

Світлана Петрівна КРАМАРЧУК

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу і туризму,
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна
E-mail: kramarchukcv@mail.ru
Телефон: +380671026027

Ірина Ігорівна СМАЧИЛО

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри міжнародного бізнесу і туризму,
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна
E-mail: sm_iryua@ukr.net
Телефон: +380982549294

**АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

Крамарчук, С. П. Аспекти формування стратегії туристичного підприємства на засадах бенчмаркінгу [Текст] / Світлана Петрівна Крамарчук, Ірина Ігорівна Смачило // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 16. – № 2. – С. 105-109. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. Досліджено методичні аспекти застосування бенчмаркінгу як інструменту для формування стратегії діяльності туристичного підприємства.

Мета. Метою статті є розробка теоретичних та методологічних положень, а також практичних рекомендацій стосовно формування стратегії туристичного підприємства на засадах бенчмаркінгу. Дослідження показали, що метод бенчмакінгу є досить ефективним при встановленні відповідності цілей підприємства вимогам ринку.

Метод. У статті окреслено місце та роль методу бенчмаркінгу у загальному процесі формування стратегії розвитку туристичного підприємства, а також подано послідовність та методичні поради щодо здійснення такого бенчмаркінгу.

Результати. Детально описано методику проведення бенчмаркінгового аналізу в складі здійснення внутрішнього та зовнішнього економічного аналізу, для формування стратегії підприємства. Особливу увагу звернено на методику збору інформації для проведення бенчмаркінгового аналізу. Описано основні способи отримання інформації про обрані для еталонного порівняння підприємства, а також запропоновано методи оцінки показників їх діяльності. Визначено основні види стратегічних альтернатив, які можуть бути утворені на базі бенчмаркінгового аналізу. Досліджено, що активне впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність потребує перш за все усвідомлення підприємцями переваг співпраці та взаємодопомоги.

Ключові слова: бенчмаркінг; стратегія; аналіз; метод; передовий досвід; туристична діяльність; еталонне порівняння.

Светлана Петровна КРАМАРЧУК
Ирина Игоревна СМАЧИЛО

АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ БЕНЧМАРКИНГА

Аннотация

Введение. Исследованы методические аспекты применения бенчмаркинга как инструмента для формирования стратегии деятельности туристического предприятия.

Цель. Целью статьи является разработка теоретических и методологических положений, а также практических рекомендаций по формированию стратегии туристического предприятия на основе бенчмаркинга. Исследования показали, что метод бенчмаркинга является достаточно эффективным при установлении соответствия целей предприятия требованиям рынка.

Метод. В статье исследованы место и роль метода бенчмаркинга в общем процессе формирования стратегии развития туристического предприятия, а также представлены последовательность и методические советы по осуществлению такого бенчмаркинга.

Результаты. Подробно описана методика проведения бенчмаркинг-анализа в составе осуществления внутреннего и внешнего экономического анализа для формирования стратегии предприятия. Особое внимание уделено методике сбора информации для проведения бенчмаркинг-анализа. Описаны основные способы получения информации о выбранных для эталонного сравнения предприятиях, а также предложены методы оценки показателей их деятельности. Определены основные виды стратегических альтернатив, которые могут быть образованы на базе бенчмаркинг-анализа. Исследовано, что активное внедрение бенчмаркинга в практическую деятельность требует прежде всего осознания предпринимателями преимуществ сотрудничества и взаимопомощи.

Ключевые слова: бенчмаркинг; стратегия; анализ; метод; передовой опыт; туристическая деятельность; эталонное сравнение.

Svitlana Petrivna KRAMARCHUK

PhD in Economics, Associate Professor,
Lecturer,
Department of International Business and Tourism
Ternopil National Economic University
Lvivska str., 11, Ternopil, 46009, Ukraine
E-mail: kramarchukcv@mail.ru
Phone: +380671026027

Iryna Ihorivna SMACHYLO

PhD in Economics,
Senior Lecturer of Department of International Business and Tourism
Ternopil National Economic University
Lvivska str., 11, Ternopil, 46009, Ukraine
E-mail: sm_iryana@ukr.net
Phone: +380982549294

THE ASPECTS OF FORMING OF TOURISM ENTERPRISE STRATEGY ON THE BASIS OF BENCHMARKING

Annotation

Introduction. The methodical aspects of application of benchmarking as a tool to forming the strategy activities of tourism enterprise are researched.

Purpose. The purpose of the research is to develop theoretical and methodological positions and practical recommendations as to forming the strategy of tourism enterprise on the basis of benchmarking. The research has shown that the method of benchmarking is very effective in establishing the compliance of the purposes of the enterprise to market demands.

Method. In the article the place and role of the method of benchmarking in the general process of forming of the development of tourism enterprise strategy are researched. The succession and methodical advices for realization of such benchmarking are considered. Particular attention is paid to the methods of information collection for Benchmarking Analysis. The basic ways of obtaining information about the selected benchmark for comparing companies, as well as the methods to estimate the extent of their activities are described. The main types of strategic

alternatives that may be formed on the basis of Benchmarking Analysis are defined. It is investigated that the active introduction of benchmarking in practice requires entrepreneurs' comprehension of the benefits of cooperation and mutual assistance.

Results. *The method of realization of benchmarking analysis as a part of the internal and external economic analysis for formation of enterprise strategy is described.*

Keywords: *benchmarking; strategy; analysis; method; advanced experience; tourist activities; standard comparison.*

JEL classification: H82

Вступ

Щоб бути конкурентоздатним на ринку, туристичне підприємство має мати унікальні, притаманні лише йому, конкурентні переваги. Такі переваги часто називають перевагами стратегічного рівня. При досягненні переваг у наявних ресурсах або ж переваг, які забезпечують операційну ефективність, організація досягає, зазвичай, лише короткотермінового результату, проте за сучасних умов цього не вистачає. Тому важливим напрямком формування конкурентоздатності можна вважати розробку підприємством ефективної стратегії розвитку, що буде базуватися на унікальному позиціонуванні організації та орієнтації на ексклюзивні види діяльності. Такий підхід дає змогу забезпечувати довготермінові конкурентні переваги.

Очевидним стає те, що основною характеристикою нових систем управління туристичними підприємствами має стати орієнтація на довготермінову перспективу. Із цією метою необхідно будувати принципово нову стратегію, яка має базуватися на поглиблених фундаментальних дослідженнях, на інноваційній діяльності, підвищенні рівня якості, значному розширенні сфери послуг, ефективному використанні творчого потенціалу власного персоналу та на нових методиках підвищення ефективності діяльності. Такою методикою може бути застосування бенчмаркінгу. Цей метод є відносно новим у нашій країні, але він є досить ефективним щодо визначення відповідності цілей підприємства вимогам ринку.

Дослідженню теоретичних та методичних засад бенчмаркінгу в економічній літературі присвячено низку наукових робіт. Зокрема, означену проблему вивчали такі науковці, як Е. А. Белокоровін, Г. Ватсон, Ж. В. Горностаєва, В. А. Ліпкан, Д. В. Маслов та ін. Проте не висвітлено достатньою мірою роль цього методу в якості інструменту формування ефективної стратегії діяльності. Що і зумовило вибір напрямку нашого дослідження.

Мета статті

Метою статті є розробка теоретичних та методологічних положень та практичних рекомендацій стосовно методичних аспектів формування стратегії туристичного підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Окрім класичних технологій формування стратегій, заснованих на дослідженнях М. Портера, які не втрачають своєї актуальності і на сьогодні, цікавим та малодослідженим інструментом є бенчмаркінг.

За допомогою останнього можна безпечно вивчити передовий чужий досвід. Ефект методу полягає у застосуванні переваг взаємодопомоги й співпраці.

Мельниченко С. В. у [6] зазначає, що еталонне управління (Benchmarking) є перебудовою бізнес-процесів підприємства, при якій вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів.

Попри свою ефективність у зарубіжних країнах, в Україні ця методика є не дуже популярною, поки що вона рідко застосовується. Основними причинами такого стану речей є:

- недостатня інформованість підприємців про її наявність;
- мало методичних рекомендацій щодо проведення бенчмаркінгу на підприємствах конкретної галузі діяльності;
- наявні методики здійснення процесу бенчмаркінгу зазвичай мають узагальнений характер та є малоадаптованими до реалій вітчизняного підприємництва;
- метод не враховує менталітет наших підприємців, вони часто плутають метод бенчмаркінгу із промисловим шпигунством.

Усі ці чинники суттєво знижують швидкість упровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність вітчизняних підприємств.

Питання щодо методики здійснення бенчмаркінгу є доволі дискусійним. На сторінках економічної літератури точаться суперечки щодо виокремлення кількості етапів при здійсненні цього методу [3; 5]

Проте безпосередньо об'єктом нашого дослідження є не сама методика здійснення бенчмаркінгу, а застосування його як інструменту для формування стратегії діяльності туристичного підприємства.

Отже, процес розроблення стратегії охоплює кілька етапів, які реалізуються у наступній послідовності:

- формулювання місії організації;
- проведення зовнішнього маркетингового аналізу;
- здійснення внутрішнього економічного аналізу;
- формулювання конкретних цілей діяльності організації;
- напрацювання та аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії.

Ці етапи є загальновідомими, по суті класичними, але ми навели їх для того, щоб визначити у цій послідовності місце та роль методу бенчмаркінгу.

Другий та третій етап формування стратегії досить часто здійснюється одночасно, і метою проведення означених видів аналізу є здійснення SWOT-аналізу, для визначення сильних та слабких сторін організації, а також загроз та потенційних можливостей зовнішнього щодо підприємства середовища.

Бенчмаркінг як інструмент формування стратегії розвитку підприємства має розпочинатися саме на другому етапі. Тобто в процесі маркетингового дослідження зовнішнього середовища необхідно визначити лідерів у туристичній галузі діяльності та здійснити відбір тих, яких ми будемо використовувати для еталонного порівняння.

У результаті такого аналізу спочатку підбираються всі компанії на ринку туризму із кращими показниками діяльності. На цьому ж етапі потрібно встановити, які із таких, що визначені як кращі, показників підприємство хоче або ж може досягнути. Тобто основним мірилом на цьому етапі стають обрані для досягнення цілі свого підприємства. А вони встановлюються на базі внутрішнього аналізу.

Підприємства для еталонного порівняння можна обрати із таких груп:

- прямі конкуренти на туристичному ринку;
- паралельні конкуренти;
- латентні, тобто приховані конкуренти туристичного підприємства;
- інші підприємства поза галуззю діяльності підприємства.

Після складання переліку організацій, які є потенційними об'єктами для порівняння, потрібно оптимізувати список та скоротити його.

Слід зазначити, що не всі лідери туристичної галузі можуть слугувати еталоном для конкретного підприємства. Обрані для порівняння повинні мати багато схожих ознак із нашим підприємством (розміри, види діяльності, обсяги виробництва чи надання послуг тощо), але мати кращі результати у тих сферах діяльності, які визначені як пріоритетні

Винятком є інші підприємства поза галуззю діяльності підприємства. У цю категорію можуть потрапити підприємства-лідери щодо пріоритетних цілей нашого підприємства, коли практика їх діяльності може виступити в якості певної аналогії.

Наступним етапом бенчмаркінгу як інструменту формування стратегії розвитку підприємства є збір інформації про обрані для еталонного порівняння підприємства та оцінка показників їх діяльності. Цей етап ще називається збором інформації для проведення бенчмаркінгового аналізу.

Основними способами здійснення цього процесу є

- дослідження публікацій (у журналах, книгах, газетах, буклетах тощо);
- вивчення інформації про підприємства у мережі Інтернет;
- застосування зовнішніх джерел інформації (маркетингові клуби, консалтингові компанії, союзи, дослідницькі установи, співробітники різних комісій, фахівці, участь у наглядних радах);
- вивчення ділових зв'язків (перелік підприємств-постачальників, підприємств-споживачів, інвесторів);
- дослідження звітів про діяльність підприємств (семінари, спеціалізовані конференції, ярмарки);
- проведення при можливості обміну інформацією.

Цей етап передбачає не лише збір якісних даних, але і вивчення й опис змісту праці, факторів чи процесів, які пояснюють продуктивність обраних для еталонного порівняння підприємств. Збирання інформації містить такі підетапи, як групування та документальне оформлення всієї зібраної інформації, а також перевірка зібраних даних, щоб гарантувати їх визнання керівниками.

Наступним етапом бенчмаркінгу при формуванні стратегії розвитку туристичного підприємства є аналіз зібраної інформації. Він висуває певні вимоги до аналітичних і творчих здібностей фахівців, які його здійснюють.

На базі цього аналізу відбувається порівняння показників лідерів із власними за пріоритетним показником діяльності. На цьому етапі потрібно не лише усвідомлювати відмінності та подібності, але також розуміти взаємозв'язки між елементами та функціями підприємства та бачити причинно-

наслідкові зв'язки у діяльності.

Щоб легше проводити порівняння, на цьому етапі потрібно намагатися зібрати дані про лідерів та про себе у одному форматі та встановити розумну межу щодо детальності й точності зібраної інформації. Потрібно також виявити ті фактори, які ускладнюватимуть порівняння та зможуть вплинути на рівень достовірності результатів.

Одержана в результаті бенчмаркінгового аналізу інформація активно застосовується на п'ятому етапі розробки стратегії туристичного підприємства, а саме – при напрацюванні та аналізі стратегічних альтернатив. Визначений за допомогою бенчмаркінгу потенціал для покращення потрібно реалізовувати за допомогою конкретних стратегічних заходів. На цьому етапі варто запитати себе, чи можуть застосовуватися отримані дані при звичайному плануванні та чи для цього потрібна докорінна переорієнтація.

Стратегічні альтернативи на базі бенчмаркінгового аналізу можуть бути чотирьох основних видів:

- імітація конкурентів;
- програми «Працюй краще»;
- програма прямого випередження конкурентів;
- зміна принципів правил гри на ринку.

При впровадженні в життя отриманої на засадах бенчмаркінгу стратегічної альтернативи на початковому етапі відбувається синхронізація із звичайним планом робіт підприємства. Потім розробляється план проведення необхідних змін, після чого підприємство безпосередньо реалізує обрану стратегію.

Потрібно також зауважити, що інформація про лідерів на ринку, яка була зібрана, систематизована та проаналізована в процесі розробки стратегії, зазвичай стає базою бенчмаркінгової інформації підприємства, що може використовуватися у процесі коригування поточних планів, а також доповнюватися та поновлюватися як важлива управлінська інформація.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підводячи підсумок, можемо констатувати, що бенчмаркінг є ефективним та дієвим інструментом формування стратегії розвитку туристичного підприємства, на його базі підприємство може чітко оцінити власне місце на ринку, а також отримати свіжі практичні ідеї для покращення своєї діяльності.

Активне впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність потребує перш за все усвідомлення підприємцями переваг співпраці та взаємодопомоги. Подальші дослідження з цієї проблематики полягатимуть у детальній адаптації зарубіжних методів бенчмаркінгу до вітчизняних умов господарювання.

Список літератури

1. *Ватсон, Г. Практика бенчмаркінгу в Італії [Текст] / Г. Ватсон // Зарубіжні маркетингові дослідження. — 2005. — № 6. — С. 19-22.*
2. *Горностаєва, Ж. В. Бенчмаркінг в сфері услуг [Текст] : монографія / Ж. В. Горностаєва [и др.] ; ГОУВПО «Южно-Рос. гос. ун-т економики и сервиса». – Шахты : ГОУВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.*
3. *Карпенко, Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138-149.*
4. *Ліпкан, В. А. Національна безпека України : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – К: КНТ, 2009. – 576 с.*
5. *Маслов, Д. В. Как использовать возможность бенчмаркинга в отечественных условиях [Текст] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Управление компанией. – 2005. – №1.*
6. *Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / С. В. Мельниченко. – К. : – Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. –493 с.*

References

1. *Watson, G. H. (2005). The practice of benchmarking in Italy. Overseas marketing researches, 6, 19-22.*
2. *Gornostaeva, J. V. (2009). Benchmarking in services [Benchmarking in services]. Mines: State Educational Institution "SRSUES".*
3. *Karpenko, N. V. (2007). Benchmarking business processes for small and medium businesses [Benchmarking business processes for small and medium businesses]. Mechanism of Economic Regulation, 4, 138-149.*
4. *Lipkan, V. A. (2009). National Security of Ukraine. [National Security of Ukraine] Kyiv: CNT.*
5. *Maslov, D. V. & Belokorovin, E. A. (2005). How to use the opportunity of benchmarking in local conditions [How to use the opportunity of benchmarking in local conditions]. Management of the company, 1.*
6. *Melnichenko, S. (2007). Information Technologies in Tourism: theory, methodology, practice. Kyiv: Kyiv. nat. trade.-economical. university Press.*

Стаття надійшла до редакції 20.05.2014 р.