

Г. А. БРАТУСЬ
М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: ДІАГНОСТИКА ТА ПЛАНУВАННЯ



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



Г. А. БРАТУСЬ, М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ
ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ:
ДІАГНОСТИКА ТА ПЛАНУВАННЯ**

Монографія

Київ
2024

УДК 338.48:005](477)(02)

Б87

Рецензенти:

Є. М. Палига, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри підприємництва та маркетингу Української академії друкарства

В. В. Прохорова, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії МОН України

К. А. Андрищенко, д-р екон. наук, проф., професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ “Київський національний університет імені Вадима Гетьмана”

Автори:

Г. А. Братусь, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки та управління бізнесом Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП (вступ, розділ 1, розділ 3)

М. М. Кривоберець, канд. екон. наук, доц., зав. кафедри організації туристичної діяльності Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП (розділ 2, висновки)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 3 від 28.02.24)

Братусь Г. А., Кривоберець М. М.

Б87 Конкурентні переваги туристичного бізнесу: діагностика та планування : монографія. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 202 с.

ISBN 978-617-02-0397-7

Узагальнено теоретичні засади, методичні положення і практичні рекомендації щодо управління конкурентними перевагами туристичних операторів України. Обґрунтовано їх науково-методичний підхід до діагностики, розроблено механізм адаптивного управління конкурентними перевагами туристичних операторів в умовах зовнішньо-економічних потрясінь, спрямований на проєктування турів відповідно до нових вимог зовнішнього середовища та збереження високого рівня людського і фінансового потенціалу та структурного капіталу. Запропоновано модель забезпечення формування конкурентних переваг туристичних операторів, що дає змогу збалансувати внутрішні можливості підприємств відповідно до потреб консервативної, агресивної, конкурентної чи захисної ринкової стратегії.

Для науковців, викладачів, аспірантів, а також практичних фахівців, які досліджують питання пов'язані зі сферою туристичного бізнесу України.

УДК 338.48:005](477)(02)

© Г. А. Братусь, М. М. Кривоберець, 2024

© Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024

ISBN 978-617-02-0397-7

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ УКРАЇНИ	7
1.1. Сутність та необхідність управління конкурентними перевагами	7
1.2. Специфіка управління конкурентними перевагами туристичних операторів	22
1.3. Методичні підходи до забезпечення конкурентних переваг туристичних операторів.....	36
Висновки до розділу 1	52
Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ В УКРАЇНІ	54
2.1. Аналіз національного та світового конкурентного середовища в сфері туристичних послуг	54
2.2. Оцінка конкурентних переваг типових туристичних операторів України	62
2.3. Діагностика конкурентних переваг типових туристичних операторів України	80
Висновки до розділу 2	92
Розділ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ УКРАЇНИ	94
3.1. Адаптивне управління конкурентними перевагами туристичних операторів	94
3.2. Модель забезпечення формування конкурентних переваг туристичних операторів	105

3.3. Сучасні напрями стратегічного управління конкурентними перевагами туристичних операторів.....	120
Висновки до розділу 3	134
Висновки	137
Список використаних джерел	141
Додатки.....	163

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні реалії ведення бізнесу в сфері туристичних послуг висувають нові вимоги до туристичних операторів. Національний та глобальний туристичні ринки швидко розвиваються, а з ними зростає й конкурентна напруга. Відтак основною задачею функціонування туристичних операторів є пошук способів досягнення стійкої конкурентної переваги над іншими продуктами та суб'єктами господарювання на ринку. Конкурентна перевага є тим атрибутом, який дає можливість підприємству перевершити інших учасників ринку, тобто досягти вищої маржі у порівнянні з суперниками та створити цінність.

Процвітання суб'єктів господарювання в такому динамічному середовищі потребує оптимального управління процесом формування та реалізації конкурентних переваг. Згадані тенденції обумовлюють необхідність створення такого механізму управління, який би гуртувався на потенціалі підприємств з метою пристосування до мінливих потреб та вимог ринку.

Результативність реалізації конкурентних переваг туристичних операторів залежить від формування відповідних складових потенціалу. Вміле управління цими складовими дозволяє не тільки мінімізувати витрати наявних ресурсів туристичних операторів, а й оптимізувати їх використання та формування задля нарощування ринкової частки.

Управління конкурентними перевагами досліджено в роботах таких закордонних науковців, як: І. Ансофф, Дж. Барні, Дж. Бейн, А. Вайсман, Р. Грант, У. Зандер, Р. Каплан, Дж. Кларк, Б. Когут, П. Лабіні, Ж. Ламбен, Е. Мейсон, Дж. Мілль, І. Нонака, Д. Нортон, Г. Пісано, М. Портер, Дж. Пфеффер, Дж. Робінсон, Дж. Саланчик, А. Сміт, А. Стрікланд, Д. Тіс, А. Томпсон, А. Тюрго, Е. Чемберлін, Е. Шуен та ін. Вітчизняними дослідниками конкурентних переваг підприємства виступають

Г. Братусь, І. Вініченко, Г. Забродська, Л. Забродська, А. Касич, Т. Пічугіна, І. Туболец, М. Черняховська, О. Чирва та ін.

Дослідженню сутності конкурентних переваг, складових та аспектів управління ними присвячено роботи: І. Ажаман, С. Алексєєва, І. Арєнкова, М. Афанасьєва, Я. Барибіна, Н. Богацької, Н. Василик, Н. Верхоглядової, М. Гаврилової, М. Ганжи, В. Гросула, О. Дація, О. Жидкова, М. Ільїної, Н. Карачиної, Р. Квасницької, Є. Коваленка, І. Колокольчикової, Г. Котляра, К. Кузнєцова, М. Кульша, Л. Ладонько, Я. Лісун, О. Малика, В. Матвєєва, В. Миронишина, А. Михайленко, Р. Олексєнка, А. Орєхової, Л. Перцатої, І. Плікус, А. Рудої, Т. Ружицької, І. Савєнкової, Я. Саліхової, В. Свириденка, М. Стахової, Л. Чумак, Н. Штихан, С. Щербініної, А. Янчева та ін.

Попри глибину наукових досліджень щодо формування та впливу конкурентних переваг на діяльність саме туристичних підприємств, питання оптимального управління конкурентними перевагами туристичних операторів, їх оцінки та аналізу, відбору значимих факторів та заходів щодо їх формування з метою покращення ринкового позиціювання залишаються ще мало вивченими, що і обумовлює теоретичну цінність та практичну значимість проведеного дослідження та його безумовну актуальність.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та необхідність управління конкурентними перевагами

У сучасних умовах господарювання зростає потреба в залученні всіх можливостей підприємства, які сприяють позитивному результату конкурентної боротьби за споживача. Особливо гостро постає означене питання в умовах коливання попиту та пропозиції, невизначеності зовнішнього середовища та інтенсифікації інноваційно-технологічних змін. Перспектива завоювання панівної позиції на ринку залежить від здатності досягати набору конкурентних переваг, які мають зовнішню орієнтацію на споживача та визначають відносну силу окремого підприємства щодо його конкурентів. Потенціал підприємства є тим поняттям, що охоплює не тільки поточну діяльність підприємства, а й визначає резерви, які можуть бути активізовані в довгостроковій перспективі.

Обґрунтуємо етапи формування категорії “конкурентоспроможність” в науковій літературі, де процес розглядають в розрізі чотирьох історичних етапів [17, с. 5]:

1. Етап докапіталістичної конкуренції (до останньої чверті XVIII ст.) є відправною точкою в дослідженні категорії “конкуренція” як суперечки між продавцями та покупцями за можливість продавати та купувати товар за найвигіднішими умовами. Загалом питання конкурентної боротьби не потрапляло у сферу досліджень, адже панували примітивне виробництво, рабовласництво, а згодом феодальне виробництво. В рамках перших двох не постає гостра потреба визначення умов ефек-

тивної конкурентної боротьби, а протягом феодального устрою з'являється необхідність виробляти диверсифіковані товари, що є передумовою розвитку конкурентної концепції.

2. Етап вільної конкуренції (остання чверть XVIII ст. — остання чверть XIX ст.) є періодом формування та розвитку концепції “досконалої” конкуренції як ринкового механізму, що сприяє розвитку економіки. Закладаються основи дослідження конкурентних переваг учасників ринку [77, с. 142].

Перші дослідження конкуренції належать А. Тюрго, який виокремлював позитивний вплив конкурентного середовища на процес взаємодії покупців та продавців. Автор приписував конкуренції здатність формувати “природний” рівень ціни, тобто такий, що встановлюється відповідно до рівня корисності товару [195].

Подальший розвиток даного твердження здійснив А. Сміт у праці “Дослідження про природу та причини багатства народів”, у якій визначено специфіку функціонування вільного ринку під впливом економічних законів. Автор зазначає, що конкуренція є рушієм підприємницької діяльності та “невидимою рукою”, що регулює процес розвитку та збалансування економіки, в який не повинна втручатися держава [187].

Дослідженню питання конкурентних переваг присвячені наукові розробки Д. Рікардо, що стали основою теорії порівняльних переваг. Головним постулатом теорії є твердження про те, що всі суб'єкти у будь-який час можуть взаємно вигравати від співпраці та добровільної торгівлі. Ключовим фактором порівняльної переваги є розуміння можливостей, тобто альтернативних вартостей. У випадку порівняльної переваги альтернативна вартість (тобто потенційна вигода, яка була втрачена) для одного підприємства нижча, ніж для іншого. Підприємство, яке має меншу альтернативну вартість, тобто найменші потенційні втрати, має цей вид переваг [183].

Дж. Мілль доповнив теорію порівняльних переваг твердженням, відповідно до якого наявність підвищеного попиту на товар дає можливість підприємствам продавати його навіть за відсутності порівняльних переваг [172], тобто вказав на при-

чину ведення агресивної конкурентної боротьби — низький обсяг попиту на товари чи послуги.

3. Етап монополістичної конкуренції (остання чверть XIX ст. — перша половина XX ст.) є періодом поглибленого дослідження структури ринку та боротьби між виробниками товарів, що диференціюються за якісними характеристиками. Конкурентоспроможність вивчається з позиції конкурентних переваг, які дають змогу підприємствам вести боротьбу на ринку “недосконалої” конкуренції.

На противагу представникам класичної політичної економії (А. Сміт, Д. Рікардо) К. Маркс та його послідовники вбачали загрозу в конкуренції, адже вона спричиняє тяжкі соціальні наслідки. Науковці цього напрямку стверджували, що конкурентна боротьба призводить до знищення малого підприємництва, укрупнення бізнесу та формування великих монополій [183].

Важливий внесок у становлення концепції конкурентоспроможності здійснили засновники “Теорії індустріальної організації”, а саме: Е. Чемберлін, Дж. Робінсон, Е. Мейсон, Дж. Кларк, Дж. Бейн, П. Лабіні. Представники теорії вивчали ринкові структури (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, дуополія, олігополія, олігопсонія, монополія, монопсонія), а також межі їх взаємодії та взаємовпливу. Теорія спрямована на дослідження ускладнень, з якими стикається підприємство в сучасних умовах господарювання, таких як: трансакційні витрати, обмежений доступ до інформації, ринкові бар’єри. Також в полі уваги постають питання взаємодії між конкуренцією, монополією та державою. Відтак до основних сфер дослідження належать питання цінової дискримінації, диференціації товару, вторинних ринків, які можуть впливати на поведінку фірм на первинних ринках, входу на ринок [176].

Дж. Робінсон привнесла ясність в розмежування понять монополія та монополістична конкуренція, замість якої використовували поняття “досконала конкуренція”. Автор зазначає, що монополістичне утворення є дестабілізуючим явищем економіки, яке гальмує розвиток підприємств, а конкурентоспро-

можність вважає ключовим фактором виживання в умовах агресивного ринкового середовища [186].

Е. Чемберлін зазначав, що певні різниці між ресурсами та активами можуть сприяти підприємству ефективно реалізовувати стратегії, які неможливо втілити в умовах іншого підприємства, тобто неоднорідність підприємств може стати важливим джерелом конкурентної переваги. Автор зміг довести, що галузі, які характеризуються монополістичною конкуренцією, також мають тенденцію до конкурентної рівноваги, в умовах якої деякі підприємства можуть утримувати стабільні позитивні фінансові показники. Цей результат є ключовим моментом у пошуку зв'язку між монополістичною конкуренцією та теорією стратегії, яка спрямована на пошук шляхів досягнення цих фінансових показників [153].

Отже, основними факторами, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємств в рамках теорії, виступають:

- спроможність підтримувати низький рівень виробничих витрат;
- потенціал до розширення виробництва та покращення ринкового позиціонування;
- можливість забезпечення оптимального співвідношення між якістю та ціною товарів або послуг.

4. Етап сучасної конкуренції (з другої половини ХХ ст.) є періодом формування принципово нових підходів до розуміння поняття конкуренція та конкурентоспроможність. В 1970-х рр. М. Портер вводить поняття “конкурентоспроможність” в наукову літературу, що стає відправною точкою формування його сучасного значення [180]. Автор досліджував питання розвитку конкурентоспроможності галузей, що відбувається в умовах посилення ринкової конкуренції, появи товарів-замінників, впливу влади споживачів, впливу влади постачальників та появи нових конкурентів. Відтак стійкі конкурентні переваги повинні формуватися на інноваційних засадах для протидії агресивному зовнішньому середовищу.

Ж. Ламбен розширює тему дослідження до виявлення умов забезпечення конкурентних переваг, розуміючи під ними рин-