

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ

THEORETICAL BASES FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS POTENTIAL OF TOURIST OPERATORS

У статті розглянуто підходи до трактування поняття «управління конкурентоспроможністю». Виявлено три основні підходи до управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у вітчизняній літературі: системний, стратегічний та процесний. Визначено функції, принципи та етапи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Розкрито сутність туроперейтингу та визначено місце туристичних операторів в індустрії туризму. Обґрунтовано, що потенціал конкурентоспроможності туристичних операторів складається з людського, фінансового та організаційного потенціалу. Запропоновано управляти потенціалом конкурентоспроможності туристичного оператора на основі послідовності етапів моніторингу, планування, підбору та впровадження заходів щодо формування складників потенціалу конкурентоспроможності, а також аналізу результатів впровадження заходів та внесення відповідних коректив.

Ключові слова: туроперейтинг, потенціал конкурентоспроможності, управління потенціалом, туристична інфраструктура, потенціал туристичного оператора.

В статье рассмотрены подходы к трактовке понятия «управление конкурен-

тоспособностью». Выявлено три основных подхода к управлению потенциалом конкурентоспособности предприятия в отечественной литературе: системный, стратегический и процессный. Определены функции, принципы и этапы управления потенциалом конкурентоспособности предприятия. Раскрыта сущность туроперейтинга и определено место туристических операторов в индустрии туризма. Обосновано, что потенциал конкурентоспособности туристических операторов состоит из человеческого, финансового и организационного потенциала. Предложено управлять потенциалом конкурентоспособности туристического оператора на основе последовательности этапов мониторинга, планирования, подбора и внедрения мероприятий по формированию составляющих потенциала конкурентоспособности, а также анализа результатов внедрения мероприятий и внесения соответствующих корректив.

Ключевые слова: туроперейтинг, потенциал конкурентоспособности, управление потенциалом, туристическая инфраструктура, потенциал туристического оператора.

УДК 658:005.332.4

<https://doi.org/10.32843/infrastruct41-16>

Кривоберець М.М.

аспірант

Міжрегіональна Академія управління персоналом

Kryvoberets Maryna

Interregional Academy of Personnel Management

In today's market conditions, the tourism industry is a type of economic activity that ensures the progressive development of regions and countries. Touring is a key part of this process, as it is responsible for the process of creating and marketing a tourism product. Therefore, the level of competitiveness of these enterprises determines the prospects for the development of the national tourism industry. That is why defining the theoretical foundations and specifics of managing the competitiveness of tourism operators is a pressing issue. The purpose of the article is to identify the specificities of managing the competitiveness potential of modern tourist operators. Approaches to interpretation of the concept of "competitiveness management" are considered in the article. The analysis of the domestic scientific literature revealed three approaches to managing the competitiveness potential of the enterprise: systemic, strategic and process. It is stated that competitiveness potential management should be considered from the standpoint of a systematic approach (interdependence of structural elements), which implies a continuous process of managing the components of the potential in order to realize competitive advantages in the long run. The functions, principles and stages of managing the competitiveness potential of the enterprise are determined. The essence of touring is revealed and the place of tourist operators in the tourism industry is determined. The role of activity of tourist operators is substantiated. It is substantiated that the competitiveness potential of tourist operators consists of human, financial and organizational potential. The approach to the process of managing the competitiveness of the tourist operator is proposed. It includes stages of monitoring, planning, selection and implementation of measures for the formation the components of competitiveness potential, as well as analysis of the results of the implementation of measures. These stages provide appropriate management process and contribute increase the market share of the tourist operator.

Key words: touring, competitiveness potential, potential management, tourism infrastructure, tourism operator potential.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах індустрія туризму є тим видом економічної діяльності, який забезпечує прогресивний розвиток регіонів та країн. Туроперейтинг відіграє ключове місце в цьому процесі, адже відповідає за процес створення та реалізації туристичного продукту. Тому рівень потенціалу конкурентоспроможності цих підприємств визначає перспективи розвитку національної індустрії туризму. Саме тому визначення теоретичних основ та специфіки управління потенціалом конкурентоспроможності туристичних операторів є актуальним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств висвітлюються в роботах

А. Гриньова [1], В. Матвєєва [2], Л. Чумак [3], Я. Лісун та А. Рудого А. [4]. Т. Луцька [5] досліджує питання управління потенціалом конкурентоспроможності туристичних операторів.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення специфіки управління потенціалом конкурентоспроможності сучасних туристичних операторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристичні оператори – це учасники ринку туристичних послуг, що є рушіями економічного зростання туристичних дестинацій, а також усіх підприємств цієї сфери. Конкурентна боротьба між цими суб'єктами господарювання є ключовим аспектом у процесі розвитку національного та міжнародного

туризму. Тому управління їхнім потенціалом конкурентоспроможності відіграє важливу соціально-економічну роль.

Категорія «управління» в науковій літературі розглядається як процес реалізації етапів та функцій, як вид діяльності, як координація дій групи людей, як окремі дії, як система і як функція [6, с. 47]. Зважаючи на те, що в сучасній науковій літературі відсутнє чітке трактування поняття «управління потенціалом конкурентоспроможності», розглянемо підходи до трактування поняття «управління конкурентоспроможністю» (табл. 1).

Аналіз вітчизняної наукової літератури дав змогу виявити три основні підходи до управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства: системний, стратегічний та процесний.

Системний підхід передбачає управління процесом формування та реалізації складників потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що є його підсистемами. Так, А. Гриньов розглядає процес управління потенціалом як послідовність чотирьох стадій. Перша стадія передбачає формування розгалуженої системи потенціалу конкурентоспроможності підприємства, яка складається з підсистем нижчого рівня. Складовими підсистемами потенціалу конкурентоспроможності є фінансово-економічні, виробничо-технологічні, маркетингові, інтелектуальні та трудові можливості, які мають свої підсистеми і взаємодіють між собою. Друга стадія охоплює моніторинг складників потенціалу конкурентоспроможності та досягнутого синергічного ефекту. Третя стадія відповідає за визначення та реалізацію конкурентної стратегії на основі виявлених конкурентних переваг. Четверта стадія є завершальною та передбачає здійснення контролю виконання стратегії [1].

Стратегічний підхід зумовлює довгострокову перспективу здійснення управлінських рішень щодо потенціалу конкурентоспроможності та враховує фактори макрооточення. Представниками цього підходу є В. Матвеев, Л. Чумак, Я. Лісун та А. Рудий, які зазначають, що головними умовами ефективності процесу управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства є: ідентифікація мети та завдань процесу управління потенціалом; встановлення причинно-наслідкового зв'язку між керуючою та керованою системами; забезпечення активного обміну інформацією між об'єктом та суб'єктом управління; своєчасність формування та реалізації управлінських рішень; адекватне реагування керованої системи на управлінські дії керуючої системи [4].

У межах підходу визначено функції управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства (планування, організація, мотивація, контроль, коригування, координація), що збігаються з базовими функціями управління [3]. Далі представники стратегічного підходу визначають базові принципи управління потенціалом конкурентоспроможності: адаптивності, безперервності, ефективності, збалансованості, оптимальності, прогресивності, розвитку, системності, цілеспрямованості [2; 4].

Процесний підхід до управління потенціалом конкурентоспроможності передбачає безперервний процес реалізації дій, спрямованих на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Представником цього підходу є Т. Луцька, яка виділяє три основні об'єкти управління в діяльності туператора: конкурентоспроможність основних бізнес-процесів, конкурентоспроможність

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «управління конкурентоспроможністю»

Автор	Трактування
Касич А., Глущенко Д.	Формування набору інструментів та механізмів, реалізація яких на системній основі дасть можливість розвивати усі складники ресурсного потенціалу, дія яких забезпечить ефективну діяльність та стійкий розвиток підприємства в умовах різноманітних змін ключових чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [7].
Добрянська Н.	Сукупність методів із систематичного удосконалення виробів, постійного пошуку нових каналів його збуту і покращення післяпродажного сервісу з метою забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку [8].
Николюк О.	Діяльність, спрямована на формування й утримання конкурентних переваг шляхом здійснення впливу на господарський процес підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності за умови утримання на достатньому рівні або збільшення ефективності господарювання [6].
Голік В.	Сукупність управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток та реалізацію системи конкурентних переваг за різними аспектами діяльності підприємства [9].
Халімон Т.	Сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів та інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства [10].
Хринюк О., Хваль Ю.	Є складовою частиною загальної системи управління підприємством, яка спрямована на систематичне вдосконалення характеристик продукції, розширення каналів збуту, зростання кількості покупців та середньої вартості покупки [11].

бізнес-процесів управління, конкурентоспроможність бізнес-процесів розвитку [5].

Без сумніву, вищезазначені підходи не є суперечливими, а радше доповнюють один одного. Отже, управління потенціалом конкурентоспроможності варто розглядати з позиції системного підходу (взаємозалежності структурних елементів), що передбачає неперервний процес управління складниками потенціалу з метою реалізації конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Тепер перейдемо до специфіки управління потенціалом конкурентоспроможності туристичних операторів. Туроперейтинг – це вид економічної діяльності, що передбачає планування, розроблення, просування та реалізацію туристичного продукту. Залежно від напрямку туристичних

потоків розрізняють такі види туроперейтингу: аутгоінг, інкамінг, інсайт [12]. У структурі індустрії туризму діяльність туристичних операторів належить до туристичної інфраструктури і залежить від діяльності індустрії гостинності, а також інших підприємств туристичної інфраструктури (рис. 1).

З огляду на той факт, що діяльність туристичних операторів передбачає створення туристичного продукту, комплексність та якість якого визначає рівень його реалізації, доцільно ідентифікувати ті складники потенціалу, які визначають конкурентоспроможність туристичних операторів. По-перше, доцільно виділити людський потенціал, адже в процесі створення послуги найважливішу роль відіграє кількісно-якісний склад працівників підприємства. Саме навички працівників, їхня кваліфікація та досвід визначають якість кінцевого



Рис. 1. Структура індустрії туризму

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [13–15]



Рис. 2. Процес управління потенціалом конкурентоспроможності туристичного оператора

Джерело: розроблено автором

продукту. По-друге, уваги заслуговує фінансовий потенціал, адже від уміння управляти фінансовими ресурсами підприємства залежить перспектива його довгострокового розвитку. По-третє, діяльність туристичних операторів залежить від наявних зв'язків із зовнішнім середовищем, тобто із представниками індустрії гостинності, підприємствами туристичної інфраструктури та споживачами туристичного продукту. Отже, туристичний оператор повинен мати відповідну інформаційну базу, розвинені зовнішні та внутрішні комунікації, а також ефективну корпоративну культуру. Всі ці складники входять до організаційного потенціалу.

Тому управління потенціалом конкурентоспроможності туристичного оператора повинне враховувати специфіку зазначених складників на всіх етапах цього процесу (рис. 2).

Отже, управління потенціалом конкурентоспроможності туристичного оператора – послідовність виявлення переваг конкурентів у процесі формування складників потенціалу, відбору, впровадження та коригування заходів для подолання виявленого розриву, що здійснюється з метою забезпечення високого рівня реалізації потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження.

У процесі дослідження специфіки управління потенціалом конкурентоспроможності туристичних операторів було визначено, що основними його складниками є людський, фінансовий та операційний потенціал.

Удосконалено підхід до процесу управління потенціалом конкурентоспроможності туристичного оператора, що, на відміну від наявних, охоплює послідовність етапів моніторингу, планування, відбору та впровадження заходів щодо формування складників потенціалу конкурентоспроможності, а також аналізу результатів впровадження заходів та внесення відповідних коректив, слідування яким забезпечує комплексність процесу управління та сприяє збільшенню ринкової частки туристичного оператора.

Подальшого дослідження потребують питання оцінки та аналізу потенціалу конкурентоспроможності туристичних операторів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гриньов А.В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2013. № 6 (112). С. 54–57.
2. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (2). С. 179–184.
3. Чумак Л.Ф. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. № 18, Вип. 3 (3). С. 148–151.

4. Лісун Я.В., Рудий А.В. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах забезпечення якості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2 (2). С. 305–309.

5. Луцька Т. В. Оцінка конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів. *Ефективна економіка*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_2_16 (дата звернення 28.02.2020).

6. Николук О.М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико-методологічні основи: Монографія. Житомир: Вид-во «ЖНАЕУ», 2016. 316 с.

7. Касич А.О., Глуценко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.

8. Добрянська Н.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84–87.

9. Голік В.В. Формування системи стратегічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_21 (дата звернення 29.02.2020).

10. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 25 (1). С. 158–161.

11. Хринюк О.С., Хваль Ю.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1. С. 70–73.

12. Бондар А.Г. Сутність поняття «туроперейтинг» та види діяльності туроператора. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2018. Вип. 60. С. 28–35.

13. Лисюк Т.В., Терещук О.С. Організація туристичних подорожей і туроперейтинг. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 7. С. 125–128.

14. Панасюк К.А. Туроперейтинг: особливості роботи в Україні. *Вісник ДІТБ*. 2014. № 18. С. 57–60.

15. Шумський А.В. Менеджмент ефективних туристичних послуг з врахуванням технології проектування різних стадій життєвого циклу та розробки нового туристичного продукту. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2015. № 1–2. С. 114–121.

REFERENCES:

1. Hrynov A.V. (2013) Kontseptualni zasady systemnoho upravlinnia konkurentnym potentsialom mashynobudivnoho pidpriemstva [Conceptual principles of system management of machine-building enterprise competitive potential]. *E`nergoberezhnie. E`nergetika. E`nergoaudit*, no. 6 (112), pp. 54–57.
2. Matvieiev V.V. (2015) Sutnist stratehichnoho upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpriemstva [The essence of strategic management of the enterprise competitive potential]. *Molodyi vchenyi*, no. 2 (2), pp. 179–184.
3. Chumak L.F. (2013) Teoretychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpriemstva

[Theoretical aspects of competitiveness management of enterprise potential]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, no. 18, vol. 3 (3), pp. 148–151.

4. Lisun Ya.V., Rudyi A.V. (2015) Stratehichne upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpryiemstva na zasadakh zabezpechennia yakosti [Strategic management of competitive potential of the enterprise on the basis of quality assurance]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2 (2), pp. 305–309.

5. Lutska T.V. (2011) Otsinka konkurentospromozhnosti biznes–protsesiv pidpryiemstv-turoperatoriv [Competitiveness business processes estimation of tour-operators]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_2_16 (accessed 28 February 2020).

6. Nykoliuk O.M. (2016) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskoho pidpryiemstva: teoretyko-metodolohichni osnovy [Management of agricultural enterprise competitiveness: theoretical and methodological bases]. – Zhytomyr: Vyd-vo “ZhNAEU”. (in Ukrainian)

7. Kasych A.O., Hlushchenko D.O. (2016) Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 65–70.

8. Dobrianska N.A. (2015) Teoretychni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Theoretical bases of enterprise competitiveness management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 84–87.

9. Holik V.V. (2013) Formuvannia systemy stratehichnoho zabezpechennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv [Formation of a system for strategic management of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 11. Avail-

able at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_21 (accessed 29 February 2020).

10. Khalimon T.M. (2017) Pryntsypy pobudovy mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv [Principles of construction of the enterprise competitiveness management mechanism]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 25 (1), pp. 158–161.

11. Khryniuk O.S., Khval Yu.O. (2013) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Management of enterprise competitiveness]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 1, pp. 70–73.

12. Bondar A.H. (2018) Sutnist poniattia “turopereitynh” ta vydy diialnosti turoperatora [The essence of the concept of “touring” and activities of tour operator]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva “VATRA” Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU*, vol. 60, pp. 28–35.

13. Lysiuk T.V., Tereshchuk O.S. (2016) Orhanizatsiia turystychnykh podorozhei i turopereitynh [Organization of tourist trips and touring]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 7, pp. 125–128.

14. Panasiuk K. A. (2014) Turopereitynh: osoblyvosti roboty v Ukraini [Touring: features of work in Ukraine]. *Visnyk DITB*, no. 18, pp. 57–60.

15. Shumskiy A. V. (2015) Menedzhment efektyvnykh turystychnykh posluh z vrakhuvanniam tekhnolohii proektuvannia riznykh stadii zhyttievoho tsykladu ta rozrobky novoho turystychnoho produktu [Management of effective tourism services taking into account the technology of designing different stages of the life cycle and development of a new tourism product]. *Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy*, no. 1–2, pp. 114–121.