

УДК 338. + 379.851

Гурова Д. Д.

к.геогр.н., доц.

Запорізький національний технічний університет

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОЇ СФЕРИ

*В статті проведений стратегічний аналіз діяльності підприємств туристської сфери м. Запоріжжя, для аналізу конкуренції в галузі було запропоновано використання показника концентрації туристських фірм на ринку, шляхом сегментації та визначенням ключових факторів успіху була досліджена кон'юнктура туристського ринку регіону.*

*Ключові слова: туристський ринок, стратегічний аналіз, сегментація, кон'юнктура, ринкова частка, позиціонування, турпродукт, туристське підприємство, ключовий фактор успіху.*

Постановка проблеми. Туристський ринок, на відміну від інших галузей народного господарства, значно тісніше залежить від факторів зовнішнього середовища (рекреаційних ресурсів, об'єктів туристичного попиту, архітектурних та історичних пам'яток, традицій і етнографії туристичного регіону, сезонності туристичного попиту). Внаслідок цього в практиці туристичної діяльності досі побутує хибна філософія «туризм управляє фірмою, а не вона ним». Тому завдання сучасного стратегічного управління полягає насамперед у зміні даної філософії і побудові такої моделі управління, яка б, урахувавши нестабільні, з високим рівнем невизначеності фактори зовнішнього середовища дала б керівникові змогу детермінувати оптимальний якісний та кількісний склад стратегічного набору підприємства для досягнення економічного і соціального успіху.

Питанням стратегічного аналізу діяльності підприємств туристської галузі присвячені наукові дослідження і публікації багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Александрової О. Ю., Заблоцької Р. О., Зоріна І. В.,

Любіцевої О. О., Мальської М. П., Смаля І. Р., Уокера М. Д. та ін.

Мета статті – провести стратегічний аналіз діяльності підприємств туристської галузі.

Основна частина. Стратегічний аналіз підприємницького середовища – складний та трудомісткий процес. На жаль, саме цьому етапові дуже часто приділяють недостатньо уваги, що є першопричиною порушення алгоритму планування всієї діяльності. Причин кілька: складно виділити перелік головних факторів, що об'єктивно враховують особливості регіону, своєї галузі та підприємства; нелегко намітити джерела і форми збору інформації; важко визначитися з відповідальними виконавцями; складно застосовувати (якщо відомі) сучасні методи і моделі статистичного стратегічного аналізу; велика завантаженість поточною оперативною роботою і, як наслідок, дефіцит часу на стратегічне дослідження й т. д.

Після ідентифікації всіх факторів, що можуть суттєво впливати на туристську діяльність організації, необхідно знайти способи послаблення їх впливу. Наприклад, конкурентів можна розглядати як потенційних партнерів зі створення спільних туристських продуктів (туристське підприємство та екскурсійне бюро тощо), посередників – як помічників у реалізації нових чи модифікованих турпослуг, а споживачів – як контрагентів, з якими необхідно будувати стійкі та довгострокові взаємини. Таким чином, наявність стійких зв'язків із постачальниками і покупцями, фінансовими інституціями та інвесторами, органами державного управління – все це може в майбутньому стати стрижнем компетенції туристського підприємства [1].

Для аналізу конкуренції в галузі пропонуємо використати показник концентрації туристських фірм на ринку. Концентрація відображає відносну величину та кількість фірм, що працюють на ринку. Чим менша їх кількість, тим вищий рівень концентрації, і тим більше підприємства залежать одне від одного. Чим менше фірми відрізняються одна від одної за розміром, тим нижчий рівень концентрації. Чим вищий рівень концентрації, тим нижчий рівень конкуренції в галузі. Розподіл ринку між фірмами яскраво ілюструють

різні показники концентрації, наприклад, показник дисперсії ринкових часток, дисперсії логарифмів ринкових часток, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Джині – статистичний показник, в основі якого крива Лоренцо [2]. Проте, при використанні індексу Джині варто враховувати дві особливості: є суттєвий недолік у концепції індексу та складність підрахунку коефіцієнта. Таким чином, пропонуємо використати індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindal-Hirshman): рівень концентрації визначається як сума квадратів ринкових часток досліджуваних фірм на ринку:

$$HNI = \sum_{i=1}^n D_i^2, i = 1, \dots, n \quad (1)$$

Де,  $HNI$  – індекс Херфіндаля-Хіршмана  $0 < HNI \leq 1$ ;  $n$  – кількість досліджуваних фірм на ринку;  $D_i$  – частка  $i$ -ої організації загальному об'ємі реалізації продукції.

$$D_i = \frac{OP_i}{OP} \quad (2)$$

Де,  $OP_i$  – обсяг реалізації  $i$ -тої організації галузі;  $OP$  – загальний обсяг реалізації підприємств галузі.

Індекс приймає значення від 0 (ідеальний випадок досконалої конкуренції, коли на ринку безліч продавців, кожний із яких контролює просто нікчемну частку ринку) до 1 (коли на ринку справжня монополія одного продавця) [2]. Якщо рахувати ринкові частки у відсотках, індекс набуватиме значення від 0 до 10000. Чим більше значення індексу, тим вища концентрація продавців на ринку і тим слабша конкуренція в галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Діапазон значень індексу Херфіндаля-Хіршмана

| Діапазон значень індексу Херфіндаля-Хіршмана      | Інтенсивність конкуренції |
|---|---------------------------|
| $0 < HNI \leq 1000$ або $0 < HNI \leq 0,1$        | Сильна                    |
| $1000 < HNI \leq 1800$ або $0,1 < HNI \leq 0,18$  | Середня                   |
| $1800 < HNI \leq 10000$ або $0,18 < HNI \leq 1,0$ | Слабка                    |

Основна його перевага – здатність гнучко реагувати на перерозподіл

часток між фірмами на ринку. Якщо ринкові частки всіх фірм однакові, то  $HNI = \frac{1}{n}$ . За допомогою вибраного переліку десяти фірм (за даними рейтингу сайту <http://www.turpravda.ua>) [3], що працюють в Запорізькій області, у 2012 р., оцінено гостроту конкуренції в галузі й розраховано рівень концентрації продавців на ринку, використовуючи індекс Херфіндаля-Хіршмана (табл. 2).

Проаналізувавши отримані дані, можна зробити наступний висновок: коефіцієнт концентрації туристських організацій перебуває в межах  $0,1 < HNI \leq 0,18$  (якщо рахувати ринкові частки у відсотках, то в межах  $1000 < HNI \leq 1800$ ).

Таблиця 2

Найбільш успішні фірми, що працюють на ринку внутрішнього туризму м. Запоріжжя

| Назва туристського підприємства | Обсяг туристських послуг, тис. грн. | $D_i$  | $D_2^i$      |
|---------------------------------|-------------------------------------|--------|--------------|
| Три слона                       | 5715,7                              | 0,2227 | 0,0496       |
| Макс тур                        | 5006,1                              | 0,1951 | 0,0381       |
| Джейн тревел                    | 3961,2                              | 0,1544 | 0,0238       |
| Марко Поло                      | 3373,4                              | 0,1315 | 0,0173       |
| Paradise travel                 | 1947,8                              | 0,0759 | 0,0058       |
| Авіатур                         | 1501,3                              | 0,0585 | 0,0034       |
| Люкс                            | 1373,0                              | 0,0535 | 0,0029       |
| Елен-тур                        | 1085,5                              | 0,0423 | 0,0018       |
| Фортуна-тур                     | 855,6                               | 0,0333 | 0,0011       |
| Призма-тур                      | 840,6                               | 0,0328 | 0,0011       |
| ВСЬОГО                          | 25660,2                             | 1,000  | $HNI=0,1448$ |

Це свідчить про те, що ринок туристських послуг є помірно концентрованим, і рівень конкуренції характерний середньою інтенсивністю, що пов'язано з розширенням ринку в останні роки, активізацією туризму, зокрема внутрішнього. Виникнення нових підприємств мотивувало існуючі підприємства розширювати сфери діяльності, доповнювати пакет туристських послуг новими видами [4].

На рис. 1 представлено частку кожної  $i$ -тої туристської фірми у

загальному обсязі туристських послуг.

Для визначення ступеня нерівномірності розподілу ринкових часток між учасниками ринку використовуємо показник дисперсії ринкових часток і коефіцієнт варіації:

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (D_i - \bar{D})^2, i = 1, \dots, n \quad (3)$$

$$v = \frac{\sigma}{\bar{D}} \times 100 \% \quad (4)$$

Де,  $\bar{D}$  – можлива частка фірми на ринку дорівнює  $\frac{1}{n}$ ;  $v$  – коефіцієнт варіації, що характеризує ступінь однорідності сукупності.

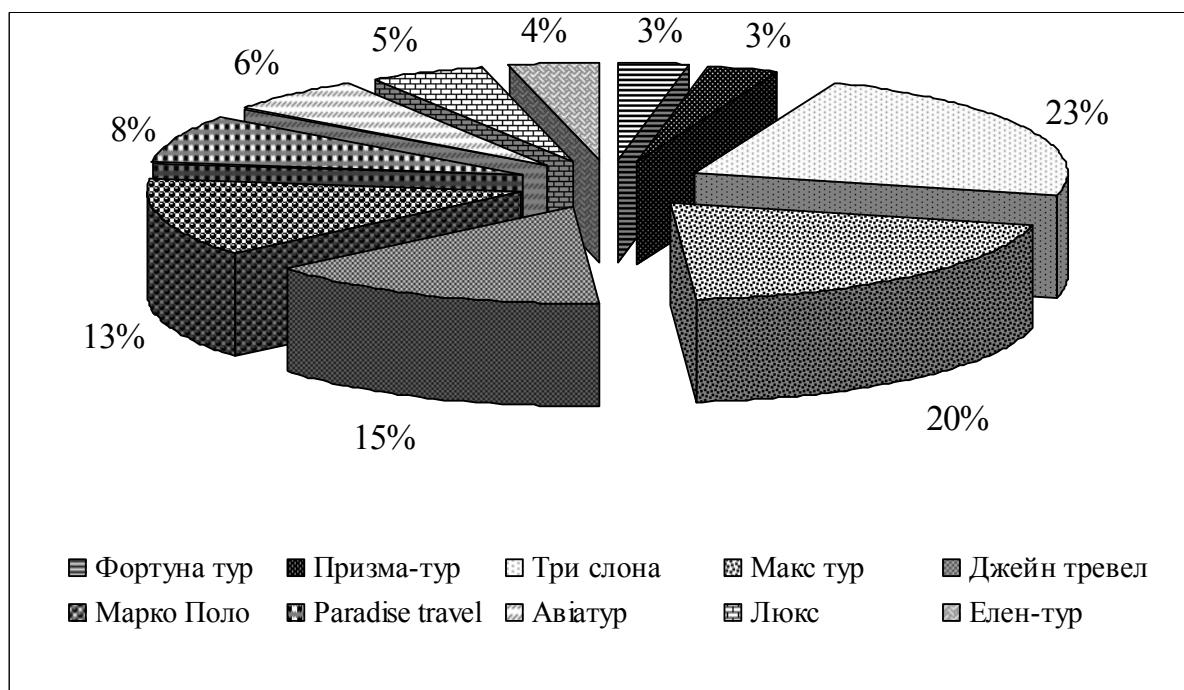


Рис. 1. Частка туристських фірм на туристському ринку м. Запоріжжя

В таблиці 3 представлена шкала визначення ступеня однорідності сукупності залежно від значень коефіцієнта варіації. Чим вищою є нерівномірність розподілу ринкових часток, тим при інших рівних умов концентрованішим є ринок.

## Шкала визначення однорідності сукупності

| $v, \%$     | Ступінь однорідності сукупності |
|-------------|---------------------------------|
| До 30       | Однорідна                       |
| 30 – 70     | Середня                         |
| 70 і більше | Неоднорідна                     |

Таблиця 4 показує розрахунки визначення показників дисперсії, середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Величина коефіцієнта варіації свідчить про інтенсивність варіаційної ознаки  $i$ , відповідно, про однорідність складу сукупності, що досліджують. Чим більше значення коефіцієнта варіації, тим різноманітніше коливається значення ознаки навколо середнього значення, і тим більша неоднорідність сукупності. Отриманий коефіцієнт варіації 66,9 % свідчить про середнє значення варіаційної ознаки  $y$ , відповідно, про середню однорідність сукупності досліджуваних фірм за величиною  $i$ -тої частки наданих туристських послуг. Це означає, що в Запорізькій області на ринку туристських послуг внутрішнього в'їзного туризму є попит і конкуренція між підприємницькими структурами. Рівень оцінюється як середній.

Ринкову кон'юнктуру аналізують, як правило, шляхом сегментації та визначення ключових факторів успіху. Метод сегментації ринку дає фірмі змогу уникнути зайвих витрат на масове виробництво і рекламу, бо вже від початку фірма орієнтується на визначеного клієнта. Даний метод поширений серед малого та середнього підприємництва, які постійно потерпають від нестачі обігових коштів.

## Допоміжна таблиця для розрахунку показників варіації

| Назва туристської фірми | Частка $i$ -тої фірми на ринку, $D_i (\%)$ | $(D_i - \bar{D})$ | $(D_i - \bar{D})^2$ |
|-------------------------|--|-------------------|---------------------|
| Три слона               | 22,27                                      | 12,27             | 150,66              |
| Макс тур                | 19,51                                      | 9,51              | 90,42               |
| Джейн тревел            | 15,44                                      | 5,44              | 29,56               |
| Марко Поло              | 13,15                                      | 3,15              | 9,9                 |

|                     |        |                    |        |
|---------------------|--------|--------------------|--------|
| Paradise travel     | 7,59   | - 2,41             | 5,8    |
| Авіатур             | 5,85   | - 4,15             | 17,22  |
| Люкс                | 5,35   | - 4,65             | 21,62  |
| Елен-тур            | 4,23   | - 5,77             | 33,29  |
| Фортуна-тур         | 3,33   | - 6,67             | 44,43  |
| Призма-тур          | 3,28   | - 6,72             | 45,21  |
| Сума                | 100,00 |                    | 448,12 |
| Середнє значення    | 10,00  | $\sigma^2 = 44,81$ |        |
| Коефіцієнт варіації |        | $v = 66,90$        |        |

Сегментуючи туристський ринок, варто враховувати суттєві фактори, притаманні лише індустрії туризму:

- споживачем послуг і покупцем (замовником) часто можуть бути різні особи (в останні роки дедалі поширенішим стає різновид ділового туризму – MICE-туризм – meeting, incentives, conferences and exhibition, що організовує фірма для заохочування та преміювання своїх працівників у вигляді проведення семінарів, тренінгів тощо у напівформальній атмосфері паралельно з відпочинком у готелях та відпочинкових комплексах [5];

- рішення про придбання послуги щоразу може бути іншим залежно від мети подорожі, її тривалості, зміни у доходах;

- загальна мета групових турів часто може відрізнятися від потреб і бажань її учасника;

- мотивація туристів може варіюватися залежно від часу, коли приймають рішення про відпочинок і замовлення путівок (у туристів, які планують поїздку заздалегідь, і у тих, які купують «горячі путівки», мотиви значно відрізняються) [5].

Маркетологи виділяють три основні ознаки сегментації: географічні (країна перебування туриста, географічна мета подорожі, місце відпочинку), соціодемографічні (вік, стать, професія туриста, соціальний статус, сім'я, національність, релігійні переконання, постійне місце проживання, дохід сім'ї) та психолого-поведінкові (мотиви подорожі, психологічний портрет туриста, сезонність, організація та форма подорожі, транспорт, розміщення,

віддаленість і тривалість подорожі, вимогливість до комфорту, тип відпочинку, здоров'я тощо) [6]. При сегментуванні туристського ринку доволі часто виникає проблема чіткого розмежування між видами туризму. Так, нерідко діловий туризм поєднується з пізнавальним, спортивний – із рекреаційним, історичний – із зеленим тощо. Взагалі ж можна впевнено констатувати той факт, що сегментування туристського попиту прямує до безкінечності, зумовленої зростанням потреб людини і значення відпочинку для неї як просто природної потреби продовження життя. Нині в світі відомо понад 300 видів та підвидів туристських подорожей, перелік яких щодня доповнюється новими видами й способами задоволення потреб та бажань людини [7].

Більшість туристських підприємств Запорізької області при маркетингових дослідженнях ринку використовують при сегментуванні метод «post hoc (klaster based)». Він передбачає різного роду опитування серед клієнтів фірми. При цьому фірми використовують його різні форми: опитування (інтерв'ю) телефоном, поштою, особистий контакт, різноманітні анкети. Структура анкет і способи опитування також відрізняються. Наприклад, два з п'яти детально розглянутих туристських підприємства не здійснюють сегментування як таке, а лише працюють інтуїтивним методом «навмання», два підприємства анкетують традиційним методом, пропонуючи відпочиваючим заповнити анкету, і тільки одне використовує ширший набір маркетингового інструментарію: поряд із простим заповненням анкети застосовують також інформаційні технології шляхом розсилання індивідуальних листів електронною поштою.

Варто зазначити, що підхід до сегментування споживачів туристських послуг, застосований для туристського комплексу «Три слона», можуть застосовувати інші туристські підприємства.

Ключовим факторам успіху (КФУ) підприємство має приділяти особливу увагу, оскільки саме вони визначають успіх чи крах фірми на ринку, її конкурентний статус, що безпосередньо впливає на успіх. Тому



фірма має ідентифікувати ключові фактори успіху, притаманні галузі, в якій вона працює. Такими КФУ в зовнішньому середовищі будь-якого туристського підприємства є: нормативно-правове забезпечення діяльності, природно-рекреаційні умови, рівень соціально-економічного розвитку країни, податкова політика держави, політична стабільність, особливості здійснення ЗЕД (зовнішньоторговельної політики) – сприятлива вона чи ні, наявність зовнішнього і національного (внутрішнього) попиту на турпродукт чи послуги [8].

Визначення КФУ фірми сприяє виділенню сильних сторін фірми, які будуть основою для побудови конкурентного профілю фірми. Для цього необхідно ранжувати підприємства та конкуруючі фірми щодо кожного з факторів успіху. Можна використати масштаб від 1 до 5 чи від 1 до 10 (або <+> сильніший, <-> слабший та <=> приблизно рівний в умовах обмеженості чи недоступності інформації у повному обсязі). Така оцінка конкурентної сили в поєднанні з оцінкою рівня конкурентоспроможності дасть змогу об'єктивно визначити розстановку сил на ринку. Для визначення конкурентних позицій підприємства на ринку можна застосувати систему зваженої оцінки. При встановленні зваженої оцінки кожному факторові присвоюють питому вагу залежно від його важливості. Найвище значення (0,75 і більше) спостерігається у випадках, коли якийсь фактор має вирішальне значення в конкурентній боротьбі. Менш значимим показникам присвоюють 0,05 чи 0,1. При цьому загальна сума має дорівнювати 1,0. Зважену оцінку розраховують шляхом множення рейтингового значення (оцінки) кожного показника від 1 до 5 чи від 1 до 10 на відповідну питому вагу даного фактора.

Аналіз туристської пропозиції має в основі вивчення кількісних та якісних характеристик туристського продукту. Основним способом вивчення в даному випадку служить концепція позиціонування у поєднанні з концепцією життєвого циклу турпродукту [5]. Позиціонування можна проводити з точки зору або турпродукту (щодо товарів-замінників), або туристського

підприємства (торгової марки) порівняно з аналогічними туристськими підприємствами. Туристські підприємства можуть використовувати кілька альтернативних типів позиціювання: позиціювання за специфічними ознаками (наприклад, за низькими цінами); позиціювання на основі переваг, які створює туристський продукт для клієнта чи потреб, які він задовольняє; позиціювання на «споживача», коли туристський продукт виділяють як найоптимальніший для певної групи споживачів; позиціювання на основі співвідношення «ціна / якість»; позиціювання на «іміджі», коли увагу акцентують на особливій, відмінній інформації про головні переваги і позиції пропонованого туристського продукту [6]. Для багатьох туристських підприємств бренд також пов'язаний із позиціюванням послуг на ринку. Формування відомого бренду забезпечує туристській організації конкурентні переваги, наприклад, за рахунок: зменшення витрат на маркетинг, завдяки освіченості покупця; встановлення завищених цін порівняно з конкурентами завдяки сприйняттю імені компанії як показника високої якості послуг; спрощення процесу просування нових товарів і послуг на ринок.

Беручи до уваги особливість туристського бізнесу, менеджери мають зосереджуватися не на конкретному виді туристських послуг, а на розумінні й виявленні внутрішніх мотивів потенційних споживачів, і лише потім, враховуючи це «розуміння», будувати процес планування, організації та реалізації стратегії просування туристського продукту. Право використання даної концепції, на думку автора, залишається за конкретним менеджером конкретної туристської фірми, який або «відчуватиме її псевдозміни» і ефективно користатися нею, або ні [7].

Аналіз потенціалу розвитку підприємництва у сфері туризму показав, що природно-рекреаційні умови, географічне розташування, клімат, багата культурно-історична спадщина України та Запорізької області сприяють розвитку різних видів туризму: ділового (конгресного, MICE-туризму), культурно-пізнавального (історичного, туризму етнопромислів), спортивного (взимку – гірськолижного, влітку – походів на вершини гір, катання на конях

по горах та річкового на байдарках), оздоровчого туризму тощо. Нині значну кількість туристів дає оздоровчо-лікувальний, виїзний та комбінований туризм. Характерно, що багато туристських підприємств вкладають в одну туристську пропозицію елементи всіх наведених видів на вибір клієнта до і під час відпочинку.

Основною метою етапу аналізу споживачів є визначення переліку факторів, що впливають на основу розробки стратегії туристського підприємства – споживчий попит та моделювання поведінки споживача. Складність такого аналізу полягає в суб'єктивній оцінці споживачем туристських послуг і залежить від багатьох факторів: загальноекономічних, культурних і суспільно-психологічних, соціально-демографічних та особистісно-поведінкових [2].

Значний вплив на туристський попит мають такі зміни в суспільній психології споживача, як інформованість, високий рівень освіченості, вимогливість до комфорту та якості послуг, індивідуалізм, мобільність, екологізація мислення споживача, фізична і розумова активність на відпочинку, намагання отримувати від життя якомога більше вражень. Ідентифікація мотивів поведінки споживача туристського продукту також ускладнюється і тим, що сучасне суспільство одночасно породжує протилежні одна одній потреби, такі, наприклад, як: ізоляція і життя в групі, відпочинок та діяльність, пасивне споживання і творчий підхід до планування вільного часу, проведення відпустки за визначеною туристською програмою і на свій вибір тощо [5].

Висновки. Сукупність усіх наведених факторів зумовлює виникнення і характер поведінки споживачів туристських послуг і може відобразитись у наступних показниках: частота туризму (кількість туристських подорожей за певний період часу на душу населення); найпоширеніша форма організації відпочинку; уявлення туриста про ціну туру, готельні послуги тощо; уявлення й ставлення до імені (торгової марки) компанії; роль зовнішніх негативів і роздратування в процесі прийняття рішення про відпочинок та

туристський комплекс тощо. Таким чином, алгоритм аналізу галузевого підприємницького середовища туристського підприємства дає змогу враховувати специфіку туристського бізнесу, взаємозв'язок та взаємозалежність виробників та споживачів турпослуг, і цю методику можна розглядати як ефективний механізм вирішення питань дослідження та оцінки зовнішнього середовища, що дасть змогу усунути проблеми, пов'язані з несумісністю (як правило) стратегічних цілей та поточної діяльності туристського підприємства.

### Список використаної літератури

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: АГТУ, 2003. – 143 с.
2. Вебер Ю. Г. Организация стратегического и оперативного управления на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 3. – С. 4 – 29.
3. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
4. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Изд-ство «Финпрес», 2001. – 240 с.
5. Ламбен Жан-Жак. Маркетинг, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Изд-ство «ПИТЕР», 2007. – 796 с.
6. Отзывы о турфирмах Запорожья. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <<http://www.turpravda.ua>>. [Посилання дійсне на 28.09.2013 р.]
7. Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

## ГУРОВА Д. Д. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ

*В статье проведен стратегический анализ деятельности предприятий туристской отрасли г. Запорожье, для анализа конкуренции в отрасли было предложено использование показателя концентрации туристических фирм на рынке, путем сегментации и определения ключевых факторов успеха была исследована конъюнктура туристского рынка региона.*

**Ключевые слова:** туристский рынок, стратегический анализ, сегментация, конъюнктура, рыночная доля, позиционирование, турпродукт, туристическое предприятие, ключевой фактор успеха.

## GUROVA D. D. STRATEGIC ANALYSIS OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES

*The strategic analysis of business tourism industry of Zaporozhye region was done, to analyze competition in the industry were invited to use the indicator concentration tourist companies market, through segmentation and identification of key success factors was investigated tourist market conditions in the region.*

**Keywords:** tourism market, strategic analysis, segmentation, market conditions, market share, positioning, tourist product, tourist business, a key success factor.