

МЕТОДИКА ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ПРИКЛАДІ КРИМСЬКОГО РЕГІОНУ

Умови господарювання, які склалися на вітчизняному та міжнародному туристичному ринку сьогодні, вимагають від керівництва підприємств цієї галузі застосування ефективного механізму менеджменту. На наш погляд, дуже важливою складовою частиною алгоритму управління туристичною діяльністю є стратегічний аналіз який складається з чотирьох послідовних етапів [1]. На першому етапі необхідно проаналізувати цільовий ринок, на якому здійснює діяльність туристичне підприємство. Другий етап полягає в розробці матриці цільового ринку. Третім етапом стратегічного аналізу є аналіз діяльності туристичного підприємства і оцінка конкурентної стратегії. Заключним етапом аналізу є визначення конкурентних переваг туристичного підприємства по ряду спеціальних для туристичної галузі критеріїв.

Для аналізу туристичного ринку проводять його сегментацію. Сегментація ринку дозволяє правильно приймати рішення на цільовому ринку туристичного підприємства й ефективно на ньому працювати. Для вивчення цільових ринків нами розроблена й апробована модель сегментації, що включає критерії й області застосування сегментації (табл. 1).

На першій стадії сегментації необхідно визначити потенційний цільовий ринок підприємствам, які освоюють нові ринки туристичних послуг і ще не визначили свій цільовий ринок. Якщо туристичні підприємства вже працюють протягом кілька років, то вони можуть уточнити свій цільовий ринок. У нашій моделі запропоновані три стадії сегментації, однак можливо і включення четвертої стадії – соціодемографічної. Соціодемографічна стадія дозволить визначити сегменти, що вимагають до себе спеціального підходу (вік, стать, професія туриста, тип родини, національність, наявність чи відсутність у родині особистих транспортних засобів).

Таблиця 1

Модель, яка рекомендується, щодо комбінації критеріїв сегментації для туристичних підприємств

Групи критеріїв	Критерії сегментації	Сфері застосування
Геодемографічні	1) туристи, що долають тривалі відстані з метою відпочинку (міжнародні туристи); 2) регіональні відвідувачі (внутрішні туристи).	Визначення цільового ринку (сегмента). Формування асортименту пропонованих послуг з орієнтацією на конкретний сегмент
Психолого-поведінкові	1) мотив поїздки; 2) психологічний портрет туриста; 3) організаційна форма поїздки; 4) транспортні засоби і засоби розміщення, які використовуються протягом відпочинку	1) розробка спеціальних турів відповідно до видів туризму, які розвиваються в регіоні, що досліджується; 2) визначення джерел інформації про туристичні можливості регіону, ступеня важливості додаткових послуг для туриста, ступеня задоволеності елементами відпочинку; 3) розробка індивідуальних і групових турів; 4) розробка і впровадження системи пільг і знижок для туристів, розробка рекламних ідей
Економічні	очікувані туристичні витрати в ході поїздки	відстеження основних тенденцій у туризмі; розробка комплексу спеціальних послуг; розробка заходів, спрямованих на залучення потенційних туристів

Аналіз цільових ринків Кримських туристичних підприємств показав необхідність орієнтації змішаних і універсальних підприємств на такий великий сегмент ринку, як сімейні туристи і туристичні групи. Конкуренцію в даному сегменті їм складають спеціалізовані і комбіновані туристичні підприємства. Сегментація туристичних підприємств за географічною ознакою виявила, що з загального числа туристів, які були опитані, 51,5% туристів є жителями України, 48,5% - країн СНД (туристів з країн далекого зарубіжжя не опитували).

Туристи зі СНД в основному є жителями Москви, Санкт-Петербурга і республіки Беларусь (рис.1). Інші регіони Росії представлені переважно туристами з Курська, Белгорода, Нижнього Новгороду. Велика частина білоруських туристів проживає в Мінську, Вітебську і Брянську. Серед інших країн СНД були зареєстровані туристи з Придністровської Молдавської республіки.

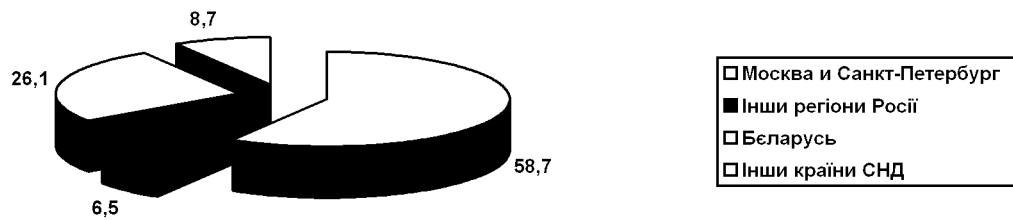


Рис. 1. Сегментація туристів країн СНД за географічною ознакою (%)

Сегментація українських туристів була проведена в залежності від регіону, у якому вони проживають і були виділені наступні регіони: західний, центральний, північний, південний, східний, Київ і область (рис. 2).

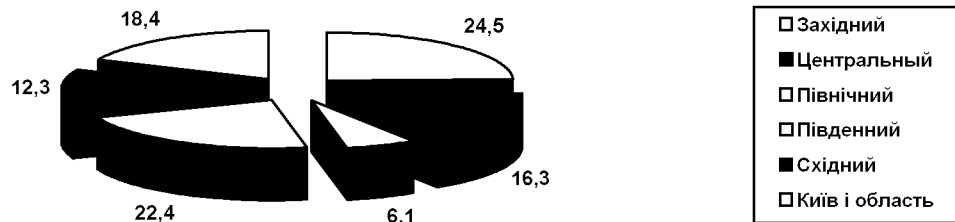


Рис. 2. Сегментація українських туристів за географічною ознакою (%)

Географічна сегментація виявила, що фактично Крим найбільш всього привертає увагу з боку туристів з Москви і Санкт-Петербурга, а також із західних регіонів України.

Друга стадія сегментації має на увазі вивчення цільового ринку туристичного підприємства. Найбільш доцільно на другій стадії використовувати психолого-поведінкові критерії. Найбільш важливими для туристичних підприємств є такі психолого-поведінкові фактори, як мотив поїздки туриста, його психологічний портрет, організаційна форма поїздки, транспортні засоби і засоби розміщення, які використовуються.

Розподіл туристів за мотивами подорожей проведено відповідно до п'яти видів мотивації, кожна з яких, обумовлює вибір того чи іншого виду туризму споживачами туристичного продукту.

Результати дослідження туристів за даним критерієм психолого-поведінкової сегментації представлені на рис. 3. Сегментація за критерієм мотиву поїздки дозволила зробити висновок, що за рекреаційним мотивом (лікування) більшість міжнародних туристів перевагу віддають

спеціалізованим (89.1%) і комбінованим (65.4%) підприємствам. За критерієм культурна мотивація (дозвілля і відпочинок) лідирують, по числу туристів, змішані (43.8%) і універсальні (38.4%) підприємства, що займаються розвитком дозвілля і відпочинку в комплексі. Універсальні підприємства лідирують і за мотивом престижу і статусу (науковий і діловий туризм), туристів, які віддають перевагу даним підприємствам, виявилось 14.3%, на другому місці за даним мотивом подорожей знаходяться змішані підприємства 10.1% туристів відповідно. Наслідком психологічної мотивації є вибір розважального туризму, де лідерами є універсальні (14.3%) і змішані (10.1%) підприємства. Спеціалізовані і комбіновані туристичні підприємства розважальним туризмом не займаються взагалі.

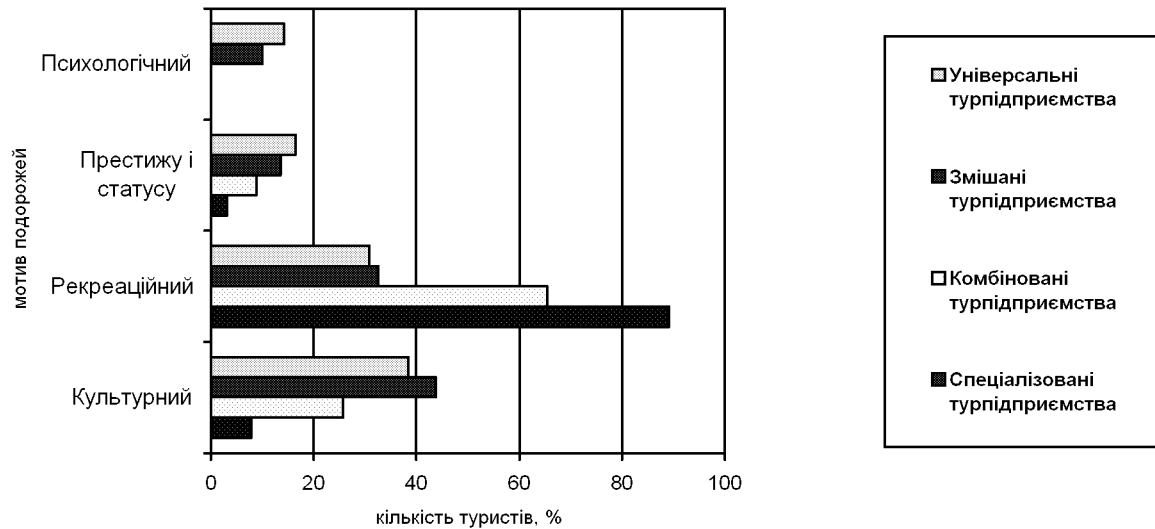


Рис. 3. Розподіл туристів за мотивом подорожей

Психолого-поведінкова сегментація дозволяє менеджерам туристичних підприємств розробляти індивідуальний підхід до туриста в залежності від мотиву поїздки, психологічного портрета, організаційної форми поїздки, транспортних засобів, які використовуються, засобів розміщення, рівня добробуту туриста [2].

Третя стадія сегментації включає вивчення очікуваних туристичних витрат у ході поїздки.

Загальні витрати ($Z_{m.c}$), які здійснюються туристом протягом комплексного туру (санаторії, пансіонати, будинки відпочинку) можна розділити на такі три групи [3]:

$$Z_{m.c} = Pa + B_1 + B_2 \quad (\text{формула загальних туристичних витрат}),$$

де Pa - авансові платежі, необхідні для підготовки і здійснення поїздки;

B_1 - витрати, які здійснюються в ході поїздки й у місцях, які відвідуються;

B_2 - витрати, зв'язані з туристичною поїздкою, котрі зроблені в країні проживання після повернення з поїздки.

Очікувані витрати туристів (споживачів) необхідно досліджувати з позиції туристичного споживання, тому що споживання товарів і послуг туристами розглядаються як туристичні витрати (табл. 2).

Після аналізу цільового ринку складається матриця цільового ринку туристичного підприємства.

Третім етапом стратегічного аналізу підприємств є оцінка привабливості продукту і конкурентної стратегії. Необхідно відзначити, що оцінка привабливості туристичного продукту є основою розробки стратегії позиціонування туристичного продукту. У зв'язку з тим, що спеціалізовані і комбіновані туристичні підприємства займаються пропозицією лише одного – трьох різновидів туристичного продукту (у залежності від видів туризму), виникла об'єктивна необхідність проведення подібного аналізу тільки в універсальних і змішаних туристичних підприємствах. Для цієї мети як маркетинговий інструментарій нами була використана так звана

модель «росту-частки», що відома як модель BCG (Бостонської консультаційної групи) у комплексі з концепцією життєвого циклу туристичного продукту (ЖЦТП).

Необхідно відзначити, що жодне з досліджених туристичних підприємств не застосовує модель BCG у комплексі з концепцією ЖЦТП. Це обумовлено, у першу чергу, дефіцитом достовірної ринкової інформації.

Заключним етапом стратегічного аналізу є визначення конкурентних переваг туристичного підприємства по ряду спеціальних для туристичної галузі критеріїв.

Таблиця 2

Розподіл середніх очікуваних витрат туристів (у доларах США)

Вид витрати	Громадяни ближнього зарубіжжя		Громадяни далекого зарубіжжя		Середні витрати	
	в доларах США	питома вага, в %	в доларах США	питома вага, в %	в доларах США	питома вага, в %
На придбання комплексного туру	250	47.7	-	-	125	19.5
На проїзд до території України	90	17.1	360	46.1	225	34.5
На проживання й харчування	115*	21.9	287.5	36.8	201.25	30.8
На екскурсійне обслуговування	55.4	10.5	87.5	11.2	71.45	10.9
На придбання подарунків й сувенірів	15	2.8	38.7	5.0	26.85	4.1
На оформлення візи	**	-	6.8***	0.9	3.4	0.2
На придбання страхового поліса	**	-	**	-	-	-
РАЗОМ	525.4	100	780.5	100	652.95	100

* - туристи, що придбають комплексний тур (звичайно на 24 дня), звичайно в графі проживання і харчування ставлять пунктир або зовсім незначну суму; ** - громадяни ближнього і далекого зарубіжжя в зазначених графах звичайно ставлять пунктир; *** - у 77% в'їзних карт у зазначеній графі був пунктир

Показники господарської діяльності є основним критерієм конкурентоспроможності будь-якого підприємства, однак для туристичних підприємств важливий рівень задоволеності попиту туристів.

У зв'язку з вищевикладеним, нами запропоновано оцінювати конкурентоспроможність туристичних підприємств за двома основними групами критеріїв: кількісними показниками туристичної діяльності; якісними показниками задоволення попиту туристів. Група кількісних показників туристичної діяльності включає чотири підгрупи показників: у сфері реалізації; у сфері управління персоналом; у сфері управління туристичним обслуговуванням; у сфері використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових).

Якісні показники задоволення попиту туристів характеризуються двома підгрупами показників: конкурентоспроможність туристичного продукту; конкурентоспроможність обслуговування.

Способи виміру показників конкурентоспроможності туристичних підприємств зображені в табл. 3.

Заключним етапом діагностики діяльності підприємств туристичного бізнесу є узагальнення отриманих у попередніх дослідженнях даних і складання профілю конкурентних переваг туристичного підприємства [4]. Для складання профілю конкурентних переваг усі

перераховані в табл. 3 показники оцінюються по бальному методу, після чого будується профіль конкурентоспроможності.

Таблиця 3

Рекомендовані показники оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств

Показники	Характеристика показника	Метод розрахунку
1. У сфері реалізації		
Рентабельність послуг	Характеризує питому вагу чистого прибутку у виборі від реалізації	Кількісний метод
Собівартість 1 туро-дня	Характеризує виражені в грошовій формі витрати на один день	Кількісний метод
Вартість 1 туро-дня	Характеризує ціну, що сплачується за придбання 1 туро-дня	Кількісний метод
2. У сфері управління персоналом		
Витрати на оплату праці	Грошова винагорода праці працівників без відрахування податків і інших утримань	Кількісний метод
Питома вага ФОП у виборі від реалізації	Характеризує частку витрат за оплату праці у виборі від реалізації	Кількісний метод
Облікова чисельність працюючих	Число всіх працівників підприємства, прийнятих на постійну, сезонну і тимчасову роботу	Кількісний метод
Питома вага фахівців з вищою освітою	Характеризує частку фахівців з вищою освітою в обліковій чисельності працівників	Кількісний метод
Питома вага постійних працівників	Характеризує частку постійних працівників в обліковій чисельності працівників	Кількісний метод
Середня заробітна плата	Середній грошовий дохід, що одержується працівником за місяць роботи	Кількісний метод
3. У сфері управління туристичним обслуговуванням		
Обсяг реалізації послуг	Грошове вираження реалізованих послуг	Кількісний метод
Загальна сума наданих додаткових послуг	Грошове вираження додаткових послуг, наданих підприємством	Кількісний метод
Кількість скарг на послуги	Кількісне вираження скарг зі сторони туристів	Кількісний метод
4. У сфері використання ресурсів(матеріальних, фінансових, трудових)		
Рентабельність діяльності	Характеризує прибутковість діяльності підприємства	Кількісний метод
Прибуток	Характеризує різницю між доходами від реалізації послуг і витратами на їхнє надання	Кількісний метод
5. Конкурентоспроможність туристичного продукту		
Асортимент туристичних послуг	Сукупність туристичних продуктів, їхніх різновидів	Експертна оцінка
Якість послуг	Характеризує здатність турпродукту задовольняти очікувані потреби туристів	Експертна оцінка
6. Конкурентоспроможність обслуговування		
Місце розташування	Характеризує розміщення підприємства стосовно туристично-рекреаційних ресурсів	Експертна оцінка
Кваліфікація персоналу	Характеризує способи надання послуг споживачам	Експертна оцінка
Час роботи	Характеризує календарний і астрономічний час роботи підприємства, з т.з. зручності для туристів	Експертна оцінка
Загальна інфраструктура	Характеризує сукупність шляхів сполучення, комунікацій і місцевих установ, що обслуговують туристичне підприємство	Експертна оцінка
Рекламна політика	Характеризує рівень використання засобів масової інформації для просування туристичного продукту	Експертна оцінка
Імідж підприємства	Сукупність асоціацій і вражень про послуги підприємства, що складаються у свідомості людей	Експертна оцінка

Проведений вище аналіз виявив лідерство комбінованих туристичних підприємств, що займаються розвитком двох-трьох видів туризму по більшості показників конкурентоздатності.

Таким чином, для підвищення своєї конкурентоздатності спеціалізованим туристичним підприємствам не слід обмежуватися наданням послуг тільки з одного виду туризму, для них було б доцільним розвивати два-три види туризму, тобто переходити в розряд комбінованих.

Змішаним й універсальним туристичним підприємствам, навпаки, з метою підвищення своєї конкурентоздатності доцільно сконцентруватися на розвитку декількох пріоритетних видів туризму, інші ж види туризму можна пропонувати як додаткові послуги. Розвиток пріоритетних видів туризму і пропозиція інших видів як додаткових послуг, є свого роду, диверсифікованістю діяльності для туристичних підприємств. Концентрація на декількох видах туризму, дозволить туристичним підприємствам істотно підвищити конкурентоздатність по них, а додаткові види туризму, що будуть ними пропонуватися, можуть стати ще одним мотивом, що спонукає туристів відвідати змішане чи універсальне туристичне підприємство.

Слід відмітити те, що стратегічний аналіз є одним з елементів алгоритму стратегічного управління діяльністю туристичних підприємств. Окрім того підприємствам для покращення ефективності управління необхідно також займатися стратегічним плануванням, організацією та контролем за соціальними і економічними критеріями.

Література:

1. Цопа Н.В. Способи вдосконалення менеджменту міжнародного туризму // Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Економіка. Вип.55-57 – 2002. – С. 226 - 229.
2. Цопа Н.В. Задание на лето 2002: повысить качество туристических услуг // Новый Крым. Курорты и туризм. – 2001. - № 3. – С. 4-5.
3. Цопа Н.В. Методические подходы к оценке эффективности международного туризма // Экономика и управление. – 2000. - №5. – С.14-16.
4. Цопа Н.В. Менеджмент міжнародного туризму (на прикладі Автономної Республіки Крим): Автореф. дис. к-та екон. Наук:08.06.02 / Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2002. – 18 с.