

УДК 338.83

Кукліна Т.С.*к.е.н., доц.*

e-mail: kuklina@inbox.ru

Гурова Д.Д.*к.геогр.н., доц.**Запорізький національний технічний університет*

e-mail: pogytkalo@mail.ru

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ВАРІАНТУ РОЗВИТКУ ТУРФІРМИ

В статті аналізуються питання можливості проведення диверсифікації для туристичного бізнесу. Наведено можливість застосування корпоративної стратегії, яка являє собою реалізацію портфеля унікальних проектів. Визначено, що основними цілями стратегічного маркетингового планування в підприємницькій діяльності сучасної компанії є: підвищення контрольованою компанією частки ринку, передбачення вимог споживача, випуск продукції вищої якості, забезпечення узгоджених термінів постачань, встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції, підтримка репутації компанії у споживачів. Запропоновано використовувати алгоритм, який включає в себе ключові рекомендації та інструменти. Наведено можливі ризики проекту із зазначенням ступеня ризику: ризики підготовчого періоду та комерційні ризики стадії експлуатації туру. Розглянуто заходи, спрямовані на зменшення можливого впливу наведених ризиків туру на кожному етапі його здійснення. Проведено оцінювання стратегічних альтернатив розвитку туристичної компанії за основними критеріями.

Ключові слова: ефективність, диверсифікація, ризик, турфірма, стратегія, розвиток.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Ефективність управління будь-яким бізнесом у першу чергу залежить від уміння топ-менеджменту вибрати та застосувати на практиці найбільш прийнятні для турфірми підходи та інструменти управління. Одним із ключових підходів в управлінні, який визначає, де буде знаходитися турфірма в середньо- і довгостроковій перспективі. Нестабільна економічна обстановка, що виникла як наслідок фінансово-економічної кризи, змусила турфірми відповідальніше підійти до процесу стратегічного планування та виробити нові стратегічні пріоритети розвитку. Актуальність полягає в тому, що диверсифікація бізнесу, як і будь-який інший процес, повинна бути керована для досягнення кінцевих стратегічних цілей діяльності турфірми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження проблем розвитку і функціонування підприємств туризму та окремо диверсифікації зробили такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Азар В.І., Вихристенко Б.І., Гудзь П.В., Жабінська Т., Мальська М.П., Мамутов В.К. та інші.

Формування цілей статті. Основна мета статті полягає в дослідженні необхідності диверсифікації для розвитку турфірм.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світовий досвід показує, що конкуренція серед кращих туристичних компаній заснована на конкуренції кращих ідей і стратегій їх втілення в життя. Знання основних положень та інструментів стратегічного управління та аналізу, основних різновидів стратегій розвитку компанії та механізмів їх реалізації є однією з основних умов успішного функціонування українських компаній, особливо – у сьогоденних ринкових умовах [1].

Рішення щодо диверсифікації включають розгляд двох груп питань:

1. Чи надає новий напрям (галузь) кращі можливості отримання прибутку в порівнянні з можливостями, наявними в галузі, де вже функціонує турфірма?

2. Чи може турфірма створити конкурентну перевагу над вже функціонуючими в галузі фірмами?

Як правило, можливості диверсифікації розглядаються в наступних ситуаціях:

- стагнація традиційних ринків, посилення тиску з боку конкурентів, старіння асортименту продукції;
- досягнення фірмою монопольного положення на ринку;
- більш висока забезпеченість фірми фінансовими ресурсами в порівнянні з потребами експансії в традиційних напрямках діяльності;
- економічна неефективність додаткової експансії в напрямках основної діяльності;
- виникнення необхідності розподілу ризику;
- посилення циклічності основного бізнесу [2].

Реалізація будь-якої корпоративної стратегії являє собою реалізацію портфеля унікальних проектів, яку неможливо уявити без використання принципів та інструментів проектного менеджменту. Відповідно до стандарту РМВОК, проект – це унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з обмеженою вартістю та часом реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей і задоволення учасників. Стратегія диверсифікації також реалізується виходячи з певної стратегічної мети в задані терміни та обмежений бюджет і тому підпадає під визначення проекту [3]. Розробка та застосування при управлінні проектами диверсифікації бізнесу чіткої методології проектного менеджменту обумовлюють одну незаперечну перевагу: логічність та цілісність дій.

Для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень при розробці стратегії розвитку туристичних компаній, особливо в настільки несприятливий період загальноекономічного спаду, необхідно використовувати алгоритм, який включає в себе ключові рекомендації та інструменти, запропоновані провідними авторами в області стратегічного

управління [4]:

1. Проведення ситуаційного аналізу існуючої бізнес-моделі підприємства із використанням груп питань за Слівотскі-Моррісоном.
2. Проведення аналізу ринкового оточення за моделлю М. Портера.
3. SWOT-аналіз бізнес-моделі.
4. Формування ключових питань з аналізу ефективності бізнес-моделі підприємства.
5. Формування стратегічних пріоритетів (концепції) розвитку компанії.
6. Вибір та аналіз стратегічних альтернатив розвитку компанії [5].

Під час аналізу діяльності туристичного підприємства необхідно зважено підходити до внутрішніх та зовнішніх відносин, які існують в галузі. Аналізувати не тільки прибутки, а й відношення до фірми з боку конкурентів та споживачів [6]. Після аналізу можна враховувати наступний алгоритм дій:

1. Диверсифікація діяльності шляхом створення нового бізнес-напрямку з метою захисту від непередбачених явищ у галузі і збереження прибутковості компанії для фінансування реалізації стратегії вертикальної інтеграції у майбутньому.
2. Створення єдиного керуючого центру.
3. Перехід від розробки продуктової стратегії до розробки корпоративної стратегії, на підставі якої розробляються продуктові стратегії бізнес-одиниць.
4. Підвищення управлінської результативності шляхом організації командної роботи, впровадження сучасних методів управління, навчання команди менеджерів.
5. Розвиток партнерських відносин із постачальниками, клієнтами, конкурентами і розробка оптимальних і зручних фінансових механізмів.
6. Продовження реалізації вертикальної інтеграції у напрямі до

клієнта та розвиток філіальної мережі.

7. У продуктивних стратегіях бізнес-одиниць – орієнтація на стратегії концентрації та диференціації.

8. Пошук і передбачення зон прибутковості в бізнес-напрямах із використанням моделей прибутку, які найбільш підходять.

Нині зовнішнє середовище міняється настільки швидко, що одних тільки оперативних заходів вищого менеджменту по адаптації компанії до нових реалій вже недостатньо. Для того, щоб не лише вижити, але і посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно на професійному рівні займатися стратегічним маркетинговим плануванням – виробленням стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур [7].

Основними цілями стратегічного маркетингового планування в підприємницькій діяльності сучасної компанії є: підвищення контрольованою компанією частки ринку, передбачення вимог споживача, випуск продукції вищої якості, забезпечення узгоджених термінів постачань, встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції, підтримка репутації компанії у споживачів. Стратегія має бути спрямована на оптимальне використання можливостей компанії і запобігання помилковим діям, які можуть привести до зниження ефективності діяльності фірми [8].

Припущення про можливість отримання більшого прибутку в галузі ґрунтується на унікальності аналізованого варіанту бізнес-напрямку для України та м. Запоріжжя – створення нового туру в галузі туристичних та розважальних послуг середнього і «преміум»-класу. В рамках дослідження було запропоновано поєднання літнього відпочинку в м. Бердянськ, а саме подорож до моря з відвіданням унікальних для цієї місцевості пам'яток архітектури та культури.

Рішення щодо диверсифікації включають розгляд двох груп питань:

1. Чи надає новий напрям кращі можливості отримання прибутку в

порівнянні з можливостями, наявними в галузі, де вже функціонує фірма?

2. Чи може фірма створити конкурентну перевагу над вже функціонуючими в галузі фірмами? [9].

Основними позитивними сторонами реалізації даної стратегії компанія повинна бачити:

1) більш раціональне використання грошових ресурсів (можливість переміщення фінансових ресурсів у напрям, що знаходиться в зоні прибутку);

2) зниження ризиків;

3) реалізація амбіцій власника та топ-менеджменту.

Серед ризиків реалізації даної стратегії компанії виділяють для себе наступні [10]:

1) можливі великі фінансові втрати;

2) зростаючі вимоги до менеджменту компанії та виділення відповідних ресурсів на підвищення його рівня;

3) оптимізація схем фінансування з використанням позикового капіталу.

Політичні та інші форс-мажорні ризики в даному аналізі не розглядаються.

У таблиці 1 наведені можливі ризики проекту із зазначенням ступеня ризику.

Таблиця 1

Аналіз ризиків туру

Вид ризику	Ступінь ризику		
	Високий	Середній	Низький
РИЗИКИ ПІДГОТОВЧОГО ПЕРІОДУ			
Непрацездатна ідея туру.			
Проблеми на стадії проектування.			
Низький рівень попередніх маркетингових досліджень			
Недостатня кваліфікація персоналу			
Невидача всіх необхідних дозволів та ліцензій.			

КОМЕРЦІЙНІ РИЗИКИ СТАДІЇ ЕКСПЛУАТАЦІЇ ТУРУ			
Конкуренція з боку фірм-конкурентів, які займаються внутрішнім туризмом, самодіяльних організацій.			
Невідповідність послуг реальним очікуванням клієнтів.			
Відсутність платоспроможного попиту на момент запуску та експлуатації туру.			
Непередбачена зміна ситуації на ринку туристичних та розважальних послуг.			
Низька якість послуг			
Проблеми доведення інформації про тур до клієнтів			

Для зменшення можливого впливу наведених ризиків туру на кожному етапі його здійснення необхідно:

- деталізувати та поглибити маркетинговий аналіз туру, особливо в частині ціноутворення, платоспроможності попиту;
- провести потужну інформаційну кампанію із залученням громадськості, екологічних організацій, ЗМІ;
- формуючи цінову політику туру, враховувати платоспроможність потенційних покупців, клієнтів, наявність можливих конкурентів та їх цінову політику;
- систематично вивчати ринок продукції та послуг у сфері пізнавальних послуг;
- уважно ставитися до вибору партнерів, з якими доведеться безпосередньо працювати в ході розробки нових послуг;
- передбачати можливі дії конкурентів і своєчасно вживати контрзаходи зі згладжування негативних наслідків таких дій;
- прогнозувати сезонні та інші коливання обсягів надаваних послуг для прийняття адміністративних рішень щодо більш раціонального використання фінансових коштів;
- проводити систематичну перепідготовку управлінських кадрів та персоналу.

При оцінюванні стратегічних альтернатив розвитку туристичної компанії були використані наступні критерії [5]:

1. Відповідність альтернативи ринковим умовам – дозволяє оцінити, наскільки стратегія синхронізує з ринковими тенденціями, є своєчасною і відповідає стадії розвитку галузей ринків.

2. Відповідність можливостям підприємства – дозволяє співвіднести наявні у підприємства ресурси з необхідними для реалізації стратегії та оцінити терміни окупності інвестицій.

3. Перспектива знаходження в зоні прибутку – можливість забезпечення збільшення прибутку та зростання ROIC.

4. Відповідність існуючих бізнес-процесів підприємства, необхідних для реалізації стратегії – комунікації, логістика, збут тощо.

5. Здатність персоналу до змін, пов'язаних з реалізацією стратегії – реалізація нових підходів у реалізації продукції та графік роботи.

6. Бар'єри входу/виходу – критерій дозволяє оцінити вартість і складність виходу на нові ринки, виведення нових продуктів і небезпеку копіювання конкурентами.

Висновки. Реалізація даного туру (поєднання літнього відпочинку в м. Бердянськ, а саме подорож до моря з відвіданням унікальних для цієї місцевості пам'яток архітектури та культури) відповідає Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2018 р., зокрема – операційним цілям № 2 «Інноваційний розвиток ринку туристичних послуг» та № 3 «Використання багатонаціональної культури Запорізької області як джерела унікальності туристичного продукту». З позиції запорізької влади та громадськості – реалізація туру дозволить вирішити проблему збереження національно-культурних традицій шляхом їх включення в туристичний процес і потребу населення в якісному та унікальному туристичному продукті.

Список використаних джерел:

1. Білошапка В.А. На шляху до ефективного менеджменту: жива модель управлінської результативності: монографія / В.А. Білошапка. – К.: Видавництво «Агентство Стандарт», 2005. – 198 с.
2. Новое прочтение системы глубинных знаний Деминга. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <www.management.com.ua>.
3. Савченко А.Б. Искусство управления ситуацией: опыт Востока и Запада / А.Б. Савченко. – М.: Маркет, 2006. – 206 с.
4. Стредвик Дж. Управление персоналом в бизнесе / Дж. Стредвик. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.
5. Кукліна Т. С. Основні напрями розвитку туристичних послуг на основі маркетингу: монографія «Маркетингове реагування на глобалізаційні виклики» / під ред. Г. Г. Савіної / Т. С. Кукліна, О. М. Корнієнко. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2015. – 372 с.
6. Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе / С. С. Скобкин. – М.: ЮРИСТЪ, 2001. – 54 с.
7. Поршнева А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА, 2006. – 101 с.
8. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 272 с.
9. Кулибанова В. В. Маркетинг: сервисная деятельность: учеб. Пособие / В. В. Кулибанова. – СПб.: Питер, 2000. – 134 с.
10. Кезин А. В. Менеджмент: теория управления организациями: учеб. пособие / А. В. Кезин. – М.: Гардарики, 2002. – 28 с.

REFERENCES

1. Biloshapka, V.A. (2005) *Na shlyahu do effektivnogo menedjmentu: jiva model upravlinskoy rezultativnosti [Towards effective management: a living*

model of managerial effectiveness]. Kiev: Agentstvo Standart [in Ukrainian].

2. *Novoe prochtenie sistemi glubinnih znaniy Deminga [A new reading system depth of knowledge Deming]*. (n.d.) Retrieved from <www.management.com.ua> [in Russian].

3. Savchenko, A.B. (2006) *Iskusstvo upravleniya situaciyey: opit Vostoka i Zapada [The art of management: the experience of East and West]*. Moscow: Market [in Russian].

4. Stredvik, Dj. (2003) *Upravlenie personalom v biznese [Personnel management in business]*. Sankt-Petersburg: Neva [in Russian].

5. Kuklina, T.S., & Kornienko, O.M. (2015) *Osnovni napryamky rozvytky turystychnykh poslug na osnovi marketyngu [The main directions of development of tourist services based on marketing]*. Kherson: PP Vishemirskiy. [in Ukrainian].

6. Skobkin, S.S. (2001) *Marketing i prodazhi v gostinichnom biznese [Marketing and sales in hospitality business]*. Moscow: Urist [in Russian].

7. Porshnev, A.G. (2006) *Upravlenie organizaciyeyi [Organization management]*. Moscow: INFRA [in Russian].

8. Malskaya M.P., Hudo, V.V., & Tsibuh, V.I. (2005) *Osnovy turistichnogo biznesu [Fundamentals of tourist business]*. Kiev: Center of teaching literature [in Ukrainian].

9. Kulibanova, V.V. (2000) *Marketing: servisnaya deyatel'nost [Marketing: service activities]*. Sankt-Petersburg: Piter [in Russian].

10. Kezin, A.V. (2002) *Menedjment: teoriya upravleniya organizaciyami [Management: theory of management of organizations]*. Moscow: Gardariki [in Russian].

КУКЛИНА Т. С., ГУРОВА Д. Д. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА КАК СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВАРИАНТА РАЗВИТИЯ ТУРФИРМЫ

Предложено использовать алгоритм, который включает в себя ключевые рекомендации и инструменты. Приведены возможные риски проекта с указанием степени риска.

В статье анализируются вопросы возможности проведения диверсификации для туристического бизнеса. Приведена возможность применения корпоративной стратегии, которая представляет собой реализацию портфеля уникальных проектов. Определено, что основными целями стратегического маркетингового планирования в предпринимательской деятельности современной компании являются: повышение контролируемой компанией доли рынка, предвидение требований потребителя, выпуск продукции высокого качества, обеспечение согласованных сроков поставок, установление уровня цен с учетом условий конкуренции, поддержание репутации компании у потребителей. Предложено использовать алгоритм, который включает в себя ключевые рекомендации и инструменты. Приведены возможные риски проекта с указанием степени риска: риски подготовительного периода и коммерческие риски стадии эксплуатации тура. Рассмотрены мероприятия, направленные на уменьшение возможного влияния указанных рисков тура на каждом этапе его осуществления. Проведено оценивание стратегических альтернатив развития туристической компании по основным критериям.

Ключевые слова: эффективность, диверсификация, риск, турфирма, стратегия, развитие.

KUKLINA T., GUROVA D. BUSINESS DIVERSIFICATION AS A STRATEGIC OPTION FOR THE DEVELOPMENT OF THE TRAVEL AGENCY

The article analyzes the possibility of diversification for the travel industry. Given the possibility of using a corporate strategy, which is an

implementation of the portfolio of unique projects. The basic purpose of strategic marketing planning in the business activities of a modern company are: increase of the controlled company share of the market, anticipation of customer requirements, the production of high quality, ensuring the agreed delivery time, the establishment of the level of prices taking into account the conditions of competition, maintaining the company's reputation among consumers. It is proposed to use the algorithm, which includes key recommendations and tools. Given the possible risks of the project indicating the degree of risk: risks of the preparatory period and commercial risks of the operation stage of the tour. The measure considered to reduce the possible impact of these risks, the tour on every stage of its implementation is examined. Evaluation of strategic alternatives of development of the tourism companies by key criteria is done.

Key words: efficiency, diversification, risk, Agency, strategy, development.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2016 р.

Авторська довідка

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Кукліна Тетяна Сергіївна	Kuklina Tetyana
Науковий ступінь/ Scientific degree	Кандидат економічних наук	PhD in Economics
Вчене звання/ Scientific rank	Доцент	Associate Professor
Посада/ Position	Доцент	Associate Professor
Установа/ Establishment	Запорізький національний технічний університет	Zaporizhzhya national technical University

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Гурова Дар'я Дмитрівна	Gurova Darya
Науковий ступінь/ Scientific degree	Кандидат географічних наук	PhD in Geography
Вчене звання/ Scientific rank	Доцент	Associate Professor
Посада/ Position	Доцент	Associate Professor
Установа/ Establishment	Запорізький національний технічний університет	Zaporizhzhya national technical University