

УДК 338.486.2

Т. В. Луцька,  
к.е.н., доцент, Європейський університет, м. Київ

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ-ТУРОПЕРАТОРІВ

**Анотація.** В статті розглянуті методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів та запропоновано трирівневий методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств-туроператорів згідно процесного підходу до управління.

**Ключові слова.** Конкурентоспроможність, оцінка конкуренто-спроможності, бізнес-процеси, підприємства-туроператори, трирівневий методичний підхід до оцінки.

**Аннотация.** В статье рассмотрены методические аспекты оценки конкурентоспособности бизнес-процессов предприятий-туроператоров и предложено трехуровневый методический подход к оценке конкурентоспособности предприятий-туроператоров согласно процессного подхода к управлению.

**Ключевые слова.** Конкурентоспособность, оценка конкуренто-способностей, бизнес-процессы, предприятия-туроператоры, трехуровневый методический подход к оценке.

**Annotation.** In the article considered methodical aspects of competitiveness business processes estimation of tour-operators and is offered the three-level method of the competitiveness business processes estimation tour-operators.

**Keywords.** Competitiveness, estimation of competitiveness, business processes, tour-operators, three-level method of estimation.

**Постановка проблеми.** Розвиток та необхідність трансформації економіки формує передумови для розробки теоретичних та практичних аспектів та методик щодо управління підприємством сфери послуг в умовах зростаючої конкуренції. За впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами сфери послуг актуальним є вибір та дослідження показників оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів підприємств сфери послуг та факторів які формують конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування та оцінка конкурентоспроможності товарів, підприємств та організацій знайшли відображення у працях вітчизняних та переважно зарубіжних науковців А.Александрова, Б.Берман, В.Галесев, М.Гельвановський, Дж.Еванс, Ю.Сленєва, Ф.Котлер, А.Кротков, Г.Куліков, Ж.Ламбен, Й.Ліфіц, М.Портер, А. Старостіна, Р.Фатхутдінов, А.Яновський та інших. На сучасному етапі залишається майже не розробленою проблема оцінки конкурентоспроможності саме бізнес-процесів підприємств сфери послуг, як одиниці ефективного управління.

**Мета статті.** Розробка методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів, що ґрунтується на визначенні характеризуючих показників відповідних рівнів їх конкурентоспроможності (оперативному, тактичному та стратегічному).

**Виклад основного матеріалу.** Процесний підхід до управління підприємством заснований на виділенні об'єктом для дослідження, виявлення певних закономірностей та тенденцій розвитку господарської діяльності, подальшого застосування функцій управління: організація, планування та контролю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Характер та результативність здійснення бізнес-процесів підприємств є передумовою для отримання певного рівня прибутковості підприємства, тобто виконання поставлених оперативних, тактичних або стратегічних задач, тому здійснювати оцінку конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів пропонуємо за схемою, представленою на рис.1.

Відповідно до цього і формування конкурентних переваг бізнес-процесів підприємств-туроператорів відбувається на трьох рівнях: першим і простішим рівнем є оперативний, що характеризує ефективність основних бізнес-процесів.

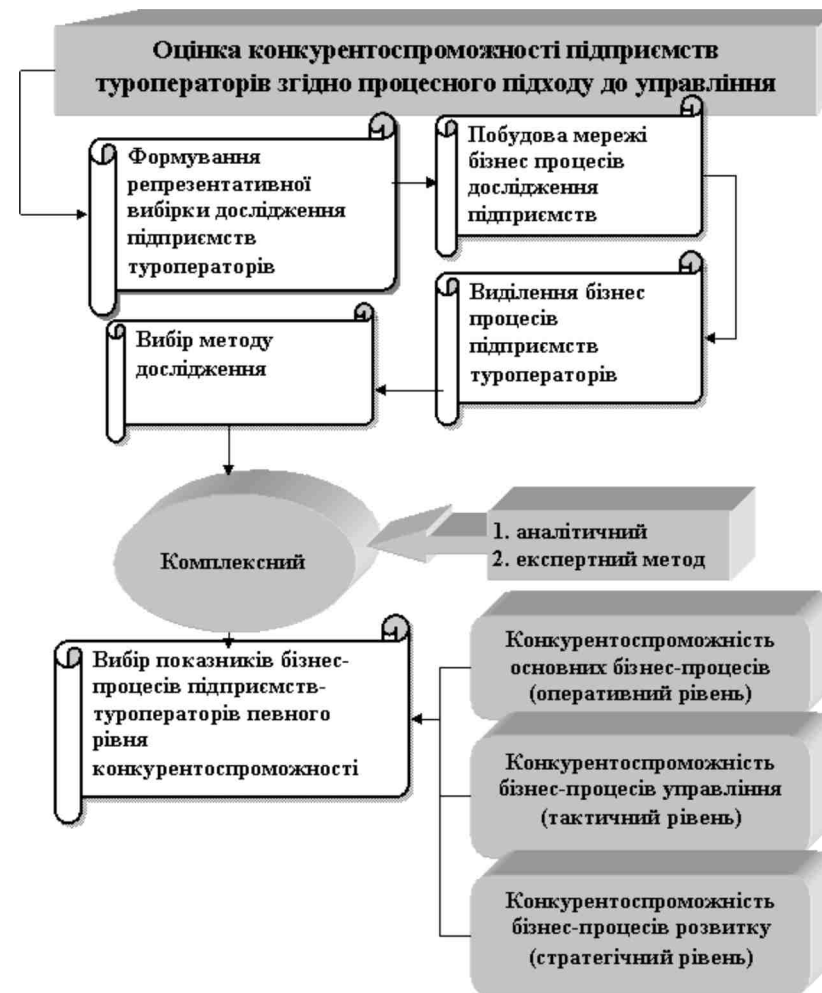


Рис. 1. Схема оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів

На базі існуючого оперативного рівня можливим є формування тактичного рівня конкурентоспроможності, який є результатом здійснення підприємством-туроператором бізнес-процесів управління і насамкінець, після досягнення підприємством конкурентних переваг тактичного рівня, при наявності бізнес-процесів розвитку і виваженого підходу до їх здійснення, підприємство-туроператор має передумови для створення конкурентоспроможності стратегічного рівня.

Досягнення кожного подальшого рівня є неможливим без формування міцної конкурентної позиції попереднього рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів та безперервного їх удосконалення для втримання існуючих конкурентних переваг, адже стійкі складові певного рівня є основою для нарощування відповідних складових вищого рівня, і при втраті стійкості визначальних чинників попереднього рівня руйнуються фундаментальні основи до формування цільового рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг, тому для оцінки ефективності бізнес-процесів доцільним буде застосування комплексного методу.

Оцінка конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів має проводитись згідно тривіневого підходу до оцінки бізнес-процесів підприємств сфери послуг, що представлений на рис. 2.

На першому етапі оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств необхідно побудувати мережу бізнес-процесів та виділити головні бізнес-процеси, що характеризують кожен з досліджуваних рівнів конкурентоспроможності бізнес-процесів. Так, для оперативного рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів визначальними є основні бізнес-процеси досліджуваних підприємств, а саме: процес формування туристичного пакету, як поєднання туристичних послуг постачальників (проживання, харчування, екскурсійних програм, транспорту, візової та страхової підтримки та реалізація сформованих туристичних пакетів послуг споживачу) який характеризують показники продуктивності праці та рентабельності продаж. Крім того, для дослідження підприємств-туроператорів нами були обрані показники, що характеризують туристичний продукт, який пропонують досліджувані підприємства – туристичний пакет послуг, а саме: широта асортименту – кількість географічних напрямів, рівень охоплення пропозицією; глибина асортименту – кількість варіантів відпочинку в межах одного напрямку, формування турів для різних споживачів: диференціація туристичних пакетів за ціною та вподобаннями споживача; насиченість додатковими послугами – тобто наявність можливостей, за бажанням споживача створити тур за замовленими характеристиками: формування індивідуального строку відпочинку, місця проживання, способу транспортування, формування індивідуального трансферу, замовленої наповненості екскурсійної програми; гарантії виконання послуг – цей показник зумовлений змістом договору; безпека туриста в країні відпочинку та дорозі частково залежить від підприємства-туроператора, в формі добросовісності підприємства-туроператора ознайомити споживача туристичної послуги з правилами поведіння в іншій країні, та надати координати відповідальної сторони – партнера – підприємства-туроператора приймаючої сторони, частково від постачальника послуги страхової підтримки, що пропонує певну наповненість полісів для здійснення подорожей за кордон, і частково від самого споживача туристичної послуги, як відповідального виконавця правил, з якими був ознайомлений до від'їзду; простота оформлення документів – показник, який всебічно залежить від професіоналізму персоналу підприємства-туроператора, який може взяти на себе оформлення документів, що засвідчують страхову та візову підтримку споживача на період проведення відпочинку за обраним туристичним пакетом.



Рис. 2. Трирівневий підхід до оцінки бізнес-процесів підприємств сфери послуг

Другою складовою, що характеризує оперативний рівень конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг є показники ефективності процесу, які відображають результативність здійснення основних бізнес-процесів. Для підприємств-туроператорів такими показниками обрано: відносний показник продуктивності праці, що є важливою характеристикою ефективності управління персоналом саме для підприємств-туроператорів, як представників сфери послуг, де визначальним ресурсом при формуванні туристичного пакету послуг виступає саме трудовий ресурс – працівники підприємства та рентабельність продаж, що є результатом проведення виваженої політики ціноутворення, а також управління процесом формування собівартості розробленого туристичного пакету послуг, за рахунок вибору оптимальних постачальників послуг, які входять до складу туристичного пакету послуг, оптимального їх поєднання, крім того, зменшення собівартості одиниці сформованого туристичного пакету як наслідок вибору та отримання особливих умов співпраці з вищезначеними партнерами – постачальниками туристичних послуг.

Показник рентабельності продаж розраховується як відношення обсягу прибутку від реалізації до обсягу доходу від реалізації туристичних пакетів послуг та характеризує ступінь прибутковості господарської діяльності підприємства на ринку та обґрунтованість політики ціноутворення.

Наступним кроком трирівневого підходу до оцінки бізнес-процесів підприємств сфери послуг є дослідження бізнес-процесів, характер яких формує тактичний рівень конкурентоспроможності, а саме: бізнес-процеси управління, які в свою чергу, формують задоволеність споживача туристичного пакету послуг, розробленого підприємством-туроператором.

Дані задоволеності споживача продукцією (послугами) підприємства можна одержати двома способами: анкетування представників клієнта, споживача або замовника за спеціально створених анкетах; аналіз взаємин із клієнтами, споживачами та постачальниками на підставі власних даних (непряма оцінка задоволеності).

Побічно ступінь задоволеності споживача можна оцінити за такими показниками: зростання обсягів продажів послуг; тривалість ділових зв'язків; число (відсоток) постійних споживачів; кількість претензій, рекамацій, скарг, зауважень; число (відсоток) клієнтів, «загублених» за період часу; частка ринку за послугою; число «іміджевих клієнтів».

Визначальними показниками тактичного рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів автором обрано групу показників задоволеності клієнта, серед яких: коefіцієнт затоварювання сформованого туристичного пакету послуг – показник, який відображає ступінь ділових зв'язків та ефективності планування обсягів реалізації туристичних пакетів, та є передумовою до зменшення собівартості сформованого туристичного пакету послуг; темп росту доходу від реалізації, як відображення ділової активності підприємства та результативності його господарської діяльності; відсоток постійних клієнтів підприємства-туроператора, що відображає стабільний характер якості туристичного пакету послуг, високий рівень кваліфікації персоналу та характеризує ефективність управління підприємством в цілому; робота з рекамаціями – як свідчення урахування побажань споживачів туристичного пакету послуг з приводу нівелювання існуючих прогалин в управлінні господарською діяльністю та застосування отриманого досвіду для зменшення або ліквідування «вузьких місць» формування туристичного пакету послуг на майбутній період, що в свою чергу, є основою для втримання постійних клієнтів та залучення нових споживачів туристичних пакетів послуг сформованих підприємством-туроператором.

Підприємства-туроператори мають змогу управляти собівартістю за рахунок вибору особливих форм придбання туристичних послуг у постачальників, так однією з таких форм є придбання певного обсягу послуг жорстким блоком, тобто підприємством-туроператором бронюється цільовий обсяг послуги та вноситься попередня оплата, яка в разі невикористання запланованого обсягу не повертається, таким чином формуючи певний обсяг затоварювання.

Для оцінки стратегічного рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів необхідно досліджувати бізнес-процеси розвитку підприємств сфери послуг, які характеризують спрямованість здійснення бізнес-процесу господарської діяльності, що ґрунтується на безперервному процесі розвитку наявних ресурсів та продуктів, які формуються в процесі надання послуг. Продуктом господарської діяльності підприємств-туроператорів є сформований туристичний пакет, який складається з певного

набору туристичних послуг, які мають свій життєвий цикл, тож першочерговою задачею підприємства-туроператора для досягнення стратегічного рівня конкурентоспроможності є створення нових туристичних пакетів послуг: пошук нових географічних напрямів здійснення туристичних поїздок, формування пакетів для нових видів туризму, тобто постійне розширення асортименту; але будь-який новий туристичний пакет послуг теж з часом теж вимагає змін, тому другим показником, що формує стратегічні конкурентні переваги є поглиблення асортименту, а саме, наповнення існуючих туристичних пакетів новими додатковими послугами.

Разом з тим, підприємства-туроператори, як суб'єкти діяльності в сфері послуг, перш за все, свої конкурентні переваги формують за рахунок рівня кваліфікації персоналу, тож ще одним бізнес-процесом розвитку, як визначника стратегічної конкурентоспроможності є постійний розвиток персоналу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запропонована трирівнева оцінка бізнес-процесів підприємств-туроператорів сформованої вибірки для визначення показників оперативного, тактичного та стратегічного рівнів конкурентоспроможності бізнес-процесів дозволить виділити підприємства, які займають лідируючі позиції на кожному з рівнів, за кожним з досліджених показників, в рамках досліджених рівнів конкурентоспроможності бізнес-процесів: оперативного, тактичного та стратегічного. Але, разом з тим, запропонований методичний підхід не дає можливості точно визначити одне підприємство-туроператор – лідер за певним рівнем конкурентоспроможності бізнес-процесів та лідера в цілому, тому виникає необхідність для подальших розробок з цього напрямку.

#### Література.

1. Ареф'єва О.В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства/ Ареф'єва О.В, Кондратюк О.І. // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – №3 (81). – 2008. – С. 43-50.
2. Ариничева С.В. Стратегические аспекты формирования конкуренции / Ариничева С.В. науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 242с.
3. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319с.
4. Ерохина Л.И. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика): учебное пособие/Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова. – М.:Флинта: МПСИ, 2005. – 248с.
5. Заставецкий Т. Туризм як одна з пріоритетних галузей розвитку депресивного аграрного регіону/ Заставецкий Т. //Регіональні географічні дослідження України та суміжних територій: Збірник наукових праць. – Луганськ: Альма-матер, 2006. – С. 120-121.
6. Кравчук Г.О. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г.О. Кравчук – Львів, 2004. – 20с.
7. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Кротков А.М., Еленева Ю.Я. // **Консультант директора, 2004 – № 10. – С. 23-28**
8. Куликов Г. Факторы народнохозяйственной конкурентоспособности японской экономики / Куликов Г. // Российский экономический журнал. – 1998. – № 1. – с. 78.



ТОВ "ДКС Центр"