

ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ОПЕРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ю. В. БІЛЯВСЬКА, кандидат економічних наук
(Київський національний торговельно-економічний університет)

Анотація. *Мета статті – розкриття змісту та особливості використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства-оператора. Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння деталей власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших компаній, порівняння результатів своїх процесів із результатами аналізованих компаній і впровадження необхідних змін для скорочення розриву. Систематизовано погляди науковців на зміст і складові бенчмаркінгу на підприємстві. Бенчмаркінг є універсальним засобом, різні його види взаємодоповнюють один одного, не допускаючи кризових ситуацій, тому він є одним із найбільш дієвих методів управління ефективністю підприємства туристичного бізнесу.*

Ключові слова: бенчмаркінг, управління, процес, операційний процес, бізнес-процес, операційний бенчмаркінг.

Процеси глобалізації та інтеграції національних економік у єдине світове господарство, посилення конкурентної боротьби на ринку з усіх напрямів потребують проведення суб'єктами господарської діяльності постійного системного моніторингу та пошуку нових можливостей, щодо збереження та примноження своїх позицій на ринку. Такі ж особливості притаманні і підприємствам, що функціонують у сфері туризму, які потребують швидкого та адекватного реагування на зовнішні зміни, з урахуванням впливу внутрішніх факторів. Цим і зумовлено функціонування системи управління якістю в процесі операційної діяльності туристичного підприємства-оператора.

Ефективним інструментом для виявлення вимог споживачів і оцінки ступеня відповідності цим вимогам і методом регулювання якості туристичного продукту може бути бенчмаркінг. Бенчмаркінг – дієвий інструмент із погляду логістичного підходу, який уже тривалий час використовують у ЄС, США, Японії та Канаді, тоді як в Україні розвиток цього виду пошуку можливостей для підприємств активно розвивається та має значні перспективи.

Проблемам підвищення якості операційних процесів, а відповідно і якості обслуговування, за допомогою логістичного підходу на підприємствах туристичного бізнесу присвяченні праці багатьох авторів, у тому числі Є. В. Крикавського, Н. І. Чухрай, А. М. Гаджинської. Питання комплексного аналізу забезпечення якості обслуговування за допомогою бенчмаркінгу розглядають такі дослідники, як Г. Х. Ватсон, Р. Г. Жарлинська та М. Ю. Слободянюк. Вони аргументують, що якість товарів і послуг безпосередньо залежить від методів управління. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання розробки комплексного підходу до створення єдиної системи управління якістю операційних процесів, що проводиться на туристичних підприємствах-операторах, але ця обставина може бути пояснена складністю оцінювання сформованого туристичного пакета (переважно через індивідуальний підхід до кожного споживача), одноставно не визначені критерії та показники якості туристичного продукту.

Мета статті полягає в розкритті змісту та особливості використання бенчмаркінгу в

операційному процесі туристичного підприємства-оператора.

Ринок туристичних послуг сьогодні перебуває у стані перенасичення. Для того щоб потрапити і закріпитися на ринку, новостворене підприємство повинно володіти беззаперечною конкурентною перевагою, – наприклад, відповідність останнього критеріям якості або вигідним умовам цінової політики. До того ж, конкурентні переваги потрібні і вже діючим підприємствам, адже за допомогою їх туристичні підприємства-оператори можуть претендувати на більшу частку ринку.

Отже, окреслимо межі операційного бенчмаркінгу, як певного методу управління бізнесом, що проводиться на основі детального аналізу конкурентних переваг інших підприємств. Загалом, виокремлюють чотири способи щодо випередження конкурентів, тобто «...підприємств, що виробляють і реалізують товари чи послуги, які є майже аналогічними або заміниками): надати клієнту продукт з параметрами, що перевершують аналоги; надати виняткову якість продукту; запропонувати більш високий рівень обслуговування клієнтів та розробити бренд-імідж» [5].

Особливістю бенчмаркінгу є отримання інформації не лише про конкурентів, а й про погляди клієнтів на критерії вагомості впливу щодо придбання будь-яких товарів або послуг. При цьому бенчмаркінг можна проводити на двох рівнях.

Перший рівень, або стратегічний бенчмаркінг, передбачає забезпечення відповідності стратегії туристичного підприємства-оператора ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки конкурентів. Це переважно інструмент управління туристичним бізнесом загалом.

Другий рівень – операційний бенчмаркінг – більш детальний [7]. У цьому випадку аналіз буде спрямований на те, щоб різні види господарської діяльності туристичного підприємства-оператора (собівартість виробництва, ефективність продажів тощо) були достатніми для побудови конкурентної переваги.

Отже, операційний бенчмаркінг спрямований на пошук шляхів збільшення ціни товару або послуги за допомогою їх широкої

диференціації на ринку або шляхом зниження собівартості, або використовуючи вищезазначені підходи одночасно. Методи цього виду бенчмаркінгу передбачають певні кроки, що орієнтуються на надання послуг і досягнення позитивного результату в процесі господарської діяльності туристичного підприємства-оператора.

Операційний бенчмаркінг – це комплексна за своїм змістом управлінська процедура, у процесі здійснення якої буде досконало вивчено і послідовно проаналізовано собівартість робіт або послуг; аналіз виявлених відмінностей в операційному процесі від конкурентів; сукупний аналіз діяльності [4]. На рис. 1 наведено критерії проведення бенчмаркінгу в ланцюгу між туристичним оператором і туристичним агентством.

Необхідною частиною бенчмаркінгу буде порівняння собівартості власного продукту чи послуги із собівартістю продукту чи послуги підприємства-конкурента, причому саме підприємств-лідерів у цій сфері господарювання. Це можна пояснити тим, що зазвичай ціна відіграє вирішальну роль у виборі кінцевого середньостатистичного споживача.

Аналіз собівартості є невід'ємним етапом із урегулювання ціни та якості продукції, товарів і послуг, що надаються. Спираючись на результати аналізу, можна зробити переоцінку продукції підприємства [4]. Проте при цьому бенчмаркінг передбачає не «беззаперечне слідування» за лідером на ринку, а використання отриманої інформації про конкурента з метою формування власної операційної стратегії.

Докладне вивчення відмінностей продукції власного виробництва від аналогічних товарів або послуг конкурентів у подальшій діяльності підприємства дає можливість випускати більш якісний для споживача товар або послугу. В умовах сучасної ринкової економіки ця перевага інколи є вирішальним фактором для завоювання прихильності у споживачів.

Існує багато різновидів бенчмаркінгу, що можуть бути використанні підприємствами [6]. Але перед початком порівняльного аналізу необхідно визначитися, який вид бенчмаркінгу раціонально використовувати саме в цьому випадку, оскільки кожен вид вимагає певного



Рис. 1. Критерії проведення бенчмаркінгу в ланцюгу між туристичним оператором і туристичним агентством (розроблено автором)

рівня фінансових витрат і має бути економічно обґрунтованим і, відповідно, результативним.

1. Внутрішній бенчмаркінг передбачає проведення підприємством дослідження роботи своїх підрозділів і визначення факторів, що впливають на успішність їх діяльності, а також порівняння результатів із ефективністю виконання подібних операцій у різних підрозділах. У цьому випадку підприємству необхідно якомога об'єктивніше оцінити своє внутрішнє становище. Звичайно, внутрішні відомості про інше підприємство (для порівняння), отримати дуже складно, але можна провести такий порівняльний аналіз на підставі отриманої інформації стосовно трудової політики підприємства та її організаційної культури.

2. Конкурентний бенчмаркінг, або пряме порівняння з кращими підприємствами конкурентів. При цьому зіставляються аналогічні операційні процеси з метою отримання позитивного досвіду. Прикладом для туристичних підприємств може бути порівняння процесу створення туристичного продукту в Таїланді двома різними туристичними операторами.

3. Функціональний бенчмаркінг означає вивчення техніки операційних процесів підприємства-лідера в галузі. Одночасно з цим проводиться аналіз діяльності власного туристичного підприємства-оператора, що спрямо-

ваний на виявлення недоліків, які негативно впливають на отримання аналогічних (позитивних) результатів, а потім ведеться пошук методичного інструментарію, завдяки якому можна посилити відстаючі позиції.

4. Інноваційний бенчмаркінг спрямований на вивчення нових розробок на підприємствах окресленої галузі та ефекту від упровадження цих розробок.

Бенчмаркінг для всіх суб'єктів господарської діяльності слід проводити за певними уніфікованими принципами та за визначеною технологією. Туристичне підприємство-оператор повинне здійснити ряд послідовних кроків, які приведуть його до очікуваного результату. А вже кількість кроків і їх змістовність буде залежати від поставлених цілей. Визначені етапи бенчмаркінгу на туристичному підприємстві-операторі представлено на рис. 2.

Беручи до уваги вищезазначені етапи проведення бенчмаркінгу, підсумуємо: цей інструмент підвищення конкурентоспроможності доцільно використовувати підприємствам, що дотримуються логістичного підходу до ведення господарської діяльності. Особливість застосування саме цього підходу полягає в тому, що кожен наступний стан досліджуваного об'єкта та його сукупність розглядаються у їхньому взаємозв'язку та розвитку. Складні

об'єкти при цьому досліджуються як ієрархічно побудована єдність відкритих систем, причому обґрунтовані рішення повинні враховувати їх вплив на суміжні елементи зв'язку [1]. Тому будь-яке сучасне підприємство як відкрита система у своїй діяльності має використовувати цей підхід для проектування свого розвитку. Це дозволить виконати такі важливі завдання, як визначення раціональних цілей розвитку, знаходження шляхів і засобів досягнення цих цілей через виявлення зв'язків і дослідження взаємодії множини факторів впливу, узгодження цілей і засобів їх досягнення з потребою в ресурсах (враховуючи обмеженість останніх).



Рис. 2. Етапи проведення бенчмаркінгу на туристичному підприємстві-операторі (розроблено автором)

Ще однією об'єктивною причиною – чому використання бенчмаркінгу має базуватися на логістичному підході – є те, що основними інструментами логістичного підходу є аналіз і синтез досліджуваної системи [3]. Бенчмаркінг – це комплексний інструмент, який передбачає аналіз підприємства, загалом, зокрема конкурентних переваг, та аналіз і порівняння окремих внутрішніх елементів його організації, зокрема операційних процесів. Саме такий аналіз системи дозволяє виявити її найбільш суттєві складові, надати їм характеристику, а також оцінку взаємодії один із одним [2].

Використання логістичного підходу є найбільш вдалим варіантом для впровадження

ефективної системи управління якістю на туристичному підприємстві-операторі та управління обслуговуванням туристичних потоків. Використання такого підходу на регіональному рівні дозволить досягти синергетичного ефекту у вигляді додаткового соціально-економічного ефекту за рахунок посилення взаємозв'язків туристичних підприємств-операторів.

Упровадження бенчмаркінгу як методу управління в діяльність туристичного підприємства-оператора повинно суттєво підвищити його конкурентоспроможність і сприяти загальному поліпшенню рівня ефективності національної економіки.

Для використання концепції бенчмаркінгу з погляду логістичного підходу до управління пропонується застосовувати алгоритм (рис. 3), що адаптований для туристичного підприємства-оператора.

Отже, бенчмаркінг слід розуміти як не сліпе копіювання чужого досвіду (бізнес-тактику). Суть цього методичного підходу полягає у тому, щоб розробити формалізовану систему показників ефективності, вивчити, як досягається кожен із них, який їх безпосередній внесок у кінцевий результат, а вже потім усвідомлено приймати управлінське рішення для відтворення або впровадження необхідного набору бізнес-рішень.

Великий потенціал бенчмаркінгу в удосконаленні операційних процесів на туристичному підприємстві-операторі зумовлений тим, що саме цей методичний підхід дозволяє отримати позитивний досвід. Порівняння діяльності підприємств-конкурентів дозволяє виявити помилки, що можуть трапитися в процесі господарської діяльності підприємства та визначити сильні сторони впливу на споживчий попит одночасно. Логістичний підхід при використанні бенчмаркінгу допомагає усвідомити потребу в змінах окремих елементів операційного процесу на туристичному підприємстві-операторі, показуючи, як саме необхідно перетворювати операції та як здійснюється розподіл ресурсів задля досягнення більшої ефективності.

Отже, бенчмаркінг можна вважати методом безперервного вдосконалення діяльності



Рис. 3. Алгоритм використання концепції бенчмаркінгу в діяльності туристичного підприємства-оператора (розроблено автором)

будь-якого виду, в тому числі й туристичної. Завдяки бенчмаркінгу туристичне підприємство-оператор може досягти високого рівня якості туристичних послуг шляхом еталонного порівняння. При цьому організація-еталон як умовна планка має бути реально досяжною, а не статистичною величиною, і повинна змінюватися відповідно до зміни зовнішніх умов і можливостей підприємства. В Україні інструмент бенчмаркінгу можуть дозволити собі використовувати лише стійкі туристичні підприємства, що ефективно працюють на ринку та мають великий досвід та матеріальну базу для проведення такого дослідження та порівняльного аналізу. Проте малі та середні суб'єкти туристичного бізнесу також потребують використання бенчмаркінгу в процесі своєї операційної діяльності. На розгляд цього питання і мають бути направлені подальші дослідження. Використовуючи, наприклад, внутрішній бенчмаркінг, туристичне підпри-

ємство-оператор має всі шанси на збільшення своєї частки на ринку та підвищення власної конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутий курс : учеб. для магнетрон. / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 531 с.

Grigorev M. N. Logistika. Prodvinutyiy kurs : ucheb. dlya magnetron. / M. N. Grigorev, A. P. Dolgov, S. A. Uvarov. – 3-e izd., pererab. i dop. – M. : Yurayt, 2012. – 531 s.

2. Соколов И. А. Внедрение моделей инновационной логистики в деятельности туристских фирм в условиях устранения проблем их функционирования / И. А. Соколов // Украинский туризм. – 2007. – № 4. – С. 41–47.

- Sokolov I. A. Vnedrenie modeley innovatsionnoy logistiki v deyatelnosti turistskih firm v usloviyah ustraneniya problem ih funktsionirovaniya / I. A. Sokolov // Ukrainskiy turizm. – 2007. – № 4. – S. 41–47.
3. Крикавський Е. Логістика. Основи теорії / Е. Крикавський. – Львів : Інтеллект-Запад, 2006. – 456 с.
- Krikavskiy E. Logistika. Osnovyi teorii / E. Krikavskiy. – Lvov : Intellekt-Zapad, 2006. – 456 s.
4. Воеводина Н. А. Бенчмаркинг – інструмент розвитку конкурентних переваг / А. В. Кулагіна, Е. Ю. Логинова, В. Б. Толберг. – М. : Научная Книга, 2009. – 117 с.
- Voevodina N. A. Benchmarking – instrument razvitiya konkurentnyih preimuschestv / A. V. Kulagina, E. Yu. Loginova, V. B. Tolberg. – M. : Nauchnaya Kniga, 2009. – 117 s.
5. Реутов В. Операционный бенчмаркинг: анализ и сравнение конкурентных преимуществ по продуктам, услугам и бренд-имиджу [Электронный ресурс] / Реутов В. // Систем. Вимоги: Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 98/2000/NT/XP. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_640/
- Reutov V. Operatsionniy benchmarking: analiz i sravnenie konkurentnyih preimuschestv po produktam, uslugam i brend-imidzhu [Elektronniy resurs] / Reutov V. // Sistem. Vimogi : Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 98/2000/NT/XP. – Rezhim dostupu: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_640/
- Vimogi : Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 98/2000/NT/XP. – Rezhim dostupu: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_640/
6. Грегори Х. Ватсон. Бенчмаркинг в примерах / Ватсон. Х. Грегори // Деловое совершенство. – 2006. – № 8 – С. 29–33.
- Gregori X. Vatson. Benchmarking v primerah / Vatson. X. Gregori // Delovoe sovershenstvo. – 2006. – № 8 – S. 29–33.
7. Жарлинская Р. Г. Бенчмаркинг как метод управления бизнесом: материалы конф. 2006 г. [Электронный ресурс] / Жарлинская Р. Г., Слободянюк М. Ю. // Винницкий торгово-экономический институт КНТЕУ. – Систем. Вимоги: Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 98/2000/NT/XP. – Режим доступа: <http://intkonf.org/k-e-n-zharlinskaya-r-g-slobodyanyuk-m-yu-benchmarking-kak-metod-upravleniya-biznesom/>
- Zharlinskaya R. G. Benchmarking kak metod upravleniya biznesom : materialy konf. 2006 g. [Elektronniy resurs] / Zharlinskaya R. G., Slobodyanyuk M. Yu. // Vinnitskiy torгово-ekonomicheskiy institut KNTEU. – Sistem. Vimogi : Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 98/2000/NT/XP. – Rezhim dostupu: <http://intkonf.org/k-e-n-zharlinskaya-r-g-slobodyanyuk-m-yu-benchmarking-kak-metod-upravleniya-biznesom/>

Ю. В. Беляевская, кандидат экономических наук (Киевский национальный торгово-экономический университет). **Использование бенчмаркинга в операционном процессе туристического предприятия.**

Аннотация. Цель статьи – раскрыть содержания и особенности использования бенчмаркинга в операционном процессе туристического предприятия-оператора. Применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях: понимание деталей собственных бизнес-процессов, анализ бизнес-процессов других компаний, сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний и внедрение необходимых изменений для сокращения разрыва. Систематизированы взгляды ученых на содержание и составляющие бенчмаркинга на предприятии. Бенчмаркинг является универсальным средством, различные его виды взаимодополняют друг друга, не допуская кризисных ситуаций, что делает его одним из наиболее действенных методов управления эффективностью предприятия туристического бизнеса.

Ключевые слова: бенчмаркинг, управление, процесс, операционный процесс, бизнес-процесс, операционный бенчмаркинг.

Y. V. Biliavska, Cand. Econ. Sci. (Kyiv National University of Trade & Economy). *The uze of benchmarking in the operational processes of tourism enterprises.*

Summary. Disclosure of the content and features of the use of benchmarking in the operational process of tourist enterprise operator. The use of benchmarking lies in four successive operations: understanding the details of their business processes, business process analysis of other companies, comparing the results of their processes with the results of the analyzed companies and implement the necessary changes to reduce the gap. Systematized scientific views on the content and components of benchmarking in the enterprise. Benchmarking is a universal tool, its different types complement each other preventing crises, making it one of the most effective methods of enterprise performance management tourism business.

Keywords: benchmarking, control, process, operational processes, business process, operational benchmarking.