

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ

*Л. І. Юрчишина, старший викладач, В. А. Тарасенко, асистент,
НТУ «Дніпровська політехніка», urcisinaludmila@gmail.com,
orcid.org/0000-0093-4633-1115*

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження стали фундаментальні роботи вітчизняних і зарубіжних науковців з питань підвищення конкурентоздатності туристичних підприємств на засадах бенчмаркінгу. З метою досягнення поставленої мети у статті використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстракції – при визначенні сутності категорії «бенчмаркінг»; наукового узагальнення, порівняння – при встановленні єдності сучасних концепцій бенчмаркінгу; логічного аналізу – при формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства.

Результати. Виявлено, що стратегічні зміни, які виступають запорукою створення майбутніх конкурентних переваг, є результатом забезпечення тривалого розвитку туристичного підприємства у відповідних конкурентних умовах господарювання. Показано дієвість та актуальність застосування бенчмаркінгу туристичними підприємствами на сучасному етапі їх розвитку, розроблено основні критерії оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Встановлено, що використання та особливості застосування бенчмаркінгу як методу управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства є необхідною умовою реалізації стратегії його розвитку. На основі аналізу концепцій бенчмаркінгу при формуванні конкурентних переваг виявлено, що бенчмаркінг зарекомендував себе як один із найбільш ефективних сучасних інструментів управління і став невід’ємною частиною підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Новизна. Враховуючи специфіку сфери діяльності туристичних підприємств, узагальнюючи сильні й слабкі сторони та особливості застосування бенчмаркінгу, встановлено, що він дозволяє досліджувати не тільки і не стільки прямих конкурентів, скільки спрямований на вирішення конкретної проблеми будь-якими суб’єктами господарювання, на взаємодію з конкурентами, тобто на побудову відносини на засадах відкритості й обміну інформацією.

Практична значущість. Запропоновано керівникам туристичних фірм вивчати й аналізувати бенчмаркінг як інструмент формування конкурентоспроможності, суть якого зводиться до вивчення кращої практики вирішення проблеми, що існує на підприємстві і використання такого або схожого способу її подолання, щоб упевнено управляти економічними процесами на фірмі.

Ключові слова: туристичне підприємство, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, стратегія розвитку, конкурентні переваги, туристичні послуги, ринок.

Постановка проблеми. Туристична діяльність є важливою складовою економічної сфери будь-якої країни, забезпечуючи при цьому не лише отримання необхідних економічних результатів, а й підвищення соціальних показників розвитку держави, зокрема,

рівня соціальної відповідальності господарюючих суб’єктів та бізнесових структур туристичної сфери, рівня зайнятості населення, рівня використання наявного ресурсного потенціалу, рівня конкурентоспроможності туристичної сфери за наявної конкуренції при виході на міжнародні ринки тощо.

Туристичну діяльність на сучасному етапі розвитку можна характеризувати достатнім рівнем мобільності, наявністю можливостей швидкої переорієнтації туристичної діяльності, відзначити також слід динамічність і гнучкість в ухваленні управлінських дій.

Підприємства туризму мають всі передумови оперативно реагувати на організаційні та економічні зміни, пристосовуватись до мінливих факторів ринкової кон'юнктури, задовольняти запити існуючих та потенційних споживачів на туристичні продукти. Однак одночасно наявними є й такі фактори (характерні як для малого, так і для середнього й великого бізнесу), що послаблюють конкурентні позиції туристичних фірм. До таких, в першу чергу, відносять обмеженість у фінансових ресурсах та інвестиціях, значну залежність від змін ринкової кон'юнктури, високу чутливість до несприятливих змін в економічному блоці, який є в механізмі управління підприємством найбільш вагомим, наявність вірогідності швидкого банкрутства через конкуренцію на ринку, а також відсутність або невисокий рівень державної підтримки (особливо при формуванні підприємницьких структур в умовах децентралізації) тощо.

Туризм є найбільш розвинутим та одним з найдинамічніших секторів світової економіки. За швидкі темпи росту він визнаний економічним феноменом ХХ століття.

Динамізм сучасного економічного розвитку України та активізація сфери туристичних послуг зумовлюють необхідність розробки та впровадження системи заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, як обов'язкової складової стратегії розвитку туризму в цілому. Мова йде про формування нових процесів всередині організації, що не належать до основних або допоміжних, здійснюючи які співробітники компанії створюють більш досконалі способи ведення бізнесу, що дозволяють повніше задовольняти запити зовнішніх і внутрішніх споживачів, ефективніше використовувати ресурси, посилюючи власну конкурентоспроможність. Одним з ефективних і визнаних останнім часом інструментів вдосконалення конкурентних переваг є бенчмаркінг.

Науково-теоретичні питання використання бенчмаркінгу розглядаються переважно в загальному аспекті без урахування специфічних умов діяльності туристичних підприємств. Об'єктивна необхідність адаптації теоретичних основ до формування практичних навиків використання бенчмаркінгу в туризмі зумовили вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження сутності методу бенчмаркінгу та його потенціалу до підвищення рівня стійкості підприємств висвітлено у наукових працях вітчизняних і закордонних учених, серед яких: А. В. Балабанець [2], на думку якого, бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль, визначаючи невід'ємну маркетингову компетенцію компанії для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, Бихова О. [3, с.16], яка розглядає особливості використання бенчмаркінгу в системі управління банку, Гришова І. [5, с.361], вивчаючи особливості підвищення ефективності управління у сфері охорони навколишнього середовища пропонує визначення бенчмаркінгу як технологію вивчення і впровадження кращих методів ведення ділових операцій, що допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалити бізнес-процеси, Костюка М. [8, с.9], розглядає використання бенчмаркінгу для підвищення ефективності роботи освітніх закладів, Панчишин Т. [13, с.85], досліджує особливості застосування методології бенчмаркінгу в публічному управлінні. Значний внесок у вивчення поняття «бенчмаркінг» та впровадження його в наукову практику щодо підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств зробили Л. І. Гонтаржевська [4, с.78] і С. П. Гаврилук [7, с.55].

Водночас механізми й інструменти використання бенчмаркінгу туристичними підприємствами у країнах зі слаборозвинутою економікою (таких як Україна) залишаються недостатньо вивченими.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є поглиблення теоретичних аспектів бенчмаркінгу та обґрунтування науково-методичних положень щодо доцільності його використання в конкурентній діяльності туристичних підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі конкуренція носить глобальний характер, і основною метою більшості компаній стає досягнення кращих світових стандартів. У цих умовах однією з найефективніших форм управління суб'єктом будь-якого бізнесу на даному етапі розвитку конкурентної економіки вважають бенчмаркінг. Бенчмаркінг використовується провідними країнами світу і за останні десятиріччя став займати ліdersькі позиції в управлінні підприємством. Але в нашій країні до даного методу відносяться з певною засторогою, так як під цим поняттям розуміють аналог економічному терміну «промислова розвідка».

Бенчмаркінг (від англ benchmark – приклад для наслідування, копіювання) є окремим напрямком у комплексі наук, що вивчають конкуренцію та конкурентоспроможність. Останнім часом йому приділяється багато уваги у вітчизняній та зарубіжній літературі. Суть бенчмаркінга зводиться до вивчення кращої практики вирішення проблеми, що існує на підприємстві, і використання такого або схожого способу її подолання. Виходячи з цього, методика бенчмаркінга включає такі основні етапи: аналіз власних бізнес-процесів; аналіз бізнес-процесів обраних компаній; порівняльний аналіз результатів; виявлення кращих результатів та їх причин; впровадження необхідних кроків для досягнення кращого рівня. Жоден з цих кроків не є революційним, бо суть бенчмаркінга полягає в створенні постійно діючого механізму копіювання й адаптації досягнень інших у власній фірми. Бенчмаркінг зводить у єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Фактично, це альтернативний метод стратегічного планування не від досягнутого, а по показниках конкурентів. Цей підхід вперше було застосовано компанією «Ксерокс» (Херох), яка в 70-х роках ХХ ст. здійснила перший проєкт порівняльного аналізу підприємств.

Бенчмаркінг може ґрунтуватися на відкритій інформації або наближатися, по суті, до промислового шпигунства. Якщо робота ведеться за відкритою інформацією, то в ній повинна бути задіяна досить велика кількість співробітників, тому що необхідно оброб-

ляти безліч джерел: відкриті звіти закордонних і вітчизняних компаній, галузеву пресу, Інтернет-ресурси, інформацію з виставок і семінарів. Промислове шпигунство, тобто одержання закритої інформації, найчастіше реалізується через неформальне дружнє спілкування, у ході якого «шпигун» одержує необхідну йому інформацію. Як показує практика, прийоми бенчмаркінга часто знаходяться на межі законної та етичної поведінки. До таких «прикордонних» прийомів можна віднести: удавану покупку, співробітництво з постачальниками і покупцями конкурентів, інженерний аналіз, переманювання фахівців тощо. В Україні бенчмаркінг найчастіше має вигляд неформального обміну інформацією на рівні керівництва в процесі ділового спілкування з партнерами.

На сьогодні, як вже зазначалося, у наукових роботах сформульовано значну кількість різних концепцій до розгляду сутності бенчмаркінгу. Його особливості вивчаються в різних наукових дослідженнях для підвищення ефективності функціонування не лише підприємств, але і окремих сфер економіки і навіть регіонів.

Наприклад, Бихова О. М. розглядає особливості використання бенчмаркінгу в системі управління банку і зазначає, що бенчмаркінг можна розглядати як процес зіставлення продукту (послуги) та бізнес-процесів банку з продуктами (послугами) та бізнес-процесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів з метою запозичення кращого досвіду в різних сферах діяльності та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг [3, с.16].

У свою чергу Панчишин Т. В. досліджує особливості застосування методології бенчмаркінгу в публічному управлінні. Вчений констатує, що бенчмаркінг у публічному управлінні – це комплекс дій для порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного та соціального розвитку територій [13, с.85].

Костюк М. К. розглядає потенціал використання бенчмаркінгу в освітній сфері

для підвищення ефективності роботи освітніх закладів. Автор, досліджуючи особливості використання цієї концепції, констатує, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення та оцінки товарів, послуг, а також досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у їхньому сегменті [8, с.9].

Глушко О. та Гришова І. Ю., вивчаючи особливості підвищення ефективності управління у сфері охорони навколишнього середовища, пропонують таке визначення: бенчмаркінг – технологія вивчення і впровад-

ження кращих методів ведення ділових операцій, що допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси, що значно полегшує формулювання завдань комерційногосподарської діяльності підприємства, пошук слабких місць, а також дає змогу ефективно використовувати у своїй діяльності досвід та практичні результати партнерів і конкурентів [5, с.361].

У таблиці 1 наведено наукові концепції визначення сутності бенчмаркінгу як економічної категорії, що зустрічаються у науковій літературі.

Таблиця 1.

Наукові концепції дослідження сутності бенчмаркінгу

№ п.п.	Концепція	Джерело
1.	Бенчмаркінг як напрямок сучасної економіки є злиттям методів і технологій менеджменту і маркетингу і є одним з фундаментальних бізнес-процесів сучасної компанії, що дозволяють системно підходити до виявлення ключових орієнтирів її розвитку і сприяють підвищенню ефективності корпоративного менеджменту [6, с.324].	Гераськіна І. Н. Бенчмаркінг в системі сучасного менеджменту / І. Н. Гераськіна // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. Экономика и экономические науки. – 2008. – С. 324–327.
2.	Бенчмаркетинг – це метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін.), заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадження найкращих галузевих досягнень у свою діяльність [7, с.253].	Гончарук А. Г. Бенчмаркетинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1 (27). – С. 53–257.
3.	Бенчмаркінг – це збір і аналіз інформації про діяльність кращих підприємств, партнерів і конкурентів, про використовувані ними методи управління [9, с.80].	Курдюмова І. М. Роль оцінки (бенчмаркінга) в організації взаємодії потреби і виробителя новшества в образовании. / І. М. Курдюмова // Проблемы современного образования. – 2011. – № 5. – С. 79–88.
4.	Бенчмаркінг, з одного боку, передбачає аналіз і порівняння своїх показників з показниками інших підприємств (конкурентів, підприємств-лідерів), а з іншого – вивчення й впровадження успішного досвіду інших на своєму підприємстві [10, с.46].	Левандовська Ю. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності морських терміналів України / Ю. О. Левандовська, О. К. Афанасьєва // Развитие методов управления та господарювання на транспорті. – 2014. – № 3 (48). – С. 39–46.
5.	Бенчмаркінг – це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку	Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 9. – С. 533–540.

	та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища [11, с.537].	
6	Бенчмаркінг – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик діяльності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх організацій-партнерів [14, с.52].	Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів / І. С. Педак // Учені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. – Серія: Державне управління. – 2017. – № 1. – Том 28 (67). – С. 52–56.
7	Бенчмаркінг – це систематична діяльність підприємства, яка передбачає вивчення та використання передового досвіду підприємств визначеної галузі для поліпшення діяльності даного підприємства та завоювання ним бажаної конкурентної позиції на ринку [15, с.154].	Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством / О. В. Христенко, С. А. Манжос // Фінансовий простір. – 2018. – № 1 (29). – С. 153–158.

Отже, наведені у таблиці 1 концепції розгляду бенчмаркінгу підтверджують наявність різних підходів до розгляду цього явища. Аналіз наведених трактувань свідчить також, що загалом сутність бенчмаркінгу пов'язана з процесами аналізу та залучення досвіду для підвищення ефективності управління.

Однак цілком зрозуміло, що сама сутність бенчмаркінгу є досить дискусійним питанням серед вчених. Його пропонують розглядати з різних аспектів: як технологію, як метод, як процес, як систему. Безумовно, всі запропоновані концепції є раціональними і будуть розкривати окремі аспекти бенчмаркінгу.

Як зазначає А. В. Балабанець, найвищого рівня конкурентоспроможності досягають тільки ті підприємства, що застосовують багатофункціональний підхід до безперервного власного вдосконалення та генерують всі можливі зусилля для пошуку найбільш вдалих маркетингових технологій [2]. Одним із найпопулярніших і найефективніших способів пошуку найкращих практик здійснення маркетингу є бенчмаркінг. Деякі вчені слушно заявляють, що «користь від проведення бенчмаркінгу полягає в тому, що завдяки йому вдається краще управляти маркетинговими і виробничими функціями на підприємстві завдяки дослідженням та впровадженням найкращих технологій і методів інших підприємств» [1]. Це приводить до високої прибутковості бізнесу, високої рентабельності, створення якісної конкуренції та

задоволення потреб ринку.

Таким чином, бенчмаркінг є важливим інструментом реалізації маркетингових відносин з власними конкурентами, застосування якого приводить до зміни конкурентоспроможності на міжгалузевому рівні. В терміні «конкурентоспроможність» простежується нова складова – взаємодія. У сучасному бізнесі саме маркетингова взаємодія між підприємствами-конкурентами, а не їхнє суперництво допомагає досягнути найвищої маркетингової ефективності та одержати стійкі конкурентні переваги.

В Україні за сучасних умов набувають актуальності процеси управління конкурентоспроможністю підприємства, які мають здійснюватись на основі вивчення, аналізу і використання досвіду лідерів цього важливого напрямку маркетингового менеджменту підприємств. Тому постійний пошук та впровадження передового досвіду і найкращих інновацій вітчизняними підприємствами передбачає необхідність узагальнити процес бенчмаркінгу з наукової точки зору як інструмент, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та вдосконалити маркетингову взаємодію підприємств.

Узагальнення і систематизація сучасних поглядів на визначення сутності бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності стратегічного планування дозволяє сфокусувати увагу на існуванні різних підходів до характеристики природи цього явища, серед яких слід виділити компетенційний підхід, представники якого

визначають вирішальний вплив виявлених нових маркетингових знань, умінь і навичок на процес ініціювання конкурентних переваг. Так, Х. Дж. Харрінгтон та Дж. С. Харрінгтон вважають, що бенчмаркінг – це безперестанний процес, який вивчає, оцінює та відкриває все найкраще в інших підприємствах з метою використання знань у діяльності власного підприємства [16, с.37].

З точки зору підходу до компетенції А. П. Наливайко вирізняє типову особливість бенчмаркінгу – логічний аналіз рівня володіння ключовими факторами успіху і порівняння його з такими самими показниками у конкурентів чи лідерів галузі, у яких майстерність володіння ключовими факторами успіху знаходиться на найвищому рівні [12, с.71].

При цьому, на думку А. В. Балабанця, бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграє одну з найважливіших ролей, визначаючи невід’ємну маркетингову компетенцію компанії. Сам термін «ключова маркетингова компетенція» вчений трактує як загальну характеристику маркетингових знань, умінь, навичок та можливостей щодо їхнього цільового застосування задля формування найбільшої цінності для споживачів і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства [2].

Сьогодні для багатьох підприємств сфери послуг конкуренція має глобальний характер, тож не випадково основною метою більшості з них є досягнення світових стандартів якості туристичних послуг. У таких умовах конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг може слугувати одним із кращих методів для того, щоб цілі компанії відповідали вимогам світового туристичного ринку, а сформований на цій основі імідж українських туристичних підприємств не поступався світовим лідерам туризму. Ця сучасна технологія менеджменту, що базується на використанні досвіду кращих туристичних компаній, може бути застосована туристичними підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

«Бенчмаркінг – це метод отримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності суб’єкта підприємництва завдяки пошуку, вивченню та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення

бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування, за допомогою чого задовольняються потреби ринку» [2]. Актуальність бенчмаркінгу як методу вдосконалення бізнесу, способу отримання стійких конкурентних позицій на ринку, формування позитивного іміджу базується на багаторічному досвіді успішного розвитку найбільших туристичних компаній і корпорацій у світовій економіці.

В умовах зростаючої конкуренції туристичному підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг позицій на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, своєчасно пристосовуватись до змін ринкових ситуацій, що вимагає розробки об’єктивної методики оцінки його конкурентних позицій.

Передумовою підтримки стійких позицій підприємств в умовах ринкової економіки є наявність постійних конкурентних переваг. На нашу думку «ідеальне» туристичне підприємство може відповідати наступній характеристиці: бути найбільш конкурентоспроможним на ринку, лідером у даній галузі; не тільки постійно впроваджувати запозичені інновації, а й їх створювати; туристичне підприємство має великий досвід роботи у даній галузі; ідеме ім’я фірми – запорука стабільного успіху; реклама формує імідж постійно. Одним з найважливіших аспектів є ціна турпродукту. Туристичне підприємство створює оптимальний рівень цін на послуги для споживачів з різним рівнем доходів (гнучкі ціни), враховуючи циклічність розвитку економіки.

Основний зміст бенчмаркінгу підприємств туризму повинен полягати у виявленні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних галузях, і насамперед на ринку туристичних послуг, ретельному вивченні їх бізнес-процесів та адаптації отриманих результатів до умов власного підприємства. Бенчмаркінг передбачає активну взаємодію партнерів, які обмінюються інформацією про бізнес-процеси. Успішно реалізовані проекти з бенчмаркінгу сприяють виникненню соціальних зв’язків між фахівцями різних підприємств і створюють основу для комерційних проектів, просування турпродукту, розробки нових турів та послуг, формуванню іміджу всіх партнерів.

На інституціональному етапі розвитку бенчмаркінга отримання конкурентних переваг має стати новою діловою стратегією підприємства, заснованою на співпраці та взаємодії. Клієнта (туриста) необхідно перетворити на партнера по бізнесу, а досягнення більш успішних конкурентів і організацій-лідерів з різних галузей, головним чином – міжнародного передового туристичного досвіду, вивчати на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу, який досягає своєї мети - ефективного добровільного обміну кращим досвідом між різними суб'єктами господарської діяльності. При цьому під конкурентно-інтеграційним бенчмаркінгом слід розуміти аналіз діяльності конкурентів, заснований на взаємодії та співробітництві, з

метою узагальнення і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду провідних міжнародних організацій сфери туризму для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні. Тим самим у поняття конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу включено новий елемент – взаємодія, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів.

Відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу можливий у рамках професійних об'єднань, асоціацій, маркетингових альянсів. У загальному вигляді процес бенчмаркінгу в маркетинговому альянсі представлено на рис. 1.

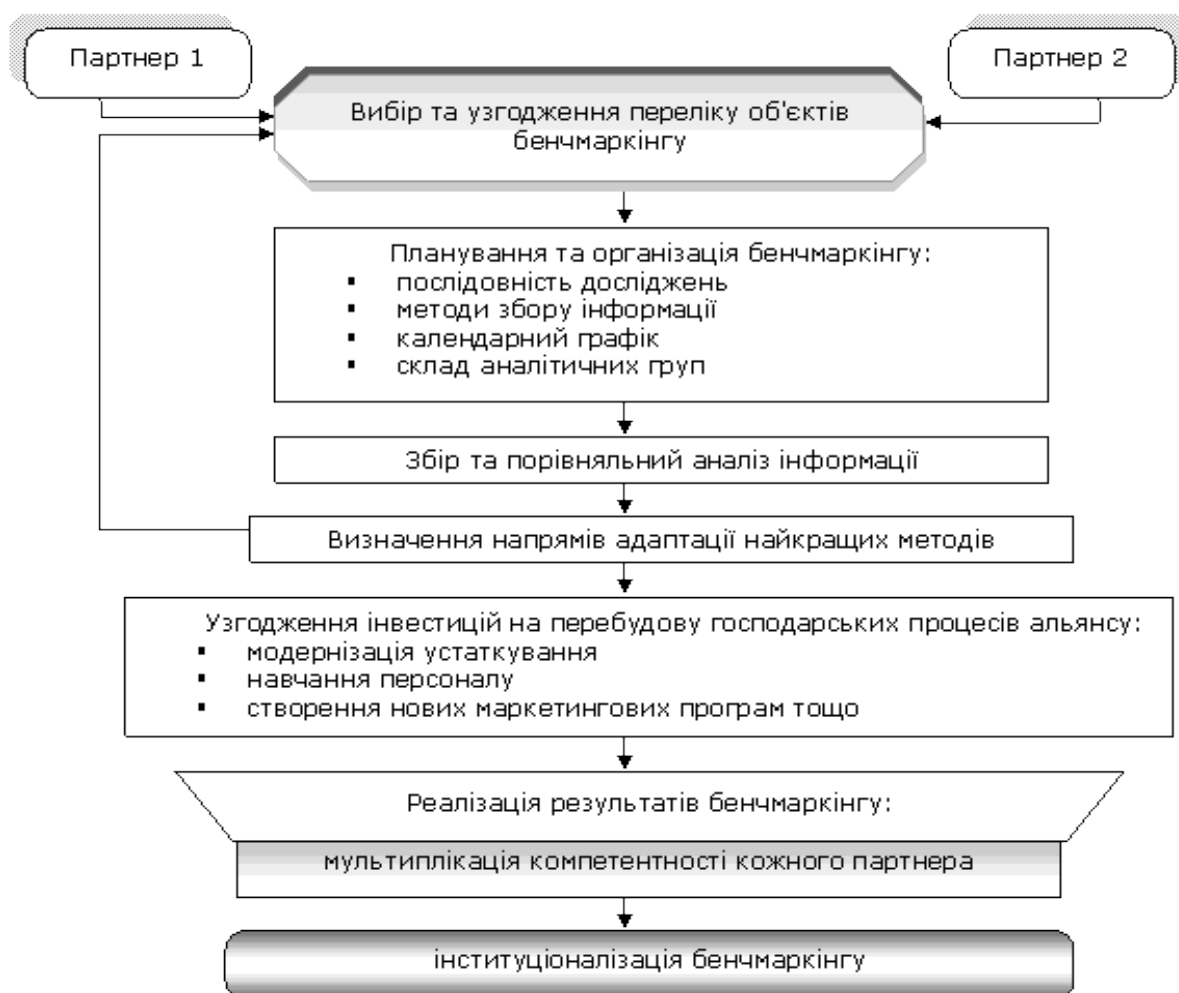


Рис. 1. Модель процесу бенчмаркінгу в маркетинговому альянсі [1]

Нині в туристичній галузі України достатньо різних альянсів, об'єднань та асоціацій, покликаних підтримувати і сприяти розвитку туристичної інфраструктури. При

цьому діяльність цих маркетингових альянсів у сфері туризму поки що обмежується лише внесенням змін та вдосконаленням галузевої законодавчої бази. Найчастіше, роз-

глядаючи проблеми туризму в локально-спеціалізованих рамках, більшість об'єднань обмежується лише лобюванням власних інтересів.

На жаль, можливості бенчмаркінгу як методології мультиплікації знань у рамках маркетингових альянсів досі не отримали широкого визнання як у туристичній галузі, так і в економіці України загалом. Сьогодні небагато вітчизняних підприємств, особливо у сфері послуг, бажають розкривати секрети свого успіху. Тут спрацьовує наша національна звичка у всьому бачити так звану комерційну таємницю. Проте саме бенчмаркінговий підхід дає організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходу колеса». Дотримання цієї концепції дозволить підвищити імідж не тільки українських підприємств туризму, а й України у цілому.

Грамотне проведення маркетингової діяльності на рівні держави не тільки формує позитивний імідж держави в зовнішньому середовищі, а й сприяє залученню туристів. Зокрема підприємствам туристичного бізнесу набагато легше формувати власну маркетингову політику, спираючись на добре налагоджену брендінгову концепцію туристичної дестинації. Підприємства туристичної індустрії в такому випадку стають частиною вже сформованого бренду і спрямовують свої зусилля на те, щоб підкреслити власну індивідуальність не виходячи за рамки концепції, сформованої на вищому рівні.

Як бачимо, в сучасних умовах поняття бенчмаркінг стало більш багатограним і змістовним. У ньому знаходить відображення безліч аспектів діяльності компанії, яка має намір поліпшити свій бізнес, спираючись на творче сприйняття вдалого досвіду інших фірм. Бенчмаркінг є найчастіше систематичною діяльністю, що має на меті пошук,

оцінку шляхів вирішення поставлених завдань, навчання на найкращих прикладах, причому це ніколи не прив'язується до розміру, галузі бізнесу або географічного положення.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства – узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси. Найбільш повному використанню цих переваг сприяє розробка обґрунтованої конкурентної стратегії, основою якої є конкурентний бенчмаркінг [4, с.53].

Конкурентний бенчмаркінг дає змогу провести аналіз роботи власного підприємства з роботою конкурентів та завдяки цьому виділити сильні та слабкі сторони власної стратегії. Об'єктами конкурентного бенчмаркінгу є системи і процедури конкуруючих підприємств, а метою – постійний розвиток і вдосконалення роботи власного підприємства на базі умінь і навичок конкурента. Таким чином, застосовуючи досвід конкурента, власна туристична фірма повинна не лише досягнути подібного успіху, а й перевищити його, завдяки пошуку та впровадженню нових ефективних і діючих інновацій.

Враховуючи специфічні особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств та предмету їх діяльності, пропонується виділити наступні критерії оцінки їх конкурентоспроможності (табл.2).

Таблиця 2

Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства

Критерії оцінки	Характеристика оціночних критеріїв		
	задовільно	добре	Відмінно
1. Унікальність	Традиційність	Запозичення інновацій	Створення інновацій на ринку туристичних послуг

2. Складність для дублювання конкурентами	Є можливість для за- позичення досвіду і створення туристич- них фірм	Обмежені можли- вості для дублю- вання	Неможливість дуб- лювання основних сегментів діяльності фірми
3. Імідж	Відома в регіоні	Відома в Україні	Всесвітньо відома
4. Розмір ринкової частки	Низький. Вузький сегмент ринку	Середній	Високий. Фірма є лі- дером в даній галузі, більше 50%
5. Транспортне обслу- говування	Використання пев- них видів транс- порту	Використання всіх видів транспорту рі- зних класів, найчас- тіше середн. класу	Використання всіх видів транспорту рі- зних класів, найчас- тіше класу люкс
6. Тривалість обслуго- вування	Тривале	До 1 години	До 30 хв. Оплата за оформлення на місці
7. Економічна страте- гія	Ціна без гарантій, план діяльності на 6 місяців	Бізнес-планування на рік	Проводиться моніто- ринг, бізнес-план складається на 3–5 років
8. Рекламна стратегія	Реклама окремих видів послуг	Охоплення рекла- ми всіх видів послуг в короткостроко- вому період	Охоплення реклами всього спектру пос- луг на догострокову перспективу
9. Кваліфікація та вміння персоналу	Середній рівень ква- ліфікації	Високий рівень ква- ліфікації з дотри- манням дисципліни праці	Високий рівень ква- ліфікації із застосу- ванням творчого під- ходу при вирішенні всіх завдань
10. Досвід роботи	До 5 років	Від 5 до 10 років	Більше 10 років
11. Впровадження інновацій	Створення web-сто- рінки, знижки, пос- тійні акції	Повний доступ до даних туристичної фірми в Інтернеті, можливість замов- лення послуг та оп- лати	–Створення діалого- вої інтернет-сторін- ки для залучення гро- мадян до планування діяльності фірми; –Акція «Запропонуї свої варіанти для по- кращення діяльності туристичної фірми»; –Молодіжні проекти

Тому справедливим буде ствердження, що конкурентоспроможність туристичного продукту можна трактувати як рівень його відповідності умовам певного сегменту ринку туристичних послуг за економічними, технічними та іншими характеристиками. Це ті властивості, які відрізняють його від тур-продуктів конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі й за витратами щодо її задоволення.

Отже, на нашу думку, одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є бенчмаркінг. Бенчмаркінг як інструмент грамотної політики розвитку підприємства здатний кардинально вплинути на діяльність підприємства, її ефективність, та створити конкурентні переваги для туристичного підприємства. Він зарекомендував себе як один з найбільш ефективних сучасних інструментів

управління і став невід'ємною частиною підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Висновки. Динамізм сучасного економічного розвитку України та активізація сфери туристичних послуг зумовлюють необхідність розробки та впровадження системи заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, як обов'язкової складової стратегії розвитку туризму в цілому. Одним з ефективних і визначних останнім часом інструментів вдосконалення конкурентних переваг є бенчмаркінг.

У статті проаналізовано теоретичні наукові підходи до визначення сутності категорії «бенчмаркінг». Зокрема, з'ясовано, що існує значна кількість концепцій розгляду цієї дефініції. Також встановлено універсальну природу даного поняття, оскільки бенчмаркінгу на сьогодні вже використовується у роботі не лише підприємств, але і при організації управління окремими сферами, територіями і т. д.

Узагальнюючи сильні і слабкі сторони та особливості застосування бенчмаркінга, слід відмітити, що він пропонує досліджувати не тільки і не стільки прямих конкурентів, скільки вирішення конкретної проблеми будь-якими суб'єктами господарювання, і співробітничати з конкурентами, тобто будувати відносини на засадах відкритості і обміну інформацією. Перевагами організованого процесу бенчмаркінга, на відміну від несистематичного сприйняття інформації про кращі досягнення, є цілеспрямованість пошуку, накопичення інформації. В такому випадку навіть дані з відкритих джерел набувають великої цінності за рахунок широти обхвату, накопичення, систематизації та аналізу. Ще однією перевагою є обізнаність широкого кола працівників зі станом справ у туристичній галузі і кращими зразками роботи інших суб'єктів господарювання, збереження знання про ринок після зміни керівництва та/або частини працівників. Але, попри це, бенчмаркінг не дає можливості кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств-конкурентів – він спрямований на діагностику «вузьких місць» та їх усунення.

Література

1. Арєнков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые исследования в разработке стратегий маркетинга [Электронный ресурс]. / И. А. Арєнков, Е. Г. Багиев. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/5.htm>.
2. Балабанець А. В. Ключова маркетингова компетенція підприємств як об'єкт бенчмаркінгового дослідження [Електронний ресурс]. / А. В. Балабанець. – Режим доступу : http://ecrimea.crimea.edu/arhiv/2012/econ_4_2012/083_balab.pdf.
3. Бихова О. М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О. М. Бихова // Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (71). – С. 15–18.
4. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні / Л. І. Гонтаржевська. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.
5. Глушко О. В. Ефективний методичний інструментарій прогнозування фінансово-економічної стійкості / О. В. Глушко, І. Ю. Гришова // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – №1. – С. 359–366.
6. Гераськіна И. Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента / И. Н. Гераськіна // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. Экономика и экономические науки. – 2008. – С. 324–327.
7. Гончарук А. Г. Бенчмаркетинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1 (27). – С. 253–257.
8. Костюк М. К. Актуальність впровадження концепції бенчмаркінгу на ринку освітніх послуг України. Траєкторія науки / М. К. Костюк // Экономические науки. – 2016. – № 6 (11). – С. 1–10.
9. Курдюмова И. М. Роль оценки (банчмаркинга) в организации взаимодействия потребителя и производителя новшеств в образовании / И. М. Курдюмова // Проблемы современного образования. – 2011. – № 5. – С. 79–88.
10. Левандовська Ю. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності морських терміналів України. / Ю. О. Левандовська, О. К. Афанасьєва // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2014. – № 3 (48). – С. 39–46.
11. Морщєнок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. С. Морщєнок // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 9. – С. 533–540.
12. Наливайко А. П. Теория стратегии предприятия.. Современное состояние и направления развития: монография / А. П. Наливайко. – К. : КНЭУ, 2001. – 227 с.
13. Панчишин Т. В. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління. / Т. В. Панчишин // Наукові записки. – 2017. – № 2 (55). – С. 84–92.
14. Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів / І. С. Педак // Учені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. – Серія: Державне управління. – 2017. – № 1. – Том 28 (67). – С. 52–56.
15. Христенко О. В. Застосування бенчмаркінгу

в системі управління підприємством / О. В. Христенко, С. А. Манжос // Фінансовий простір. – 2018. – № 1 (29). – С. 153–158.

16. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

References

1. Arenkov, I.A., & Bagiev, E.G. (n.d.) Benchmarking i marketyngovyе issledovaniya v razrabotke strategiy marketinga. Retrieved from <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/5.htm>.

2. Balabanets, A.V. (2012). Kliuchova marketynhova kompetentsia pidpriemstv yak ob'ekt benchmarkingovoho doslidzhennia. Retrieved from http://ecrimea.crimea.edu/arhiv/2012/econ_4_2012/083balab.pdf.

3. Bykhova, O.M. (2014). Klasyfikatsiia vydiv benchmarkinhu v systemi upravlinnia bankamy. *Ekonomika rozvytku*, 3(71), 15-18.

4. Hontarzhavska, L.I. (2008). Rynok turystychnykh posluh v Ukraini. Donetsk: Skhidnyi vydavnychiy dim.

5. Hlushko, O.V., & Hryshova, I.Yu. (2017). Efektyvnyi metodychnyi instrumentariy prohnozuvannia finansovo-ekonomichnoi stiykosti. *Aktualni problemy ekonomiky*, (1), 359-366.

6. Heraskina, I.N. (2008). Benchmarking v sisteme sovremennogo menedzhmenta. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena. Ekonomika i ekonomicheskie nauki*, 324-327.

7. Honcharuk, A.H. (2007). Benchmarking yak metod upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstva. *Trudy Odesskogo politekhnicheskogo universiteta*, Vyp. 1(27),

253-257.

8. Kostiuk, M.K. (2016). Aktualnist vprovadzhenia kontseptsii benchmarkinhu na rynku osvitynykh posluh Ukrainy. *Traektoriya nauky. Ekonomicheskie nauki*, 6(11), 1-10.

9. Kurdiumova, I.M. (2011). Rol otsenki (benchmarkinga) v orhanizatsii vzaimodeystviya potrebitelya i proizvoditelya novshestv v obrazovanii. *Problemy sovremennogo obrazovaniya*, (5), 79-88.

10. Levandovska, Yu.O., & Afanasieva, O.K. (2014). Benchmarking yak zasib pidvyshchennia konkurentosposobnosti morskyykh terminaliv Ukrainy. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 3(48), 39-46.

11. Morshchenok, T.S. (2017). Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentosposobnosti pidpriemnytskykh struktur. *Ekonomika i suspilstvo*, Vyp. 9, 533-540.

12. Nalyvayko, A.P. (2001). *Teoriya strategii predpriyatiya.. Sovremennoe sostoyanie i napravleniya razvytiya*. Kyiv: KNEU.

13. Panchyshyn, T.V. (2017). Rehionalnyi benchmarking yak instrument munitsypalnogo ta derzhavnogo upravlinnia. *Naukovi zapysky*, 2 (55), 84-92.

14. Pedak, I.S. (2017). Benchmarking yak mekhanizm porivnialnogo analizu ta zaporuka maybutniogo rehioniv. *Ucheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho, Seriya: Derzhavne upravlinnia*, (1), Tom 28(67), 52-56.

15. Khrystenko, O.V., & Manzhos, S.A. (2018). Zastosuvannia benchmarkinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Finansovy prostir*, 1(29), 153-158.

16. Kharrynhton, Kh.Dzh., Kharrynhton Dzh.S. (2004). *Benchmarking v luchshem vide. 20 shagov k uspekhu*. Sankt-Peterburg: Piter.

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКИНГА

Л. И. Юрчишина, старший преподаватель, В. А. Тарасенко, ассистент, НТУ «Днепропетровская политехника»

Методология исследования. Теоретико-методологической базой исследования стали фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам повышения конкурентоспособности туристических предприятий на основе бенчмаркинга. Для достижения поставленной цели в статье использованы общенаучные и специальные методы: абстракции – при определении сущности категории «бенчмаркинг»; научного обобщения и сравнения – при установлении единства современных концепций бенчмаркинга; логического анализа – при формировании конкурентных преимуществ туристического предприятия.

Результаты. Выявлено, что стратегические изменения, которые выступают залогом создания будущих конкурентных преимуществ, являются результатом обеспечения длительного развития туристического предприятия в соответствующих конкурентных условиях хозяйствования. Показана действенность и актуальность применения бенчмаркинга туристическими предприятиями на современном этапе их развития, разработаны основные критерии оценки конкурентоспособности для туристических предприятий и их характеристика.

Установлено, что использование и особенности применения бенчмаркинга как метода управления конкурентоспособностью туристического предприятия является необходимым условием реализации стратегии его развития. На основе анализа концепций бенчмаркинга при формировании конкурентного преимущества обнаружено, что бенчмаркинг зарекомендовал

себя как один из самых эффективных современных инструментов управления и стал неотъемлемой частью повышения конкурентоспособности туристических предприятий.

Новизна. Учитывая специфику сферы деятельности туристических предприятий, обобщая сильные и слабые стороны и особенности применения бенчмаркинга, установлено, что он позволяет исследовать не только и не столько прямых конкурентов, сколько сколько нацелен на решение конкретной проблемы любыми субъектами хозяйствования, на сотрудничество с конкурентами, то есть позволяет строить отношения на принципах открытости и обмена информацией.

Практическая значимость. Предложено руководителям туристических фирм изучать и анализировать бенчмаркинг как инструмент формирования конкурентоспособности, суть которого сводится к изучению лучшей практики решения проблемы, существующей на предприятии и использование такого или похожего способа ее преодоления, чтобы уверенно управлять экономическими процессами на фирме.

Ключевые слова: туристическое предприятие, бенчмаркинг, конкурентоспособность, стратегия развития, конкурентные преимущества, туристические услуги, рынок.

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF TOURISM ENTERPRISES ON THE BASIS OF BENCHMARKING

L. I. Yurchishina, Senior Lecturer, V. A. Tarasenko, Assistant Lecturer, Dnipro University of Technology

Methods. The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental work of domestic and foreign scientists on improving the competitiveness of tourism enterprises based on benchmarking. To achieve the set goal, the article uses general scientific and special methods: abstraction – when defining the essence of the category «benchmarking»; scientific generalization and comparison – when establishing the unity of modern benchmarking concepts; logical analysis – in the formation of the competitive advantages of a tourism company.

Results. It was revealed that strategic changes that are the key to creating future competitive advantages are the result of ensuring the long-term development of a tourism enterprise in the corresponding competitive economic conditions. The efficiency and relevance of the application of benchmarking by tourism enterprises at the present stage of their development is shown and the main criteria for assessing the competitiveness of tourism enterprises and their characteristics are developed.

It is established that the use and features of benchmarking as a method of managing the competitiveness of a tourist enterprise is a necessary condition for the implementation of its development strategy. Based on the analysis of the concepts of benchmarking in the formation of competitive advantages, it was found that benchmarking has proven to be one of the most effective modern management tools and has become an integral part of increasing the competitiveness of tourism enterprises.

Novelty. Taking into account the specifics of the field of activity of tourism enterprises, summarizing the strengths and weaknesses and features of the application of benchmarking, it is noted that it allows investigating not only and not so much direct competitors, but rather the solution of a specific problem by any business entities, and to cooperate with competitors, that is, to build relationships on the principles of openness and exchange of information.

Practical value. It is proposed that the heads of tourism companies study and analyze benchmarking as a tool for the formation of competitiveness, the essence of which is to study the best practice of solving the problem that exists at the enterprise, and using this or a similar way of overcoming it in order to confidently manage the economic processes in the company.

Keywords: tourism company, benchmarking, competitiveness, development strategy, competitive advantages, tourism services, market.

Надійшла до редакції 10.03.21 р.