

Щоб бути гідним конкурентом у такому глобальному середовищі, Україні треба вийти на траєкторію випереджувального розвитку, мобілізувати й капіталізувати головний ресурс, який у неї поки ще є, — людський. Проте країна не може приступити до реалізації цього завдання прямо зараз, оскільки має стартові позиції, які катастрофічно відрізняються в гірший бік від позицій розвинених країн. Підвищення конкурентоспроможності — це передусім тривале вкладання значних інвестицій у чинники, які її формують. Попри те, що основним двигуном конкурентоспроможності країни є бізнес, держава тут — ключовий гравець, оскільки створює умови, які або посилюють конкурентні переваги підприємств і стимулюють їх до інновацій (як технологічних, так і управлінських), або — навпаки [5].

Отже, щоб зробити конкуренцію дійсно рушійною силою розвитку сільськогосподарського виробництва, необхідна не лише наявність на ринку великої кількості незалежних товаровиробників, але, насамперед, досягнення оптимальних співвідношень між попитом і пропозицією на продукцію сільського господарства.

Література

1. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. Жаліло, Я. Базиліук; Нац. ін.-т стратегічних досліджень. - К.: Знання України, 2005. - 387 с.
2. Полунєєв Ю. Конкурентоспроможність країни як національна ідея [Електронний ресурс] / Ю. Полунєєв // Режим доступу: <http://www.dt.ua/2000/2020/49518/>, вільний
3. Конкурентоспроможність регіонів України (методологія і практика) / [Чернюк Л.Г., Клиновий Д.В., Швець П.А., Троян В.Л., Петровська І.О., Ярош О.М.]; за науковою редакцією засл. діяча науки і техніки України, д.е.н., проф. Чернюк Л.Г. – К.: РВПС України НАН України, 2010. - 108 с.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - Київ: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
5. Полунєєв Ю. Технологія економічного прориву / Ю.Полунєєв // Дзеркало тижня / Влада. - 2006.- № 41 (620) 28 жовтня - 3 листопада.

Рецензент докт. екон. наук, професор Ткаченко В.Г.

338.486

*Білецька І.М., к.е.н., викладач,
Івано-Франківський інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТУРИЗМІ

Туристична сфера є сьогодні однією з найбільш динамічних щодо темпів розвитку галузей світового господарства, навіть сьогодні, в умовах загальної рецесії світової економіки. Так, за даними UNWTO World Tourism Barometer, обсяг туристичного потоку за 2009 р. скоротився лише на 4% (лише у Африці зафіксовано приріст +3%, а найбільше падіння – у Американському туристичному регіоні (-10%) та у Європі (-7%)), частка доходів від туризму знизилась на 6% у порівнянні з скороченням світового експорту на 12% [1]. Не дивлячись на те, що це доволі низькі результати для індустрії туризму загалом, проте такі показники можна вважати знаковими щодо розуміння стійкості позицій туристичної галузі у виключно важких економічних умовах та її здатності швидко пристосовуватись до негативних змін середовища бізнесу.

Так, перші підсумки щодо роботи міжнародного туризму у 2010 р., підведені у Аргентині на засіданні 88 сесії Виконавчої ради ЮНВТО, яскраво ілюструють позитивні тенденції до зростання у першому півріччі кількості туристичного потоку на 7% у порівнянні з аналогічним 2009 р., які звісно нижчі, аніж у рекордному 2008 р, проте ще раз переконливо доводять гнучкість туристичної галузі.

Щодо України, то за даними Державної служби туризму й курортів, виїзний туристичний потік у 2009 р. знизився на 38%, в'їзд іноземних туристів - на 24% у цілому по Україні, при цьому статистика констатує стабільність внутрішнього туризму в Україні в 2009 р. на рівні попереднього та зростання на 2-2,5% у 2010 р. порівнюючи з аналогічним періодом попереднього року. Фінансові надходження від туризму скоротилися тільки на 2%, становивши майже 1,5 млрд. гривень. Таким чином, вплив світової фінансової кризи був несуттєвим тільки на ринок внутрішнього туризму [2].

Нещодавно, на 88 сесії Виконавчої ради ЮНВТО, було представлено так звану «Білу книгу» – документ щодо проведення реформ в ЮНВТО з метою підвищення ефективності її роботи, в якій окреслено основні пріоритети розвитку міжнародного туризму країн-членів ЮНВТО: внутрішній туризм, забезпечення зайнятості в туризмі, управління у туризмі [3].

Тому питання розвитку внутрішнього туризму в Україні є зараз особливо актуальним, навіть, не зважаючи на наявність таких глобальних перешкод його успішному розвитку як так зване «земельне питання», нерозвинена інфраструктура та проблеми з сервісом, що активно обговорюються сьогодні [4].

Туристичні підприємства займають ключові позиції у формуванні та реалізації конкурентоспроможної туристичної пропозиції на внутрішньому ринку. Тому система управління ними вимагає особливої уваги, що пов'язано з нестабільністю зовнішнього, зокрема природнокліматичного, середовища туризму. Загальновідомо, що навіть найкраща стратегія може не виправдати себе, якщо на стадії її реалізації зміниться зовнішнє середовище. Тому необхідним є формування механізму управління стратегією підприємства в умовах непередбачуваних змін середовища. Такими непередбачуваними стратегічними змінами для підприємств туристичної галузі можуть бути:

природнокліматичні: природні катаклізми, стан екології, погодні видозміни, сезонність, загроза епідеміологічних захворювань;

соціокультурні: імідж країни чи регіону (створення позитивного іміджу регіону і країни, з одного боку, потребує великих витрат, із іншого – значно посилює ефект туристичного мультиплікатора в економіці), рівень доходів, мода, стиль життя, зростання терміну оплачуваної відпустки та додаткових фінансових надбавок на оздоровлення (тенденція, започаткована у 1960-х роках, продовжує позитивно стимулювати розвиток туризму), рівень освіченості;

політико-правові: громадянський неспокій, політичні кризи, страйки, туристичні митні, валютні, паспортні, візові, санітарно-епідеміологічні формальності;

економічні: рівень цін, інфляція, глобалізація ринків, світові і національні економічні кризи (фінансові, валютні, загальноекономічні), розвиток туристичної інфраструктури;

НТП: розвиток комп'ютерних систем бронювання, Internet-технологій;

демографічні: старіння нації, зміна структури сім'ї, рівень урбанізації (наявність на Прикарпатті невеликих містечок та сіл сьогодні створює додаткові переваги для регіонального туризму). Враховуючи ймовірність виникнення таких стратегічних змін пропонуємо до практичного застосування матрицю вибору стратегічних пріоритетів розвитку туристичного підприємства залежно від типу таких змін (табл. 1).

Таким чином, при виникненні групи природнокліматичних змін пропонуємо такі стратегічні альтернативи: природні катаклізми – стратегія тимчасового скорочення; погіршення стану екології – стратегії розвитку товару, скорочення, часткової чи повної елімінації; погодні видозміни – стратегії горизонтальної диверсифікації або скорочення; сезонність відпочинку – стратегії розвитку товару; загроза епідеміологічних захворювань – стратегії розвитку товару, ринку, концентрованої та конгломеративної диверсифікації.

У випадку групи соціокультурних змін у середовищі прийнятними будуть такі стратегічні альтернативи: зміна іміджу країни чи регіону – розвиток ринку, товару, концентрована та конгломеративна диверсифікація; захоплення ринку; мода на здоровий стиль життя – захоплення ринку, розвиток ринку, товару, концентрована та конгломеративна диверсифікація (або часткова елімінація у випадку негативних тенденцій); зростання рівня освіченості – розвиток ринку та товару (розробка пізнавальних турпакетів).

Якщо змінюються політико-правові чинники, то громадянський неспокій та політична криза змушує застосовувати стратегії розвитку ринку, конгломеративної диверсифікації або скорочення та елімінації, наявність туристичних формальностей спонукає до прямої та зворотної інтеграції з метою зменшення їх кількості та досягнення за рахунок цього додаткових конкурентних переваг. Група економічних чинників має також доволі суттєвий вплив на діяльність підприємства.

Так, світова економічна (фінансова, валютна) криза змушує підприємства шукати нові можливості підтримання конкурентних переваг (стратегія розвитку ринку і/або товару, спільне підприємництво) або частково чи повністю скорочувати діяльність; коливання попиту – використовувати стратегії захоплення ринку, розвитку ринку, товару, горизонтальної та конгломеративної диверсифікації, скорочення, часткової та повної елімінації; глобалізація ринків стимулює застосовувати такі стратегії: прямої та зворотної інтеграції, горизонтальної інтеграції, конгломеративної диверсифікації, спільне підприємництво; рівень розвитку туристичної інфраструктури визначає доцільність стратегій прямої інтеграції, розвитку ринку і/або товару, горизонтальної диверсифікації, спільного підприємництва, скорочення, елімінації.

Матриця вибору стратегічних пріоритетів розвитку туристичного підприємства залежно від ринкової кон'юнктури (складено автором).

Непередбачувані стратегічні зміни		Стратегічні альтернативи												
		Пряма інтеграція	Зворотна інтеграція	Горизонтальна інтеграція	Захоплення ринку	Розвиток ринку	Розвиток товару	Концентрована диверсифікація	Конгломеративна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Спільне підприємництво	Скорочення	Часткова ліквідація	Елімінація
Природно - кліматичні	природні катаклізми											■		
	стан екології						■					■	■	■
	погодні видозміни									■		■		
	сезонність відпочинку											■		
	загроза епідеміологічних захворювань					■	■	■	■					
Соціокультурні	імідж країни чи регіону					■	■		■					
	рівень доходів				■				■					
	зростання терміну оплачуваної відпустки									■				
	мода, стиль життя				■	■		■	■					■
	рівень освіченості					■	■							
Політико-правові	громадянський неспокій					■			■			■	■	■
	політичні кризи					■			■			■		
	страйки											■		
	туристичні формальності	■	■			■	■		■			■		
Економічні	світова економічна (фінансова, валютна) криза					■	■				■	■	■	■
	рівень попиту				■	■		■				■	■	
	рівень цін		■		■	■		■				■	■	
	глобалізація ринків	■		■				■			■	■	■	
	рівень інвестицій											■	■	
	туристична інфраструктура	■				■	■	■			■		■	
НТП	інновації і нові технології		■	■								■		■
	КСБ і Internet-технології	■		■							■	■		■
Демографічні	старіння населення					■	■			■				
	структура сім'ї					■	■			■				
	урбанізація					■	■			■				

Науково-технічний прогрес – розвиток Internet-технологій та комп’ютерних систем бронювання – ініціює такі стратегічні альтернативи для бізнесу: прямої інтеграції, спільне підприємництво, горизонтальної інтеграції, можливе скорочення чи часткову елімінацію. Так, наприклад, наявність на Прикарпатті невеликих містечок та сіл сьогодні створює додаткові переваги для розвитку регіонального туризму (сільського зеленого, екотуризму, агротуризму).

Варто зазначити, що вплив змін підприємницького середовища на діяльність підприємства та його стратегії неоднозначний. Катастрофічні за наслідками для одного підприємства, вони можуть стати сприятливими для іншого, на третє – зовсім не впливати. Отже, цілком можливою може бути ситуація, коли підприємству необов’язково переглядати свою стратегію. Тому для практичного застосування запропонованої матриці необхідно розробити шкалу, що дасть змогу визначати доцільність її застосування щодо необхідності перегляду і коригування стратегії. Її принцип полягатиме в наступному: менеджер на свій вибір за допомогою різноманітних методів обробки первісних даних (опитування експертів, експертні оцінки, опрацювання інформації методами математичного і статистичного аналізів чи моделювання тощо) складає так звану шкалу чутливості з певними інтервалами.

При потраплянні результатів опрацювання вихідних даних у певні інтервали можна зробити висновки про поточний стан підприємства, скласти прогноз на майбутнє, необхідний для утримання зайнятих ринкових позицій чи зміни їх у напрямку поліпшення позицій.

Як параметричні показники шкали можна вибрати різноманітні показники залежно від виду діяльності підприємства. Аналіз можна ґрунтувати на динаміці обсягів продажу турів, завантаженості будинку відпочинку, сезонних коливаннях продажу, рентабельності, прибутковості. Можна проводити аналіз та порівняння показників за різні періоди, а при багатопрофільності діяльності – за кожним видом діяльності. Для визначення порогових значень і отримання необхідних інтервалів використовуватимемо оцінний показник рентабельності продажу туристичного підприємства.

Для точності прогнозів також враховуватимемо часовий період, тобто фактор сезонності, який особливо притаманний туристичній діяльності. Пропонована шкала матиме наступний вигляд (рис. 1).

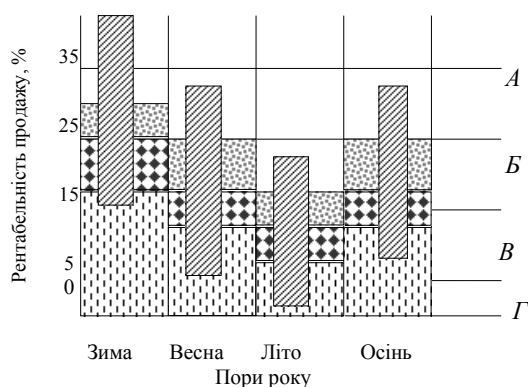


Рис. 1. Шкала градування чутливості рентабельності до зміни сезону

Оскільки туристичний сезон досягає найвищих результатів, наприклад, на Прикарпатті узимку, почнемо відлік саме із зимового періоду. Для морських курортів України за точку відліку можна обирати літній високий туристичний сезон. Тонування у вигляді стовпців певних діапазонів показує можливий спектр зміни рентабельності продажу. Залежність оцінчного показника – рентабельності продажу – від пори року представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Пора року	Залежність рентабельності продажу від пори року			
	Рентабельність продажу, %			
	Квадрант А	Квадрант Б	Квадрант В	Квадрант Г
Зима	28-40	25-28	17-25	0-17
Весна	25-28	17-25	13-17	0-13
Літо	15-17	13-17	7-13	0-7
Осінь	25-28	17-25	13-17	0-13

Наприклад, для пори року «Зима»:

рентабельність 28–40% відповідає Квадранту А, в якій підприємство може дотримуватися типових стратегій відповідно до обраної загальної бізнес-моделі розвитку;

рентабельність 25–28% відповідає Квадранту Б, що свідчить про недостатню відповідність стратегії зовнішнім умовам;

рентабельність 17–25% відповідає Квадранту В, потрапляючи в яку підприємство зобов'язане переглянути свою стратегію на ринку;

рентабельність 0–17% відповідає Квадранту Г, є критичною точкою діяльності, що не відповідає вимогам ринку і приводить до банкрутства.

Таким чином, практичне значення даної шкали чутливості до змін дає нам змогу кількісно оцінити природу змін та їх значимість для роботи підприємства. Якщо зміни в навколишньому середовищі бізнесу є несуттєві для нас, підприємство продовжує дотримуватись обраної на попередньому етапі бізнес-стратегії відповідно до своєї стратегічної ринкової позиції; якщо ж зміни бодай трохи можуть змінити наші, важливо знати ступінь їх впливу й алгоритм наступних дій.

Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах виникнення непередбачених неочікуваних ситуацій наведено на рис. 2 з урахуванням даного чутливого оціночного показника.

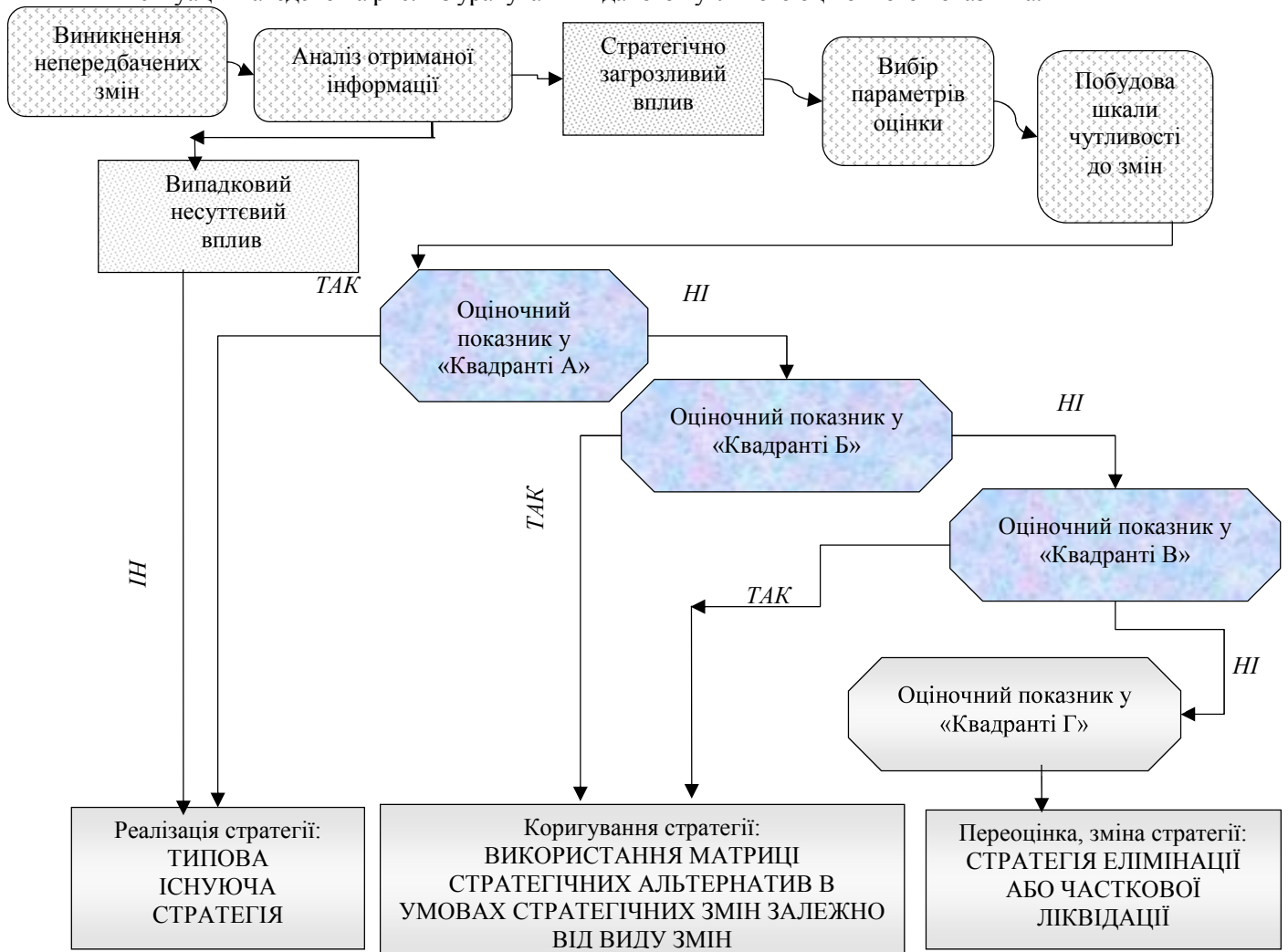


Рис. 2. Алгоритм ухвалення рішень при настанні стратегічних змін (складено автором)

Відповідно до алгоритму вхідними даними є інформація про нову підприємницьку ситуацію, оцінка за допомогою запропонованого методу, переоцінка, коригування чи зміна стратегії.

Таким чином, коли підприємство потрапляє в ситуацію «Квадранту А», воно не змінює стратегії, працює за обраною бізнес-моделлю відповідно до своєї стратегічної позиції.

Потрапляння в «Квадранту Б» змушує туристичне підприємство внести корективи до стратегії, особливо, коли зміни зовнішнього середовища можуть бути довгостроковими, і скористатися матрицею вибору стратегічних альтернатив.

«Квадрант В» зобов'язує підприємство якнайшвидше відреагувати на зовнішні зміни і неодмінно вибрати доповнення до загальної стратегії у вигляді певної бізнес-альтернативи.

«Квадрант Г» є критичною межею існування організації. В даному випадку можливі три варіанти: перегляд і переоцінка стратегії, її повна зміна, або застосування стратегії часткової ліквідації, або, якщо ситуація на межі банкрутства, – стратегію елімінації та вихід із ринку.

Запропонований алгоритм може застосовуватись двома способами. Перший полягає в одиничному або періодичному використанні підприємствами, які працюють у порівняно стабільному середовищі або є сферою малого підприємництва. Другий – полягає у постійному використанні підприємствами, що працюють у нестабільному середовищі чи є суб'єктами великого бізнесу з високим рівнем диверсифікації комерційних зусиль.

Отже, запропонований механізм управління підприємством в умовах виникнення стратегічних змін середовища дозволяє мінімізувати можливий ризик зниження ефективності діяльності туристичного підприємства.

Література

1. Tendencies in world tourism: [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.world-tourism.org>.
2. Внутрішній туризм в Україні не відчув кризи: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsn.ua/groshi/vnutrishnij-turizm-v-ukrayini-ne-vidchuv-krizi.html>
3. Trade in figures: business review: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wto.org>.
4. Український внутрішній туризм почне розвиватися за кілька років: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.golosua.com/suspilstvo/2010/03/23/ukrayinskij-vnutrishnij-turizm/>

Рецензент док.екоп.наук, доцент Цела С.Ю.

336. 012. 23

*Лещук В.П., к.е.н., доцент, докторант,
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль*

КОНЦЕНТРАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Створення економічних систем є обумовлене історичним розвитком людської цивілізації. Нові економічні системи успадковують певні ознаки попередніх, поступово набувають суттєвих відмінностей, що дозволить визначити їх як нові. В процесі цього розвитку зростає і складність економічних систем. Суттєво впливають на розвиток економіки процеси концентрації. При цьому, вони є неоднозначними як і по самому протіканню, так і по результатах.

Актуальність проблеми в значній мірі зумовила інтерес до її дослідження багатьох вчених-економістів. Фундаментальною базою для дослідження є праці А.Сміта, К.Маркса, Дж. Кейнса, І.Бланка. В значній мірі питання, які стосуються різних сторін розвитку процесів концентрації та інтеграції в економіці досліджуються в працях Василенко В.Н., Шептія А.В., Єрохіна С.А., Нестерчука Ю.О., Скорнянської І., Білоуса В.С., Лиско Л.Р. та ін.

Мета статті – дослідити суть процесів концентрації та інтеграції в економіці, їх значення, результат та вплив на подальший розвиток економічної системи.

Процеси концентрації в економіці проходять постійно. Вони, на нашу думку, обумовлені рядом як об'єктивних, так і суб'єктивних причин.

Перш за все, вони обумовлені самою метою розвитку економіки, як конкретної системи в ринкових умовах. Умови конкуренції (інколи досить жорсткі) обумовлюють необхідність збільшувати обсяги виробництва, без чого неможливо забезпечувати належну фінансову стійкість.

По-друге, в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку, постійного впровадження нових видів продукції, застосування нової техніки і технології, виробництво не може обмежуватись одним або декількома видами продукції, а бути універсальним.

По-третє, зростання обсягів виробництва, вимагає залучення додаткових ресурсів (фінансових, матеріальних, людських). Бізнесові структури повинні забезпечувати себе з точки зору постійної наявності цих ресурсів в потрібній кількості, в потрібному місці і в потрібний час.

Четверте. Будь-яка економічна система діє в рамках економічної системи держави в цілому. І, в значній мірі, її успішна діяльність залежить від тих умов, які створює держава. Тому будь-яка фірма буде зацікавлена у формуванні саме таких умов, які б забезпечили її успішний і стабільний розвиток. Впливати на формування законодавчої бази в країні можуть тільки великі фірми. Разом з тим, держава в більшій мірі буде враховувати інтереси крупних виробників.