

УДК 005.21:005.332.4:338.48

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ У КРИЗОВИЙ ТА ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОДИ

Юлія Масюк

*Львівський національний університет ім. І. Франка,
економічний факультет, кафедра менеджменту
Адреса: м. Львів, 79008, пр. Свободи 18,
т. 239-44-87, e-mail: joliebox@gmail.com*

Розглянуто проблеми стратегічного управління у туристичній сфері, методи їх вирішення в умовах кризового та посткризового періодів. Наголошено на важливості виділення стратегічних бізнес-одиниць при диверсифікації роботи підприємств. Виділено та охарактеризовано джерела формування конкурентних стратегій у даній сфері.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, бізнес-стратегія, стратегічна бізнес-одиниця (СБО), конкуренція, туристична компанія, туристичний продукт, туристична послуга, туристична галузь, криза.

Вступ. Питання виживання малого та середнього бізнесу, і, зокрема, підприємств туристичної галузі, в кризовий період став одним з ключових факторів економічного спаду в Україні. Однак, на протигагу сучасної економічної історії, саме малим та середнім підприємствам в світі вдалося найбільш ефективно адаптуватися до кризових явищ. Безумовно, на створення необхідних умов для розвитку малого та середнього бізнесу у світовій економіці пішло не одне століття, а елементи інновацій завжди були притаманними європейським та світовим компаніям. Цьому сприяла й активна державна підтримка разом з інституційними реформами, що періодично спостерігається і в Україні. Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці таких провідних учених як І. Ансоффа, В.О. Василенка, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, Д. Кліланда, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, Н.К. Мойсєєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н.М., З.Є. Шершньової та інших. Пошуком способів порятунку і подальшого розвитку малого бізнесу в Україні на сьогодні займаються багато наукових і консалтингових організацій. У даній статті зроблено спробу доповнити узагальнені знання у цій галузі конкретними методиками, які станом на сьогодні допомагають власникам малих і середніх туристичних підприємств вижити і можуть бути екстрапольовані на інші види бізнесу.

Постановка завдання.

Аналіз можливостей визначення туристичним підприємством свого місця на ринку, точок зростання та конкурентної переваги;

Постановка та формулювання стратегічних і тактичних рішень туристичними фірмами в умовах конкуренції.

Результати. З питань стратегії і стратегічного управління написано чимало праць, і за час фінансово-економічної кризи чимало науковців були змушені по-новому поглянути на цю проблему; цікавість до цієї теми пояснюється тим, що стратегія надає максимально сильний вплив на ефективність організації.

Згідно твердження світового консультанта у галузі менеджменту та консалтингу Річарда Коха, головною проблемою компаній, що працюють у невиробничій сфері, є менеджмент; менеджери зосереджують свою увагу на ринках капіталу, керуючи придбаннями нових часток бізнесу, що швидше свідчить про їх прагнення до стабільного і передбачуваного кар'єрного зростання, а не про турботу про клієнтів або саму компанію. Загалом, на сьогодні усе частіше спостерігаються ситуації, коли менеджери у процесі своєї роботи руйнують набагато більше, ніж створюють.

Фундаментальні причини потрібно шукати у корпоративних стратегіях, в моделях прийняття рішень, якими користувалися керівники та менеджери компаній.

Якщо відкинути всю різноманітність термінології теорій і шкіл, формування стратегії зводиться до простих відповідей на прості запитання:

Що ми робимо? Що є продуктом нашої діяльності?

Для кого ми це робимо? Хто наш цільовий клієнт і яку цінність ми для нього створюємо?

Чим ми кращі за інших?

Чого ми точно не робимо у процесі вдосконалення своєї діяльності?

Відповіді на перші два питання дозволяють сформулювати галузь, у якій необхідно шукати точки зростання компанії, – місця, де поєднання чинників сприяє розвитку підприємства. Відповіді на останні два питання дозволяють обмежити пошуки конкурентної переваги компанії – чинників, завдяки яким клієнт віддасть перевагу продукції саме нашої організації.

Власне вибір стратегії і зводиться до вибору двох параметрів: точок зростання і конкурентної переваги. Ключовим словом є вибір. У виборі полягає фундаментальна відмінність стратегії від довгострокових планів, оскільки стратегія передбачає, що менеджери розглянули альтернативи і відмовилися від кількох з них, незважаючи на їхню привабливість чи певні позитивні характеристики. Власне вибір полягає у виборі точок зростання і джерела конкурентної переваги. За твердженнями Майкла Портера, суть стратегії полягає в умінні вибрати те, від чого слід відмовитися. Якби не було альтернативи, не було б потреби у виборі, і відповідно, не було б й потреби в стратегії. Будь-яка вдала ідея буде запозичена конкурентами, і знову прибуток цілком залежатиме від операційної ефективності компанії. Людські потреби є безмежні, а ресурси є все більше і більше обмеженими; в умовах кризи дана ситуація ще більше загострюється, і перевагу отримує той, хто ефективніше зуміє розпорядитися ресурсами [3].

Стратегічне фокусування у туристичній діяльності балансує між вимогами необхідної різноманітності та концентрації. Звернемося до теорії стратегічного управління, щоб розібратися у вирішенні цієї проблеми. Переважна більшість шкіл менеджменту виділяють три рівні стратегії. Скористаємося визначеннями колективу британських авторів Джері Джонсона, Ківена Шоулза і Річарда

Уїттінгтона. Згідно їхніх тверджень, перший рівень – це корпоративна стратегія, яка стосується всієї організації; її реалізація збільшує вартість різних частин (бізнес-одиниць) організації. Її також можна сформулювати як відкрите або непряме оголошення місії організації. Чітке формулювання корпоративної стратегії є важливим, оскільки вона є основою інших стратегічних рішень. Другий рівень – це бізнес-стратегія, якою визначаються напрями успішної конкуренції на окремих ринках; зазначається, які послуги необхідно продавати, на яких ринках і як отримати перевагу перед конкурентами для досягнення цілей організації. Тоді як корпоративна стратегія стосується рішень про організацію в цілому, рішення бізнес-стратегії мають бути прив'язані до стратегічної бізнес-одиниці. Третій рівень стратегії – операційний. Операційні стратегії визначають фактичні шляхи реалізації корпоративних і бізнес-стратегій для різних підрозділів організації на основі наявних ресурсів, процесів і персоналу. Дуже часто успіх бізнес-стратегії значною мірою залежить від рішень, що приймаються, або діяльності на операційному рівні. Тому велике значення має інтеграція операційних рішень і операційної стратегії.

Зв'язок між загальною стратегією і операційними аспектами організації є важливим з двох причин. По-перше, якщо операційні аспекти організації не погоджені із стратегією, то незалежно від того, наскільки ретельно пропрацювала стратегія, вона не буде успішною. По-друге, справжньої стратегічної переваги можна досягнути саме на операційному рівні. Кожному рівню стратегії відповідають свої технології, об'єкти управління і джерела конкурентної переваги (див. табл. 1.).

Таблиця 1

Стратегії та джерела конкурентної переваги [3]

Рівень стратегії	Склад	Джерела конкурентної переваги	Технології управління
Корпоративна стратегія	Компанія в цілому	Ключова компетенція	Управління знаннями
Бізнес-стратегія	Стратегічна бізнес-одиниця	Конкурентна стратегія	Balanced Scorecard
Операційна стратегія	Підрозділи компанії	Організація бізнес-процесів та професійної якості персоналу	Управління персоналом Оптимізація бізнес-процесів

Саме взаємодія між рівнем корпоративної і бізнес-стратегії повинно забезпечити баланс між фокусуванням на цільових клієнтських сегментах і необхідною диверсифікацією, що забезпечує достатню різноманітність туристичного продукту підприємства. Фахівці у галузі стратегічного менеджменту визнають, що теоретично концепції корпоративної стратегії сформовані та обґрунтовані значно гірше, ніж стратегія бізнес-одиниці, не беручи до уваги навіть прикладний аспект. Проблема впровадження корпоративної стратегії полягає у тому, що, з одного боку, чим складнішою і розгалуженішою є структура самого підприємства, тим більше інформації втрачається, і тим повільніше та менш ефективно приймаються рішення. З іншого боку, диверсифікація бізнесу та збільшення компанії дозволяє безперечно отримати ефект масштабу, наприклад,

консолідації забезпечення і зниження процентної ставки по кредитах. Недоліки диверсифікованих туристичних компаній пов'язані з розподілом влади в структурі компанії, обробкою інформації і процедурами ухвалення рішень. Переваги централізації пов'язані з винятковою «ключовою» компетенцією компанії (core competence) – саме ключова компетенція забезпечує побудову економічно виправданих моделей консолідації компанії. Підхід до побудови корпоративної стратегії на основі моделі ключової компетенції відомий вже досить давно. Основна проблема реалізації цієї моделі полягає в тому, що на сьогодні недостатньо добре опрацьовані технології виявлення і формалізації корпоративних стратегій. Джерелом ефективності корпоративної стратегії є здатність консолідувати корпорацію навколо ключової компетенції, направленої на надання споживачам унікальної споживчої цінності. Компетенція лише тоді здатна створювати додаткову вартість компанії, коли на її основі може бути створена споживча цінність, само по собі наявність яких-небудь унікальних навиків цінності не має; з точки зору клієнта, його цікавить тільки цінність самої пропозиції, а не структура витрат підприємства, методи встановлення цін підприємством і т.п.

Вирішення завдань, створення споживчої цінності, формування конкурентної переваги є завданнями стратегічних бізнес-одиниць. Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) – це частина організації, для товарів або послуг якої існує окремий зовнішній ринок, відмінний від інших СБО [5]. Термін «стратегічна бізнес-одиниця» (СБО) вперше з'явився при розробці корпоративного стратегічного планування компанії General Electric в США на початку 1970-х років. Важливо пам'ятати, що СБО – це підрозділ організації, виділений для розробки стратегії. Вона може бути – або не бути – і структурною частиною організації, наприклад відділом або підрозділом. Розглянемо приклад стратегічної бізнес-одиниці у туристичній галузі. Якщо розглядати диверсифікований бізнес, у туристичній компанії стратегічними бізнес-одиницями і структурними частинами організації є підрозділи, які забезпечують надання супутніх у туризмі послуг. Такими СБО у туристичній компанії можуть бути транспортні відділи, авіа-каси, екскурсійні відділи тощо.

На практиці СБО дуже часто включає у себе декілька формальних структурних частин, тому для них потрібна координація єдиної бізнес-стратегії. Для виділення СБО в організації мають бути виконані три умови:

- наявність зовнішнього ринку;
- унікальні (що відрізняються від інших СБО) клієнти і конкуренти;
- наявність повноважень з реалізації стратегії.

Не дивлячись на очевидну простоту самого поняття, на практиці рішення з питань виділення СБО в компанії не завжди є очевидними. Особливо це складно здійснити у таких компаніях, які пропонують складний, різносторонній туристичний продукт. Для прикладу, якщо туристична компанія паралельно з туристичними послугами для клієнтів пропонує також і придбання авіа- та автобусних квитків, замовлення екскурсійного обслуговування (при чому реалізація цих продуктів здійснюється територіально в одному місці), то можна стверджуватися, що в даному випадку у такій компанії є кілька бізнес-одиниць, а саме три (продаж власне туристичних послуг, а також квитків та екскурсій). Відмова від виділення будь-якої СБО приведе до того, що цей напрям стане другорядним і почне втрачати свою конкурентну перевагу, перетворившись на

додаткову послугу (що часто трапляється саме у туристичній галузі і є притаманною рисою багатьох українських туристичних компаній).

Стратегія бізнес-одиниці (бізнес-стратегія) передбачає, що керівництво і менеджмент компанії визначається для себе з вибором, який продукт на якому ринку необхідно реалізовувати, хто буде цільовим клієнтом, і чим дане підприємство буде кращим від інших компаній-конкурентів. Вибір цільового клієнта – основа всієї подальшої розробки стратегії. Якщо підприємство не може визначити, споживачі якої категорії є її клієнтами, йому доведеться пристосовуватися під усіх клієнтів, що звернулися до них, розпорошуючи таким чином власні ресурси або втрачати цільових клієнтів, оскільки менеджери та керівники відділів не можуть самостійно ідентифікувати та провести сегментацію споживачів власних туристичних послуг.

Цільовий клієнт, його тип споживання, визначає джерела конкурентної переваги, які необхідно створити у своїй компанії. Твердження справедливе і у зворотному формулюванні: конкурентна перевага, заснована на ресурсах компанії, обмежує вибір цільового клієнта – якщо компанія створює унікальний продукт, то не варто чекати, що його оцінить масовий ринок; який би високий рівень сервісу не надавало туристична компанія, завжди знайдеться велика кількість клієнтів, які не готові переплачувати за сервіс вище стандартного.

Якщо компанія працює на не диференційованому ринку, то у неї є лише одне джерело конкурентної переваги – операційна перевага або лідерство за витратами. Якщо підприємство не може його забезпечити, то це означає, що необхідно знайти сегмент, для якого його турпродукт матиме більшу цінність, не зважаючи на вищу вартість. І, у разі, коли такий сегменту компанія для себе не знайшла (або він не володіє достатньою ємкістю), потрібно поставити питання про ліквідацію СБО або її глибоку реорганізацію; це питання є вже завданням рівня корпоративної стратегії.

Загалом всі бізнес-стратегії можна звести до двох базових класифікацій: стратегія продукт-ринок і стратегія поведінки з клієнтом.

Автором класифікації стратегій продукт-ринок є Ігор Ансофф; його матриця є відома менеджерам, що займаються стратегічним управлінням, особливо та її частина, яка присвячена базовим стратегіям зростання. Базові стратегії спаду є менше відомими, однак у період кризи потреба у їх застосуванні стала більш актуальною (див. табл. 2).

Таблиця 2.

Матриця Ансоффа «Точки росту: стратегія Продукт/Ринок» [3]

Базисні стратегії росту	Наявні ринки	Нові ринки
Наявні продукти	Розширення присутності на освоенних ринках	Розвиток ринків
Нові продукти	Розвиток продуктів	Диверсифікація
Базисні стратегії спаду	Наявні ринки	Ринки, які компанія планує залишити
Наявні продукти	Збір урожаю	Скорочення ринкової присутності
Продукти, що знімаються з виробництва	Скорочення продуктової номенклатури (лінії)	Згорання бізнесу

Матриця Ансоффа дозволяє формалізувати відповідь на питання, де знаходяться точки зростання підприємства і оцінити ризики вибору організації.

Таблиця 3

**Можливості реалізації стратегій у туристичній галузі за матрицею І. Ансоффа
[розробка автора]**

Рішення компанії	Стратегія	Можливі варіанти реалізації стратегії
Опрацювання наявного ринку	Посилення заходів щодо просування наявних туристичних продуктів на наявних ринках з метою стабілізації, збільшення частки ринку, збільшення обсягу ринку	Збільшення обсягу продажів (зниження цін, зміна умов продажів, додаткові послуги і т.п.); Залучення клієнтів конкуруючих турфірм, активізація прихованих потреб споживачів турпослуг
Розвиток ринку	Вихід з наявним турпродуктом на нові ринки	Збут на нових географічних ринках; Розширення функцій туристичної послуги (освітня, виховна тощо); Нові сфери застосування наявної турпослуги; Модифікація турпродукту з метою пристосування наявного продукту до вимог інших сегментів споживачів
Розвиток турпродукту	Вихід з новим турпродуктом на наявні ринки	Інновації (абсолютно нові турпродукти) Квазінові турпродукти (пов'язані із старими) Послуги me-too (нові лише для компанії)
Диверсифікація	Вихід з новим турпродуктом на нові ринки	Виробництво/реалізація послуг, що не мають прямого зв'язку з наявними послугами на нових ринках

Із усіх класифікацій конкурентних стратегій (стратегій роботи з клієнтом) найбільш зручною, на наш погляд, є класифікація, запропонована Маклом Трейсі і Фредом Вірсема. Розвиваючи ідею Портера, вони поділили усі джерела конкурентної переваги на три категорії [1]:

лідерство за продуктом – наголос здійснюється на якості, і функціональних характеристиках;

близькість до клієнта (лідерство за клієнтом) – наголос здійснюється на зручності покупки, широкому асортименті, CRM і сервісі;

операційна перевага (лідерство за витратами) – наголос здійснюється на ціну і якість.

Вибір стратегії роботи з клієнтом визначається впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Із зовнішніх чинників найбільш вагомим є тип споживання цільових клієнтів: престижний, стандартний або функціональний; із внутрішніх –

тип виробництва та формування турпродукту, послуги. Тут варто сказати кілька слів стосовно так званої кастомізації продукту (від англ. слова «custom» – клієнт, покупець) [6]. Кастомізація продукту завжди була притаманна малому бізнесу, що є особливо актуальним на сьогодні у посткризовий період, коли бажаючих розпочати свій бізнес багато, і чимало невеликих компанії змінюють профіль своєї діяльності, використовуючи нові бізнес-ідеї. Як вже зазначалось вище, кастомізація в повному розумінні слова – це не розширення продуктової лінійки, це унікальний продукт для конкретного споживача; у туристичній діяльності це слід трактувати як створення унікального пакету туристичних послуг для конкретного клієнта. Якщо підприємство формує продукт для масового споживача, то його кастомізація обмежена через об'єктивні причини, та й престижний продукт не може бути масовим, інакше він втрачить свою унікальність. Тим не менше, час кризи змушує багатьох цікавитися розвитком нових напрямків бізнесу, і кастомізація є цілком життєздатним варіантом бізнес-ідеї [4].

Сформульовані в процесі стратегічного аналізу альтернативи перевіряються на відповідність наступним передумовам та обмеженням [2]:

віддача на вкладений акціонерний (або інший інвестований) капітал, яка має бути прийнятною для інвесторів та власників підприємства;

створення споживчої цінності, яка буде важливою та актуальною для клієнтів впродовж тривалого періоду часу;

ресурсні обмеження на основі наявних у компанії компетенцій.

Жоден з цих пунктів не є більш важливим по відношенню до інших. Створення компетенції на основі вибраній споживчої цінності може виявитися вельми дорогим, а інколи і взагалі нездійсненним завданням, а наявні в компанії компетенції можуть не створювати споживчої цінності; або ж комбінація компетенцій і споживчої цінності можуть не давати необхідної віддачі на вкладений капітал.

Якщо в результаті проведеного аналізу з'ясується, що компанія не може забезпечувати одночасного виконання цих трьох критеріїв, потрібно приймати рішення про доцільність ліквідації певних СБО у даному підприємстві.

Висновки. Фінансово-економічна криза 2008-2009 рр. стала інструментом випробування на міцність стратегій підприємств туристичної галузі та перевіркою ефективності стратегічного управління; чимало цих компаній такої перевірки не витримало. Однак у той же час в Україні налічується ряд туристичних підприємств, яким у цей же важкий період вдалося розширити свою діяльність та збільшити прибутки. Така ситуація пояснюється, насамперед, тим, що їх система стратегічного управління дозволила швидко визначити точки зростання і, що найважливіше, швидко переорієнтувати і сконцентрувати свій бізнес на створення найбільш вигідної для цих точок зростання конкурентної переваги, підкріпленої реальними ресурсами підприємства. Усі вони пройшли через ті етапи, які описані вище: пошук можливих стратегічних альтернатив, визначення цільових клієнтів, вибір джерел конкурентної переваги; у кожній з них найбільш складним практичним рішенням був вибір з декількох альтернатив.

Таким чином, для того, щоб сформувати конкурентоздатну стратегію для туристичної компанії, що працює у посткризовому періоді, процес формування стратегічних дій може бути зведений до наступної послідовності:

проведення ревізії клієнтських сегментів, з якими працює компанія;

- визначення структури і типу споживання для виділених клієнтських сегментів;
- визначення туристичних продуктів, що реалізуються для кожного виділеного клієнтського сегменту;
- визначення потенційних стратегічних бізнес-одиниць у компанії;
- сформулювати альтернативні стратегії «продукт-ринок» для кожної СБО та оцінити рівень ризику їхньої реалізації;
- сформулювати можливі альтернативи стосовно стратегії поведінки з клієнтом (конкурентної стратегії);
- оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози для кожної СБО;
- оцінити взаємовплив стратегічних бізнес-одиниць всередині компанії;
- прийняти рішення з розвитку або ліквідації стосовно кожної СБО;
- на основі проведеного аналізу і прийнятих рішень вибрати з розглянутих раніше альтернатив: цільовий клієнтський сегмент; стратегію «продукт-ринок»; конкурентну стратегію СБО;
- розробити структуру цілей та спланувати показники досягнення цілей;
- розробити заходи щодо досягнення цільових показників та закріпити відповідальність за їх виконання за певним колом осіб у організації;
- приступити до реалізації стратегії.

1. Армстронг Гарі, Котлер Філіп. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання. : Пер. з англ. : Уч. пос. — М. : Видавничий дім «Вільямс», 2007. — 608 с.
2. Каплан Р., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.
3. <http://www.intalev.ru/index.php?id=23341>
4. <http://www.marketingpro.ru/news/russian/5293.html>
5. <http://termin.com.ua/>
6. <http://www.reclama.su/viewtopic.php?t=3923>

CREATING COMPETITIVE BUSINESS STRATEGIES COMPANIES OF TOURISM INDUSTRY IN CRISIS AND POST-CRISIS PERIODS

Masyuk Yuliya

*Ivan Franko National University of Lviv,
faculty of economic, department of management
Address: 18, Freedom Pr., 79008, Lviv,
t. 239-44-87, e-mail: joliebox@gmail.com*

The problems of strategic management in the tourism sector, sophisticated program of solution in crisis and post-crisis periods. Emphasized the importance of providing strategic business units of the diversification of the enterprise. Selected and described the source of competitive strategies in this sphere.

Keywords: strategy, strategic management, business strategy, strategic business unit (SBU), competition, travel company, tourist product, tourism services, travel industry crisis.

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В КРИЗИСНЫЙ И
ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОДЫ**

Масюк Юлия Олеговна

*Львовский национальный университет им. И. Франко,
экономический факультет, кафедра менеджмента
Адрес: г. Львов, 79008, пр. Свободы 18,
т. 239-44-87, e-mail: joliebox@gmail.com*

Рассмотрены проблемы стратегического управления в туристической сфере, методы их решения в условиях кризисного и посткризисного периодов. Отмечена важность выделения стратегических бизнес-единиц при диверсификации работы предприятий. Выделены и охарактеризованы источники формирования конкурентных стратегий в данной сфере.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, бизнес-стратегии, стратегическая бизнес-единица (СБО), конкуренция, туристическая компания, туристический продукт, туристическая услуга, туристическая отрасль, кризис.