

УДК 658.56:338

Шаповал В.М.*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Національного гірничого університету***Герасименко Т.В.***кандидат геологічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Національного гірничого університету***Шпак М.В.***кандидат географічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Національного гірничого університету*

РОЗРОБКА АКТУАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF ACTUAL ECONOMIC STRATEGIES OF TOURISTIC INDUSTRY ENTERPRISES OF UKRAINE

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито питання розробки і реалізації економічної стратегії розвитку для підприємств туристичної галузі України. Авторами запропоновано структуровану модель економічної стратегії для інтеграційного стратегічного розвитку туристичної галузі, а також визначено індикатори фіксації досягнення поставлених стратегічних цілей для кожного етапу, такі як економічний прибуток, посилення конкурентної позиції, зростання вартості/цінності підприємства. Економічна стратегія дає змогу знайти взаємозв'язок між прибутковістю і вартістю капіталу в прийнятті найбільш оптимальних стратегічних рішень у конкурентному середовищі, де діє велика кількість економічних агентів, кожен з яких прагне максимізувати свій дохід та прибуток.

Ключові слова: підприємство туристичної галузі, ефективність діяльності, економічна стратегія туристичного підприємства, вартість компанії, максимізація прибутку.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыты вопросы разработки и реализации экономической стратегии развития для предприятий туристической отрасли Украины. Авторами предложена структурированная модель экономической стратегии для интегративного стратегического развития предприятий туристической отрасли, а также определены индикаторы фиксации достижения поставленных стратегических целей для каждого этапа, такие как достижение экономической прибыли, усиление конкурентной позиции, рост стоимости/ценности предприятия. Экономическая стратегия позволяет найти взаимосвязь между доходностью и стоимостью капитала в принятии наиболее оптимальных стратегических решений в конкурентной среде, где действует большое число экономических агентов, каждый из которых стремится максимизировать свой доход и прибыль.

Ключевые слова: предприятие туристического комплекса, эффективность деятельности, стратегия туристической отрасли, стоимость компании, максимизация прибыли.

ANNOTATION

The article reveals the issues of development and implementation of the economic development strategy for the enterprises of the tourist industry of Ukraine. The authors proposed a structured model of the economic strategy for integrative strategic development of enterprises in the tourism industry and identified indicators of the achievement of the set strategic goals for each stage: achieving economic profit, strengthening the competitive position, increasing the value/cost of the enterprise. The economic strategy allows us to find the relationship between profitability and the cost of assets in making the most optimal strategic decisions in a com-

petitive environment where a large number of economic agents operate, each of which seeks how to maximize its income and profit.

Key words: tourist complex enterprise, activity efficiency, tourism industry strategy, value of the company, profit maximization.

Постановка проблеми. Поява на українському ринку туристичних послуг окремих господарюючих суб'єктів, які активно застосовують стратегічне управління і нарощують свій конкурентний потенціал, привертає увагу багатьох учених і практиків. Нині в українській туристичній індустрії діють, як правило, найбільші західні корпорації, мережі та об'єднання, які мають системно-цілісну і самостійну стратегічну поведінку. Чітко сформована економічна стратегія стала силою цих підприємств, гарантом виживання в періоди дії економічних криз.

Слід звернути увагу на логічну послідовність стратегічних дій в Україні європейських і американських корпорацій. Усі їх рішення приймаються на основі оцінки сприятливих економічних наслідків для декількох великих іноземних учасників ринку туристичних послуг в Україні за відсутності серйозної конкуренції з боку українських партнерів.

Отже, на українському ринку туристичних послуг виникла ситуація, у якій окремі господарюючі суб'єкти активно застосовують економічну стратегію розвитку і нарощують свій конкурентний потенціал за допомогою унікальних і важкокопіювальних технологій, стають лідерами туристичної галузі, інші ж компанії, повторюючи сценарій минулих років, орієнтуються на кількісні показники і цінове позиціонування, йдуть у фарватері конкурентної боротьби.

Підприємство як суб'єкт стратегічного управління відіграє основну роль у розвитку індустрії туризму як відокремлена спеціалізована одиниця сфери послуг, основою якої є людські ресурси, здатні за допомогою наявних у їх розпорядженні засобів створювати необхідні споживачам послуги.

ги й отримувати прибуток. Від того, наскільки успішно працюють підприємства, залежать їх фінансовий стан, економічне благополуччя їх працівників і власників, стан туристичної галузі та всієї національної економіки.

Останніми роками в економічній літературі з'являються публікації, що містять опис економічної стратегії розвитку туристичних підприємств. Проблеми стратегічного розвитку туристичної галузі також привертають інтерес зарубіжних та українських учених. Роботи, присвячені різним аспектам розвитку туристських, готельних і ресторанних підприємств, публікуються в спеціалізованих журналах в Україні та закордоном.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку туристичної галузі привертають інтерес зарубіжних та українських учених, зокрема проблеми та перспективи розвитку туристичної галузі досліджував І.В. Бурнашов [2]; розробці стратегії сталого розвитку туристичної галузі значна увага приділяється в роботах В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєва, К.О. Бабікова, Г.О. Білявського, І.Г. Смирнова [4]; вплив змін у міжнародному туристичному бізнесі на стратегічний розвиток туристичного українського підприємства досліджував В.І. Биркович [1]; стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств розглядалися у працях О.П. Савицької [7], Л.П. Дядечка [3], М.П. Мальської [5], Т.І. Ткаченка [8] та інших науковців. Отже, не можна не помітити наявності великої кількості публікацій з цієї проблеми.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас проблематика ефективного довгострокового розвитку туризму розроблена недостатньо. Так, до числа проблемних питань варто віднести визначення напрямів розвитку туристичного потенціалу, розробку економічної стратегії розвитку туризму, а також прийняття найбільш оптимальних стратегічних рішень в конкурентному середовищі, де діє велика кількість економічних агентів.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є розвиток методології формування системи стратегічного управління на основі економічної стратегії як інструмента створення конкурентної переваги за допомогою отримання прибутку, зміцнення конкурентної позиції на ринку на основі компетентнісного підходу і створення важкокопіювальних технологій управління підприємством туристичної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Галузь туризму як об'єкт дослідження сфери послуг включає організації, які надають послуги та підтримують її функціонування. Вона виступає як складна, самостійна і відокремлена соціально-економічна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, залучає значні матеріальні, фінансові й трудові ресурси.

Таке уявлення туристичної галузі дає можливість формулювати її закономірності, оціни-

ти типові характеристики. В основі туристичної галузі знаходяться підприємства життєзабезпечення людей, що включають готелі, ресторани, підприємства пасажирського транспорту, дозвілля, розваг тощо. Однак жодне з них не є ні результатом, ні винятковим об'єктом туризму.

Економіку туристичної галузі розглядають як сукупність підприємств, які знаходяться в тісному виробничому, діловому та іншому взаємозв'язку з державою і споживачами.

Усі компоненти ресурсів туристичної галузі можна класифікувати таким чином:

1) природно-кліматичні ресурси – це природні умови країни (географічне положення, клімат, рельєф, флора, фауна), що впливають на політику в туристичній галузі, залежно від їх наявності або відсутності, раціонального або нераціонального використання;

2) культурно-історична спадщина, що включає збереження пам'ятників історії і культури, історико-культурних територій та об'єктів, вивчення і розвиток культурної самобутності народу, його внесок у світову цивілізацію, є складовим елементом туристичного потенціалу території;

3) інфраструктура індустрії туризму – це комплекс споруд, інженерних і комунікаційних мереж, зокрема телекомунікаційні зв'язки, дороги, суміжні туріндустрії підприємства, що забезпечують належний доступ до ресурсів та їх належне використання в туристичній галузі;

4) матеріально-технічна база туристичної галузі на території, що передбачає наявність таких ресурсів, як житловий сектор (готелі, мотелі, кемпінги, пансіонати тощо); сектор громадського харчування (кафе, ресторани, закусочні тощо); сектор пасажирського транспорту (повітряний, залізничний, водний, автомобільний), автопрокат тощо; сектор організації подорожей (туроператори, турагентства, екскурсійні фірми тощо); сектор розваг; інформаційний сектор (інформаційна туристична мережа); додаткові послуги та сервісна система;

5) людські та соціальні ресурси – це люди, зайняті суспільно корисною працею (трудові ресурси), або організації, що сприяють швидкому розвитку туристичної галузі в регіоні та мають фінансові ресурси, освітньо-культурний рівень, здібності, знання, а також систему охорони здоров'я, навколишнього середовища, власність, інтереси місцевого населення тощо.

Слід зазначити, що відсутність хоча б одного з перерахованих вище ресурсів унеможливає ефективний розвиток туристичної галузі на конкретній території.

В умовах конкуренції, що загострюється, стратегія зростання для підприємств туристичної галузі є адекватною відповіддю на виклики зовнішнього середовища, що задовольняє запити суспільства, споживачів, власників бізнесу і працівників цих підприємств. Стратегія зростання підприємств туристичної галузі базується на двох основних концепціях, а саме органічного та неорганічного зростання [3; 8].

Дослідивши стратегії зростання, що застосовуються підприємствами туристичної галузі, ми пропонуємо їх класифікаційну модель, подану на рис. 1.



Рис. 1. Класифікаційна модель стратегій зростання туристичних підприємств

Органічне зростання розглядається як внутрішнє зростання або зростання зсередини. Для підприємства це зростання є запланованим, воно відбувається повільно, поступово збільшуючи обсяг споживаних ресурсів. Підприємство може рости внутрішньо, вкладаючи прибуток щороку в розвиток свого бізнесу. Такий підхід веде до зростання виробництва і виручки. Внутрішнє зростання може забезпечуватися через збільшення продажів наявних послуг або за рахунок додавання нових.

Цим процесом легше управляти, оскільки він розвивається повільно. Шляхи, які використовуються для управління внутрішнім зростанням, включають диференціацію, інтенсифікацію, інтеграцію, диверсифікацію і модернізацію.

Неорганічне зростання – це зовнішнє зростання, яке реалізується через злиття двох або більше фірм. Фірми можуть об'єднуватися разом, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Зовнішнє зростання зазвичай досягається через реалізацію таких стратегій, як злиття/придбання, створення спільних підприємств, франчайзинг, глобалізація.

Неорганічне зростання протікає швидко і дає змогу через короткий проміжок часу придбати активи. Під час такого зростання відсутній ризик надвиробництва, оскільки обсяг наданих послуг залишається незмінним. Подібні злиття ведуть до контрольованої конкуренції незалежних бізнес-одиниць, однак при цьому можна отримати економію на масштабі виробництва і модернізувати використовувані виробничі ресурси.

Існує така логічна послідовність дій під час стратегічного планування (рис. 2):

1) економічна стратегія дає змогу об'єднувати всі аспекти дій бізнесу, мати комплексний, системний і критеріальний характер, що дає можливість використовувати всі наявні ресурси і потенціал туристичного підприємства, щоб гармонізувати процес його розвитку;

2) стратегія передбачає проектування бізнес-моделі, яка є відображенням реалізованої стратегії і дає змогу підприємству досягти встановлених цілей;

3) тактика є напрямом дій у межах, встановлених бізнес-моделлю, і визначає, яка частина доданої вартості створюється туристичним підприємством.

Розвиток звичайних засобів розміщення в світовій туристичній галузі останніми роками привів до насичення ринку традиційними туристичними послугами. В результаті виникла необхідність пошуку нових видів розміщення, які потребують менших капітальних витрат і повніше враховують потреби різних сегментів споживачів, забезпечуючи при цьому успішний

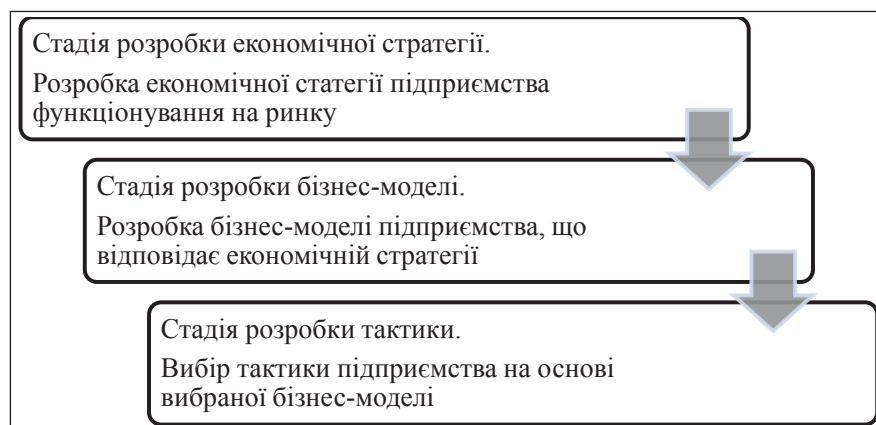


Рис. 2. Етапи побудови економічної стратегії, моделі й тактики туристичного підприємства

продаж і завантаження номерного фонду. Стратегічною метою першого інтеграційного етапу розвитку підприємства туристичної галузі є досягнення економічного прибутку (рис. 3).

У цьому випадку всі складові портфеля економічної стратегії об'єднуються спільністю мети, засобів та індикаторів. Вихідним індикатором цього рівня є прагнення якомога швидше заробити якомога більший капітал для повернення кредитів і розширення бізнесу. При цьому мета полягає не в отриманні прибутку як такого, а саме в отриманні стабільного економічного прибутку, який може бути спрямований як на споживання, так і на розширене відтворення.

Обґрунтованість цього набору стратегій зумовлена такими факторами:

- максимізація прибутку, тобто доцільно використовувати в ситуації швидкого зростання, стабільного розвитку або в окремі короткострокові періоди;
- отримання економічного прибутку з урахуванням альтернативних доходів, ризику втрат, рівня обмежень;
- мінімаксимізація економічних результатів, тобто максимум мінімально очікуваних доходів і мінімум максимально очікуваних втрат, необхідність захисту від збитків у результаті дій конкурентів;
- мотивація, тобто умови мотивації персоналу, рівень продуктивності праці, інноваційний клімат;
- фінансова безпека, тобто стратегія спрямована на забезпечення такої величини прибутку

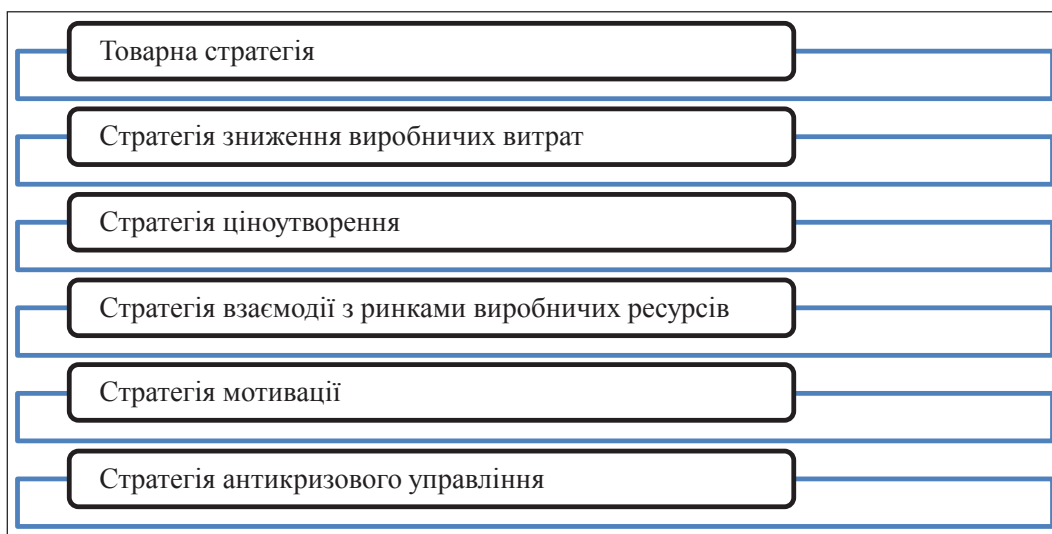


Рис. 3. Стратегії досягнення економічного прибутку

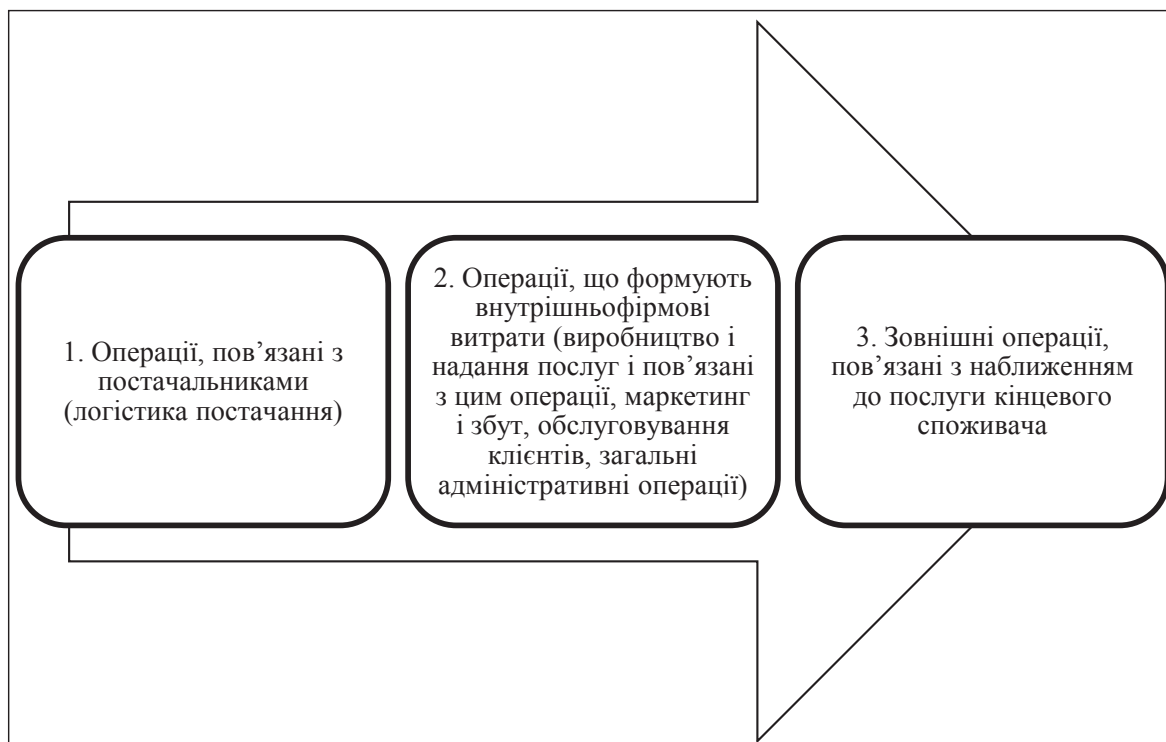


Рис. 4. Ланцюжок наростання витрат в туристичних підприємствах

ку, якої достатньо для фінансової стійкості або оздоровлення підприємства.

Важливим аспектом товарної стратегії є планування товарного асортименту. Автори дослідження відстоюють точку зору, що перевага повинна віддаватися такому складу товарного асортименту, який забезпечує протягом тривалого періоду постійне перевищення (або принаймні збалансованість) прибутку, що залишається в розпорядженні туристичного підприємства, над потребами у фінансових ресурсах.

Стратегія зниження виробничих витрат визначає прийоми досягнення туристичним підприємством низької вартості послуг і захоплення на цій основі лідерства на «центральному рингу» конкурентної боротьби. Ця стратегія утворює принципи регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат по всьому «ланцюжку» наростання витрат від початку виробництва (надання послуги) до просування товарів (послуги) на ринок до потенційного споживача.

Для розробки стратегії зниження виробничих витрат авторами розроблений ланцюжок наростання витрат туристичного підприємства, у якому виділяються три основні ланки (рис. 4).

Стратегічний аналіз витрат повного ланцюжка наростання витрат необхідно проводити порівняно з основними конкурентами. Таке порівняння показує, чи має підприємство переваги порівняно з конкурентами. Цей аналіз допомагає виявити витрати, які є джерелом придбання переваги [6].

Другим інтегративним етапом розвитку туристичного підприємства є його стратегічна мета – посилення конкурентної позиції.

Зміцнення конкурентної позиції туристичного підприємства досягається за рахунок створення і впровадження важкокопіювальних конкурентних переваг, а наслідком цього процесу є збільшення ринкової частки [7]. Якщо ж ставити як стратегічну мету збільшення ринкової частки, що досягається ціновим позиціонуванням, то такий підхід може призвести туристичне підприємство до негативних наслідків, оскільки збільшується масштаб реалізації за низькими цінами і не окуповуються витрати.

Пропонований портфель стратегій поданий на рис. 5.

Третім інтегративним етапом розвитку туристичного підприємства є стратегічна мета – збільшення його вартості та цінності на ринку капіталу.

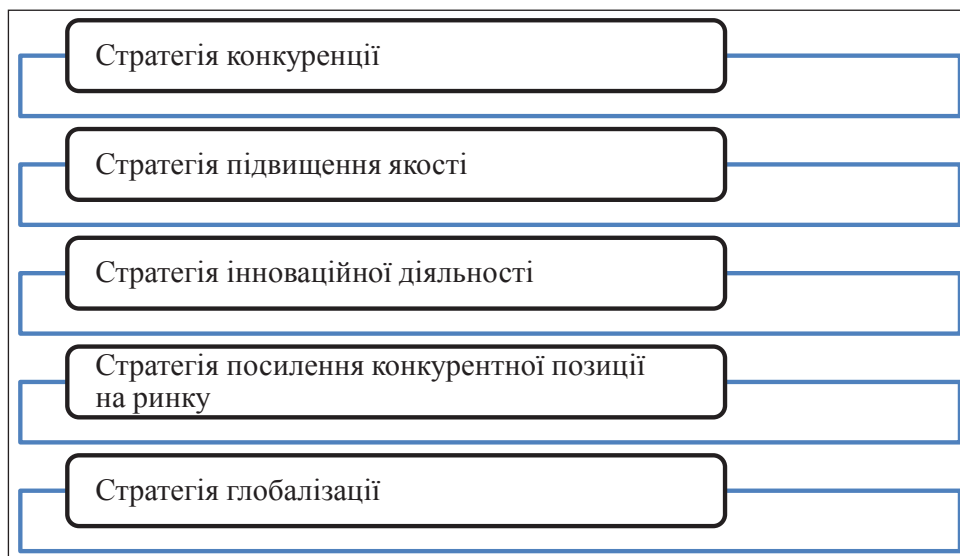


Рис. 5. Стратегії посилення конкурентної позиції

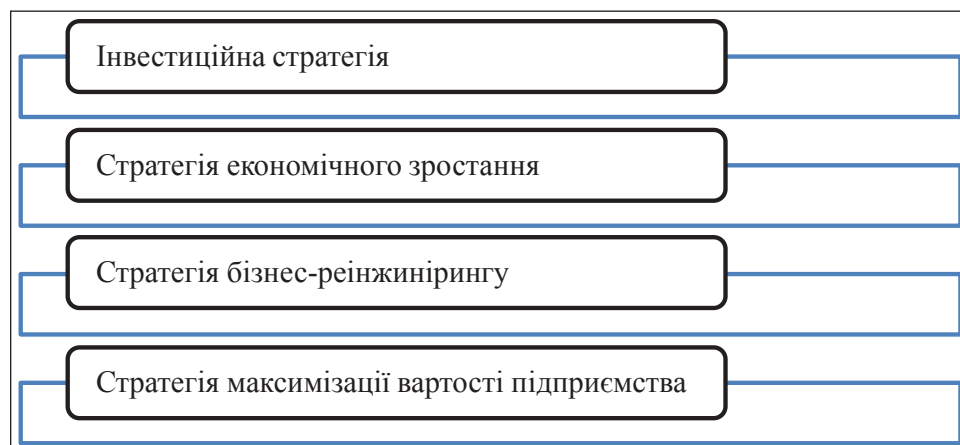


Рис. 6. Стратегії збільшення вартості/цінності туристичної компанії

Розроблений авторами портфель стратегій збільшення вартості/цінності туристичної компанії наведений на рис. 6.

Висновки. В результаті змін в економічній ситуації і завдяки накопиченому досвіду ідея збільшення вартості й цінності туристичної компанії виходить на перший план. З'являються управлінські технології, орієнтовані на цей напрям. Вартісний підхід у розвитку туристичного підприємства, на думку авторів, вирішує такі завдання:

- довгостроковий розвиток туристичного підприємства визначається як постійне завдання;
- суми коштів, що спрямовуються на інвестиції, повинні враховувати баланс інтересів розвитку і споживання;
- внутрішні показники, що використовуються для прогнозування і вимірювання результатів діяльності, повинні спонукати менеджмент підприємства на максимізацію прибутку;
- зовнішні показники діяльності туристичного підприємства повинні давати змогу проводити об'єктивну оцінку досягнутого і відображати потенціал створення вартості й цінності в майбутньому.

Вартість туристичного підприємства має довгострокові перспективи зростання, якщо присутні явні ознаки, що дають їй конкурентні переваги. Отже, реалізація концепції зростання вартості для туристичного підприємства, на думку авторів, повинна спиратися на знання, ключові компетенції та можливості збільшення активів, які й забезпечують збільшення цінності бізнесу. Реальна вартість відповідає реальній ефективності використання ресурсів.

Оскільки економічний прибуток є мірою вартості, створеної за одиничний період часу (місяць, квартал, рік тощо) й обчислюється як добуток інвестованого капіталу на різницю між рентабельністю інвестованого капіталу та середньозваженою вартістю капіталу підприємства,

ми пропонуємо такі основні способи збільшення вартості туристичного підприємства:

- підвищити рентабельність вже інвестованого капіталу;
- здійснити нові інвестиції з більш високою рентабельністю, ніж вже інвестованого капіталу;
- збільшити темпи зростання, вимірювані як швидкість збільшення інвестованого капіталу (але тільки у тому разі, якщо рентабельність інвестованого капіталу перевищує середньозважені витрати на залучення капіталу);
- скоротити витрати на залучення капіталу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Биркович В.І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / В.І. Биркович // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 4(5). – С. 157-163.
2. Бурнашов І.В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі / І.В. Бурнашов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183853;jsessionid=CBACCE6697D400A116E060E E2C513F8C>
3. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 224 с.
4. Стратегія сталого розвитку туристичної галузі / [В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєв, К.О. Бабікова, Г.О. Білявський, І.Г. Смирнов] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>
5. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика: [навч. посіб.] / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К.: ЦНЛ, 2009. – 424 с.
6. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
7. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств / О.П. Савицька / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 364-369.
8. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: [монографія] / Т.І. Ткаченко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 537 с.