

Сіверський О., Красовська А. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві // *Економіка України*. – 2004. – № 12. – С. 31–37. 6. Вовканич С.Й. Соціогуманістичний контекст наукоміткої економіки інноваційного суспільства // *Економіка України*. – 2005. – № 3. – С. 42–48. 7. Аверкиев А.Б. *Инновационная деятельность по созданию информационного пространства управления предприятием на основе реинжиниринга: Монография*. <http://www.cis2000.ru/sitemap.shtml>. 8. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации*. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

УДК 331.106.42.009.12: 338.48

А.М. Гришук, Ю.О. Масюк

Львівський національний університет імені Івана Франка

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ТУРИСТИЧНИМИ ФІРМАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

© Гришук А.М., Масюк Ю.О. 2007

**Викладено головні чинники, від яких залежить ефективність стратегії туристичної компанії та її стратегічних інноваційних рішень у сфері туристичних послуг, а також коротко та стисло розглянуто сутність кількох основних стратегій, на які опираються підприємства туристичної галузі під час стратегічного планування своєї діяльності: стратегії туристичного маркетингу, просування та продажу, диференціації та цінові стратегії.**

**In this article it is briefly considered essence of several basic strategy on which the enterprises of tourist branch base at strategic innovation planning the activity: strategy of tourist marketing, price strategy, strategy of promotion and sale and strategy of differentiation.**

### Постановка проблеми

З кожним роком туристична індустрія України все активніше долучається у світовий ринок. Наслідком послідовної реалізації комплексу рекламно-виставкових заходів з просування вітчизняного турпродукту на внутрішньому та зовнішньому ринках є значне зростання в'їзного та внутрішнього потоків у діяльності ліцензіатів протягом 2003–2005 рр. найактуальнішими для підприємств України залишаються ринки турпослуг країн СНД, Балтії, Німеччини та Польщі, громадяни яких становлять переважну більшість в'їзних (іноземних) туристів. Однак цей процес стримується деякими факторами, зокрема недоліками державної політики у сфері туризму, відставанням галузі від закордонних аналогів тощо.

Особливо це спостерігається в умовах переходу туристичної індустрії на нові форми господарювання, коли спостерігається зниження інвестицій у галузь, погіршення організації планової діяльності, обмеження можливості здійснювати довгострокову інвестиційну політику тощо. По мірі загострення конкуренції, зростання витрат, спаду виробництва та погіршення якості все більша кількість організацій обслуговування починають цікавитися маркетингом та стратегічним управлінням. На початках у більшості фірмах уявляли собі маркетинг як поєднання засобів стимулювання збуту з культурою обслуговування, проте сьогодні більшість з них вже серйозно ставляться до цих напрямків роботи, мають у своєму розпорядженні маркетингові служби, системи інформації, планування та контролю. Отже, проблема полягає у виборі ефективної інноваційної стратегії туристичною фірмою в умовах конкуренції.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика розвитку туристичних організацій та збереження їх конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг широко обговорюється і висвітлюється в науковому середовищі. Різні аспекти туристичного бізнесу, зокрема і його розвитку на основі інноваційного фактора, відображені в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, в літературних джерелах [1, 2, 4, 6]. При цьому деякі науковці зосереджують значну увагу на маркетингові аспекти туристичного

бізнесу [1, 3]; інші розкривають проблеми пошуку ефективних стратегій [2, 5]; а багатьох дослідників цікавлять прикладні аспекти [3].

Проте окремі найістотніші аспекти цієї наукової проблеми залишаються ще недостатньо розробленими. Недостатність практичного досвіду прийняття стратегічних інноваційних рішень туристичними організаціями в умовах конкуренції визначає актуальність наукових досліджень у цьому ракурсі.

### **Постановка цілей**

Серед основних цілей статті розглядається:

1. Визначення туристичною фірмою свого місця на ринку та обрання оптимального портфелю стратегій з погляду інновацій.
2. Постановка та формулювання стратегічних і тактичних інноваційних рішень туристичними фірмами в умовах конкуренції.

### **Виклад основного матеріалу**

Ефективна стратегія у туристичному бізнесі передбачає такий план дій, який відповідає на запитання: “Як ми збираємося конкурувати у відповідному ринковому середовищі не тільки на даний момент, а й у перспективі?”. Для того, щоб створити стратегію обслуговування, керівництву фірми необхідно передусім зрозуміти, що собою являє те ринкове середовище, в якому прийдеться працювати, і яке місце в ній посідає ця фірма. Правильно розроблена стратегія повинна також відповідати на запитання:

- Які потреби споживачів ми обслуговуємо?
- Чи маємо ми достатньо знань та досвіду, щоб обслуговувати краще, ніж будь-хто інший?
- Як ми повинні обслуговувати клієнтів, щоб мати досвід, який би дозволяв нам тривалий час бути конкурентоспроможними та отримувати достатній прибуток на вкладений капітал?

Відповідно у сфері турбізнесу, як і у будь-якому іншому виді підприємництва, стратегія передбачає три головні компоненти:

- потреби клієнтів;
- здатність компанії задовольнити ці потреби;
- довгостроковий прибуток компанії.

У загальному поняття “стратегія” трактується як система управлінських рішень, які визначають перспективні напрями розвитку організації, сфер, форм та способів її діяльності в умовах зовнішнього середовища, а також порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей. На сьогодні оптимальний портфель інноваційних стратегій, який беруть на озброєння туристичні фірми, компанії та агенції, складається з стратегії туристичного маркетингу, цінової стратегії, стратегії просування та продажу і стратегії диференціації туристичного продукту.

Вихідні положення для вибору стратегії туристичної фірми, як і для будь-якої іншої, пов'язані з маркетингом.

Під час розробки ефективної маркетингової стратегії туристична компанія повинна взяти до уваги як своїх існуючих та потенційних споживачів, так і своїх конкурентів. Вона повинна постійно займатися аналізом конкурентів та розробляти конкретні маркетингові стратегії, які забезпечать їй ефективне позиціонування щодо конкурентів та нададуть максимально можливу конкурентну перевагу. Аналіз конкурентів передбачає: 1) виявлення основних конкурентів туристичної фірми на основі аналізу конкуренції як в межах індустрії туризму, так і взагалі на ринку; 2) збір туристичною фірмою інформації про стратегії, цілі, сильні і слабкі риси та спектр можливих дій і реакцій конкурентів. Володіючи такою інформацією, туристична фірма може визначити, яких конкурентів потрібно атакувати, а яких – уникати. Конкурентну інформацію необхідно постійно збирати, інтерпретувати і розподіляти з використанням відповідної інформаційної системи підтримки рішень у сфері конкуренції. Керівники маркетингових підрозділів і служб туристичних фірм повинні одержувати вичерпну і надійну інформацію про дії та рішення конкурента.

Перевагу тій чи іншій конкурентній маркетинговій стратегії надають залежно від позиції фірми в індустрії туризму та її цілей, можливостей та ресурсів. Конкурентна маркетингова стратегія залежить від того, до якого типу належить ця туристична компанія, чи є вона лідером на ринку, компанією-претендентом, компанією-послідовником чи компанією, яка обслуговує певні ринкові ніші. Орієнтація на конкурента – це, безумовно, важливий аспект діяльності туристичних фірм на

сьогоднішніх ринках, проте вони повинні “не перестаратися”, діючи у ньому напрямі. Туристичні фірми з більшою вірогідністю можуть бути вразливішими з боку споживачів з потребами, що зростають, і нових конкурентів, ніж з боку конкурентів, що існують в індустрії туризму. Турфірми, які з однаковою увагою стежать як за діями споживачів, так і за діями конкурентів, вибрали правильну ринкову орієнтацію.

На сьогодні недостатньо лише самого розуміння споживачів. Настав час напруженої конкуренції як і на закордонних ринках, так і на місцевих. У багатьох країнах економіка все менше регулюється державою, що, власне, заохочує розвиток ринкових процесів. У сучасному глобальному світі зникають торговельні бар'єри між країнами, внаслідок чого багато раніше захищених від захоплення іноземних туристичних компаній ринків стають нерегульованими. Транснаціональні корпорації дуже наполегливо просуваються на перспективні туристичні ринки і створюють глобальну конкуренцію. Внаслідок цього у туристичних фірм немає іншого вибору, як бути конкурентоспроможними.

Туристичний маркетинг з інноваційного погляду як найважливіша функція в індустрії туризму повинен забезпечувати стійке, конкурентоспроможне функціонування і розвиток того чи іншого суб'єкта маркетингової діяльності на туристичному ринку з урахуванням стану внутрішнього і зовнішнього середовища. У цьому розумінні маркетингова діяльність припускає проведення маркетингових досліджень і на їх основі розробку стратегії і програму заходів, які використовуються в цілях підвищення продуктивності туристичної фірми та ефективності задоволення потреби кінцевого споживача – туриста.

Стратегія туристичного інноваційного маркетингу – це формування цілей, досягнення їх і розв'язання завдань туристичної компанії по кожному окремому туристичному продукту, по кожному окремому ринку на певний період. Стратегія формується в цілях здійснення комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей туристичної фірми. Стратегія туристичної фірми розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури туристичного ринку, вивчення покупців, вивчення турпродукту, конкурентів та інших елементів ринкового господарства. Найпоширенішими стратегіями туристичного маркетингу на ринку турпослуг є:

- проникнення на новий туристичний ринок;
- розвиток нового туристичного ринку;
- розробка нових туристичних продуктів;
- диверсифікація турпродукту до цього туристичного ринку та споживачів.

Залежно від маркетингової стратегії формуються маркетингові програми, які орієнтовані на максимум ефекту незалежно від ризику, мінімум ризику без очікування великого ефекту, або комбінацію цих двох підходів.

Тактика туристичного інноваційного маркетингу – це формування і розв'язання завдань туристичної компанії на ринку і по туристичному продукту в конкретний період часу (короткостроковий) на основі туристичного маркетингу та оцінки поточної ринкової ситуації за постійного коректування завдань у світлі зміни кон'юнктурних та інших чинників: наприклад, зміна індексу цін, загострення конкурентної боротьби, сезонне зниження попиту, зменшення інтересів покупців до туристичного продукту тощо. Прикладами постановки тактичних інноваційних завдань можуть бути такі:

- провести посилену рекламну кампанію у зв'язку зі зниженням попиту;
- розширити номенклатуру (асортимент) турпродукту на основі уточнених даних про потреби споживачів, для залучення нових покупців;
- збільшити частку туристичного ринку у зв'язку із скороченням обсягу продажів конкурентами;
- модернізувати та вдосконалити туристичний продукт відповідно до вимог туристичного ринку;
- здійснити заходи щодо стимулювання персоналу туристичної фірми.

Кожен туристичний продукт має свою вартість і свою ціну. Процес ціноутворення визначається по-різному. На ціноутворення впливають багато внутрішніх та зовнішніх чинників, починаючи з витрат туристичної фірми і закінчуючи законодавством. Ціна туристичного продукту – це грошова сума, яку просять за надані туристичні продукти, або сума тих цінностей, які споживач віддає в обмін на право користування чи тимчасове володіння турпродуктом.

Встановлення ціни складається внаслідок торгу між покупцем та продавцем. Туристична компанія звичайно призначає ціну вище, ніж очікує одержати, а покупець – ціну, нижчу за ту, за

яку готовий заплатити. Торгуючись, вони встановлюють прийнятну ціну. Кожен покупець платить свою ціну за один і той самий продукт, залежно від його потреб та вміння торгуватися.

Тривалий час ціна була найважливішим чинником, яка визначає вибір покупця. Проте за останні десятиліття саме нецінові чинники стали найважливішими для купівельного вибору.

Ціна є також одним із найгнучкіших елементів маркетингового комплексу, що належить до доходу, всі інші належать до витрат. На відміну від властивостей турпродукту і зобов'язань щодо методів просування і продажу турпродукту, ціну можна швидко змінити. У той же час ціноутворення і цінова конкуренція – це головна проблема для більшості туристичних фірм. Більшість фірм недостатньо добре вирішують цю проблему. Найтипівішим помилками при цьому є ціноутворення, яке є залежним від витрат; ціни не переглядають у зв'язку із зміною ситуації на ринку; ціноутворення не враховує інших елементів маркетингового комплексу; ціни не змінюються залежно від властивостей різних туристичних продуктів, сегментів ринку та ситуацій покупки.

На рішення у галузі ціноутворення впливають як внутрішні, так і зовнішні щодо підприємства чинники. Внутрішні чинники передбачають маркетингові цілі фірми, стратегію маркетингового комплексу, розмір витрат на створення турпродукту, а також організацію діяльності.

Перш ніж встановити ціну, туристична фірма повинна вибрати певну стратегію турпродукту, якої вона і надалі дотримуватиметься. Якщо туристична компанія достатньо ретельно вибрала свій цільовий ринок і здійснила правильне позиціонування турпродукту, у неї не виникне проблем з формуванням маркетингового комплексу, зокрема і з встановленням ціни. У той же час туристична фірма може ставити перед собою і додаткові завдання. Чим чіткіше туристична фірма бачитиме свої цілі, тим простіше їй буде встановити ціну на туристичний продукт. Прикладами загальних цілей є: виживання компанії, максимізація поточного прибутку, максимізація частки ринку та якісне переважання на ринку туристичних послуг.

Просування і продаж турпродукту є однією з найважливіших частин комплексу маркетингу туроператора, складові частини якого з метою здійснення максимального впливу на ринок мають бути гармонійно пов'язані одна з одною. Маркетингова практика з погляду інновацій переконливо свідчить, що просування і продаж турпродукту повинні розглядатися не як разовий захід, а як елемент глибоко продуманої довгострокової стратегії туроператора.

Роль просування і продажу турпродукту обумовлена декількома обставинами. Пристосовуючи мережу просування і продажу турпродукту до запитів споживачів, створюючи їм максимальні зручності для придбання та споживання туристичного продукту, туроператор має значно більше шансів для виграшу у конкурентній боротьбі; саме під час просування та продажу турпродукту найефективніше відбувається виявлення переваг споживачів.

Розробка, просування та продаж туристичного продукту передбачає розв'язання таких завдань:

- визначення мети, ринку, споживачів;
- вибір методів просування та продажу;
- вибір посередників та визначення прийнятної форми роботи з ними.

Завдання туроператора полягає не лише у створенні якісного турпродукту, а й у його продажу, донесенні до споживача в максимально зручній для нього формі, в найкоротший час і з максимальними економічними ефектами для самого туроператора. Необхідно, щоб маркетингові служби туроператора не тільки займалися стимулюванням попиту, заохочуючи споживачів купувати турпродукт, надзвичайно важливим є також те, щоб вони повідомляли споживачам інформацію про те, де і як можна придбати туристичний продукт і тим самим задовго до початку будь-якої кампанії забезпечували наявність прийнятної системи продажів (розподільної мережі). Стратегія просування і продажу турпродукту розробляється туроператором на основі прийнятої загальної стратегії маркетингу з урахуванням всієї решти її компонентів (продукт, ціна, комунікації).

Розробка стратегії просування і продажу турпродукту являє певну послідовність дій. Визначення зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на організацію мережі з просування і продажу туристичного продукту є першим та одним із найважливіших етапів у розробці цієї стратегії. На цьому етапі необхідно відповісти на такі запитання: що і кому продається, де продається, як продається. Наступним кроком є з'ясування, як фірма збирається просувати та подавати цей турпродукт (канали збуту) на ринок туристичних послуг та як вона збирається здійснювати продаж свого продукту (шляхи збуту, засоби реклами). Завершальним кроком дій туристичного підприємства є визначення із колом посередників (фірми, які стануть безпосередньо посередниками продажів турпослуг, дистрибуторами турпродукту на регіональних ринках) та вибір оптимального

варіанта налагодження та здійснення ділових контактів з новими фірмами-партнерами, які перепродаватимуть туристичний продукт на периферійних ринках.

Кожен туристичний продукт є цінним тільки тому, що він чимось відрізняється від конкурентів і у якійсь мірі їх перевершує. Диференціація висувається на перший план тому, що вигляд турпродукту має бути кращим, ніж у конкурентів, якщо він заздалегідь виділився з оточення. Насамперед повинні бути визначені як існуючі, так і можливі майбутні переваги споживачів, а далі необхідно зрозуміти, якому ступеню задоволення відповідає цей вид турпродукту. Турфірма набуває величезної переваги на ринку, якщо турпродукт буде єдиним, що відповідає важливим запитам покупців. Для проведення диференціації турпродукту потрібно сформулювати чітке поняття про цільову аудиторію. Перспективним напрямком диференціації продукту є ідентифікація. Ідентифікація тенденцій маркетингу допоможе визначити і їх вплив на проведення диференціації турпродукту. По-перше, на більшості ринків і національних, і міжнародних глобальна конкуренція швидко зростає. Це означає, що проведення диференціації турпродукту повинне бути гострішим, щоб допомогти відрізнити одну пропозицію від іншої та забезпечити найбільшу наближеність різних пропозицій до цільових та специфічних ринкових сегментів.

Покупці володіють широким вибором завдяки зростанню конкуренції. Тому на них буде можливо впливати за допомогою проведення диференціації турпродукту, заснованої на іміджі та відповідності турпродуктів обіцянкам про високу якість. Споживачі вибирають ті туристичні продукти, які являють для них найбільшу цінність. Тому для того, щоб завоювати та втримати споживачів, туристичній фірмі необхідно порівняно з конкурентами глибше розуміти потреби споживачів, а також самі процеси здійснення покупки та надання споживачам турпродуктів, що являє для них більшу цінність, ніж аналогічні турпродукти конкурентів. Турфірма досягатиме конкурентної переваги за умови, у разі якої вона здатна зайняти позицію, за якої вона забезпечуватиме споживачам свого цільового ринку найвищу цінність або ж за рахунок пропозиції турпродуктів з нижчими цінами, ніж у конкурентів, або за рахунок надання споживачам особливих вигод, які достатньою мірою компенсують вищі ціни на туристичні продукти.

### **Висновки**

Міцну позицію не можна завоювати пустими обіцянками. Якщо туристична фірма позиціює свій турпродукт за допомогою пропозиції вищої якості або більшого обсягу послуг, вона потім повинна буде надати обіцяну якість та весь пакет послуги. Отже, позиціонування починається із диференціації маркетингової пропозиції туристичної фірми з тим, щоб воно передбачало велику цінність для споживачів, ніж пропозиції конкурентів. При цьому важливим є не лише відмінність від конкурентів, успішною може бути тільки пропозиція, яка акцентує увагу саме на тих ознаках, які прагне побачити у туристичному продукті споживач.

### **Перспективи подальших досліджень**

Результати поданих досліджень можна використати у:

- постановці тактичних інноваційних завдань туристичного маркетингу; оцінки поточної ринкової ситуації;
- виявленні і постановці цілей туристичного підприємства для обрання правильного стратегічного напрямку фірми;
- виявленні нових методів просування і продажу турпродукту на ринку; нових каналів збуту з огляду на науково-технічний прогрес;
- створенні і вдосконаленні комунікаційних зв'язків внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств туристичної галузі (між менеджерами однієї та різних ланок, між менеджерами і постачальниками, між менеджерами і конкурентами).

1. Забалдіна Ю.Б. *Маркетинг туристичного підприємства: Навч. посібник.* – К.: Музична Україна, 2002. – 196 с. 2. Мойсеева М.К. *Стратегическое управление туристической фирмой.* – М., 2001. – 160 с. 3. Журнал “Туризм: теорія і практика”. – 2005. – № 1. 4. Сокол Т.Г. *Організація туристичної діяльності в Україні: Навч. посібник.* – К.: Музична Україна, 2002. – 276 с. 5. *Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина.* – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Изд. ЭКМОС, 1998. – 440 с. 6. Яновська Н., Філатов С. *Туризм: організація і облк.* – Харків: Фактор, 2002. – 388 с.