

УДК 658.009:12 : 338. 48 (477)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ірина Пурська

*Львівський національний університет імені Івана Франка
вул. Університетська, 1, м. Львів 79000 Україна, тел. (032)239-46-03
E-mail: irynakhort@yahoo.com*

Висвітлено сутність конкурентних переваг та структуру їх формування. Запропоновано схему організаційно-економічного механізму створення конкурентних переваг туристичних підприємств та ґрунтовно розглянуто кожен етап цього процесу. Значна увага приділяється питанням дослідження внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства.

Ключові слова: конкурентні переваги, матеріальні та нематеріальні активи, конкурентоспроможність, зовнішнє конкурентне середовище, внутрішній конкурентний потенціал.

В умовах загострення конкурентної боротьби, яка дедалі частіше набуває рис глобальності та характеризується застосуванням нових методів та форм суперництва, особливого значення набувають конкурентні переваги як основа для здійснення успішної підприємницької діяльності. Крім цього, не можна не враховувати і того факту, що на сьогодні не має зарубіжних ринків чи ринкових сегментів, недоступних для світових виробників. Тому проблеми створення міцного конкурентного підґрунтя є надалі дуже актуальними і потребують подальшого розгляду.

Ці питання особливо гостро поставлені у вітчизняному туристичному бізнесі. Насамперед така несприятлива ситуація спостерігається у сфері в'їзного туризму, яким займаються лише 12% туристичних операторів України, що не дозволяє одержувати значну частку надходжень до бюджету. Однією з причин такої ситуації є низька конкурентоспроможність туристичних виробників на зовнішньому ринку, оскільки більшість з них не володіє сучасними технологіями створення конкурентних переваг в швидкозмінному ринковому середовищі. В таких умовах розроблення механізму формування міцних переваг туристичних підприємств в конкурентній боротьбі є необхідним для підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Конкурентні переваги як чинники та складові конкурентоздатності підприємства розглядалися у працях як зарубіжних фахівців (А.П.Дуровича, А.С. Копанева, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Портера), так і українських науковців та педагогів (Л.В. Балабанової, І.В. Балабанової, А.В.Войчака, О.Зозульова, О.О. Любіцевої, В.М. Марченка, В.А.Павлової, А.І. Піддубної, І.О.Піддубного, О.Р.Процишина, М.Я.Стадника, Н.В. Шандової). Проте, на сьогоднішній день

недостатньо вивченим залишаються питання створення конкурентних переваг підприємств на ринку туристичних послуг, не має чітко визначених факторів, які впливають на їх формування та утримання в глобальному конкурентному середовищі.

Основною метою статті є розроблення організаційно-економічного механізму створення конкурентних переваг підприємств як основи для підвищення ефективності підприємницької діяльності та передумови для проведення успішної конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг.

Під конкурентними перевагами туристичного підприємства прийнято розуміти сукупність усіх матеріальних та нематеріальних активів, які допомагають зайняти міцні конкурентні позиції і дозволяють вести успішну конкурентну боротьбу в стратегічно важливому сегменті як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Схематично механізм формування конкурентних переваг представлений на рис. 1

У підприємницькій діяльності матеріальні активи служать у якості важливого чинника розвитку і успішного функціонування туристичного підприємства і є умовою для створення нематеріальних активів. Очевидно, що саме від цих активів залежить можливість придбання капітальних та технічних ресурсів, які, у свою чергу, слугують базою для створення нових прогресивних технологічних, інформаційних, управлінських, кадрових, організаційних ресурсів [3].

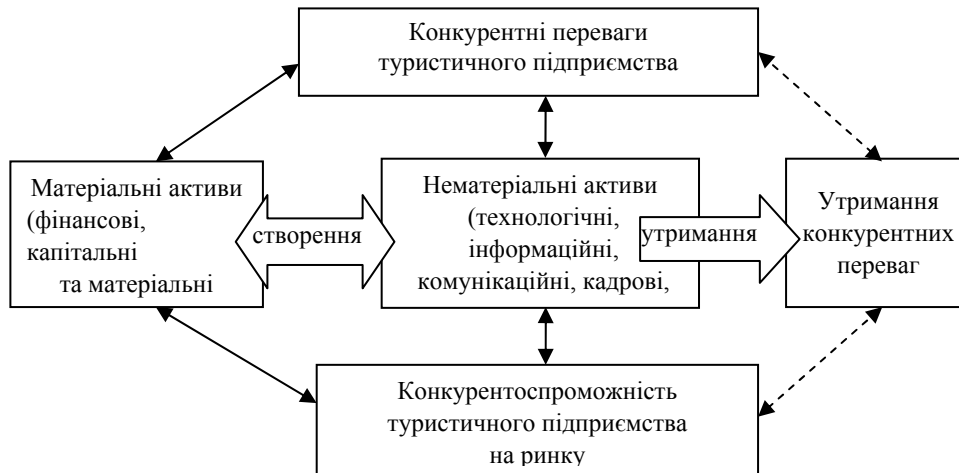


Рис. 1. Структура механізму формування конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг

Інтенсифікація процесу формування нематеріальних активів безпосередньо впливає як на створення конкурентних переваг, так і на їх утримання в швидкозмінному ринковому середовищі. Найціннішими активами такого типу є висока репутація, імідж туристичного підприємства як для споживачів, так і для потенційних та фактичних конкурентів і, що дуже важливо, — досвідчені та професійні кадри, високий рівень та якість обслуговування і т.п.

Сукупність матеріальних та нематеріальних активів при вмінні утримувати конкурентні переваги є тими основними параметрами, що визначають рівень конкурентоспроможності того чи іншого підприємства на ринку туристичних послуг.

Важливим моментом в процесі створення конкурентних переваг є проведення дослідження зовнішнього конкурентного середовища, що є необхідною інформаційною основою як для визначення наявних переваг в конкурентній боротьбі, так і для виявлення тих факторів, які необхідні для того щоб успішно конкурувати на ринку туристичних послуг. Процес визначення та створення конкурентних переваг туристичного підприємства на ринку можна схематично зобразити на рис. 2.



Рис. 2. Організаційно-економічний механізм створення конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг

Важливим етапом організаційно-економічного механізму створення конкурентних переваг туристичного підприємства на ринку є безперечно аналіз його внутрішнього конкурентного потенціалу. Такий аналіз дозволяє визначити ті можливості та ресурси підприємства, які можуть бути розвинені та удосконалені в організації маркетингової діяльності на ринку. Натомість при виході фірми на зовнішній туристичний ринок такий аналіз допоможе визначити чи має підприємство достатні внутрішні ресурси щоб скористатися зовнішніми можливостями.

Під внутрішнім конкурентним потенціалом підприємства розуміють сукупність виробничої, управлінської, фінансової, маркетингової та кадрової систем фірми, які визначають її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем її керівництва та персоналу. Характеристика складових внутрішнього конкурентного середовища представлена в табл. 1.

Не менш важливим після оцінки внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства є визначення його наявних конкурентних переваг та їх порівняння із

перевагами потенційних конкурентів. Зокрема, в теорії та в практиці маркетингу використовують три методи здійснення такого порівняльного аналізу:

Таблиця 1

Характеристика складових внутрішнього конкурентного потенціалу туристичного підприємства

Складові	Характеристика
Кадровий потенціал	Рівень співпраці керівництва, менеджерів і працівників; механізм найму, навчання і підвищення кваліфікації кадрів; професіоналізм працівників; результативність праці та мотивація кадрів.
Організаційно-управлінський потенціал	Ефективність комунікаційних процесів; організаційна структура діяльності; діючий механізм розподілу прав і відповідальності; ієрархія підпорядкування.
Виробничий потенціал	Технології та ефективність виробництва продукту, налагодженість співпраці між постачальниками та посередниками; здійснення досліджень і розробок товарів-новинок; технологія до та після продажного обслуговування.
Маркетинговий потенціал	Здатність маркетингової служби ефективно створювати та реалізовувати продуктову, цінову, збутову та комунікаційну стратегії із забезпеченням досягнення кількісних та якісних цілей.
Фінансовий потенціал	Ефективність використання грошових коштів в організації (підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей).

Спеціальні таблиці для порівняння конкурентних переваг власного підприємства і потенційних конкурентів на ринку. Такі таблиці включають: об'єкт оцінки (визначення переліку найвагоміших конкурентних переваг для певної сфери діяльності); коефіцієнт відносної значущості кожної конкурентної переваги; порівняльний аналіз переваг між власною фірмою та потенційними конкурентами [8].

Оцінювання конкурентних переваг на основі побудови матриці. Як і в попередньому підході, матриця включає перелік критеріїв — конкурентних переваг, їх оцінювання за шкалою від 1 до 10 балів та порівняння обраних критеріїв між власним підприємством та потенційними конкурентами [4].

Використання SWOT-аналізу, який є достатньо ефективним методом визначення конкурентних переваг на ринку, а також достатньо простим у використанні. Відомо, що цей методологічний інструментарій дозволяє визначити не лише сильні та слабкі сторони здійснення діяльності на ринку, але й допомагає виявити нові можливості та загрози такої діяльності на обраних цільових ринкових сегментах. Зокрема, саме такий метод пропонують більшість фахівців з маркетингу для оцінки конкурентних переваг [3,5].

На заключному ж етапі дослідження процесу посилення конкурентних переваг туристичного підприємства необхідно визначити ключові фактори їх створення та утримання на ринку туристичних послуг. Зокрема, проведене нами дослідження показало, що у глобальному конкурентному середовищі, основними групами факторів, які впливають на створення конкурентних переваг туристичних підприємств є:

- конкурентні стратегії;
- висока якість як продукту та сервісного обслуговування;

вигідні комерційні умови продажу туристичних продуктів та послуг;
розвиток факторів внутрішнього конкурентного середовища туристичного підприємства.

Таблиця 2

Організаційний механізм створення та утримання конкурентних переваг на ринку туристичних послуг

Мета	Фактори	Основні умови розвитку конкурентних переваг
Створення переваг	Конкурентні стратегії	стратегія диференціації; стратегія найменших сукупних витрат; стратегія сегментування
	Висока якість (високий сервіс та якісний продукт)	дотримання стратегій якісного обслуговування (стратегія “три С обслуговування”; стратегія Total management quality); ефективна організація співпраці із зарубіжними та вітчизняними партнерами; регулярне вивчення ступеня задоволення клієнтів з метою покращення якості товарів/ послуг; використання маркетингу співпраці та взаємовідносин
	Вигідні комерційні умови продажу	надання кредиту чи відтермінування оплати; розроблення прогресивної системи знижок; надання консультацій та певних гарантій
	Розвиток факторів внутрішнього середовища	професійне навчання кадрів; удосконалення організації управління; розвиток факторів внутрішнього конкурентного середовища
Утримання конкурентних переваг	Кількість та сукупна цінність переваг	володіння не менше ніж однією конкурентною перевагою; володіння перевагами високого рангу (висока репутація, відомий бренд, міцні зв'язки з клієнтами та партнерами, кваліфіковані кадри)
	Ефективна організація співпраці	добре налагоджена співпраця між постачальниками та посередниками, між постійними та потенційними споживачами; використання маркетингу співпраці та взаємовідносин на практиці
	Інновації та новітні технології	терміни впровадження нововведень повинні бути рівними термінам їхнього повторення конкурентами або повинні перевищувати їх; використання новітніх комп'ютерних та інформаційних технологій
	Відповідати вимогам глобального конкурентного середовища	систематичне дослідження конкурентного середовища та активне пристосування до його змін; безперервний аналіз конкурентних позицій на ринку; широке застосування інформаційних та комунікаційних технологій; регулярний перегляд та оновлення туристичних пропозицій; використання переваг від встановлення різного виду співпраці у вигляді створення спільних стратегічних союзів; розвиток сприятливої для конкурентного середовища корпоративної культури
	Зміцнення зв'язків з клієнтами	використання маркетингу взаємовідносин та маркетингу співпраці на практиці

Поряд із цим, важливим завданням туристичного підприємства є також утримання наявних та новостворених конкурентних переваг, адже вони

допомагають зайняти міцні позиції на ринку та успішно проводити конкурентну боротьбу на ньому. До групи факторів, які впливають на утримання конкурентних переваг можна віднести:

- кількість та сукупна цінність конкурентних переваг;
- ефективна організація співпраці між партнерами та споживачами;
- інновації та новітні технології;
- відповідність вимогам глобального конкурентного середовища;
- зміцнення зв'язків з клієнтами.

Організаційний механізм створення та утримання конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг представлений у табл. 2.

Отже, конкурентні переваги підприємства формують його конкурентний потенціал, а також дозволяють йому успішно проводити конкурентну боротьбу як на внутрішньому, так і на зовнішньому туристичному ринку. Поряд із цим, їх створення та утримання вимагає від підприємства проведення систематичних досліджень як зовнішнього конкурентного середовища, так і внутрішнього конкурентного потенціалу, що якраз і являється інформаційним підґрунтям для прийняття важливих рішень у цьому напрямі. По-друге, підприємство повинно весь час націлювати свою діяльність на розвиток та покращення усіх факторів створення та утримання конкурентних переваг у швидкозмінному середовищі, оскільки це є безперервний процес і потребує постійного вдосконалення виробничої, організаційної, управлінської, фінансової та кадрової служби туристичного підприємства.

-
1. Балабанова І.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг [Електронний ресурс] / І. В. Балабанова. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/3_ANRR_2009/Economics/38882.doc.htm
 2. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 294 с.
 3. Дурович А. П. Маркетинг в туризмі : учеб. пособ. / А.П. Дурович, А.С. Копанев. — Минск: Економпресс, 1998. — 400 с.
 4. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. — К. : Альтерпрес, 2002. — 436 с.
 5. Мальська М.П. Туристичний бізнес : теорія та практика : навч. посіб. / М.П. Мальська, В.В. Худо. — К. : Центр учбов. л-ри, 2007. — 424 с.
 6. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна ; за ред. проф. І.О. Піддубного. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. — 264 с.
 7. Портер М. Международная конкуренция / Майкл Портер ; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина ; пер. с англ. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
 8. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг : теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія / Т. М Циганкова. — К. : КНЕУ, 2004. — 400 с.
 9. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. — К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2005. — 597 с.

**ORGANIZATIONALLY ECONOMIC MECHANISM OF CREATION OF
COMPETITIVE EDGES OF TOURIST ENTERPRISES****Iryna Purska**

*Ivan Franko National University of Lviv
vul. Universytetska 1, Lviv 79000, Ukraine, tel. (032) 239-46-03
E-mail: irynakhort@yahoo.com*

Essence of competitive edges and structure of their forming is reflected. The pattern of organizationally economic mechanism of creation of competitive edges of tourist enterprises is offered and every stage of this process is thoroughly considered. Considerable attention is spared to the questions of research of internal competition potential of enterprise.

Keywords: competitive edges, tangible and immaterial assets, competitiveness, external competition environment, internal competition potential.

**ОРГАНИЗАЦИОННО ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ****Ирина Пурска**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франка
ул. Университетская, 1, м. Львов 79000 Украина, тел. (032) 239-46-03
E-mail: irynakhort@yahoo.com*

Отражена сущность конкурентных преимуществ и структура их формирования. Предложена схема организационно экономического механизма создания конкурентных преимуществ туристических предприятий и обстоятельно рассмотрен каждый этап этого процесса. Значительное внимание уделяется вопросам исследования внутреннего конкурентного потенциала предприятия.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, материальные и нематериальные активы, конкурентоспособность, внешняя конкурентная среда, внутренний конкурентный потенциал.