

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВИРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Стратегія починається тоді, коли з'являється вибір. Це стара й банальна аксіома. Якщо немає альтернативи, або ми її не бачимо, то відсутня можливість стратегічного маневрування.

Вибір стратегії, а також її реалізація – це головна частина діяльності в стратегічному керуванні. Бізнес-стратегія – це довгостроковий, вірно певний напрямок, у розвитку цілої організації. Стратегія відповідає на запитання: яким способом діяти, щоб досягти потрібних результатів, коли стрімко змінюється середовище конкурентів [1].

При визначенні бізнес-стратегії керівники підприємства стикаються із трьома важливими питаннями, тісно пов'язаними з положенням на ринку даної організації: який із напрямків у бізнесі потрібно закривати; який бізнес варто продовжувати; у який бізнес необхідно переходити.

Увага менеджерів – стратегів туристичного бізнесу при цьому концентрується на питаннях: що в даній ситуації робить туристичне підприємство і чого не виконує? Що є пріоритетним напрямом, а які аспекти можуть відійти на другий план у діяльності підприємства.

Сучасними напрямками вироблення стратегії у туристичному бізнесі є:

Лідерство в мінімізації витрат виробництва. Це вид стратегії, при якому підприємство зможе добитися мінімальних витрат при виробництві та під час реалізації свого продукту (послуг). Це означає, що в результаті розглядається такий варіант розвитку де підприємство може завоювати більшу частку туристичного ринку через більш низькі ціни на схожі набори послуг. Туристичні підприємства, які застосовують такий вид стратегії, зобов'язані мати сильну організацію постачання, виробництва продукту та добре налагоджені технології збуту.

Обумовлення сфер стратегічного розвитку, що полягає у спеціалізації виробництва. Підприємство в цьому випадку повинне підтримувати високу ефективність виробництва й маркетингу з метою лідерства у сфері виробництва подібної продукції. Це обов'язково приведе до того, що споживач буде вибирати дану марку навіть за умови, якщо вона буде досить дорога. Підприємства або фірми, які реалізують саме такий тип стратегії, зобов'язані потенційно відповідати високим стандартам проведення НДДКР, мати кваліфікованих дизайнерів, налагоджений належним чином комплекс засобів забезпечення гарної якості продукції й розгорнуту систему маркетингу.

Фіксація конкретного сегмента ринку й чітка концентрація зусиль для утвердження на цьому сегменті. За такої стратегії підприємство акцентує свою увагу на певному секторі, при цьому ретельно з'ясовуючи потреби розглянутого ринку по відповідній до продукції. У цьому випадку

підприємство буде прагнути знизити свої витрати. Допускається сполучати ці підходи. При проведенні стратегії третього виду обов'язковим є необхідність підприємства будувати свою діяльність, у першу чергу, на аналізі потреб споживачів якогось певного сегмента ринку. Це значить, що у своїх намірах підприємство повинне виходити не з потреб ринку в цілому, а з потреб конкретних клієнтів.

Поряд з тим ефективним є також впровадження еталонних бізнес-стратегій розвитку. Еталонними або базисними називають такі стратегії, які найпоширеніші, перевірені на практиці й масово розвинені в літературному описі [1, 2, 6]. Вони відображають чотири зовсім різні варіанти підходів до росту і розвитку фірми, які пов'язані зі зміною стану деяких елементів: ринку, положення фірми усередині конкретної галузі, продукту і технології. Вибираючи еталонні стратегії, потрібно зауважити, що ці елементи можуть перебувати в наступних станах: існуючий або новий.

Перша група еталонних стратегій містить у собі стратегію концентрованого росту. Це стосується тих стратегій, які прямо пов'язані зі зміною продукту або навіть самого ринку. Якщо підприємство ухвалює рішення дотримуватися цих стратегій, воно намагається поліпшувати власну продукцію або почати робити нову, при цьому ні сфера діяльності, ні галузь не міняється. Відносно ринку, підприємство веде пошук можливостей того, щоб позиції на ринку були поліпшені, у крайньому випадку міняє кардинально ринок. Проаналізуємо типи стратегії першої групи:

Бізнес-стратегія посилення позиції на ринку. Мета – зробити все, щоб на туристичному ринку займати найкращі позиції зі своїм продуктом. Реалізація такої стратегії передбачає необхідність додавати величезних маркетингових зусиль. Також реалізація даної бізнес-стратегії допускає здійснення так званої горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановлювати абсолютний контроль над усіма конкурентами.

Бізнес-стратегія розвитку ринку. Це пошук нових ринків збуту для сталого туристичного продукту.

Бізнес-стратегія продукту. Обумовлює завдання росту за рахунок виробництва зовсім нового продукту, а також припускає реалізовувати його на вже раніше усталеному ринку.

Друга група еталонних бізнес-стратегій становить стратегії туристичного підприємництва, що передбачають розширення підприємства за рахунок додавання нових організаційних структур. Такі планування звуться стратегіями інтегрованого росту. Туристичне підприємство може використовувати зазначені стратегії, якщо воно саме перебуває в бізнесі, але з якихось причин не має можливості впроваджувати в життя стратегії концентрованого росту, а тим часом інтегрований ріст не суперечить його розвитку ні придбанням власності, ні шляхом розширення зсередини. Варто відзначити, що положення підприємства також зміниться і у середині галузі.

Розрізняють такі типи стратегій інтегрованого росту:

Бізнес-стратегія зворотної вертикальної інтеграції. Ріст фірми можливий при цій стратегії за рахунок придбання, і, звичайно ж, посилення свого контролю над постачальником завдяки створенню дочірньої структури, що здійснює поставку. Реалізація позначеної стратегії сприяє одержанню сприятливих результатів, які пов'язані зі зменшенням залежності від коливань цін на певні комплектуючі й запити постачальників. Поставки можуть перетворитися у випадку вертикальної інтеграції зворотного характеру в центр прибутків.

Бізнес-стратегія передуючої вертикальної інтеграції, яка проявляється у розвитку організації шляхом придбання або посилення свого контролю над структурами, які перебувають між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу й продажами.

Третя група - стратегії диверсифікованого росту. Такі стратегії можливі в тому випадку, якщо туристичне підприємство не може далі розбудовуватися на цьому ринку з певними продуктами лише в одній конкретній галузі.

Стратегіями цього типу є:

Бізнес-стратегія центричної диверсифікованості, в основі якої – пошук усіх удосконалених додаткових можливостей для виробництва абсолютно нових видів туристичних послуг (товарів). Виробництво, яке вже існує, як і раніше перебуває в центрі бізнесу, при цьому виникнення нового враховує всі можливості конкретного ринку.

Стратегія горизонтальної диверсифікації. Розглянута стратегія припускає можливість росту на ринку, який уже існує завдяки новій продукції, що створюється за новою технологією. Ця стратегія орієнтується на виробництво технологічно не взаємозалежної продукції, яка б використовувала вже наявні можливості компанії. При цьому абсолютно новий виріб повинний орієнтуватися на споживача основного продукту, а по своїх якостях воно повинне бути супутнім продукту, який уже проводиться. Головною умовою для реалізації даної бізнес-стратегії є якісна попередня оцінка компетентності у виробництві нового продукту.

Бізнес-стратегія конгломератної диверсифікації - полягає у наступному: підприємство може розширитися за рахунок виробництва продуктів, які не пов'язані технологічно із уже виробленими й реалізованими на нових ринках. Вважається, що це одна із самих складних бізнес-стратегій розвитку, тому що успіх залежить від безлічі факторів, а саме: професіоналізму персоналу, зокрема менеджерів, сезонності, грошового капіталу і так далі.

Четверта група – стратегії скорочення. Ці стратегії застосовуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил, наприклад, після тривалого періоду росту, або для підвищення ефективності при спадах в економіці. У цих випадках підприємство використовує стратегії цілеспрямованого й спланованого скорочення. Як правило, реалізація проходить не безболісно для фірми. За деяких обставин це єдино можлива

бізнес-стратегія, тому що в багатьох випадках відновлення й загальне прискорення – це процеси взаємовиключні.

Типи стратегій цілеспрямованого скорочення:

Ліквідаційна стратегія, коли туристичне підприємство не має можливості вести подальший бізнес.

Стратегія «збору врожаю», що припускає відмову туристичного підприємства від довгострокового перспективного бізнесу на ринку з метою одержання доходу в короткостроковій перспективі.

Стратегія скорочення бізнесу. Реалізується така стратегія тоді, коли туристичне підприємство виявляє необхідність у засобах на розвиток більш перспективних видів бізнесу.

Стратегія зменшення витрат. Її зміст у тому, що підприємство шукає можливості скоротити витрати й зменшити втрати від неефективного бізнесу, вибираючи дешевші ресурси, встановлюючи меншу ціну туристичного продукту на основі низької собівартості [3].

Комбінуючи зазначені стратегії у процедурі вибору альтернативних рішень слід дотримуватися умови, що сучасні стратегії розвитку туризму повинні враховувати:

- досягнення європейських і світових параметрів співвідношення якості послуг і цін на них на основі системних заходів щодо стандартизації рівня якості послуг і економічного стимулювання підприємств до їх підвищення;

- якнайшвидшу адаптацію нормативно-правових і законодавчих актів галузі туризму до стандартів, прийнятих у європейському співтоваристві;

- залучення зовнішніх інвестицій до реалізації програм державного і регіонального розвитку туризму, окремих проектів, що входять до їх складу, зокрема на розвиток інфраструктури для обслуговування рекреаційних потоків: транспорту, торгівлі, зв'язку, сфери послуг тощо.

- створення привабливого туристичного іміджу регіону та просування регіонального турпродукту на національний та міжнародний туристичний ринок;

- розвиток матеріально-технічної бази та інфраструктури спортивно-оздоровчих видів туризму (модернізація з доведенням до рівня світових стандартів матеріально-технічної бази існуючих санаторно-курортних оздоровчих установ і об'єктів туристичної індустрії);

- введення в експлуатацію новозбудованих рекреаційних об'єктів на основі розробки економічного механізму стимулювання інвестиційної діяльності у цій сфері;

- комплексний підхід до підвищення якості прийому туристів та сервісного обслуговування;

- доведення до норм і міжнародних стандартів класифікації готелів, сертифікації інших приймаючих структур;

- доведення до міжнародного рівня організації ресторанної справи та її сервісного обслуговування;

- розширення кількості і якості туристичних послуг, що надаються;

- участь у роботі регіональних і європейських салонів і ярмарків;

- організацію турів, що дадуть змогу якнайкраще ознайомитися із запропонованою продукцією і оцінити якість прийому;
- здійснення системного маркетингу ринку туристичних послуг;
- створення сприятливих умов для інвестицій, податкового і митного регулювання розвитку туризму;
- забезпечення раціонального використання та охорони туристичних ресурсів держави і регіонів, створення програм та планування подальших перспектив розвитку туризму [5].

В загальному підсумку – ефективний менеджмент в туристській діяльності повинен бути в першу чергу заснований на визначенні цілей і стратегії державної кампанії туризму, визначенні базової політики держави в сфері розвитку туризму, ефективній підтримці організації і управління, контролі, формулюванні і прийнятті головних рішень.

Література:

1. Бізнес стратегія: визначення. URL: <http://mojaosvita.com.ua/finansu/biznes-strategiya-viznachennya/>
2. Ворошилова Г.О. Розвиток інвестиційних процесів у міжнародному туризмі / Г.О. Ворошилова // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект. - Донецьк: ДонНУ, 2010. - 1050 с.
3. Три основних підходи до вироблення стратегії поведження фірми на ринку за М. Портером URL: https://studwood.ru/1998343/ekonomika/bazovi_etalonni_korporativni_strategiyi
4. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 224 с.
5. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Львів, 2013. №754. С.68-74.
6. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. / Київ : КНТЕУ, 2006. 537 с.