

Особливості впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування туристичного підприємства

В статті досліджено особливості впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування туристичного підприємства.

The paper investigates the features of the external environment on the efficiency of tourism enterprises.

Ключові слова: туризм, ефективність, внутрішнє, зовнішнє середовище, аналіз.

Вступ. Туристичне підприємство є підприємницькою структурою, основним видом діяльності якої є організація туристичних подорожей і перебування туристів в пунктах призначення. Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на його діяльність.

Постановка завдання. Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності. Більш того, у все зростаючому числі випадків – це умова виживання і розвитку. Тому метою написання статті є дослідження особливостей впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування туристичного підприємства.

Результати. Діяльність туристичного підприємства як самостійного економічного агента ринкової економіки можна представити наступною схемою (рис.1). Як видно з рис. 1, великий вплив на діяльність має зовнішнє середовище, представлене на схемі через ринок ресурсів та послуг, кон'юнктура яких визначає умови функціонування туристичного підприємства.

Кейван О.І., аспірант кафедри економічної кібернетики, Прикарпатський національний університет імені В.Стефаника

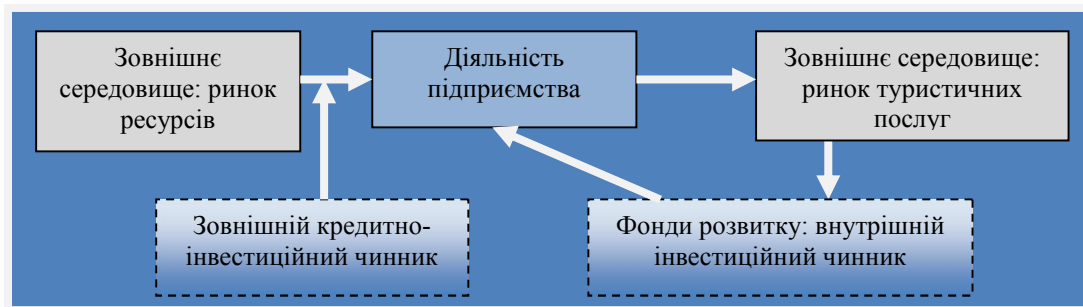


Рис. 1. Концептуальна схема розвитку туристичного підприємства під впливом зовнішнього середовища

Підприємство в більшій мірі залежить від стану зовнішнього середовища, оскільки є відкритою і адаптивною системою. Темпи розвитку туристичного підприємства безпосередньо залежать від його внутрішніх ресурсів, тобто від капіталу, який формується в результаті здійснюваної ним діяльності. Чим більший розмір капіталу, тим більше можливостей у туристичного підприємства для збільшення свого ресурсного потенціалу, для придбання необхідних інгредієнтів виробництва.

Розвиток туристичного підприємства тільки за рахунок власних засобів не забезпечує необхідні темпи росту. Важлива роль у формуванні ресурсного потенціалу підприємства належить зовнішньому кредитно-інвестиційному фактору. Його вплив проявляється через встановлені потоки фінансових засобів із різних джерел:

- державні інвестиції і субсидії;
- інвестиції різних фондів підтримки підприємництва;
- кредитних ресурсів, наданих іншими юридичними і фізичними особами (кредитні організації, інвестиційні фонди, іноземні інвестори, тощо) [2, 87].

Таким чином, зовнішній кредитно-інвестиційний чинник має підсилюючий вплив на розвиток туристичного підприємства, доповнюючи дії розгляданого позитивного зворотного зв'язку даного економічного об'єкту і тим самим визначає темпи динаміки його розвитку.

Не менш важливим є недоступність для підприємств кредитно-фінансових ресурсів, їх дорожнеча і короткотерміновість, складність обґрунтування інвестиційних проєктів.

Особливості функціонування туристичних підприємств обумовлюють значні кредитно-інвестиційні ризики у сфері туристичного бізнесу. Для їх

подолання і виживання в складних умовах невизначеності підприємствам необхідні інвестиції.

Внутрішнє середовище туристичного підприємства є джерелом його життєвої сили, яке з однієї сторони містить у собі той потенціал, який дає можливість йому функціонувати, а з іншої може бути джерелом його проблем. Тобто, стратегічний аналіз внутрішнього середовища є процесом комплексного аналізу потенціалу і можливостей туристичного підприємства, спрямованого на оцінку поточного стану підприємницької діяльності, виявлення сильних і слабких сторін. При стратегічному плануванні, необхідно з'ясувати, які можливості та загрози несе у собі зовнішнє середовище, а для оцінки потенціалу слід проаналізувати внутрішнє середовище, виявити сильні і слабкі сторони туристичного підприємства.

Для аналізу середовища туристичного підприємства «Карпати» був застосований метод SWOT-аналізу, який є широко визнаним та дозволяє провести узагальнене вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Методологія припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, а потім їх синтезу, що дозволить надалі формувати стратегії туристичного підприємства.

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства «Карпати» визначалися експертним шляхом на підставі опрацювання інформаційних матеріалів Івано-Франківського обласного управління статистики, Головного управління з питань туризму, євроінтеграції, зовнішніх зв'язків та інвестицій Івано-Франківської ОДА, матеріалів туристичних підприємств, що працюють в м. Яремче.

Елементи внутрішнього середовища можуть відображати як сильні, так і слабкі аспекти діяльності туристичного підприємства. Зазвичай в SWOT-аналізі використовують наступні категорії, які, залежно від сприйняття покупців можуть виявитися як силою, так і слабкістю туристичного підприємства:

1. Місце розташування. ТП «Карпати» має вигідне географічне положення (близьке прикордонне розташування, вигідне рекреаційне положення, близькість до міжнародних туристичних маршрутів Східної Європи).

2. Маркетинг включає аналіз продукту, ринків збуту, ціноутворення, просування, розповсюдження, сервісу тощо). Для ТП «Карпати» аудит функцій маркетингу має наступний вигляд:

✓ Ринки збуту – ТП «Карпати» надає свої послуги на території міста Яремче Івано-Франківської обл.

✓ Продукт – реалізація путівок (лікувально-оздоровчі, туристичні, спортивні послуги, в тому числі й для іноземних туристів).

✓ Ціноутворення: ціну на путівку ТП «Карпати» встановлює, виходячи з вартості замовленого номера, включення повного обслуговування та різні екскурсії, а також аналізу ціни конкурентів.

✓ Розповсюдження – розповсюджувачами в основному є самі менеджери з продажу обслуговування клієнтів, а також компаній-посередники (інші туристичні підприємства).

✓ Просування – залученню туристів сприяє інтернет-реклама Реклама в ЗМІ, внутрішня та зовнішня реклама на території ТП «Карпати» розвинуті недостатньо.

✓ Сервіс – високий рівень обслуговування на ТП «Карпати» забезпечується висококваліфікованим персоналом. Проте варто відмітити недотримання багатьох вимог міжнародних туристичних стандартів, що висуваються до туристичних підприємств такого класу.

3. Інжиніринг і розробка нових турпродуктів. Чим тіснішим стає зв'язок маркетингу і технічного відділу, тим важливішими будуть дані елементи. На жаль, ТП «Карпати» не має в своїй організаційній структурі ні одного з вищезгаданих структурних підрозділів, а тому не може ефективно здійснювати інжиніринг і розробку нових турпродуктів.

4. Операційна діяльність включає виробництво, збут і маркетинг, обробку замовлень. ТП «Карпати» надає наступні види туристичних послуг: проживання в сучасному туристичному комплексі, розташованому в гірській місцевості на березі річки в центрі міста, харчування, лікувально-оздоровчі, розважальні, спортивні послуги, можливість проведення ділових зустрічей, конференцій.

5. Персонал. Сюди входять кваліфікація, заробітна плата і премії, навчання і розвиток, мотивація, умови праці персоналу, плинність кадрів. ТП «Карпати» забезпечене висококваліфікованим персоналом, рівень кваліфікації якого підтверджений атестатами про вищу освіту з кваліфікаціями менеджера готельного господарства, бухгалтера, юриста тощо.

6. Менеджмент. Чутливі і найчастіше спірні питання зміни структури управління безпосередньо визначають успіх впровадження маркетингової

стратегії. ТП «Карпати» має кваліфіковану управлінську команду, яка гнучко реагує на вирішення оперативних питань функціонування туристичного підприємства. Проте на даний момент дана команда не спромоглася виробити не тільки стратегію ТП «Карпати», але й сформувавши чітких орієнтирів його довгострокового розвитку.

7. Ресурси визначають наявність людей і фінансів, і тим самим позначаються на здатності туристичного підприємства отримати вигоду з конкретних можливостей. Ресурсна база ТП «Карпати» (фінансова, виробнича, трудова) загалом достатня для надання якісних туристичних послуг, які здійснює дане підприємство.

Таким чином, в якості сильних сторін, що збільшують попит на послуги ТП «Карпати», можна виділити наступні:

- достатність фінансових ресурсів;
- високий професіоналізм персоналу;
- вдале місце розташування;
- широкий спектр пропонованих послуг (в тому числі лікувально-оздоровчого характеру);
- гнучка цінова політика;
- низький рівень зношеності основних фондів.

До слабких сторін ТП «Карпати» віднесено:

- відсутність чіткої стратегії;
- неефективна реклама;
- вплив чинника сезонності на прибуток;
- невеликий період функціонування;
- низька ефективність адаптації до міжнародних стандартів.
- низький рівень мотивації персоналу.

Елементи зовнішнього середовища формують для туристичного підприємства можливості та загрози, які знаходяться поза зоною його контролю. Таким чином, вони можуть розглядатися як зовнішні, що відносяться до елементів ринкового середовища. Основні елементи, які потрібно розглянути, включають в себе:

➤ *Економічна ситуація.* Загальний стан економіки, під впливом якого формуються купівельний попит і спосіб витратити гроші. До числа найбільш значимих показників рівня економічного розвитку суспільства, що впливають

на ТП «Карпати», можна віднести: рівень доходів населення, рівень соціальних гарантій та матеріальне становище соціально-незахищених верств суспільства, вартість життя в державі і співвідношення її з доходами населення, рівень і якість життя, стабільність національної валюти, тривалість відпусток, рівень безробіття.

➤ *Законодавчі, регулюючі, політичні сили.* Дії влади у вигляді виконання політики, а також вимоги законодавчого та регулюючого характеру, яким повинні підпорядковуватись туристичні підприємства.

➤ *Громадські сили (культура).* Безпосередньо зачіпають туристичне підприємство, коли незадоволені споживачі чинять тиск на організації, чия діяльність сприймається як неприпустима. У процесі освоєння певного регіону туристами в контакт вступають чотири різні культури. Це культура того регіону, звідки приїжджають туристи; культура відпочинку (стиль життя і поведінки туристів під час відпочинку); культура місцевих жителів і культура обслуговування. Всі культури впливають одна на одну.

➤ *Технологічні сили.* Технологічні здібності, що допомагають ТП досягати своїх цілей, впливають на турпродукти, які пропонуються споживачам, і на їх відповідну реакцію. Комп'ютерне обслуговування відкриває нові можливості перед тими туристичними підприємствами, які досягли успіху в консультуванні своїх клієнтів, оскільки в майбутньому ТП нового покоління, використовуючи інформаційні системи для складання індивідуальних туристичних пакетів, будуть проводити консультації, а не тільки займатися продажем.

➤ *Конкуренція, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії.* Природа і масштаб конкурентної загрози. Особливої уваги заслуговують наступні моменти: інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, потреби споживачів на ринку, ринкова влада споживачів, дистриб'юторів, постачальників, конкурентоспроможність, тиск збоку товарів-замінників. Для ТП «Карпати» споживачами є фізичні (окремі особи і домогосподарства) і юридичні особи (приватні та державні установи). Конкуренти – це ТП «Горгани», ТП «ВІП», ТП «Скеля», ТП «Гуцульщина» та інші (в м. Яремче функціонують окрім зазначених ще 56 готелів, 5 пансіонатів, 1 гірськолижний курорт, 5 санаторіїв, 80 приватних садиб). Контактні аудиторії – профспілки, ЗМІ, громадськість, співробітники, що працюють в ТП «Карпати».

➤ *Екологічний аспект.* Однією з сучасних особливостей суспільного життя є підвищення техногенних факторів забруднення навколишнього середовища, що в екстремальних випадках призводить до екологічної кризи, в першу чергу, туристичних ресурсів.

Таким чином, аналіз елементів зовнішнього середовища функціонування ТП «Карпати» дозволив сформулювати його можливості:

- зниження ціни;
- послаблення позицій конкурентів;
- можливість розширення діяльності за рахунок статусу ТП «Карпати» як туристичного комплексу;
- збільшення темпів зростання ринку;
- вихід на ринки інших країн.

Загрози:

- поява нових конкурентів;
- зниження платоспроможності населення;
- зміни в уподобаннях споживачів;
- несприятливі зміни в курсах валют;
- несприятлива політична та економічна ситуація.

Після того, як перелік сильних і слабких сторін туристичного підприємства «Карпати», а також загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища складено, настає етап встановлення зв'язків між ними, тобто їх синтезу. В більшості випадків таку операцію проводять у вигляді SWOT-матриці. У лівій частині матриці виділяють два квадранти (сильні і слабкі сторони), в які записують всі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони туристичного підприємства. У верхній частині матриці також виділяються два квадранти (можливості й загрози), у які записують всі можливості й загрози.

На перетині квадрантів утворюється чотири поля:

- Поле «СіМ» (сили і можливості);
- Поле «СіЗ» (сили і загрози);
- Поле «СліМ» (слабкості і можливості);
- Поле «СліЗ» (слабкості і загрози).

Таблиця 1.

SWOT-матриця ТП «Карпати»

| | | Можливості | | | Загрози | | |
|----------------|---|---|--|--|---|---|---|
| | | 1. зниження ціни | 2. послаблення позицій конкурентів | 3. можливість розширення діяльності за рахунок статусу фірми як туристичного комплексу | 1. поява нових конкурентів | 2. зниження платоспроможності населення | 3. зміни в смаках споживачів |
| Сильні сторони | 1. наявність необхідних фінансових ресурсів | 1М1С наявність фінансових ресурсів дозволить знизити ціну | 2М1С наявність фінансових ресурсів дозволить послабити позиції конкурентів | 3М1С за рахунок фінансових ресурсів можна розширити діяльність фірми | 131С наявність фінансових ресурсів дозволить випередити своїх конкурентів | 231С наявність фінансових ресурсів дозволить продавати путівки в розстрочку | 331С наявність фінансових ресурсів дозволить виявити і реалізувати смаки клієнтів |
| | 2. високий професіоналізм персоналу | 1М2С високий професіоналізм дозволить знизити ціну | 2М2С високий професіоналізм співробітників дозволить послабити позиції конкурентів | 3М2С високий професіоналізм персоналу дозволить розширити діяльність фірми | 132С високий професіоналізм не впливає на конкурентів | 232С високий професіоналізм дозволить диференціювати продажі | 332С професіоналізм не впливає на зміни в смаках споживачів |
| | 3. вдале місце розташування | 1М3С зниження ціни не впливає на місце розташування | 2М3С вдале місце розташування послабить позиції конкурентів | 3М3С вдале місце розташування не вплине на розширення діяльності | 133С місце розташування не вплине на нових конкурентів | 233С зниження платоспроможності не впливає на місце розташування | 333С місце розташування не вплине на смаки споживачів |

Продовження таблиці 1.

| | | Можливості | | | Загрози | | |
|----------------|---|--|--|--|--|---|--|
| | | 1. зниження ціни | 2. послаблення позицій конкурентів | 3. можливість розширення діяльності за рахунок статусу фірми як туристичного комплексу | 1. поява нових конкурентів | 2. зниження платоспроможності населення | 3. зміни в смаках споживачів |
| Слабкі сторони | 1. відсутність чіткої стратегії | 1М1СЛ відсутність чіткої стратегії не впливає на зниження ціни | 2М1СЛ відсутність чіткої стратегії не ослабить позиції конкурентів | 3М1СЛ відсутність чіткої стратегії не дозволить розширити діяльність фірми | 131СЛ відсутність чіткої стратегії не впливає на появу конкурентів | 231СЛ платоспроможність населення на впливає на вибір стратегії | 331СЛ зміни смаків споживачів впливають на вибір стратегії |
| | 2. неефективна реклама | 1М2СЛ неефективна реклама не впливає на зниження ціни | 2М2СЛ неефективна реклама підвищить позиції конкурентів | 3М2СЛ якщо не змінити напрямок рекламної політики, то фірма не розширить свою діяльність | 132СЛ відсутність реклами підвищить рейтинги конкурентів | 232СЛ платоспроможність не впливає на неефективну рекламу | 332СЛ непродуманість рекламної кампанії може знизити попит |
| | 3. вплив чинника сезонності на прибуток | 1М3СЛ зниження цін відбувається за рахунок фактора сезонності | 2М3СЛ фактор сезонності не впливає на позиції конкурентів | 3М3СЛ фактор сезонності не впливає на розширення діяльності | 133СЛ поява конкурентів не впливає на прибуток | 233СЛ платоспроможність населення вплине на прибуток фірми | 333СЛ зміни в смаках споживачів вплинуть на прибуток фірми |

В таблиці 1 наведено отриману SWOT-матрицю ТП «Карпати».

В якості доповнення до даної таблиці сформовано допоміжні матриці стратегічного планування, зокрема, матрицю можливостей (табл. 2) і матрицю загроз (табл. 3), які використано для узагальнення результатів стратегічного аналізу.

Таблиця 2.

Матриця можливостей ТП «Карпати»

| | | Вплив можливостей на туристичне підприємство | | |
|-----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | сильний | середній | низький |
| Ймовірність реалізації можливості | висока | | наявність фінансових ресурсів дозволить послабити позиції конкурентів | зниження цін відбувається за рахунок фактора сезонності |
| | середня | за рахунок фінансових ресурсів можна розширити діяльність фірми | вдале місце розташування послабить позиції конкурентів | наявність фінансових ресурсів дозволить знизити ціну |
| | низька | | | |

Таблиця 3.

Матриця загроз ТП «Карпати»

| | | Вплив загроз на туристичне підприємство | | |
|--------------------------------|---------|---|--|--|
| | | руйнування, критичний стан | важкий стан | "Легкі удари" |
| Ймовірність реалізації загрози | висока | наявність фінансових ресурсів дозволить виявити переваги клієнтів | | наявність фінансових ресурсів дозволить продавати путівки в розстрочку |
| | середня | | наявність фінансових ресурсів дозволить випередити своїх конкурентів | високий професіоналізм дозволяє змінити продажі |
| | низька | зміни в смаках споживачів вплинуть на прибуток | | |

В процесі виконання SWOT-аналізу складено профіль середовища ТП «Карпати», в якому зазначені чинники середовища, що мають або можуть мати істотний вплив на дане туристичне підприємство. Отже, стратегічне та операційне планування розвитку ТП «Карпати» повинно ґрунтуватись на даних

матриць можливостей та загроз. Зокрема, ТП «Карпати» необхідно використовувати наступні можливості:

- необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу підприємства з метою якісного обслуговування клієнтів та залучення нових;
- за наявності необхідних фінансових ресурсів можна вплинути на стримування позицій конкурентів за допомогою фінансування реклами, зниження цін на путівки.

Існує також незначна можливість зниження ціни за рахунок наявності додаткових фінансових ресурсів.

Щодо решти можливостей, то тут необхідний гнучкий підхід, що вимагає прийняття позитивного рішення про їх використання, якщо для цього є достатні ресурси.

Отримані дані всередині матриці загроз також мають різне значення для ТП «Карпати». ТП «Карпати» має загрози, що мають значний вплив на його функціонування, зокрема, якщо смаки споживачів поміняються, то знадобиться час для дослідження нових переваг і пошуку нових шляхів розвитку.

Потрібен також уважний і відповідальний підхід до ліквідації або нейтралізації наступних загроз:

- наявність фінансових ресурсів дозволить продавати путівки в розстрочку;
- наявність фінансових ресурсів дозволить випередити своїх конкурентів;
- зміни в смаках споживачів вплинуть на прибуток фірми.

Решта загроз також не повинні випадати з поля зору. Необхідно уважно стежити за їх розвитком, хоча завдання їх термінового усунення при цьому немає.

Використовуючи дані матриці, слід враховувати, що можливості і загрози можуть змінювати одна одну залежно від ринкової кон'юнктури. Тобто невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент, або ж відвернена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Висновки. Таким чином, на підставі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок про те, що туристичне підприємство «Карпати» має потужний потенціал (високоякісну інфраструктуру і висококваліфікований

персонал), який слід використовувати для реалізації стратегії диференціації туристичних послуг, що, у свою чергу, дозволить підвищити його стійкість і конкурентоспроможність на туристичному ринку. При цьому збільшення потужностей реально дає можливість використовувати додаткові ресурси. Дана обставина є однією із підстав для збільшення обсягів турпослуг без значного збільшення постійних витрат, а розширення номенклатури турпослуг дасть можливість виходу на нові ринки.

Література

1. Мельниченко С.В. Туристична галузь – суттєве джерело поповнення коштів державного бюджету / С.В. Мельниченко // Фінанси України. – 2001. – №2 – С.63-68.
2. Нормативно-правові акти України з питань туризму: Зб. законод. та норм.-правов. актів / (станом на 1 червня 2004 р.). / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2004. – 463 с.
3. Ткач О.В. Економічна безпека туристичної сфери України в умовах глобалізації: монографія / О.В. Ткач, О.М. Корнієнко; Запорізький національний університет. – Запоріжжя, 2011. – 118 с.