

УДК 658.5:338.48

О.В. ВОТЧЕНІКОВА, кандидат економічних наук, доцент
Донецького національного технічного університету

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Запропоновано модель стратегічного чотирикутника, що розкриває взаємодію конкуренції та кооперації у ринкових відносинах. Викладено сутність стратегії міжорганізаційного менеджменту підприємств туристичної індустрії, що полягає в управлінні структурою ринку. Визначено ієрархічну структуру стратегії формування системи менеджменту підприємств туристичної індустрії.

Ключові слова: міжорганізаційна система менеджменту, стратегія менеджменту, партнерський підхід, туристична індустрія.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В існуючих ринкових умовах в Україні туризм як одна з найбільш перспективних та динамічних галузей світового господарства має всі умови для інтенсивного розвитку. Туризм є важливим фактором забезпечення економічного зростання конкретної країни в цілому та її окремих територій. Роль цієї сфери в структурі глобальної економіки постійно зростає. Туризм та індустрія подорожей вже перетворилися на найбільший сектор світової економіки. Передбачається, що і надалі цей сектор активно розширюватиметься і генеруватиме створення нових робочих місць та буде двигуном національного розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. У наукових працях [1–8] висвітлено теоретичні основи організації та управління туристичним бізнесом, проведено дослідження менеджменту та маркетингу туристичної діяльності. У працях вітчизняних науковців недостатньо мірою досліджено проблеми створення та функціонування системи контролю в системі менеджменту туристичних підприємств. Значну увагу приді-

лено: обліку (формування інформаційної бази контролю) та аналізу (як методичний прийом контролю) витрат туристичних підприємств [1–3]; проблемам контролю з урахуванням специфіки окремих видів туризму [4]. Але залишаються невизначеними вплив ролі та місце якості створюваного туристичного продукту на організацію внутрішнього контролю на підприємстві. У той же час свідченням існування такої потреби є праці науковців, які досліджували проблеми економіки туризму [5–6] та менеджменту туризму [7–8]. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств туристичної індустрії впровадження ефективних методів ведення бізнесу, зокрема стратегічного менеджменту, зорієнтованого на довготривалу систему бізнес-стосунків.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є удосконалення стратегії менеджменту підприємств туристичної індустрії та її окремих складових на підґрунті партнерського підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми і на які спирається автор. Сучасна економічна наука виокремлює провідну рису стратегічної поведінки фірми на ринку, що

врешті-решт розкриває основний зміст стратегії – це зміна структури ринку. Традиційним підходом до поняття маркетингової стратегії є модель «стратегічного трикутника», що була викладена Кенічі Омае (рис. 1):

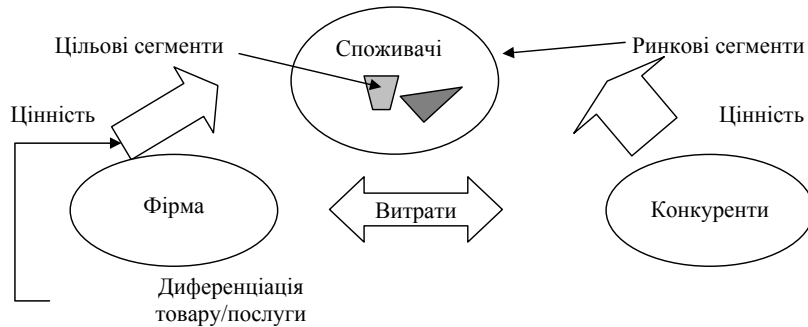


Рис. 1. Стратегічний трикутник [9]

У цьому трикутнику розглядається пряма взаємодія фірми як зі споживачами, так і з конкурентами [9, с. 237–238]. Сутність цієї моделі виходить з основного принципу маркетингової стратегії – досягнення стійкого положення на ринку в умовах конкурентної боротьби. Робін Уїнслі розвиває цей підхід та запропонує «посилений стратегічний трикутник» (рис. 2).

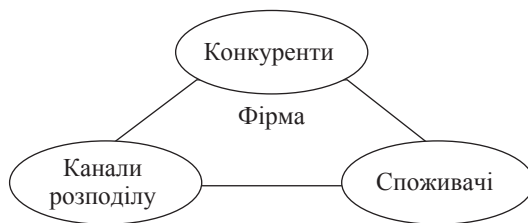


Рис. 2. «Посилений» стратегічний трикутник [9, с. 249]

Розвиток моделі «стратегічного трикутника» відбувся завдяки визнанню ролі посередників у багатьох галузях. Таким чином, «...конкурентна поведінка, що виникає на ринку, може розглядатися як результат... дій як самого виробника, так і роздрібного продавця» [9, с. 249]. Теоретичні, а також практичні дослідження, виконані автором, не заперечують обох підходів, запропонованих зарубіжними вче-

ними, але ж виявляють необхідність їхнього доповнення. Виходячи з моделі конкурентних сил М. Портера, конкурентні відносини присутні не лише між фокусним підприємством та його конкурентами, у них беруть участь інші еле-

менти маркетингового середовища: споживачі, посередники, постачальники, тому «посилений стратегічний трикутник» повинен мати вигляд чотирикутника, з урахуванням ролі постачальників. Багато ринків характеризуються ціновою конкуренцією, а ціна товарів значною мірою визначає вигідність та надійність відносин між постачальниками та покупцями. Таким чином, постачальники виступають як найбільш значуща конкурентна сила, яка обумовлює вибір певної стратегії підприємства-виробника.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах орієнтації підприємств туристичної індустрії на сучасну концепцію менеджменту розгляд відносин між ринковими суб'єктами лише з боку їхньої конкуренції є обмеженим. Поза увагою залишаються такі явища, як кооперація та зговір. На деяких ринках підприємства-конкуренти водночас пов'язані коопераційними зв'язками, виступають у ролі постачальників стосовно один до одного, входять у склад об'єднань. Таким чином, відносини між усіма суб'єктами ринкового середовища впливають на конкурентний стан фокусного підприємства. Отже, стратегію підприємства обумовлюють відносини з

усіма ринковими елементами – передбаченими суб'єктами системи менеджменту туристичних підприємств (СМ). Загальновідомо, що зміст відносин між елементами маркетингового середовища полягає у конкуренції та кооперації. Взаємозв'язок протилежних складових ринкових відносин обумовлює сутність стратегії міжорганізаційного менеджменту. Виходячи з вищевикладеного, автором запропоновано модель стратегічного чотирикутника (рис. 3).

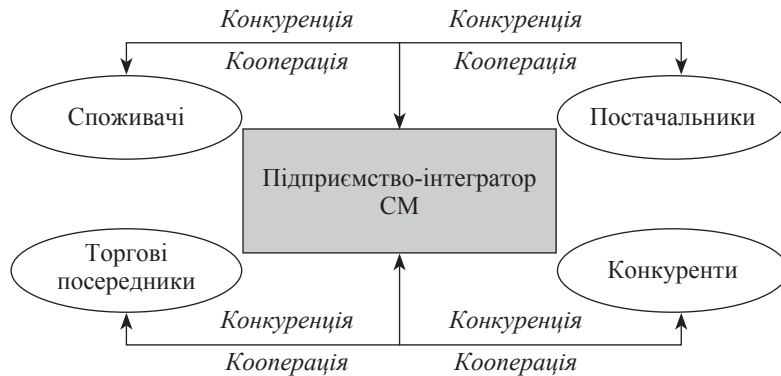


Рис. 3. Стратегічний чотирикутник

Перетворення конкурентних відносин на відносини взаємної підтримки є однією зі складових процесу формування систем менеджменту підприємств туристичної індустрії (СМ), тому конкуренція та її розгляд як погрози для бізнесу переноситься на більш високий рівень, рівень конкуруючих СМ. Суб'єктами конкуренції є СМ, які у сукупності складають ринок туристичних послуг, тому слід говорити про загальну стратегію для систем підприємств, а не для окремих суб'єктів господарювання, як засіб досягнення стійкого конкурентного становища. Таким чином, процес стратегічної діяльності підприємств туристичної індустрії включає два етапи: розробка та впровадження стратегії формування СМ і розробка та впровадження стратегії функціонування СМ.

Загальновідомо, що стратегія як процес обумовлює наявність чотирьох рівнів стратегії:

1) корпоративний;

2) окремого виду діяльності або стратегічного господарського підрозділу (СГП);

3) функціональний (звичайно стосовний до окремих функцій підприємства – маркетингу, фінансів, управління підприємством тощо).

Наявність ієрархічної природи стратегії логічно припускає розробку системи стратегій від загального рівня (корпоративний) до часткового (оперативний). Цей процес розробки і реалізації

стратегії є узагальненим для всіх підприємств, що функціонують в умовах ринкової економіки, незалежно від їхньої орієнтації на будь-яку концепцію менеджменту. Застосовуючи загальний підхід до підприємства-інтегратора, що створює СМ, можна побудувати 4 такі ієрархічні рівні:

1) корпоративна стратегія – стратегія формування СМ туристичного підприємства;

2) стратегії формування окремих систем СМ (системи взаємодії з постачальниками; системи взаємодії з посередниками; системи взаємодії зі споживачами; системи взаємодії з конкурентами);

3) стратегія формування інтегрованого менеджменту туристичних підприємств;

4) стратегії формування функціональних інтегрованих підсистем за напрямками взаємної підтримки підприємств.

Виходячи із усього вищевикладеного, можна стверджувати, що стратегія ме-

неджменту підприємств туристичної індустрії – це вплив та реагування підприємства на структуру туристичного ринку. Відповідно до такого розуміння стратегії на рис. 4 наведено портфель стратегій, що забезпечують виконання стратегії формування СМ підприємств туристичної індустрії. Як видно з рис. 4, стратегія формування СМ містить у собі дві основні стратегії: стратегію взаємодії з ринковими суб'єктами, що не входять до безпосереднього оточення, та стратегію взаємодії з маркетинговим середовищем, що є складною стратегією, і може бути представлена двома складовими: стратегією впливу на маркетингове макросередовище та стратегією взаємодії підприємства-інтегратора з маркетинговим мікросередовищем. Остання, у свою чергу, містить такі стратегії, як стратегія реструктуризації внутрішнього середовища, стратегія взаємодії з контактними аудиторіями, стратегія взаємодії із суб'єктами зовнішнього маркетингового середовища-передбаченими елементами СМ підприємств туристичної індустрії – це стратегія розвитку відносин. Розвиток відносин може відбуватися за певними сценаріями, що відповідають стратегіям: припинення відносин, зниження рівня відносин, збереження рівня відносин, стратегія підвищення рівня відносин. Для реалізації стратегій збереження та підвищення рівня відносин застосовуються функціональні стратегії взаємної підтримки та стратегія взаємної зацікавленості між підприємствами туристичної індустрії.

Виходячи з ієрархічної структури, запропоновано такі рівні стратегії: корпоративний рівень – стратегія формування СМ, рівень окремого підрозділу – стратегія формування окремих систем (система взаємодії з постачальниками, система взаємодії з посередниками, система взаємодії зі споживачами, система взаємодії з конкурентами), стратегія на рівні окремих ринкових суб'єктів – підприємств туристичної індустрії та (або) споживачів – приватних осіб, стратегія на підсистемному рівні – стратегія реорганізації туристичного підприємства.

Туристичне підприємство виконує на ринку функції споживача стосовно до постачальників та функцію постачальника для посередників та кінцевих споживачів. П. Чевертон використовує поняття «стратегічного постачальника» і пише: «... визначення стратегічного постачальника... означає такого постачальника, якому вдалося справити позитивний вплив на саму суть бізнесу свого клієнта» [10, с. 128]. «Постачальник, який розуміє конкурентну позицію свого клієнта і діє так, щоб зміцнити її, забезпечує прискорення свого просування у черзі за отриманням статусу «стратегічного постачальника» [10, с. 128]. Таким чином, туристичні оператори прагнуть стати стратегічними постачальниками стосовно до туристичних агентів та споживачів, з якими вони безпосередньо взаємодіють, і мають певні вимоги до власних постачальників турпродуктів щодо досягнення ними відповідного статусу. Як відзначалося, стратегія формування окремих систем має на меті реструктуризацію існуючої системи відносин. Так, український вчений Ю.П. Дейнека пише, що сутність сучасної реструктуризації «...полягає не тільки у зміні внутрішньоорганізаційних процесів, але й у зміні взаємодії з постачальниками, споживачами, посередниками тощо» [11, с. 282]. Автор вважає, що цей підхід до розуміння реструктуризації найбільш відповідає проблемі, що вирішується в цій праці. Реструктуризація існуючої системи відносин реалізується завдяки оптимальному поєднанню стратегій аутсорсингу та інсорсингу. Дж. Хейвуд розглядає аутсорсинг як дії з «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг...» [12]. Insourcing є протилежним до попереднього сценарію поведінки виробника турпродукту, і означає перенесення окремих складових туристичних послуг на територію підприємства або в безпосередній близькості, нівелюючи залежність від зовнішніх чинників впливу, пов'язаних з транспортними процесами.

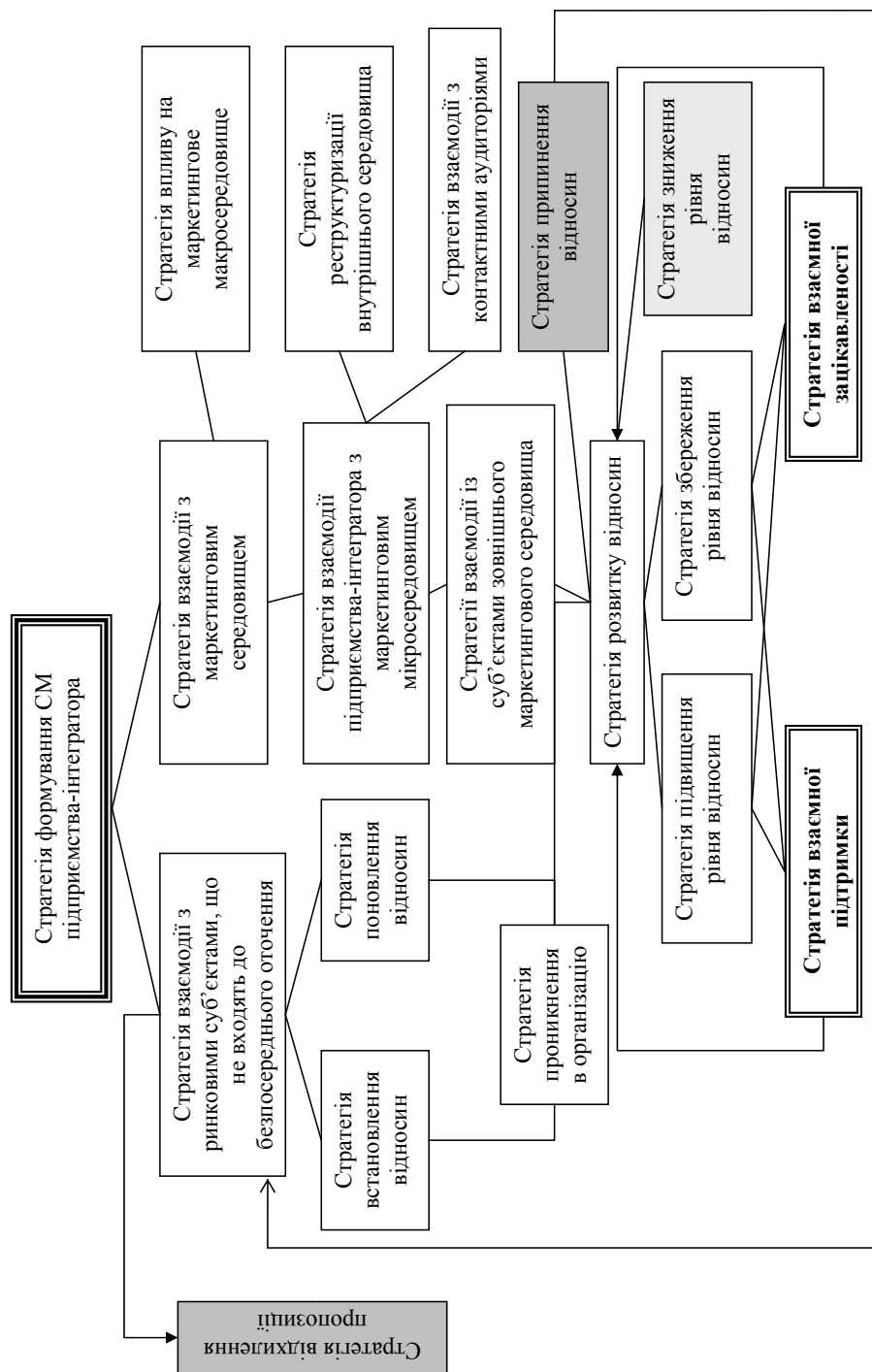


Рис. 4. Портфель стратегій формування СМ підприємств туристичної індустрії

Основою для вибору певної стратегії (аутсорсингу, інсорсингу чи комбінованої) є SWOT-аналіз діяльності підприємств з наряду формування системи міжорганізаційного менеджменту. За допомогою SWOT-аналізу окреслюються напрями щодо розвитку відносин з ринковими суб'єктами, а використання будь-якої з стратегії забезпечує реалізацію сценарію розвитку відносин (збереження рівня відносин, підвищення рівня відносин, зниження рівня відносин, припинення рівня відносин). Переваги використання аутсорсингу: отримання туристичних послуг вищої якості за нижчою ціною, підвищений рівень сервісу; досягнення ефекту спеціалізації, концентрації, синергії, формування інноваційного потенціалу за рахунок взаємодії та партнерства; доступ до матеріальних і нематеріальних активів партнерів; краща адаптивність; пришвидшення потокових процесів; пришвидшення формування вартості для клієнта; можливість контролю та зосередження на якісному виконанні внутрішніх операцій. Недоліки використання аутсорсингу: складність оцінки конкурентоспроможного рівня сервісу на протязі контракту; складність розподілу ризиків та прибутків за договором; послаблення контролю над постачальником; втрата знань і навичок, пов'язані з виконанням функцій, що передаються.

Таким чином, використання комбінованої стратегії для підприємств туристичної індустрії часто є досить вдалим та оптимальним варіантом стратегічного менеджменту, зорієнтованим на побудову та розвиток ефективної системи ринкових відносин.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок. На підрунті аналізу моделей конкурентних сил розроблено модель стратегічного чотирикутника, що передбачає формування спільної стратегії суб'єктів ринкового середовища як результат конкуренції та кооперації в системі створення цінності будь-якого товару, зокрема туристичного продукту.

Застосовано сучасне розуміння ринку як системи відносин у формуванні концепції стратегічного менеджменту підприємств туристичної індустрії, що полягає у зміні структури ринку задля побудови ефективної системи міжорганізаційного менеджменту.

Запропоновано структуру стратегії міжорганізаційного менеджменту, що ґрунтується на ієрархічній залежності відносин і містить поетапний вибір стратегії залежного від обраного сценарію розвитку взаємовідносин.

У перспективі плануються розробки щодо ризик-менеджменту в процесі реалізації стратегічного розвитку підприємств туристичної індустрії з урахуванням орієнтації на концептуальні засади партнерського підходу.

Список використаних джерел

1. Сметанко О.В. Методика та організація обліку і аудиту витрат у туристській галузі [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / О.В. Сметанко. – К., 2004.
2. Богданова Ж.А. Бухгалтерський облік і контроль туристичної діяльності [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Ж.А. Богданова. – Житомир, 2011.
3. Пожарицька І.М. Удосконалення обліку і аналізу витрат на виробництво туристичного продукту [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / І.М. Пожарицька. – Луганськ, 2004.
4. Осадча Т.С. Організація обліку і контролю діяльності в системі сільсько-го туризму (на прикладі суб'єктів господарювання південного регіону України та АР Крим) [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Т.С. Осадча. – Херсон, 2007.
5. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг [Текст]: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / С.П. Гаврилюк. – Київ, 2001.
6. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: моногр. / Т.І. Ткаченко. –

[2-ге вид., випр. та допов.]. – К.: КНТЕУ, 2009. – 463 с.

7. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі [Текст]: моногр. / М.Г. Бойко. – К.: КНТЕУ, 2010. – 523 с.

8. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності [Текст]: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / С.В. Мельниченко. – К., 2008. – 554 с.

9. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов [Текст]: [пер. с англ.] / С. Бутчер. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.

10. Чевертон П. Работа с VIP-клиентами: практические приемы управления ключевыми клиентами [Текст] / П. Чевертон; пер. с англ. подред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 360 с.

11. Дейнека Ю.П. Організаційна структура управління, орієнтована на споживача: сутність та особливості формування [Текст] / Ю.П. Дайнека // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С. 281–286.

12. Хейвуд Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ [Текст] / Дж. Хейвуд, Брайан. – М., 2002.

Предложена модель стратегического четырехугольника, которая раскрывает сущность взаимодействия конкуренции и кооперации в рыночных отношениях. Изложена сущность стратегии межорганизационного менеджмента предприятий туристической индустрии, которая заключается в управлении рыночной структурой. Определена иерархическая структура стратегии формирования системы менеджмента предприятий туристической индустрии.

Ключевые слова: *межорганизационная система менеджмента, стратегия менеджмента, партнерский поход, туристическая индустрия.*

The model of strategic quadrangle, revealing the interaction of competition and cooperation in market relations is offered. The article presents the essence of the strategy of inter-organizational management companies of the tourism industry, which is to manage the market structure. Hierarchical structure formation strategy management system business travel industry is defined.

Key words: *Inter-system management, strategy management, partnership approach, the tourism industry.*

Одержано 24.01.2014.