

УДК 338.48

Малюга Л.М.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманського національного університету садівництва***Клименко Л.В.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Уманського національного університету садівництва*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено узагальнення теоретичних положень, запропоновано методологічні підходи до формування результативної системи управління розвитком конкурентних переваг туристичних підприємств. Уточнено тлумачення основних категорій теорії конкуренції в їх системній взаємодії. Обґрунтовано, що досягнення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку вимагають формування необхідної системи управління конкурентними перевагами, що враховуватиме динамізм внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в гармонійному взаємозв'язку із соціально-економічним, технологічним і природним середовищем.

Ключові слова: конкурентні переваги, потреби, управлінське рішення, конкуренція, ринкова поведінка, туристичні підприємства.

Малюга Л.Н., Клименко Л.В. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье осуществлено обобщение теоретических положений, предложены методологические подходы к формированию результативной системы управления развитием конкурентных преимуществ туристических предприятий. Уточнено толкование основных категорий теории конкуренции в их системном взаимодействии. Обосновано, что достижения конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности предприятия на рынке требуют формирования необходимой системы управления конкурентными преимуществами, учета динамики внешней и внутренней среды предприятия в гармоничной взаимосвязи с социально-экономической, технологической и природной средой.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, потребности, управленческое решение, конкуренция, рыночное поведение, туристические предприятия.

Maliuga L.M., Klymenko L.V. MANAGEMENT OF COMPETITIVE BENEFITS OF TOURISM ENTERPRISES

The article generalizes theoretical positions and suggests methodological approaches to the formation of an effective management system for the development of competitive advantages of tourist enterprises. The interpretation of the main categories of the theory of competition in their system interaction is clarified. It is substantiated that the achievement of competitive advantages and increasing the competitiveness of an enterprise on the market requires the formation of the necessary system of managing competitive advantages, taking into account the dynamics of the external and internal environment of the enterprise in a harmonious relationship with the socio-economic, technological and natural environment.

Keywords: competitive advantages, needs, managerial decision, competition, market behavior, tourist enterprises.

Постановка проблеми. Для того щоб завоювати або зберегти ринкову позицію, туристичне підприємство має сформувати та підтримувати конкурентні переваги на цільовому ринку. Конкурентоспроможність туристичного підприємства передбачає його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісних послуг, задовольняючи специфічні вимоги споживачів, забезпечуючи ефективність функціонування.

Іншими словами, конкурентоспроможність визначається багатьма факторами, серед яких особливе місце посідають конкурентні переваги, тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Майже всі дослідники теорії конкуренції і конкурентоспроможності займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища, а також адаптації до нових умов. Різним аспектам теорії та практики конкурентоспроможності як елемента управління діяльністю підприємства присвячені роботи І. Ансоффа, Дж. Блайта, Д. Джоббера, П. Дойла, Дж. Еванса, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона та інших вчених. Питання забезпечення

конкурентоспроможності підприємств за умов мінливості конкурентних переваг досліджуються у працях вітчизняних науковців, зокрема в роботах Л.І. Абалкіна, О.І. Амоші, В.Г. Андрійчука, Л.В. Балабанової, В.І. Бойка, П.І. Гайдучього, І.Б. Гуркова, А.О. Задої, Р.Б. Кожухівської, Ю.О. Лупенка, А.А. Мазаракі, Р.А. Фатхутдінова.

Мета статті. Незважаючи на вагомий напруження, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню теорії конкурентних переваг і відносин у туристичній сфері. Саме цим проблемам присвячена стаття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція тлумачиться як змагання між суб'єктами підприємницької діяльності, як процес і соціально-економічне явище, що сприяє активізації до пошуку нових можливостей у системі конкурентних переваг щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

В процесі еволюційного становлення ринкових відносин суб'єкти господарювання намагаються створювати певні умови, приймати ефективні рішення та раціонально діяти, вишукувати можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у вибраних сегментах ринку. Однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що впливає з теорії конкуренції, є конкурентоспроможність, яка

розглядається як наслідок наявності конкурентних переваг. Конкурентні переваги виступають наслідком конкурентного потенціалу. Деякі науковці характеризують поняття «конкурентоздатність», виходячи з таких тверджень: «можливість забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією» [1, с. 17]; «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку» [2, с. 7].

В.В. Чернега трактує поняття конкурентоздатності як «наявність внутрішніх факторів, які дадуть змогу (теоретично) завоювати ринок за допомогою продукції власного виробництва, або можливість знаходити шляхи для досягнення переваг над іншими учасниками ринку за рахунок внутрішніх факторів» [3, с. 20]. На нашу думку, зводити це поняття тільки до внутрішніх факторів не зовсім правомірно. Більш повно пропонують визначати поняття «конкурентоздатність» автори джерела [4, с. 44], а саме як «сформований потенціал соціально-економічних систем, адекватний місії та вибраним стратегіям, які можуть забезпечити високий конкурентний статус організаційних формувань, їх стійкість та динамізм розвитку». Конкурентоздатність виступає через створений потенціал конкурентних переваг, які реалізуються завдяки поєднанню факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі організаційної взаємодії господарюючих структур із суб'єктами ринку. Потенціал підприємства є передумовою та підґрунтям формування нових і розвитку наявних конкурентних переваг.

Отже, конкурентоздатність підприємства – це здатність суб'єкта діяльності, його системи управління формувати й розвивати конкурентні переваги під дією сил конкуренції та завчасної адаптації до змін факторів зовнішнього середовища, а також забезпечити конкурентоспроможність та стратегічний розвиток підприємства порівняно з конкурентами.

Управління конкурентними перевагами підприємств та їх розвитком є складним процесом, на який впливає низка факторів. Його можна розглядати як досить складну, рухому з активним спрямуванням систему.

Конкурентні переваги підприємств передусім залежать від зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства та формування його конкурентних переваг. Внутрішні фактори, що впливають на ефективне функціонування підприємства, – це перш за все фактори, які визначаються всередині підприємства та залежать від рівня компетентності системи менеджменту, матеріальних та нематеріальних активів.

Вміння в процесі діяльності підприємства поєднувати та пристосовуватися до них визначатиме ступінь ефективності господарювання виробника на певному сегменті ринку.

Таким чином, досягнення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку вимагають формування необхідної системи управління конкурентними перевагами, що враховуватиме динамізм внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в гармонійному взаємозв'язку із соціально-економічним, технологічним і природним середовищем. Також необхідно враховувати адаптивність до змін зовнішнього середовища, задоволення потреб споживачів та інших суб'єктів щодо їхніх вимог, зміну своєї ринкової поведінки та методів прийняття раціональних управлінських рішень в управлінні конкурентними перевагами. Це вимагає

обґрунтування методологічного підходу до побудови динамічно-результативної системи менеджменту конкурентних переваг та розроблення алгоритму її формування.

Є.О. Полтавська розглядає управління конкурентними перевагами через «інтеграцію зусиль всіх функціональних сфер діяльності для досягнення цілей підприємства» [7, с. 5]. Методологічні підходи до формування системи та ефективності управління конкурентними перевагами автор у роботі [5] розглядає з точки зору ситуаційного, динамічного, процесного, інтеграційного, функціонального, ресурсно-ринкового, системного підходів, а також врахування загальнонаукових принципів, а саме принципів історизму, всезагального зв'язку, розвитку, причинності, об'єктивності, системності, а також основних принципів управління конкурентними перевагами. Така позиція, на нашу думку, є цілком обґрунтованою. Врахування основних наукових підходів дасть змогу підвищити оперативність управлінських рішень і доведення конкретних цільових орієнтирів до кожного функціонального підрозділу підприємства.

Під час формування адаптивно-орієнтованої системи управління конкурентними перевагами доцільно використовувати підходи названих авторів у їх системній взаємодії. На нашу думку, науковий і практичний інтерес становлять такі підходи, як комплексний, системний, функціонально-інтеграційний, маркетинговий, стратегічно-інноваційний, ситуаційний. Кожен із підходів має власну цільову спрямованість, критерії оцінювання не повторюють, а доповнюють один одного.

Конкурентні переваги є як метою, так і інструментом досягнення соціально-економічного розвитку підприємства в ринковому середовищі. Сформовані конкурентні переваги виступають як системно-потенційні можливості, передумови забезпечення результативності діяльності, основи конкурентного потенціалу підприємства.

На нашу думку, управління конкурентними перевагами є складовою частиною загальної системи управління підприємством і має власні якісні та кількісні характеристики. Тому системне управління конкурентними перевагами передбачає встановлення стратегічної цільової орієнтації розвитку підприємницьких структур та управління конкурентними перевагами; встановлення конкретних цілей, задач; визначення функцій, принципів, об'єкта та суб'єкта управління конкурентними перевагами; формування системи критеріальної бази оцінювання конкурентних переваг та управління; визначення структури, механізму, етапів та моделі управління системою конкурентних переваг на підприємстві.

Управління конкурентними перевагами підприємств насамперед вимагає побудови чіткої управлінської системи, яка дає змогу досягти кінцевої цільової спрямованості, а саме реалізації місії підприємства; формувати та розвивати конкурентні переваги, адекватні стратегічній поведінці підприємств на основі упереджувальної дії; формувати потенціал конкурентних переваг; забезпечити ефективність конкурентних переваг відповідно до вимог ринкового середовища, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства на ринку. Одними з критеріїв високої якості системи управління є її самоорганізація, саморозвиток і гнучкість.

Висновки. Отже, результативна система управління конкурентними перевагами має базуватися на системно-комплексному підході до її формування та враховувати максимально можливі потреби органі-

зації як відкритої соціально-економічної одиниці. Таким чином, управління конкурентними перевагами та їх розвитком як система має враховувати систему основних економічних законів (підвищення потреб людини; закон попиту та пропозиції; закон зростання додаткових витрат; спадної прибутковості; закон взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання; закон ефекту масштабу виробництва; закон економії часу; закон конкуренції) [8] та переходу до більш креативних методів управління (нестандартний підхід до тієї чи іншої ситуації), що забезпечать створення конкурентних переваг; систему законів організації в статичній та динамічній композиції, пропорційності, закон найменших; онтогенезу; синергії; упорядкованості; єдності аналізу і синтезу; самозбереження та розвитку); погляди керівників на далекоглядність і прогнозованість у майбутнє, орієнтацію виробників, що не повинна зводитися тільки до поточних потреб споживачів і суспільства; системний та інші підходи, що полягають у розкритті явища від загального до одного, отже, дають змогу виявити багатоаспектні взаємозв'язки між елементами та головні потреби підприємства як окремої соціально-економічної одиниці; систему управління конкурентними перевагами, яка є складовою загальної системи менеджменту підприємств і має визначати свій порядок та роль у ній; конкурентні переваги та їх систему управління, що мають відповідати цільовій спрямованості підприємства, не суперечити загальній та частковим цілям, відповідати рівню його стратегічного розвитку, організаційній структурі та іншим складовим; систему управління конкурентними перевагами та видами конкурентних переваг, що мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та набору портфельних стратегій функціонування підприємства на ринку; стратегічний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність через потенціал конкурентних переваг адекватних новим цілям і задачам; обґрунтування портфеля стратегій забезпечення розвитку підприємницьких структур та конкурентних

переваг з огляду на рівень конкурентного потенціалу, конкурентних переваг, рівень економічного розвитку, наявний рівень конкурентоспроможності, тип поведінки та реакції в ринковому середовищі, позиції підприємства на ринку; методологію оцінювання та дослідження системи конкурентних переваг, факторів підтримки, джерел розвитку, нарощування нових конкурентних переваг у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2007. № 2. С. 16–17.
2. Ільяшенко В.А. Формування конкурентоздатності підприємства АПК в ринкових умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2004. 24 с.
3. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення: монографія / відп. ред. О.Д. Гудзинський. Київ: ІПК ДСЗУ, 2008. 235 с.
4. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
5. Гудзинський О.Д., Судомир С.М. Методологічні аспекти формування потенціалу, адекватного стратегічному розвитку підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2007. Вип. 1 (39). С. 11–15.
6. Кожухівська Р.Б., Саковська О.М. Специфіка формування конкурентоспроможної туристичної індустрії на регіональному рівні. World science. 2018. № 4 (32). Vol. 6. S. 56–62.
7. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2004. 20 с.
8. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю підприємства: підручник / за ред. Г.В. Осовської. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
9. Managing the efficiency of enterprises based on assessment of the land resource potential / R. Kozhukhivska, V. Kulbitsky, I. Kyryliuk, L. Maliuga, S. Podzigun. Problems and Perspectives in Management. 2018. № 16 (2). P. 164–178. DOI: 10.21511/ppm.16(2).2018.15.