

## ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ

УДК. 658.82:338.22

ЛУПАК Р. Л.

Львівський торговельно-економічний університет

### ОЦІНЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Автором обґрунтовано передумови формування конкурентних переваг туристичних підприємств, що підтвердило важливість їх оцінювання. Наведено методичні рекомендації щодо дослідження формування конкурентних переваг туристичного підприємства та згідно яких сформовано ієрархічну систему показників з ціллю адекватного відповідного оцінювання. Визначено напрями, за якими варто проводити оцінювання формування конкурентних переваг туристичних підприємств: організація туристичних послуг; реалізація цінової політики; ресурсне забезпечення за окремими складовими. За відповідними напрямками виділено низку показників, які можуть бути доповнені, але при цьому враховувати окремо процеси формування та використання конкурентних переваг в сфері туризму.*

*Ключові слова: конкурентна перевага, туристичне підприємство, оцінювання, формування, показники.*

LUPAK R. L.

Lviv University of Trade and Economics

### EVALUATION OF FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF TOURISM ENTERPRISES

*The author substantiates the prerequisites for the formation of competitive advantages of tourism enterprises, which confirmed the importance of their evaluation. Methodical recommendations on study of formation of competitive advantages of the tourism business and which formed according to a hierarchical system of indicators for an adequate appropriate assessment. Identified areas for which it is necessary to assess the formation of competitive advantages of tourism enterprises: the organization of tourist services; the implementation of price policies; resources by separate parts. Relevant areas highlighted a number of indicators that can be augmented, but thus to consider separately the processes of formation and use of competitive advantages in tourism.*

*Keywords: competitive advantage, a tourism enterprise, evaluation, formation, indicators.*

**Постановка задачі.** Трансформація господарських процесів в Україні суттєво змінює економічне, інформаційне і правове середовище функціонування та зміст господарсько-фінансової діяльності туристичних підприємств. При цьому формується господарсько-фінансовий механізм, який дає змогу суб'єктам підприємництва сфери туризму реалізовувати принципи ринкової економічної системи, забезпечувати ефективний динамічний розвиток, сприяючи зростанню власної конкурентоспроможності на різних рівнях економічної діяльності.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки дедалі вагомішого значення набуває процес управління конкурентними перевагами підприємства та їх ефективного використання з метою забезпечення швидкої адаптації до впливу ринкового середовища. Використання конкурентних переваг є основним стратегічним напрямком розвитку туристичного підприємства, оскільки лише ті серед них можуть ефективно функціонувати в економічному середовищі тривалий час, що формують та використовують власну конкурентоспроможність.

Процес забезпечення конкурентними перевагами в сфері туризму є результатом генерації економічних стимулів від зростання обсягу реалізації, залучення нових покупців та створення сприятливих умов для споживання послуг. Даний господарський процес є постійним та характеризується цільовим скеруванням підприємств-конкурентів щодо покращення власного становища на ринку, формування достатнього обсягу ресурсного потенціалу, гарантованою своєчасністю розрахунків з партнерами, бюджетом та іншими ланками фінансово-кредитної системи держави. Зростання конкуренції ринкового середовища визначає стратегічну потребу туристичного підприємства у зростанні власної конкурентоспроможності та ефективному формуванні конкурентних переваг. Все це потребує оцінювання, яке адекватно відобразить стан забезпечення та використання конкурентних переваг туристичного підприємства. Тут важливо раціонально використовувати аналітичні підходи, щоб отримані результати дозволяли правильно сформулювати стратегію конкуренції суб'єкта господарювання в сфері туризму.

**Аналіз досліджень та публікацій.** У економічній літературі наукові праці в основному стосуються управлінських аспектів діяльності підприємств, де конкуренція розглядається один із чинників впливу на їх ефективність. Зокрема відомі праці таких науковців, як Й. Беккер, Т. Васильців, Л. Вілков, Т. Городня, А. Громов, С. Гринкевич, Т. Давенпорт, В. Демінг, О. Ільчук, Н. Заярна, М. Каменнова, М. Кугелер, Я. Качмарик, О. Ковтун, П. Куцик, Н. Міценко, Е. Ойхман, В. Репін, М. Робсон, М. Роземанн, Ф. Уллах, Д. Чампі, А. Шматалюк, Дж. Шорт та ін.

Істотний внесок у дослідження сутності, обґрунтування специфіки розвитку і управління

підприємствами туристичного бізнесу зробили вітчизняні та закордонні вчені, серед яких О. Азарян, А. Александрова, Л. Балабанова, В. Безносюк, О. Виноградова, В. Герасименко, В. Гуляев, Л. Дядечко, В. Євдокименко, В. Кравців, Й. Криппендорф, В. Мидлтон, Дж. Нейман, Х. Рюттер, В. Сапрунова, Д. Уокер, В. Федорченко, В. Фрейер, О. Чернега, Н. Чорненька, О. Шубін, Л. Шульгіна та ін.

Особливостям конкуренції в сфері туризму присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, як М. Армстронга, С. Блека, А. Дейяна, П. Друкера, О. Вітер, Л. Захаричева, А. Козаченко, О. Колесник, В. Королько, Т. Луцької, М. Мескона, Д. Огілві, І. Олейник, І. Отенка, Ю. Палехі, Є. Полтавської, Г. Почепцова, О. Родіонова, Д. Траута, М. Турянської, А. Фірюліної, І. Цюпко, З. Юринець та ін. Втім більшість науковців притримуються думки, що оцінювання процесів формування та використання конкурентних переваг є одним із окремих етапів загального розгляду ефективності функціонування підприємства, в т. ч. туризму, що є недостатньо правильно і тому важливо дослідити усі аспекти відповідного оцінювання.

**Виділення невіршених частин.** Формування конкурентних переваг, як характерна ознака ринкового середовища, визначає основні параметри функціонування туристичного підприємства відповідно до завдання задоволення потреб споживачів в цілях отримання максимального прибутку. Спроможність туристичного підприємства займати визначену ринкову нішу в певному періоді часу є характерною економічною ознакою забезпеченості конкурентними перевагами.

Ринкові умови економічного розвитку туристичного підприємства визначають забезпеченість конкурентними перевагами та їх ефективне використання в стратегічній зоні господарювання через систему параметрів оцінювання його конкурентоспроможності. Розробка, використання обґрунтованої системи економічних параметрів, що відповідають змісту, предмету і меті оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства є комплексним та системним завданням діагностики його забезпеченості конкурентними перевагами з урахуванням сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища. Таким чином, успішна адаптація туристичних підприємств до зовнішніх умов має розглядатися стосовно всебічного та постійного оцінювання діяльності підприємств-конкурентів, власного стратегічного потенціалу формування та використання конкурентних переваг.

**Формулювання цілей.** Метою статті є обґрунтування технології оцінювання формування конкурентних переваг туристичного підприємства, що базуватиметься на визначенні методичних рекомендацій, ієрархічної схеми та розрахунку низки показників.

**Виклад основного матеріалу.** Ринкові відносини диктують підприємству чіткі кінцеві цілі успіху в конкурентній боротьбі: максимальне задоволення запитів споживача і високий рівень ефективності виробничо-економічної діяльності. Реалізація цих цілей полягає у віднайденні і використанні конкретних переваг, які забезпечують досягнення міцних конкурентних позицій на ринку. Конкурентні переваги підприємства – це такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [7, с. 55].

Висновки про ефективність управління конкурентними перевагами туристичного підприємства можна зробити тільки на підставі оцінювання процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Завдання оцінювання є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, встановлення причин їх виникнення. Так, у табл. 1 наведені методичні рекомендації щодо дослідження процесів формування конкурентних переваг туристичного підприємства.

Запропонована кількість методичний прийомів за окремими етапами оцінювання забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування туристичного підприємства обраним цілям стосовно встановлених норм і побудованого еталона конкурентних переваг у вигляді визначеної системи кількісних показників. Важливо, що таке оцінювання забезпечує вибір і майбутній контроль реалізації стратегії управління конкурентних перевагами, зміну і доповнення єдиної інформаційної бази, визначення ступеня досягнення обраних цілей, перевірку результативності й ефективності окремих впроваджених заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг туристичного підприємства. Таким чином, для проведення системного і комплексного оцінювання необхідно мати ієрархічну систему показників, яка здатна буде адекватно описати конкурентні переваги підприємства (рис. 2).

З наведеного рис. 1 бачимо, що на найнижчому рівні такої системи містяться економічні показники, об'єднані в групи відповідно до напрямків, які характеризують конкурентні переваги туристичного підприємства.

На другому рівні ієрархічної системи розташовуються узагальнюючі показники, які визначають рівень розвитку кожної окремої функціональної сфери туристичної діяльності підприємства. Водночас, при розрахунку узагальнюючого показника другого рівня початковою є матриця, яка складається зі значень показників, що характеризують конкурентну перевагу однієї функціональної сфери туристичної діяльності.

Конкурентні переваги в кожній сфері діяльності підприємства туризму можуть визначатися низькою показників, які характеризують рівень сформованості ресурсного потенціалу та ефективність використання окремих його складових, інвестиційні процеси, налагодженість в організації надання туристичних послуг та їх цінні аспекти. Так, до показників, що характеризують формування конкурентних переваг підприємства туризму, належать узагальнюючі показники в організації реалізації послуг, опис і технологія розрахунку яких представлена в табл. 2.

**Методика оцінювання формування конкурентних переваг туристичного підприємства  
(складено за [3, с. 108-109])**

Етапи оцінювання	Прийоми і методи оцінювання
1. Дослідження макросередовища	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизації, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
2.3. Аналіз підприємств-конкурентів	
2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства-виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінювання процесів формування конкурентних переваг	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації
3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг	Метод еталонів
3.3. Оцінювання конкурентних переваг функціональних сфер діяльності	Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника
3.4. Оцінювання рівня формування конкурентних переваг	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод

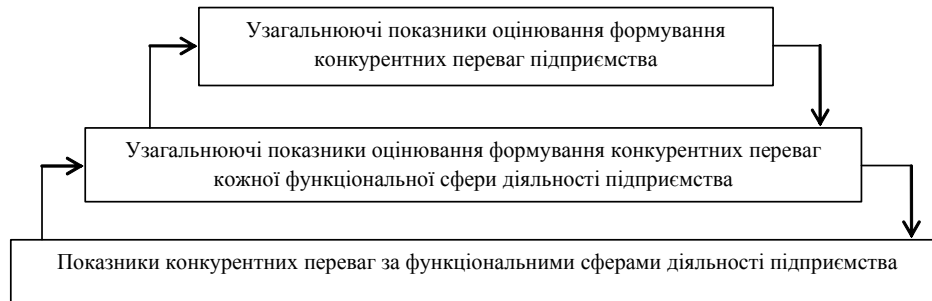


Рис. 1. Ієрархічна схема оцінювання формування конкурентних переваг туристичного підприємства (складено за [3, с. 139])

**Показники оцінювання формування конкурентних переваг туристичного підприємства  
в контексті організації реалізації послуг (складено за [1; 2; 41–60; 5, с. 87–95; 6, с. 332–336; 8])**

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
Середній індекс цін туристичної послуги	$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{C_i}{C_0}}{n}$	$C_i$ – фактична ціна послуги; $C_0$ – найменше значення ціни послуги у групі підприємств, що приймається за базу порівняння і дорівнює 1; $n$ – число найменувань послуг у наборі
Імідж туристичних послуг	$\frac{T_m}{A_n} \times 100$	$T_m$ – кількість послуг, що користуються високою популярністю; $A_n$ – загальна кількість послуг
Коефіцієнт стійкості асортименту туристичних послуг	$1 - \frac{O_n}{n \times a}$	$O_n$ – кількість різновидів послуг, які не можуть бути надані в момент перевірок; $n$ – кількість перевірок; $a$ – кількість різновидів послуг, що передбачені розробленим асортиментним переліком
Частка неходових та залежаних туристичних послуг у загальній їх кількості	$\frac{HЗ}{PT} \times 100$	$HЗ$ – кількість неходових та залежаних туристичних послуг; $PT$ – загальна кількість асортиментних позицій туристичних послуг
Річний економічний ефект у підприємства із реалізації послуг поліпшеної якості	$\left[ (C_1 + E_n \times K_1) - (C_2 + E_n \times K_2) \right] \times N_y$	$C_1, C_2$ – витрати на реалізації послуг, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; $K_1, K_2$ – питомі капіталовкладення у реалізацію послуг, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; $E_n$ – нормативний коефіцієнт ефективності; $N_y$ – кількість послуг поліпшеної якості
Річний економічний ефект у споживачів туристичних послуг поліпшеної якості	$\left[ E_n \times (K_1' \times \alpha_0 - K_2') + (C_1' - C_2') \right] \times N_y$	$K_1, K_2$ – питомі капіталовкладення на споживання послуг, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; $C_1, C_2$ – сума витрат при споживанні послуг, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; $\alpha_0$ – коефіцієнт еквівалентності базової послуги покращеної щодо корисного ефекту

Наведені показники є системою показників, використання якої дає змогу провести оцінювання кожної функціональної сфери діяльності туристичної діяльності підприємства і визначити його внутрішні конкурентні переваги. Також конкурентні переваги туристичного підприємства в контексті реалізації послуг визначаються такими показниками: потреби, які задовольнятимуть туристичні послуги (важливо висвітлити основні цінності туристичної послуги, акцентувати увагу на потребах, які вона буде задовольняти, а не лише на її економічних характеристиках); якості туристичної послуги (цінність, своєчасність, надійність, безпека життя та інші позитивні якості); іншими показниками удосконалення туристичної послуги, її споживання та забезпечення належного рівня якості [4; 8].

У процесі реалізації послуг важливою конкурентною перевагою туристичного підприємства є ціна туристичного продукту (табл. 2).

Таблиця 2

**Показники оцінювання формування конкурентних переваг в контексті цінової політики туристичного підприємства (складено за [1; 2, с. 41–60; 5, с. 87–95; 6, с. 332–336; 8])**

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
Рівень комерційної надбавки у реалізації туристичної послуги	$\frac{Ц_p - Ц_з}{Ц_з} \times 100$	$Ц_p$ – можлива ціна реалізації послуги на певному ринку; $Ц_з$ – домовлена ціна підприємства (турагентства) з туроператором
Відпускна ціна туристичної послуги	$V_з + \frac{B_{y.n}}{K_{m.n}}$	$B_{y.n}$ – умовно-постійні витрати реалізації послуги; $V_з$ – змінні витрати на одиницю послуги; $K_{m.n}$ – кількість послуг
Індекс цін туристичної послуги	$\frac{\sum K_з \times Ц_з}{\sum K_з \times Ц_б}$	$K_з$ – кількість послуг, реалізованих у звітному році; $Ц_з, Ц_б$ – ціна за послугу, відповідно у звітному та базовому роках
Заставна ціна туристичної послуги	$C_{mn} \times (1 + \frac{P_{мін}}{100})$	$C_{mn}$ – прогнозний обсяг витрат на реалізацію послуг; $P_{мін}$ – мінімальна рентабельність реалізації послуг

Зазначимо, що туристичне підприємство має запровадити постійне спостереження за результативністю цінової політики та передбачати можливість її коригування щомісяця і навіть щотижня.

Для участі у конкурентному середовищі туристичне підприємство повинно володіти низкою переваг у формуванні та використанні ресурсного потенціалу, що в підсумку може забезпечити його прибутковість та конкурентоспроможність. Показники оцінювання конкурентних переваг підприємств туризму за окремими складовими ресурсного потенціалу наведено у табл. 3.

Очевидно, що це не уся кількість показників, які використовуються у практиці оцінювання конкурентних переваг туристичних підприємств. Зокрема, щодо фінансових ресурсів – показники ліквідності (платоспроможності), додаткова кількість показників ділової активності; матеріальних ресурсів – показники структури, вартості, окремих видів зносу основних засобів; трудових ресурсів – показники мотивації, дисциплінованості праці.

Також можна виділяти окремі показники згідно маркетингової політики, інвестиційного забезпечення, інноваційної активності, соціальної відповідальності тощо. Втім, на нашу думку, функціонування будь-яких підприємств, в т. ч. сфери туризму, залежить від якості ресурсного забезпечення, цінової політики та здатності ефективно організувати реалізацію своєї продукції (товарів, робіт, послуг).

При оцінюванні формування конкурентних переваг туристичних підприємств варто враховувати високу динамічність ринкового середовища, і відповідно, проводити оцінювання за окремими операціями чи їхніми групами. Проте, при оцінюванні конкурентних переваг необхідно чітко розмежовувати процеси їх формування та використання, що часто не робиться в аналітичних розрахунках і в підсумку отримані результати не в повній мірі відображають реальний стан конкурентоспроможності туристичного підприємства.

**Висновки.** Теоретичні основи визначення та систематизації показників оцінювання формування конкурентних переваг туристичних підприємств характеризуються різноманітністю авторських позицій. Так, важливим є використання як зовнішньоекономічної інформації, зокрема про кон'юнктуру ринку в стратегічній зоні господарювання, так і внутрішньогосподарських економічних показників туристичної діяльності.

Вважаємо, що для оцінювання формування конкурентних переваг туристичного підприємства важливим є визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням певних критеріальних ознак: єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент; ідентичність профілю діяльності із врахуванням широти, глибини та сталості асортименту пропозиції; співставленість фаз життєвого циклу підприємств; наявність доступу та рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення.

## Показники оцінювання конкурентних переваг туристичних підприємств в управлінні матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами (складено за [1; 2, с. 41–60; 5, с. 87–95; 6, с. 332–336; 8])

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{OЗввед.}{OЗк}$	$OЗввед.$ – вартість основних засобів введених; $OЗк$ – вартість основних засобів на кінець року
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{OЗвив.}{OЗп}$	$OЗвив.$ – вартість основних засобів виведених; $OЗп$ – вартість основних засобів на початок року
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{Зоз}{OЗпр}$	$Зоз$ – знос основних засобів; $OЗпр$ – первісна вартість основних засобів
Коефіцієнт придатності основних засобів	$\frac{OЗпр}{Зоз}$	
Фондоозброєність	$\frac{OЗ}{COЧ}$	$OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів; $COЧ$ – середньооблікова чисельність персоналу
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{ЧД}{OA}$	$ЧД$ – чистий дохід від реалізації туристичних послуг; $OA$ – середньорічна вартість оборотних активів
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	$\frac{OA}{ЧД}$	
Тривалість одного обороту оборотних активів	$\frac{Д}{Коб.}$	$Д$ – кількість днів у році; $Коб.$ – коефіцієнт оборотності оборотних активів
Коефіцієнт стабільності структури оборотних активів	$\frac{BOA}{OA}$	$BOA$ – сума власних оборотних активів
Коефіцієнт плинності персоналу	$\frac{Чзв.}{COЧ}$	$Чзв.$ – чисельність звільнених працівників, не пов'язаних з господарським процесом
Коефіцієнт обороту з звільненням персоналу	$\frac{Чзв.заг.}{COЧ}$	$Чзв.заг.$ – загальна чисельність звільнених працівників з будь-яких причин
Коефіцієнт обороту з прийняттям персоналу	$\frac{Чп}{COЧ}$	$Чп$ – чисельність прийнятих працівників на роботу
Коефіцієнт загального руху персоналу	$\frac{Чзв.заг. + Чп}{COЧ}$	
Коефіцієнт заміності персоналу	$\frac{Чп}{Чзв.заг.}$	
Можливий приріст продуктивності праці	$\frac{Езаг.}{Чвих. - Езаг.} \times 100$	$Езаг.$ – економія загальної чисельності; $Чвих.$ – вихідна чисельність працівників
Зарплатомісткість туристичних послуг	$\frac{ФОП}{ЧД}$	$ФОП$ – фонд оплати праці

У перспективі варто досліджувати управлінські аспекти оцінювання формування конкурентних переваг туристичного підприємства, вивчаючи взаємозв'язки зовнішнього і внутрішнього його середовища та роблячи правильний підбір показників, які будуть враховувати усю сукупність їх особливостей.

## Література

1. Колесник О. О. Оцінка стану конкурентоспроможності туристичних підприємств України [Електронний ресурс] / О. О. Колесник // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 2. – Режим доступу : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kolesnyk2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kolesnyk2.htm).
2. Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : монографія / Т. В. Луцька. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2009. – 96 с.
3. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : монографія / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
4. Сидоренко І. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І. О. Сидоренко // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1(7). – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_51).
5. Туріяньська М. М. Методика оцінювання конкурентних переваг туристичного підприємства / М. М. Туріяньська // Вісник ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 87–95.

6. Цюпко І. В. Конкурентні переваги туристичного підприємства – запорука забезпечення економічної безпеки країни / І. В. Цюпко, О. М. Вітер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 332–336.
7. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – К. : Атіка, 2006. – 264 с.
8. Юринець З. В. Дослідження конкурентного середовища ринку туристичних послуг України [Електронний ресурс] / З. В. Юринець // Ефективна економіка : електронний журнал. – 2015. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759>.

Надійшла 21.05.2016; рецензент: д. е. н. Васильців Т. Г.