

Чернявая А.Л.

УДК 338.486.1-44(1-22)

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕЛЬСКОГО ЗЕЛЕННОГО ТУРИЗМА

***Аннотация.** В статье обосновывается необходимость разработки и применения конкурентной стратегии для предприятия сельского зеленого туризма, представлены факторы оказывающие влияние на конкурентные преимущества, разработаны и предложены этапы конкурентной стратегии на основе анализа развития предприятий сельского зеленого туризма (на примере Р Крым).*

***Ключевые слова:** предприятия сельского зеленого туризма, конкурентная стратегия, механизм, прогноз, анализ.*

***Анотація.** У статті обґрунтовується необхідність розробки і застосування конкурентної стратегії для підприємства сільського зеленого туризму, представлені фактори що впливають на конкурентні переваги, розроблено та запропоновано етапи конкурентної стратегії на основі аналізу розвитку підприємств сільського зеленого туризму (на прикладі Р Крим).*

***Ключові слова:** підприємства сільського зеленого туризму, конкурентна стратегія, механізм, прогноз, аналіз.*

***Summary.** The success of the enterprises of rural green tourism in a competitive market largely depends on the marketing strategy of competitors. The complex controlled forces and factors in the microenvironment of marketing competitors occupy a special place as the control comes in the form of competition. Therefore, successful development of a competitive business strategy of rural tourism is very important for the most effective operation of the enterprise in modern conditions.*

The relevance of the topic is that the current economic situation requires subjects of economic relations an in-depth analysis of current market processes to ensure effective use of available resources and qualitative satisfaction of consumer requirements.

The article substantiates the necessity of development and implementation of competitive strategy for a company of rural green tourism, presents the factors affecting the competitive advantages developed and proposed stages of the competitive strategy based on the analysis of enterprise development of rural green tourism (for example, R Crimea)..

***Keywords:** enterprises of rural green tourism, competitive strategy, mechanism, forecast, analysis.*

Постановка проблемы и ее связь с важнейшими научными и практическими заданиями.

Конкуренция между предприятиями сельского зеленого туризма является мощным фактором увеличения дополнительных и сопутствующих услуг. Вместе с тем, в современных экономических условиях, в процессе деятельности новых экономических структур повышается фактор неопределенности и увеличивается коммерческий риск, связанный с предоставлением услуг и их реализацией. Поэтому предприятиям сельского зеленого туризма необходимо контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкуренции между такими же предприятиями сельского зеленого туризма и потребителями.

Успех предприятий сельского зеленого туризма на конкурентном рынке во многом зависит от того, какая применяется маркетинговая политика у конкурентов, и от возможности и необходимости осуществления предвидения их действий на рынке. Маркетинговая деятельность немислима без оценки конкурирующих предприятий, форм и интенсивности конкуренции. В комплексе контролируемых сил и факторов микросреды маркетинга конкуренты занимают особое место, так как контроль проявляется в форме конкурентной борьбы. Поэтому удачная разработка конкурентной стратегии предприятия сельского зеленого туризма очень важна для наиболее эффективной деятельности предприятия в современных условиях.

Актуальность темы состоит в том, то современная экономическая ситуация требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований.

Анализ основных исследований и публикаций. Вопросами разработки конкурентной стратегии уделено внимание многими авторами. Наиболее весомый вклад в рассмотрение данного вопроса внесли А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [1], И. Ансофф [2], П. Дойль [3], Г. Минцберг [4], М. Портер [5] и другие. Каждый из них предоставил свое видение на процесс разработки стратегии. Однако многие авторы приводят общие рекомендации относительно процесса разработки, не предлагая конкретных методов или методик формирования.

Цели и задачи статьи. Целью данной статьи является разработка этапов конкурентной стратегии на основе анализа развития предприятий сельского зеленого туризма.

Для реализации поставленной цели было решено несколько задач:

- определены факторы, оказывающие влияние на конкурентные преимущества;
- разработаны и предложены этапы конкурентной стратегии на основе анализа развития предприятий сельского зеленого туризма (на примере Республики Крым).

Изложение основного материала. Одной из задач управления качеством услуг на предприятиях сельского зеленого туризма является обеспечение соответствия предоставления услуг разнообразию предъявляемых рынком требований. Когда требований много и они противоречивы, собственники предприятий сельского зеленого туризма самостоятельно оценивают относительную важность таких параметров как качество услуг, цена, гибкость, и вынуждены искать решения для удовлетворения требований рынка. В свою очередь рынки часто предъявляют трудно выполнимые требования:

минимальная цена при большом выборе услуг; предоставление услуг с максимальным качеством и низкой ценой.

В этих случаях предприятию сельского зеленого туризма необходимо выстраивать такую модель управления и разрабатывать такие услуги, которые одновременно соответствовали бы разнообразным маркетинговым требованиям и при этом сохраняли бы свою конкурентоспособность. Такой подход составляет сущность конкурентной стратегии предприятия сельского зеленого туризма.

Одним из основных регулирующих механизмов в рыночной экономике является конкуренция, которая подчиняет производителей услуг требованиям потребителей. Конкуренция достигается при равенстве субъектов рыночных отношений не только среди товаропроизводителей, но и во взаимодействии товаропроизводителей и потребителей, государственных органов и рыночных субъектов. Современный бизнес зачастую требует принятия быстрых и грамотных решений, от этого напрямую зависит возможность получения прибыли или убытков. При этом скорость принятия решений очень важный фактор, особенно учитывая высокую динамику изменений рыночных условий.

Появление новых конкурентов обостряет конкурентную борьбу и заставляет обороняться, в том числе за счёт входных барьеров в отрасль. Уровень входного барьера определяется рядом факторов, среди которых наибольшее влияние на конкурентные преимущества оказывают:

- сила потребителей;
- угроза аналогичной продукции/услуги;
- угроза новых участников рынка;
- сила других заинтересованных лиц (правительство, заинтересованные группы, законодательные органы и т.д.).

Ни одно предприятие не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара/услуги и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. В отличие от тактических действий на рынке, стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе [6, с. 121].

Цель конкурентной стратегии – найти и занять позицию в отрасли, где предприятие будет лучшего всего защищено от влияния сил конкуренции, или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон, но для того, что бы справиться с ним, стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей [7]. Таким образом, исходя из всего вышеперечисленного составлен алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия сельского зеленого туризма на основе анализа развития предприятий сельского зеленого туризма.

Этапы разработки конкурентной стратегии включают в себя:

1 этап – группировка территорий по достигнутому уровню развития и имеющемуся потенциалу (на примере Р Крым) (табл.1).

Таблица 1. Группировка территорий Р Крым по достигнутому уровню развития и имеющемуся потенциалу [8, с. 25]

Уровень социально-экономического развития	Имеющийся потенциал		
	Высокий	Средний	Низкий
Высокий	г. Ялта, г. Алушта, г. Феодосия	г. Судак	-
Средний	Симферопольский, Сакский районы, г. Симферополь, г. Евпатория	Красногвардейский, Джанкойский, Красноперекоский, Кировский, Советский, Черноморский районы, г. Керчь	Первомайский, Раздольненский районы
Низкий	Бахчисарайский район	Ленинский район	Белогорский, Нижнегорский районы

2 этап - анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка (табл.2), рыночные отношения в динамике, в том числе позволяет выявить доход от деятельности предприятий сельского зеленого туризма, объёмы продаж, уровень цен (табл.3).

Таблица 2. Численность предприятий сельского зеленого туризма в Республике Крым (в зависимости от размера их сельских угодий)

Виды предприятий сельского зеленого туризма – сельские усадьбы	На 01.01.10г.	На 01.01.11г.	На 01.01.12г.	На 01.01.13г.
Крупные (от 20 койко-мест; от 60 и выше соток земли)	4	6	12	12
Средние (от 9 до 20 койко-мест; 30-60 соток земли)	10	14	55	82
Малые (до 9 койко-мест; от 8 до 30 соток земли)	70	72	102	118
Всего:	84	92	169	212

Таблица 3. Доход от деятельности предприятий сельского зеленого туризма

2013г. (за сезон с мая по октябрь)					
Типы предприятий сельского зеленого туризма- сельских усадеб	Всего сель-ких усадеб	Цена питания, (тыс. грн.)	Цена за проживание, (тыс. грн.)	Дополнительные услуги (тыс. грн.)	Всего
Усадьба в сельском дворе («А»)	58	971,5	2134,4	883,2	3989,1
Туризм в сельском хозяйстве («Б»)	132	4945,9	10201,0	4710,4	19857,3
Сельский пансионат («В»)	22	17811,2	16698	10929,6	45438,8
Всего	212	23728,6	29033,4	16523,2	69285,2
2012г. (за сезон с мая по октябрь)					
Усадьба в сельском дворе («А»)	45	883,2	1472	993,6	3348,8
Туризм в сельском хозяйстве («Б»)	65	3606,4	5152	4416	13174,4
Сельский пансионат («В»)	10	5888	6900	4416	17204
Всего	120	10377,6	13524	9825,6	33727,2
2011г. (за сезон с мая по октябрь)					
Усадьба в сельском дворе («А»)	41	736	1472	552	2760
Туризм в сельском хозяйстве («Б»)	45	2649,6	3643,2	2060,8	8353,6
Сельский пансионат («В»)	6	3220	3864	2300	9384
Всего	92	6605,6	8979,2	4912,8	20497,6
2010г. (за сезон с мая по октябрь)					
Усадьба в сельском дворе («А»)	40	736	1177,6	529,9	2443,5
Туризм в сельском хозяйстве («Б»)	40	1104	2208	1159,2	4471,2
Сельский пансионат («В»)	4	1766,4	1619,2	1472	4857,6
Всего	84	3606,4	5004,8	3161,1	11772,3

3 этап - составить прогноз конъюнктуры рынка. Для того, чтобы знать, на каком уровне находится развитие предприятий сельского зеленого туризма в Республике Крым в настоящее время, необходимо провести анализ развития всех видов туризма. Для этого можно использовать разные методы прогнозирования (например, цепи Маркова).

Так, если туристическая отрасль Крыма будет функционировать в стационарном режиме, то соотношение пляжных туристов в Крыму к сельским туристам в Крыму составит $\frac{17}{36} : \frac{6}{36} = 17 : 6$. Поэтому

$\frac{17}{23}$ туристов в Крыму составят пляжные туристы (то есть $\frac{17}{23} \cdot 100\% = \frac{1700}{23}\% \approx 73,91\%$ всех

туристов Крыма), а $\frac{6}{23}$ туристов в Крыму будут составлять сельские туристы (то есть

$\frac{6}{23} \cdot 100\% = \frac{600}{23}\% \approx 26,09\%$ всех туристов Крыма). Например, если за год Крым посетит один миллион туристов, то среди них примерно 739 тысяч составят пляжные туристы и 261 тысячи - сельские туристы.

4 этап – анализ конкурентной среды предприятия сельского зеленого туризма, который позволит определить, к какому типу предприятий сельского зеленого туризма принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции в нём (табл.4).

Таблица 4. Динамика численности различных типов предприятий сельского зеленого туризма - сельских усадеб в АР Крым

Типы предприятий сельского зеленого туризма – сельские усадьбы	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2013 г. в % к 2010 г.
Усадьба в сельском хозяйстве («А»)	40	41	45	58	145
Туризм в сельском эко-хозяйстве («Б»)	40	45	65	132	330
Сельский пансионат («В»)	4	6	10	22	550
Всего	84	92	120	212	252,4

5 этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия сельского зеленого туризма, которая включает в себя: анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, что в совокупности позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия.

6 этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия сельского зеленого туризма, который подразумевает поиск конкурентных преимуществ предприятия, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии. Конкурентное преимущество может быть достигнуто в любом из трёх основных направлений:

- предоставление большего количества услуг;
- оправдание высоких цен предоставлением повышенного или оригинального качества и сервиса;
- удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

7 этап – выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ, собранный на предыдущих этапах, владелец предприятия сельского зеленого туризма осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии.

8 этап – разработка конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности.

Таким образом, при выборе конкурентной стратегии учитывается не только характер изменения ситуации на рынке, но также факторы успеха и основная компетентность предприятия сельского зеленого туризма. Процедура формирования конкурентной стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов: оценка существующей стратегии; формирование стратегии на перспективу; оценка риска; выбор стратегических альтернатив.

Оценка производится экспертным путём, на базе представленных результатов хозяйственной деятельности предприятия. Формулировка альтернатив и выбор стратегии базируются на результатах SWOT – анализа.

Следует иметь в виду, что по окончании каждого этапа проводится всесторонний анализ достигнутых результатов.

Выводы по данному исследованию и перспективы дальнейших поисков в данном направлении.

Ни одно предприятие сельского зеленого туризма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара/услуги и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка конкурентной стратегии, соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. Стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Источники и литература:

1. Томпсон-мл А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл, А. Д. Стрикленд. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2002. – 982 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Дойль П. Менеджмент : стратегия и практика. – СПб. : Питер, 1999. – 234с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, Голаш. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
5. Портер М. Конкуренция : обновленное и расширенное издание / М. Портер. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. – 592 с.
6. Алексеева М. А. Планирование деятельности фирмы / М. А. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 112 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1995. – 198 с.
8. Чернявая Г. Л. Механізм взаємодії сільського зеленого туризму з економікою регіону / Г. Л. Чернявая // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – 245. – С. 24–27.