

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ-ТУРОПЕРАТОРІВ

Луцька Тетяна Валеріївна
аспірантка кафедри економіки
Європейського університету
Науковий керівник
д.е.н., проф. Ареш'єва О.В.

Постановка проблеми. Процесний підхід до управління підприємством сфери послуг передбачає, що об'єктом управління є підприємство, представлене мережею бізнес-процесів, які є взаємозалежними та існують для реалізації основної мети функціонування підприємства в короткостроковому періоді – отримання прибутку. Досягнення поставленої мети в довгостроковому періоді вимагає від підприємств сфери послуг створення конкурентних переваг, які перш за все ґрунтуються на конкурентоспроможних бізнес-процесах, управління якими має базуватися на сукупності загальних та специфічних принципів та сукупності методів до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління бізнес-процесами підприємства досліджувались вітчизняними та іноземними науковцями-економістами, а саме: Й.Беккером, А.Берном, Л.Вілковим, К.Цайнінгером, Л.Єрохіною, В.Єлиферовим в аспекті самостійного розгляду етапів управління та певних необхідних складових на кожному етапі управління бізнес-процесами підприємства.

Разом з тим проблема формування конкурентоспроможності не розглядалася в аспекті бізнес-процесів підприємства, тобто при застосуванні сучасного процесного підходу до управління підприємствами сфери послуг. Таким чином, актуальність перелічених проблем, їхнє практичне значення та недостатня розробленість визначили вибір теми дисертаційного дослідження, обумовили основну мету та завдання роботи.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Пошук оптимального методичного підходу до формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів є важливим на етапі розробка теоретичного підґрунтя для підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг. Підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг вимагає застосування сучасних підходів до управління підприємством, формування конкурентоспроможності на основі запровадження процесного підходу до управління дозволить знайти нові резерви для створення нових конкурентних переваг та зростання існуючих.

Мета статті. Розробити концептуальні методичні підходи до формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг на основі побудови ланцюга вартості бізнес-процесів підприємств-туроператорів та визначити інструменти управління для складових побудованого ланцюга.

Викладення основного матеріалу. Процесний підхід до управління підприємством сфери послуг передбачає, що об'єктом управління є підприємство, представлене мережею бізнес-процесів, які є взаємозалежними та існують для реалізації основної мети функціонування підприємства в короткостроковому періоді – отримання прибутку. Досягнення поставленої мети в довгостроковому періоді вимагає від підприємств сфери послуг створення конкурентних переваг, які перш за все ґрунтуються на конкурентоспроможних бізнес-процесах, управління якими має базуватися на сукупності загальних та специфічних принципів та сукупності методів до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Концепція формування конкурентоспроможності бізнес процесів туроператорів представлена на рис. 1

Серед загальних принципів управління підприємство сфери послуг має дотримуватись таких:



Рис. 1. Концепція формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів

1. Правомірність діяльності, тобто дотримання встановленого державою законодавства, щодо ведення підприємницької діяльності та використання ресурсів на підприємстві сфери послуг, виконання міжнародних та державних нормативних документів.

2. Наукова обґрунтованість системи управління є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства, адже використання економічних законів, наукових підходів та методів моделювання при формуванні та управлінні бізнес-процесами призводить до підвищення результатів управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг.

3. Застосування інновацій. Сучасний, глобалізований ринок суспільного виробництва товарів, робіт та послуг має досить швидку тенденцію до постійного розвитку за рахунок удосконалення засобів виробництва, постійного підвищення вимог ринку, тобто споживачів, і як наслідок зростання кількісних та якісних конкурентних характеристик товарів, робіт та послуг, що пропонуються на конкурентному ринку, отже формує передумови для нарощування конкурентного статусу цільового рівня.

4. Системність управління, дотримання цього принципу ґрунтується на визначенні мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів, яка охоплює всю діяльність підприємства сфери послуг, пов'язує бізнес-процеси всіх підрозділів підприємства для досягнення максимального, ефективного результату.

На ряду з загальними принципами діяльності саме підприємствам сфери послуг притаманні певні особливості діяльності, що є передумовою створення специфічних принципів управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, а саме:

1. Орієнтація на споживача, яким може виступати як замовник, так і безпосередньо споживач послуги (продукту діяльності підприємства сфери послуг). Лише при дотриманні такого принципу підприємство має змогу отримувати запланований обсяг доходу від реалізації продукції не лише в

короткостроковому, а й в довгостроковому періодах, адже, попит на певну продукцію на сьогодні та завтра залежить від смаків та вподобань споживача, тобто споживач має диктувати кількісні та якісні характеристики послуг, які надаються і будуть надаватися надалі, що є передумовою формування попиту на послугу, що надається підприємством, не лише в короткостроковому, а й в довгостроковому періоді. Крім того, в умовах конкурентного ринку підприємства мають здійснювати безперервне удосконалення господарської діяльності, попередньо визначивши тенденції розвитку потреб споживачів, що забезпечить оптимізацію витрат на розробку нових продуктів та підвищення якісних характеристик продуктів, що виробляються підприємством.

2. Підпорядкованість процесу управління посадовій особі, тобто керівник підприємства або підрозділу підприємства сфери послуг має безпосередньо приймати участь в процесі управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг, приймати управлінські рішення, що ґрунтуються на системних знаннях про діяльність підприємства по підрозділах та в цілому.

3. Формування цілісної команди, адже для управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства необхідна участь та підтримка всього персоналу, крім того на підприємствах сфери послуг саме персонал є тим ресурсом, на базі якого здійснюється діяльність підприємства, тож наявність повної цілісної команди для управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, і відповідно і самого підприємства є передумовою його успішної реалізації.

4. Безперервне вдосконалення. Такий принцип має стояти в основі функціонування кожної системи, тобто підприємства, як інструмент досягнення мети підвищення ефективності діяльності.

5. Прийняття управлінського рішення, що базується на результатах проведеного аналізу та достовірній інформації, лише такі рішення є

ефективними та приведуть до підвищення результативності діяльності підприємства.

6. Співпраця з постачальниками. Такий принцип є необхідним для підприємств-туроператорів, адже продукт їх діяльності складається з поєднання продуктів постачальників послуг, тож від виваженого пошуку та вибору партнера прямо залежить якість, широта та глибина асортименту сформованого туристичного пакету. Крім того, вибір оптимального постачальника туристичних послуг є передумовою для зменшення господарських ризиків, що за ними відповідає підприємство-туроператор, та зменшення собівартості сформованого туристичного пакету, за рахунок використання особливих умов співпраці з постачальниками туристичних послуг, що є можливим лише за умови встановлення певного рівня ділових відносин.

Формування конкурентних переваг бізнес-процесів підприємств сфери послуг передусім залежить від конкурентоспроможності їх складових: входів (матеріальних та інформаційних потоків), використовуваної в процесі діяльності технології, обладнання та залученого до бізнес-процесу персоналу. Виходячи з того, що однією з найважливіших конкурентних переваг будь-якого продукту є його ціна, для дослідження формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів доцільно розглянути складові вартості їх продукту, а саме послуги – формування туристичного пакету. Процес формування вартості туристичного пакету, з огляду на впроваджений процесно-орієнтований підхід до управління підприємством можна представити у вигляді ланцюга вартості, розробленого автором на підставі ланцюга вартості підприємства М. Портера[1]. Як представлено на рис.2., ланцюг вартості продукту діяльності підприємства-туроператора напряму залежить від ланцюгів вартості постачальників туристичних послуг, а саме: постачальника транспортних послуг, до складу яких можуть входити послуги з формування трансферу; постачальника послуг проживання, готелів, які додатково, як правило,

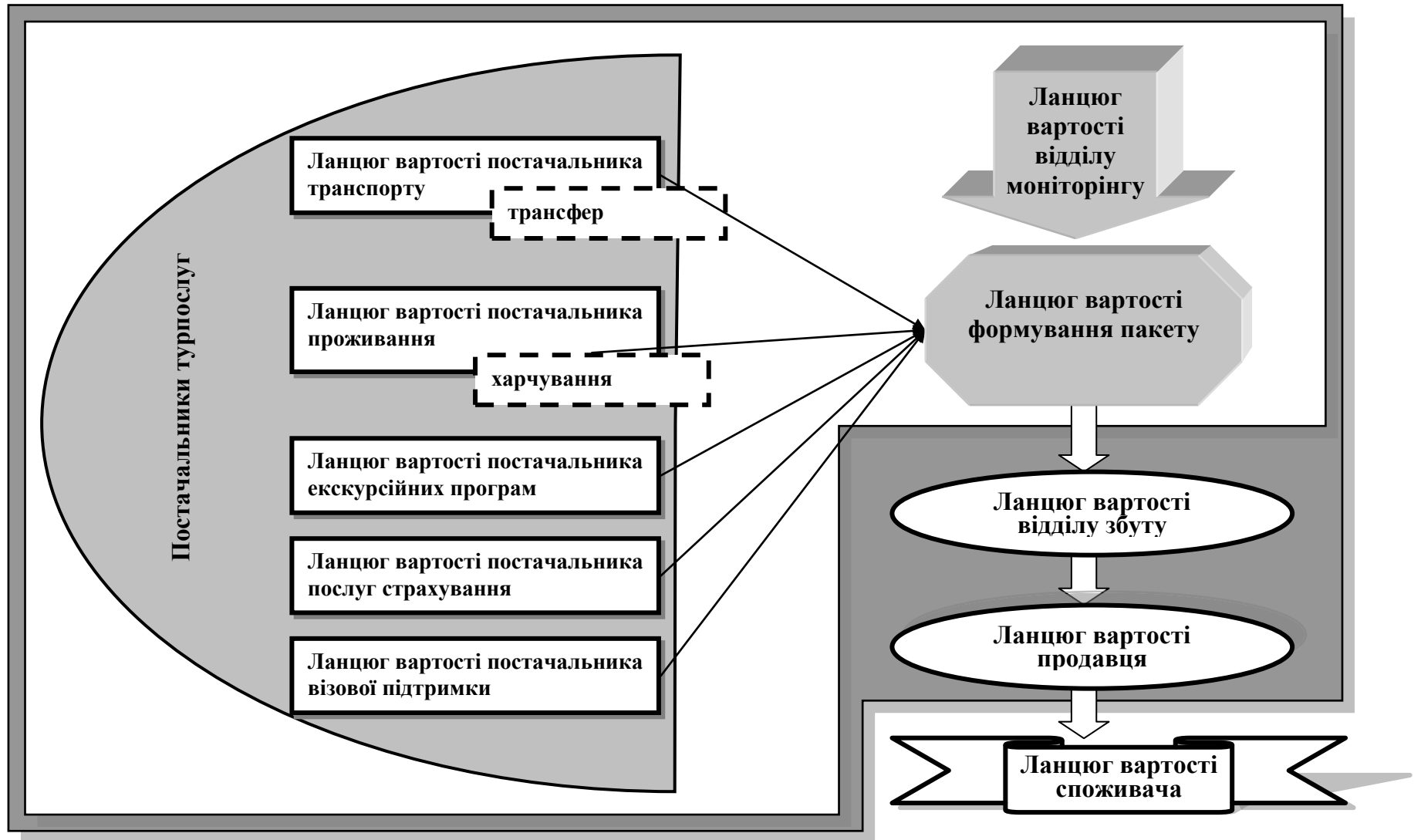


Рис. 2. Ланцюг вартості продукту підприємства-туроператора

надають послуги харчування; постачальника екскурсійних програм; постачальника послуг страхування та візової підтримки.

Конкурентні характеристики постачальників туристичних послуг прямо не залежать від управлінських рішень підприємства-туроператора, але останній має змогу обирати які саме з представлених на ринку постачальників послуг будуть формувати туристичний пакет. Таку функцію на підприємствах-туроператорах виконує відділ моніторингу, який, за рахунок своєї ділової активності може суттєво впливати на формування ланцюга вартості комплексу постачальників турпослуг, і, як наслідок, на ланцюг вартості формування туристичного пакету та продукту підприємства-туроператора в цілому.

З огляду на розходження в характері операцій і спеціалізації туристичних підприємств, туроператори мають обирати свого майбутнього контрагента за відповідними критеріями:

При організації виїзного туризму іноземним постачальником туристичних послуг виступає приймаюче (рецептивне) туристичне підприємство, яке:

- має сформовані ділові стосунки з місцевою туристичною інфраструктурою та може запропонувати широкий вибір різних за класністю готелів і інших підприємств постачальників туристичних послуг і гарантувати високу якість обслуговування;

- має право візової підтримки;
- має досвід роботи з обслуговування іноземних туристів.

При організації в'їзного туризму іноземним контрагентом туроператора має бути направляюче (ініціативне) туристичне підприємство, яке:

- має суттєвий досвід роботи з організації в'їзного туризму;
- має широку турагентську збутову мережу;
- проводить активну збутову політику та рекламу туристичних програм та маршрутів на території своєї країни.

Для здійснення виваженого вибору потенційного контрагента працівники відділу моніторингу підприємства-туроператора мають враховувати такі індикатори оцінки постачальників туристичних послуг:

сформована репутація підприємства-постачальника туристичних послуг серед інших контрагентів туристичного ринку та його інфраструктури;

відповідність рівня та зірковості готелю, закладів харчування, транспортних послуг тому соціальному сегменту споживачів і виду туризму, на який орієнтований конкретний туристичний пакет;

кропіткий і професійний підхід до складання та оформлення договірної документації. Дотримання таких вимог для вибору потенційного постачальника туристичних послуг дає змогу підприємству-туроператору забезпечити уникнення або зменшення ризиків, пов'язаних з невиконанням або неякісним виконанням послуг, обумовлених договором та ліквідувати або мінімізувати можливі матеріальні втрати та наслідки для репутації.

Іншою важливою складовою вибору потенційного постачальника туристичної послуги є можливі схеми співробітництва з організації туру, приклади варіантів співпраці між контрагентами представлені в табл. 1.

Особливості співпраці з meet-компанією можна звести до характеристики трьох можливих схем співробітництва [2].

1. Співпраця за разовим замовленням, за таких умов підприємство-туроператор замовляє послугу «наземного обслуговування» для конкретного клієнта, який вже вніс передплату за туристичний пакет. У такому випадку підприємство-туроператор зобов'язане зробити попередній запит про наявність місць в готелі, який замовив клієнт, на певні дати, в разі підтвердження meet-компанією заявлених умов туру підприємство-туроператор зобов'язане оплатити в зазначений у підтвердженні замовлення строк всю необхідну суму коштів, після чого meet-компанія висилає підприємству-туроператору ваучер (документ на поселення), який разом з

документами, що підтверджують особу туриста пред'являє в аеропорті курорту співробітникам meet-компанії.

Таблиця 1

Схеми співробітництва підприємства-туроператора з постачальниками послуг з організації туру [2]

Постачальник туристських послуг	Схеми співробітництва
Meet-компанія	1. Співпраця за разовими замовленнями
	2. Співпраця на умовах квотування
	3. Туристичний кредит
Авіакомпанія	1. Придбання блоку місць на регулярні рейси (жорсткий та м'який блок місць)
	2. Організація чартерного рейсу
	3. Організація чартерних програм
	4. Одноособова або пайова участь в чартерних програмах
	5. Продаж авіаквитків
Готелі	1. Оренда готелю
	2. Придбання блоку місць на умовах комітмента (жорстким блоком)
	3. Придбання блоку місць на умовах елотменту (м'який блок)
	4. Бронювання без права відкликання
	5. Пріоритетне бронювання
	6. Співробітництво на умовах підвищеної комісії
	7. Співробітництво на умовах стандартної комісії за одноразовими замовленнями
Залізничний транспорт	1. Торгівля залізничними квитками
	2. Формування туристських потягів
	3. Формування причепного вагону
Судовласники	1. Фрахтування судна (одноосібне або пайове)
Автопідприємства	1. Оренда автобуса (одноосібна або пайова)
Екскурсійне бюро	1. Організація індивідуальних (групових) екскурсій
	2. Організація екскурсій на власному транспорті або транспорті екскурсійного бюро

2. Співпраця за умовами квотування передбачає, що meet-компанія до певного моменту часу бронює необхідну кількість місць у готелях різної категорії для клієнтів підприємства-туроператора. За такої схеми співробітництва підприємство-туроператор має гарантії надання його клієнту послуги «наземного обслуговування», тому, на відміну від блокової покупки

кімнат у готелях, квота в пропозиціях meet-компаній не оплачується заздалегідь і має досить м'які умови (можливість відмови від всієї квоти або її частини за визначену кількість днів до прибуття туристів без штрафних санкцій).

3. Туристичний кредит передбачає переказ частини валютних коштів на рахунки іноземного контрагента до початку сезону, тобто формується депозит підприємства-туроператора, відтак, подальша співпраця сторін ґрунтується на погашенні цього туристичного кредиту meet-компанією. Така схема стає можливою при довгостроковому співробітництві та взаємодовірі.

Реалізація співробітництва з готелями можлива таким чином[7]:

- оренда готелю, що передбачає придбання підприємством-туроператором права користування готелем на визначений термін;
- придбання місць на умовах комітмента (від англ. commitment — зобов'язання) — твердим блоком, тобто на умовах придбання блоків кімнат, що вимагає повної або часткової (не менш 30-80 %) передплати замовленої кількості номерів безпосередньо перед сезоном, а також неможливістю туроператора відмовитися від замовленого блоку до закінчення сезону. Такі умови супроводжуються зниженими цінами на блок місць та підвищеним ризиком непродажу всіх місць в блоці;
- придбання місць на умовах елотмента (від англ. allotment — частина) — м'яким блоком, тобто на умовах замовлення розміру та тривалості використання власного блоку місць, однак не оплачує його попередньо, а одержує можливість вносити оплату безпосередньо перед кожним заїздом туристів, тому ризик простою кімнат лягає на готельне підприємство;
- співпраця за умовами безвідкличного бронювання є найменш ризикованою, у порівнянні із двома попередніми формами співробітництва, за якої підприємство-туроператор резервує певну кількість кімнат на порівняно невеликий часовий період із деталізацією в замовленні строків оплати бронювання, але відмова підприємства-туроператора від заброньованих номерів без сплати штрафних санкцій неможливе. Така форма є досить

вигідною для підприємств-туроператорів, оскільки так мінімізується їх ризик;

- співпраця за умовами підвищеної комісії, де резерв і оплата кімнат здійснюється в розрахунку на конкретного клієнта підприємства-туроператора, за якого внесено передплату або повністю оплачено вартість послуг. Роботою підприємства-туроператора за такої схеми є одержання комісії за реалізацію місць у готелі за цінами самого готелю без обмеження при цьому своїх комерційних інтересів;

- співпраця за умовами пріоритетного бронювання передбачає розгляд і підтвердження замовлення підприємства-туроператора службою бронювання готелю позачергово та з максимальним пріоритетом (на відміну від умов для інших туроператорів);

- разові замовлення за умовами стандартної комісії формуються як резерв номера підприємством-туроператором з урахуванням побажань конкретного клієнта. Така форма співробітництва є безризиковою для підприємства-туроператора і тому найбільш розповсюджена, але в такому випадку існує ризик невиконання побажань споживача за відсутності вільного номера, що відповідає бажаним характеристикам.

Підприємство-туроператор, яке здійснює свою господарську діяльність з метою втримання існуючого або досягнення цільового рівня конкурентоспроможності своїх бізнес-процесів, має обирати партнерів для співробітництва з таким же або вищим рівнем конкурентоспроможності. Для цього разом з наведеними вище умовами, таке підприємство може застосовувати до вибору критерії представлені на рис. 3

Автором пропонується шість груп критеріїв для вибору постачальника туристичних послуг, що дозволить підприємству-туроператору за рахунок співпраці з таким постачальником туристичних послуг досягти оптимального економічного ефекту та втримати існуючий рівень конкурентоспроможності

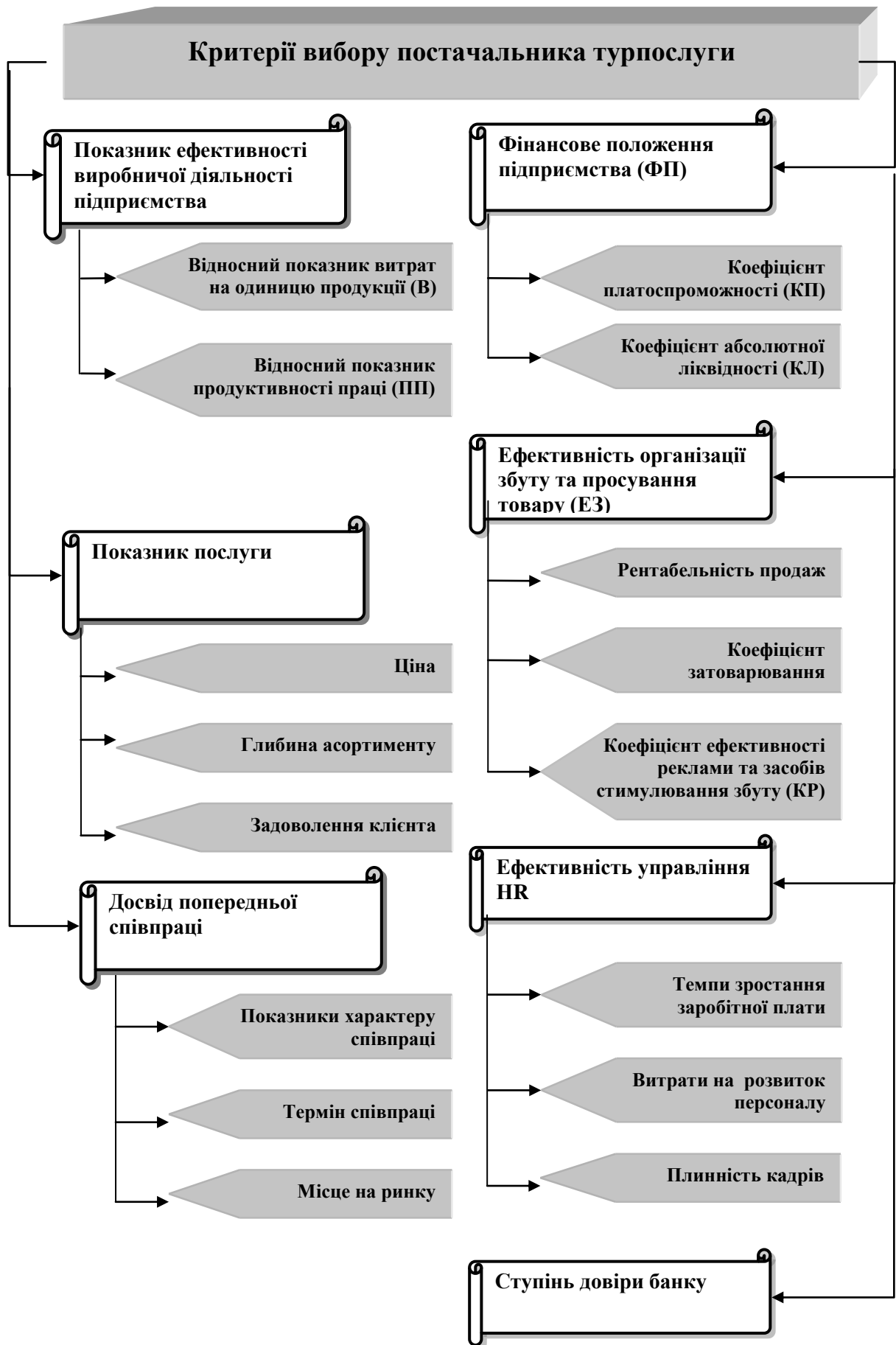


Рис. 3 Критерії вибору оптимального постачальника туристичних послуг

або досягати цільового рівня конкурентоспроможності бізнес-процесів таких підприємств.

Перша група критеріїв характеризує ефективність виробничої діяльності підприємств-туроператорів, серед них: витрати на одну гривню отриманого доходу від реалізації сформованих туристичних пакетів послуг – як індикатор ступеня управління підприємством з формування собівартості туристичного пакету послуг, що для підприємств-туроператорів в першу чергу зумовлене вибором постачальників туристичних послуг з яких складається туристичний пакет послуг та можливими умовами співпраці з ними; відносний показник продуктивності праці, що є важливою характеристикою ефективності управління персоналом саме для підприємств-туроператорів, як представників сфери послуг, де визначальним ресурсом при виробництві туристичного продукту виступає саме трудовий ресурс – працівники підприємства.

До другої групи критеріїв слід віднести ті, що характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнт платоспроможності, який відображає ймовірність настання банкрутства та коефіцієнт абсолютної ліквідності, що показує склад джерел покриття поточних зобов'язань.

Третя група критеріїв характеризує ефективність організації збуту та просування сформованого туристичного пакету послуг: рентабельність продаж, що є результатом проведення політики ціноутворення; коефіцієнт затоварювання пакету послуг – показник, який відображає ступінь ділових зв'язків та ефективності планування обсягів реалізації туристичних пакетів послуг; коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, що є відображенням застосування оптимальних інструментів для просування та стимулювання реалізації сформованих досліджуваними підприємствами-туроператорами туристичних пакетів послуг.

До четвертої групи критеріїв, що входять до складу інтегрального показника конкурентоспроможності сформованого підприємством-туроператором туристичного пакету послуг увійшли: ціна, глибина

асортименту та показник задоволеності споживачів. Глибина асортименту – кількість варіантів відпочинку в межах одного напрямку, формування турів для різних споживачів: диференціація туристичних пакетів за ціною та вподобаннями споживача (індивідуальний, сімейний, молодіжний та ін. види відпочинку). Продуктом господарської діяльності підприємств-туроператорів є сформований туристичний пакет, який складається з певного набору туристичних послуг, що мають свій життєвий цикл, тож першочерговою задачею підприємства-туроператора для досягнення стратегічного рівня конкурентоспроможності є створення нових продуктів: пошук нових географічних напрямів здійснення туристичних поїздок, формування пакетів для нових видів туризму, тобто постійне розширення асортименту; але будь-який новий продукт теж з часом теж вимагає змін, тому другим показником, що формує стратегічні конкурентні переваги є поглиблення асортименту, а саме, наповнення існуючих туристичних пакетів новими додатковими послугами.

Для підприємств сфери послуг особливим та визначальним економічний ефект господарської діяльності є використання трудового ресурсу, саме людський фактор відіграє в сфері послуг, а відтак і в туристичній діяльності важливу роль, тому до п'ятої групи критеріїв вибору потенційного постачальника туристичних послуг ввійшли критерії ефективності управління персоналом, а саме: темпи зростання заробітної плати, як елемент системи мотивації персоналу до праці; обсяг витрат на розвиток персоналу, як інвестування в колектив туристичного підприємства, яке підвищує кваліфікацію персоналу туристичного підприємства а відтак і ефективність його праці; плинність кадрів, що відображає сформований в колективі трудовий клімат умови для стабільної та ефективної праці.

Шосту групу критеріїв формують ті, що характеризують досвід попередньої співпраці: показники характеру співпраці, як індикатора довірчих відносин та рівня ділових стосунків; термін співпраці та місце на

ринку, як передумови для гарантованої без ризикової або низькоризикової та економічно ефективної співпраці.

Останній але не менш важливий критерій – ступінь довіри банку до потенційного підприємства-постачальника туристичних послуг, формує ступінь кредитної довіри до такого підприємства.

Застосування при виборі оптимального підприємства-постачальника туристичних послуг вищерозглянутої сукупності критеріїв дозволить підприємству-туроператору отримати контрагента з цільовим рівнем конкурентоспроможності та як наслідок, співпраця з таким підприємством-партнером призведе до формування та реалізації надання конкурентоспроможного туристичного пакету послуг цільового рівня конкурентоспроможності.

Зростання обсягів реалізації є необхідною складовою, що забезпечує підприємству конкурентоспроможність стратегічного рівня, тобто конкурентоспроможність довгострокового періоду, тому розширення каналів збуту є необхідною складовою бізнес-процесів розвитку підприємства-туроператора.

Основними каналами масового роздрібного продажу туристського продукту підприємства-туроператора є власні агентства, електронний продаж і незалежні агентства (рис. 4). Фактично збутова діяльність туроператора зводиться до двох основних форм: за допомогою власної збутової мережі і з використанням контрагентської мережі. Перша представлена власними бюро продажів, представництвами, агентствами в різних районах міста або в інших містах країни, а також за кордоном. Електронний продаж турів через комп'ютерну мережу дуже широко використовується іноземними туристичними підприємствами.

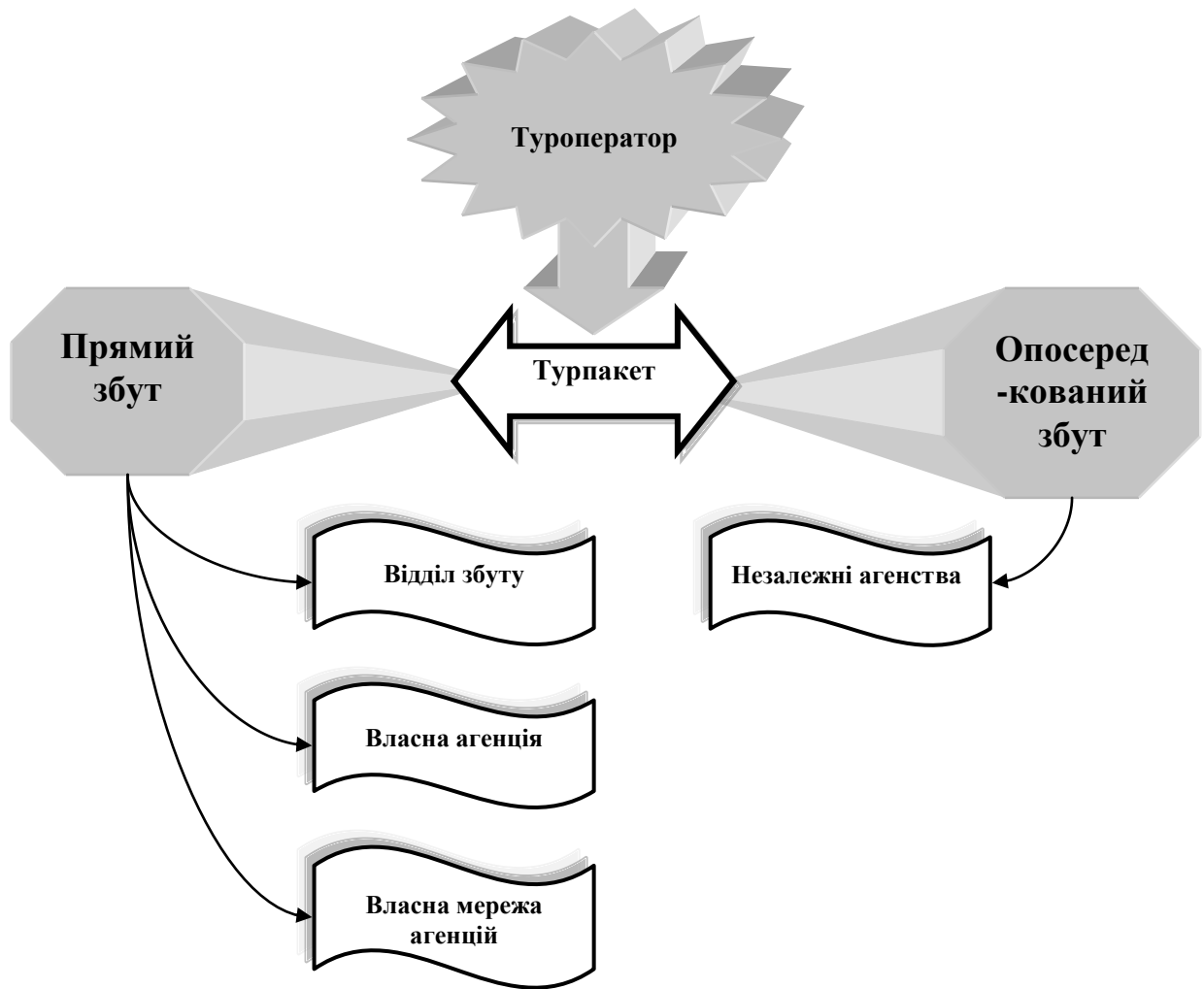


Рис. 4 Канали збуту туристського продукту

Головною перешкодою для розвитку такого напряму збуту є недостатня кількість власників персональних комп'ютерів серед потенційних покупців турпослуг і одночасно власників банківських кредитних карток, за допомогою яких звичайно відбувається оплата замовленого турпродукту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, побудований ланцюг вартості продукту підприємства-туроператора дозволяє формувати цільовий рівень конкурентоспроможності бізнес-процесу підприємства-туроператора за кожним з представлених вбудованих ланцюгів, що дозволяє підвищувати конкурентний статус складових бізнес-процесу та за умови управління кожним з вбудованих ланцюгів створювати конкурентні переваги бізнес-процесів підприємств-туроператорів в короткостроковому та довгостроковому періоді.

Список використаної літератури

1. Porter M. E. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. - New York, N.Y.: Free Press, 1980.- 396.
2. Ушаков Д.С. Прикладной туроперейтинг. – М.: Р на Дону: МарТ, 2004. – 416с.
3. Гельвановский М. и др. Конкурентоспособность в микро-, мезо-, и макроуровневом измерениях // Русский экономический журнал. — 1998. — № 3. — с. 67—77.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – Спб.: Питер, 2002.– 448 с.
5. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с.
6. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма: учебное пособие. – 2-е изд./ А.Д.Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин.-М.:КНОРУС, 2005.-448с.
7. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005.-480с.