

УДК 339.138:338.48(045)

Онищук Н. В.

*старший викладач,**Вінницький торговельно-економічний інститут**Київського національного торговельно-економічного університету*

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТА ФОКУСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Для вибору найбільш доцільного шляху реалізації стратегій «Екстенсивного зростання», «Лазерного променя», «Фокусування», «Концентрованого маркетингу» запропоновано застосовувати метод аналізу ієрархій. На підставі виконання етапів вказаного методу визначено порядок виведення на ринок ТЦ (туристичних центрів) Вінниччини, їх оптимальну спеціалізацію на етапах екстенсивного та інтенсивного зростання, головну ідею місії, покрокове впровадження ТПР (туристичних продуктів) і їх напрями розвитку.

Ключові слова: оцінки елементів ієрархії, побудова матриці парних порівнянь, розрахунок локальних ваг елементів, метод геометричної середньої, оцінки узгодженості, вага елементів, методи дистрибутивного та мультиплікативного синтезу.

Постановка проблеми. Сучасні зовнішні обставини є несприятливими для функціонування туристичних підприємств (ТП). Однак, кожна криза була перевіркою життєздатності стратегій підприємств, значна частина яких змушена була диференціюватися або диверсифікуватися. На наш погляд, у нинішній ситуації ТП повинні пропонувати доступний для більшості населення України ТПР і пропагувати туризм як життєво важливу потребу для відпочинку, реабілітації, оздоровлення, відновлення сил тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі управління підприємствами присвячено увагу в дослідженнях та публікаціях Антонюк Л. Л. [1], Ареф'євої О. В. [2], Бая С. І. [3], Безверхнюка Т. М. [4], Шульгіної Л. М. [6], тощо. На думку вчених, один із ефективних шляхів виходу із кризисної ситуації, у яких опинилися вітчизняні підприємства, – це створити мікросистеми СМС, на їх основі

розвинути мезосистеми ТЦ і використати можливості цих систем для успішного розвитку.

Невирішеною частиною поставленої проблеми залишається визначення методичних інструментів для формування та реалізації стратегій туристичних підприємств у межах ТЦ.

Метою статті є обґрунтування порядку виведення на ринок ТЦ Вінниччини, їх оптимальну спеціалізацію на етапах екстенсивного та інтенсивного зростання.

Формування цілей статті. З метою вибору найбільш доцільного шляху реалізації стратегій етапу «Екстенсивного зростання» (корпоративної – «Лазерного променя», ТП – «Фокусування» та функціональної – «Концентрованого маркетингу») застосовувати метод аналізу ієрархій завдяки якому визначити покрокове впровадження ТПР і їх напрями розвитку.

Виклад основного матеріалу. З огляду на викладене вище, системний підхід до впровадження в життя формування СМС має передбачати традиційний порядок реалізації стратегічного управління: стратегічний аналіз, формулювання місії, встановлення стратегічних цілей, вибір стратегій, реалізація стратегій (шляхом розроблення та втілення програми, включаючи відбір комплексу інструментів), контроль. Водночас, на відміну, від традиційного порядку усі зазначені кроки мають бути узгодженими між усіма елементами СМС і здійснюватися на основі розроблених принципів (рис. 1).

Двостороння стрілка на рис.1 вказує на доцільність постійного контролю узгодженості місії з ситуацією на ринку. Таким чином, у місії має бути відображений зміст стратегій усіх рівнів СМС: корпоративного (ТЦ), суб'єкта підприємництва (ТП і ін.) і функціонального (підрозділів ТП і ін.). Водночас сформульована з урахуванням результатів стратегічного аналізу місія буде точно вказувати на ті унікальні переваги, які доступні ТП для їх якісного надання.

Успішне виконання поставлених завдань передбачає починати етап екстенсивного зростання зі стратегії «Лазерного променя» – тобто надзвичайної сконцентрованості на найближчому до впровадження проекті.

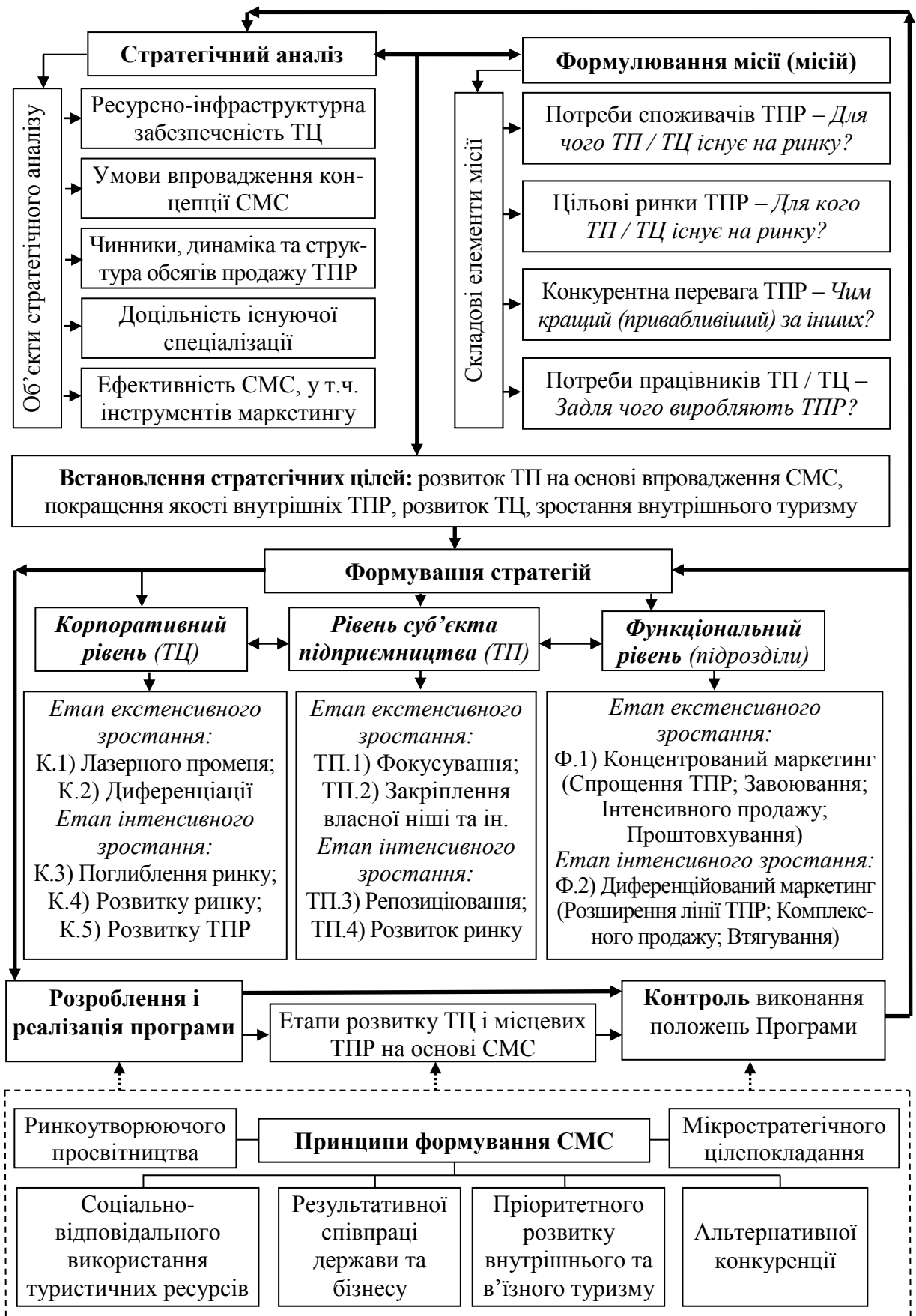


Рис. 1 Методичні інструменти формування та реалізації стратегій туристичних підприємств у межах ТЦ [авторська розробка]

Для того, щоб ТП могли обрати найбільш доцільний шлях для кожного окремого випадку із наведеного переліку можливостей ми запропонували використовувати метод аналізу ієрархій, реалізація якого відбувалася у такому порядку: розрахували локальні ваги елементів ієрархії за методом геометричної середньої; оцінили узгодженість за допомогою геометричного індексу узгодженості; розрахували глобальні ваги елементів ієрархії методами дистрибутивного та мультиплікативного синтезу.

На першому рівні ієрархії поставленого завдання визначили найбільш доцільний термін прогнозування (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця парних порівнянь елементів першого рівня ієрархії оцінювання ймовірностей доцільних відрізків прогнозу

Оцінювання розподілу ймовірностей термінів прогнозування	Короткострокове	Середньострокове	Ваги
Короткострокове	1	7	0,875
Середньострокове	1/7	1	0,125

Дані табл. 1 свідчать, що під час порівняння короткострокового і середньострокового часових масштабів вважали, що в нинішніх умовах для оцінювання розподілу ймовірностей зміни пріоритетів короткострокове прогнозування є важливішим і ступінь його переваги над середньостроковим – дуже сильний. Це підтверджує правильність попередньо прийнятого рішення щодо доцільності реалізації загальної стратегії шляхом втілення мікростратегій. Так, кожен з етапів кожного рівня на рис. 1 додатково поділений на кроки: рівень ТЦ – спочатку стратегія «Лазерного променя», потім «Диференціації»; рівень ТП – починається з «Фокусування», а після досягнення бажаного фокусу – «Закріплення власної ніші». Для оцінки узгодженості матриці парних порівнянь (табл. 1) розрахували геометричний індекс узгодженості – $GCI=0$, тобто матриця узгоджена.

На другому рівні ієрархії поставленого завдання виконали попарне порівняння ракурсів прогнозування (складу учасників ТЦ) відносно кожного елемента вищого рівня ієрархії (короткострокового чи середньострокового терміну); побудували мультиплікативні матриці парних порівнянь, у яких зазначили результати цих порівнянь, ступінь переваги пріоритетів і локальні ваги елементів другого рівня ієрархії [7, 8].

У такому ж порядку здійснили парні порівняння елементів третього рівня (послідовності розвитку ТЦ) з кожним елементом вищого рівня (ракурсом прогнозування), результат якого звели у табл. 2 та табл. 3.

На останньому етапі застосування методу аналізу ієрархій здійснили розрахунок глобальних ваг елементів ієрархії методами дистрибутивного та мультиплікативного синтезу.

Розрахунки здійснювали послідовно за визначеними рівнями ієрархії. Виходили з того, що глобальними називаються ваги елементів відносно вершини ієрархії, на відміну від локальних ваг відносно елемента сусіднього вищого рівня.

Таблиця 2

Оцінювання альтернатив при короткостроковому прогнозуванні

Короткострокове	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	Вага
ТЦ-5, Склад-1	1	2	3	0,2	0,2	0,5	0,13	0,072
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 1	0,5	1	0,25	4	0,13	0,2	5	0,088
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 1	0,33	4	1	3	0,5	4	2	0,194
Інший пріоритет	5	0,25	0,33	1	0,25	0,5	0,25	0,070
ТЦ-5, Склад-2	5	8	0,17	4	1	2	9	0,315
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 2	2	5	0,25	2	0,5	1	0,13	0,110
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 2	8	0,2	0,5	4	0,11	8	1	0,151

Таблиця 3

Оцінювання альтернатив при середньостроковому прогнозуванні

Середньострокове	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	ТЦ-5, Склад-1	Вага
ТЦ-5, Склад-1	1	2	3	5	0,2	5	9	0,270
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 1	0,5	1	8	4	5	0,2	5	0,227
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 1	0,33	0,13	1	3	7	4	2	0,160
Інший пріоритет	0,2	0,25	0,33	1	0,25	0,5	9	0,069
ТЦ-5, Склад-2	5	0,2	0,17	4	1	2	3	0,148
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 2	0,2	5	0,25	2	0,5	1	0,13	0,074
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 2	0,11	0,2	0,5	0,11	0,33	8	1	0,054

Тому для елементів першого рівня ієрархії глобальні ваги співпадали з локальними (табл. 4 і 5). Знайдені глобальні ваги інтерпретуються як ймовірності подій, які відповідають елементам третього (останнього) рівня ієрархії.

Таблиця 4

Глобальні ваги елементів третього рівня за дистрибутивним синтезом

№ ТЦ і Склад команди запуску	Дистрибутивний синтез
ТЦ-5, Склад-1	$0.875 \cdot 0.072 + 0.125 \cdot 0.270 = 0.09$
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 1	$0.875 \cdot 0.088 + 0.125 \cdot 0.227 = 0.11$
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 1	$0.875 \cdot 0.194 + 0.125 \cdot 0.160 = 0.19$
Інший пріоритет	$0.875 \cdot 0.070 + 0.125 \cdot 0.069 = 0.07$
ТЦ-5, Склад-2	$0.875 \cdot 0.315 + 0.125 \cdot 0.148 = 0.29$
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 2	$0.875 \cdot 0.110 + 0.125 \cdot 0.074 = 0.11$
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 2	$0.875 \cdot 0.151 + 0.125 \cdot 0.054 = 0.14$

Таблиця 5

Глобальні ваги елементів третього рівня за мультиплікативним синтезом

№ ТЦ і Склад команди запуску	Мультиплікативний синтез
ТЦ-5, Склад-1	$0.072^{0.875} * 0.270^{0.125} = 0.08$
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 1	$0.088^{0.875} * 0.227^{0.125} = 0.10$
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 1	$0.194^{0.875} * 0.160^{0.125} = 0.19$
Інший пріоритет	$0.070^{0.875} * 0.069^{0.125} = 0.07$
ТЦ-5, Склад-2	$0.315^{0.875} * 0.148^{0.125} = 0.29$
ТЦ-2 і ТЦ-3, Склад 2	$0.110^{0.875} * 0.074^{0.125} = 0.12$
ТЦ-12 і ТЦ-13, Склад 2	$0.151^{0.875} * 0.054^{0.125} = 0.15$

Таким чином встановлено, що найбільшу ймовірність успішного виведення на ринок (після ТЦ-1 і ТЦ-6) має ТЦ-5 із другим варіантом складу команди запуску проекту. Результати, отримані різними методами синтезу співпадають в межах практичної точності, що більш наочно ілюструє рис. 2.

Наступним завданням було визначити пріоритетні ТПР для запуску кожного ТЦ. Виходячи з кліматичних особливостей Вінниччини, більшість ТП будуть працювати на масовому ринку рекреаційних турів, що об'єднує продавців різноманітних програм відпочинку, оздоровлення. Перспективними напрямками є розроблення екскурсійних, культурно-пізнавальних, ділових, паломницьких, спортивних турів. Сільський туризм виділений нами як пріоритетний для етапу екстенсивного розвитку ТЦ на Вінниччині.

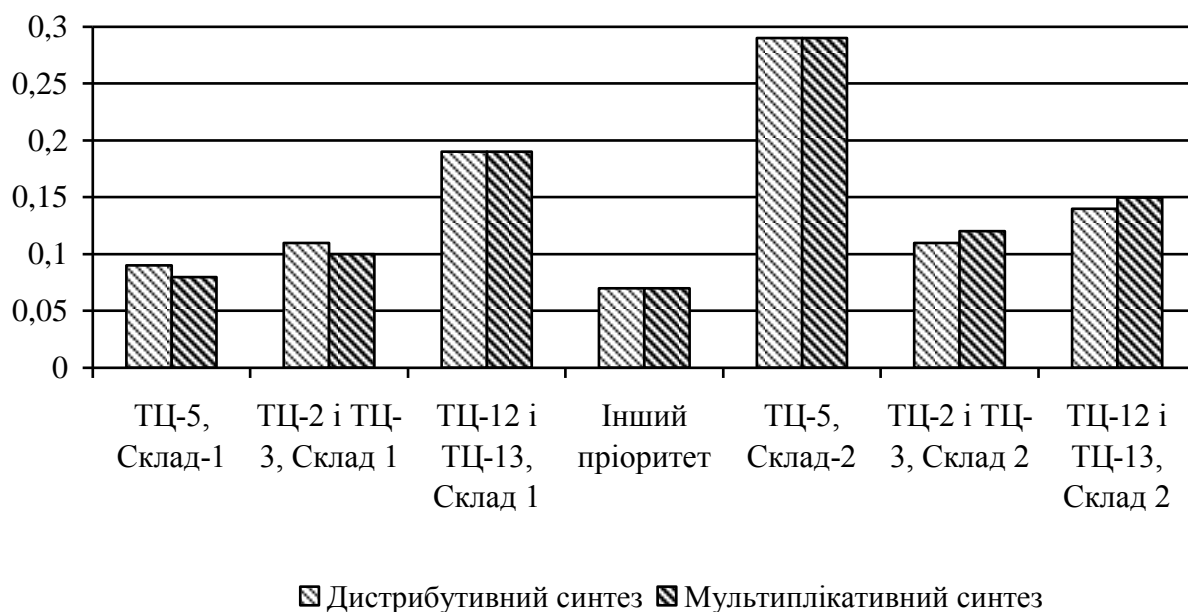


Рис. 2. Розподіл ймовірностей пріоритетів послідовності виведення на ринок TЦ

Реалізація ТП стратегії фокусування вже до завершення першого етапу програми має змінити позиції TЦ у матриці «ресурси – інфраструктура», що й надалі буде позитивно впливати на імідж, а, отже, і продаж майбутніх ТПР. На рис. 3 зміна локалізації та збільшення розміру символів TЦ вказує на напрям і результативність реалізації стратегії туристичними підприємствами.

Так, перший етап буде присвячений передусім розробленню підприємствами ТПР двох TЦ-лідерів – TЦ-1 і TЦ-6, обраних за ознакою найкращої ресурсно-інфраструктурної забезпеченості. TЦ-5 у початковому варіанті матриці посідав третє місце за рівнем забезпечення ресурсами, водночас значно відставав за станом інфраструктури. Тим не менше, вважаємо, що саме він має бути третім у першій групі пріоритетної уваги.

ТП до формування TЦ, оскільки для прокладання екологічних стежок та велосипедних екстремальних треків, організації турів на «тихе полювання» та розбивання наметових містечок потрібний мінімальний обсяг інвестицій. Цінова політика під час продажу цих ТПР має бути досить гнучкою (дискримінаційне ціноутворення з урахуванням платоспроможності сегментів) з метою досягнення якомога більшої частки на ринку ТПР.

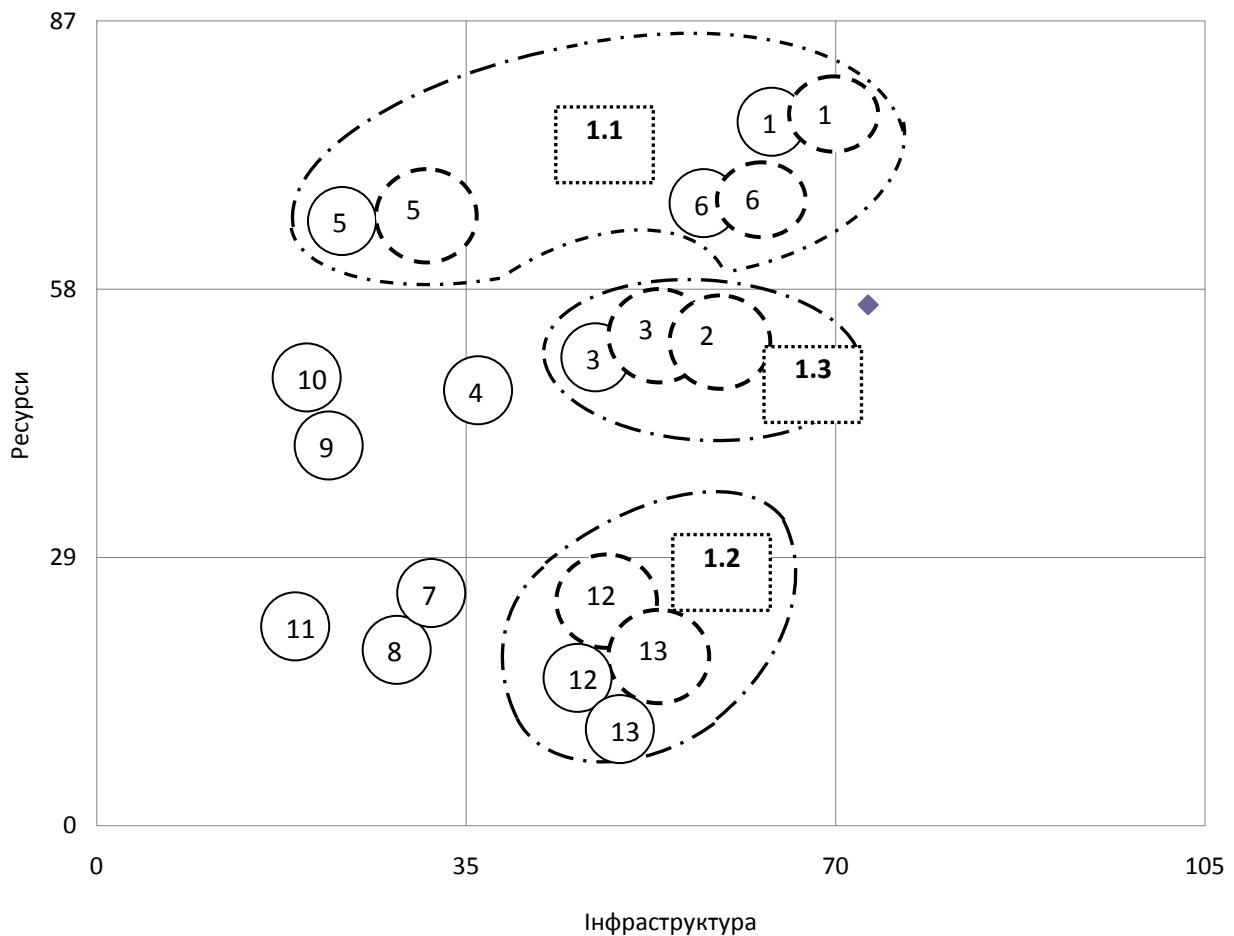


Рис. 3. Репозиціювання ТЦ і ТП у результаті втілення першого етапу «Екстенсивного зростання»

До другого етапу ми віднесли кроки, що потребують порівняно більшого відрізка часу і обсягу коштів для підготовки туристичних об'єктів.

Із даних (рис. 4) випливає, що на першому кроці другого етапу буде тривати розвиток найпростіших ТПР (з точки зору необхідних інвестицій), локалізованих у ТЦ-4 і ТЦ-7. Незважаючи на те, що названі ТЦ суттєво відрізняються за ресурсним забезпеченням, об'єднує їх однаково слабкий рівень розвитку інфраструктури та схожа спрямованість спеціалізації. Зміщення локалізації символів зазначених ТЦ по діагоналі вправо означає, що більш доцільним буде реінвестування з перевагою інфраструктури.

Другий крок другого етапу об'єднує зусилля ТП навколо пріоритетних тепер ТЦ-9 і ТЦ-10, що мають близьку ТЦ-4 позицію щодо ресурсного забезпечення і схожу спеціалізацію, однак, значно нижчий рівень розвитку інфраструктури. Поєднання цих

ТЦ на одному шаблі реалізації Програми має пояснення аналогічне до щойно викладеного.

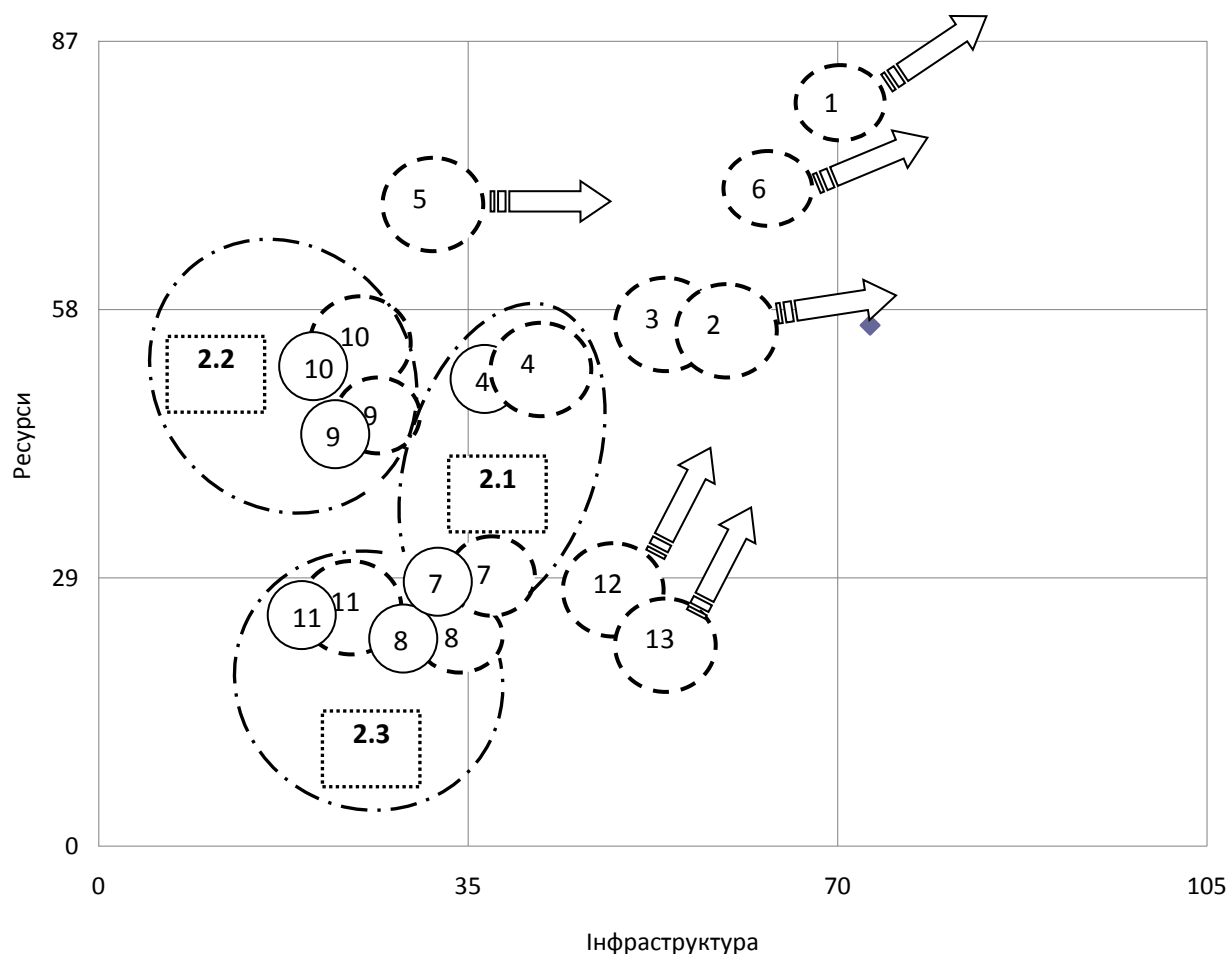


Рис. 4. Репозиціонування ТЦ і ТП у результаті втілення другого етапу «Екстенсивного зростання»

Третій крок другого етапу слід розпочинати з пропозиції природно-реабілітаційного ТПР від ТЦ-8 та ТЦ-11. Унікальні куточки природи названих ТЦ є однією з найважливіших точок диференціації, які невиправдано мало популяризуються українськими ТП. Для їх просування обраним сегментам необхідні мінімальні організаційні зусилля і креатив, вільний від нинішніх стереотипів.

Варто звернути увагу також на вектори розвитку ТЦ, що були в центрі уваги на першому етапі. Їх напрям вказує на співвідношення і розподіл інвестицій між удосконаленням стану ресурсів чи інфраструктури. Крім того, вихід за поле матриці вектора ТЦ-1 символізує необмеженість можливості удосконалення визначеною сумою

балів, виходячи, навіть, із розуміння якості як функції часу. Тобто з часом сприйняття нинішнього рівня якості буде змінюватися, що безумовно вплине на її оцінку.

Висновки. З метою вибору найбільш доцільного шляху реалізації обраних стратегій першого кроку етапу «Екстенсивного зростання» (корпоративної – «Лазерного променя», ТП – «Фокусування» та функціональної – «Концентрованого маркетингу») запропоновано застосовувати метод аналізу ієрархій. На підставі виконання етапів вказаного методу (оцінки елементів ієрархії у фундаментальній шкалі і побудови матриці парних порівнянь, розрахунку локальних ваг елементів ієрархії за методом геометричної середньої, оцінки узгодженості за допомогою геометричного індексу узгодженості, розрахунку глобальних ваг елементів ієрархії методами дистрибутивного та мультиплікативного синтезу) визначено порядок виведення на ринок ТЦ Вінниччини, їх оптимальну спеціалізацію на етапах екстенсивного та інтенсивного зростання, головну ідею місії, покрокове впровадження ТПП і їх напрями розвитку.

Список використаної літератури

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: [монографія] / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
3. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія] / С. І. Бай; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. – 280 с.
4. Безверхнюк Т. М. Еволюція основних ідей та напрями розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління / Т. М. Безверхнюк // Держава та регіони. – Запоріжжя – № 3. – 2010. – С. 119-127.
5. Бистров А. Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій [Електронний ресурс] / А. Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – № 2. – С. 53-57.
6. Шульгіна Л. М., Ткешелашвілі М. Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами: монографія / Л. М. Шульгіна, М. Л. Ткешелашвілі; Нац. техн.

ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. – Київ-Тернопіль: Астон, 2011. – 296 с.

7. Милютіна Ю. С. Структура целевого рынка инновационных турпродуктов и классификация туристических предприятий по признаку инновационного потенциала / Ю. С. Милютіна // Сборник трудов международной научно-практической конференции., из-во гос-го ун-та им. Акакия Церетели, г. Кутаиси. – 2013. – № (Ч.1.). – С. 392-396.

8. Милютіна Ю. С. Прогнозування темпів та обсягів виведення на ринок інноваційного туристичного продукту / Ю. С. Милютіна / Наукові студії // Scientific studies (Культура, освіта – антропоцентричні парадигми і сучасний світ). Філософія. Філологія. Педагогіка. Економіка. // Наукове видання – Міжнародний науковий журнал. – К.: МІЛЛЕНІУМ. – 2013. – Вип. 2, А – В. – С. 263-280.

ОНИЩУК Н. В. МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ФОКУСИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для выбора наиболее целесообразного пути реализации стратегии «Экстенсивного роста», «Лазерного луча», «Фокусировка», «Концентрированного маркетинга» предлагается применять метод анализа иерархий. На основании выполнения этапов указанного метода определены порядок вывода на рынок ТЦ (туристических центров) Винниччины, их оптимальную специализацию на этапах экстенсивного и интенсивного роста, главную идею миссии, пошаговое внедрение ТПП (туристических продуктов) и их направления развития.

Ключевые слова: оценки элементов иерархии, построение матрицы парных сравнений, расчет локальных весов элементов, метод геометрической средней, оценки согласованности, вес элементов, методы дистрибутивного и мультипликативного синтеза.

ONYSHCHUK N. V. MODELING STRATEGIES OF DIFFERENTIATION AND FOCUS OF TOURISM ENTERPRISES

To select the most appropriate exit strategy «Extensive growth», «Laser beam», «Focus», «Concentrated marketing» is proposed to apply the method of analysis of hierarchies. On the basis of the implementation of the stages of this method defines the

procedure to market the TC (tourist centers) of the region, their optimal specialization phases of extensive and intensive growth, the main idea of the mission, step-by-step introduction TWP (tourism products) and their development trends.

Keywords: evaluation hierarchy, the construction of the matrix of pairwise comparisons, the calculation of local weights of the elements, geometric average, assess the consistency, the weight of elements, methods of distribution and multiplicative synthesis.