг. Особое внимание уделено выбору оптимальной стратегии управления названной направленности, влияний внешней и внутренней среды на усовершенствование деятельности туристического предприятия, современных тенденций развития международного рынка туристических услуг, анализа показателей эффективного функционирования туристической отрасли за последние годы. Обоснована кластерная модель организации туристической деятельности.

Ключевые слова: международный туризм, стратегическое управление, туристическое предприятие, туристический кластер.

ANNOTATION

Melnyk Yuliya, Tsetnar Larisa.
Strategic Management of Tourism Enterprise on the International Market.

The article deals with theoretical and practical aspects of strategic management at the international tourist market. Particular attention is paid to selecting management strategies in the international tourism market, the impact of external and internal environment on the performance of tourism enterprises, current trends in the international tourism market, analysis of indicators of tourism sector in recent years. The cluster model as a particular form of tourism is analyzed as well.

Key words: international tourism, strategic management, tourism enterprise, tourism cluster.

Надійшла до редакції 24.01.2012.