

О. І. Юник,
аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4662-0454>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.195

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

О. Yunyk,
Postgraduate of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF TOURIST ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті аргументується, що невизначеність характерна для будь-якої сфери діяльності, особливо в умовах ведення бізнесу під час військових дій. Україні для відновлення потрібні інвестиції, які можна отримати через підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. На рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств впливають зовнішні, так і внутрішні фактори, серед яких невизначеність та ризики. Зазначено, що метою цього дослідження було формування системи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Для досягнення цієї мети було розмежовано невизначеність та ризик. Про невизначеність можна говорити тоді, коли ми не можемо кількісно виміряти подію. Описано фактори невизначеності, які впливають на підприємницьку систему. Виділено елементи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, серед яких: фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища, інструменти, методи управління, суб'єкт та об'єкт управління, принципи управління. Узагальнено основні принципи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств зі сторони системи (емерджентність, еквіпотенційність, синергічність, цільовість, активність) та зі сторони системного, функціонального і процесного підходів (системність, цілісність, структурованість, збалансованість, окреслена раціональність, різноманітність, еволюційність, безперервність, вірогідність інформації, випередження, просторова відповідність, цільовість, комплексність). Інструменти управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств згруповано за групами: фінансові, економічні, організаційні, технологічні. Всі вони перебувають у єдності та взаємозв'язку, формуючи злагоджену та адаптивну систему. Встановлено, що конкурентоспроможність туристичних підприємств визначають конкурентні переваги, які є унікальними для окремих територій та України загалом.

The article argues that uncertainty is characteristic of any sphere of activity, especially in business during times of military conflict. Investments are needed for Ukraine's recovery, which can be obtained by increasing the competitiveness of tourist enterprises. Both external and internal factors, including uncertainty and risks, affect the level of competitiveness of tourist enterprises. The aim of this research was to develop a competitiveness management system for tourist enterprises. To achieve this goal, uncertainty and risk were delineated. Uncertainty occurs when events cannot be quantitatively measured. Factors of uncertainty influencing the entrepreneurial system are described. Elements of competitiveness management for tourist enterprises are identified, including: factors of the external environment, factors of the internal environment, management tools, methods, subjects, and objects of management, management principles. The main principles of competitiveness management for tourist enterprises from a systemic perspective (emergence, equipotentiality, synergy, goal-orientedness, activity) and from the perspective of systemic, functional, and process approaches (systematicity, integrity, structuredness, balance, defined rationality, multi-dimensionality, evolution, continuity, information reliability, anticipation, spatial relevance, goal-orientedness, complexity) are summarized. Competitiveness management tools for tourist enterprises are grouped into categories: financial, economic, organizational, technological. All of them are interconnected, forming a harmonious and adaptive system. It is established that the competitiveness of tourist enterprises is determined by competitive advantages that are unique to specific territories and Ukraine as a whole.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ризик, суб'єктивна невизначеність, об'єктивна невизначеність, туризм, підприємство, інвестиції.

Key words: competitiveness, risk, subjective uncertainty, objective uncertainty, tourism, enterprise, investment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Процеси трансформації у світовій економіці призводять до зростання рівня нестабільності та невизначеності у бізнес-середовищі. Це створює потребу у підвищенні конкурентоспроможності туристичних підприємств, які мають різні ресурсні можливості та конкурентні переваги, що призводить до нерівномірного розвитку. У такому контексті особливо важливим стає створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємства, яка враховує його здатність адаптуватися до швидкої зміни умов та управління ризиками.

Управління є важливим ресурсом підприємства, основними характеристиками якого є: здатність та вміння визначати цілі діяльності; регулювання процесу виконання завдань та впровадження відповідних функцій шляхом цілеспрямованого впливу на чітко визначений об'єкт управління (керовану систему); суб'єктивно-об'єктивна природа управління, яка проявляється у залежності якості управлінських рішень від рівня знань та кваліфікації як керованої системи, так і керівництва (як керівників, так і виконавців). Суть управління полягає у формуванні керівницьких рішень та подальшому впровадженні передбачених цими рішеннями керівницьких впливів на певний об'єкт управління.

Особливо важливо управляти конкурентоспроможністю підприємств в умовах невизначеності. Невизначеність в бізнес-середовищі означає відсутність перед-

бачуваності, яка виникає через економічні умови, зміни у регулюванні, технологічні проблеми, геополітичні кризи та стихійні лиха. Це створює відчуття нестабільності і ускладнює функціонування туристичних підприємств. Крім того, невизначеність ускладнює для туристичних підприємств планування та інвестування в розвиток. Це може призвести до розриву у навичках та зниження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств займалися дослідники протягом тривалого періоду.

Д. Мурський, Д. Фак, Т. Біляк, В.-Л. Білик, С. Тесля зазначили, що невизначеність суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств. Щоб пом'якшити вплив невизначеності, підприємствам необхідно мати надійні плани на випадок непередбачуваних ситуацій, бути гнучкими та адаптивними, а також ефективно комунікувати зі своїми працівниками, щоб зменшити невизначеність і побудувати довіру [1].

С.В.Сусліков, М.А.Клименко зазначили, що ефективність системи управління конкурентоспроможністю залежить від внутрішньої культури підприємства, кадрового потенціалу, лідерства та залучення всіх рівнів управління до досягнення стратегічних цілей. Крім того, систему управління потрібно постійно вдосконалювати та адаптувати до нових умов, змінювати стратегії та заходи відповідно до змін на ринку та у галузі [2].

І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д. О. Ли-
сиця виділили чотири етапів розвитку конкурентоспро-
можності підприємств. При системному еволюційно-
неоінституційному підході (кінець ХХ ст. — дотепер)
конкурентоспроможність залежить від таких факторів,
як: система управління спеціальними знаннями та
вміннями включає в себе здатність поєднувати конку-
ренцію зі співпрацею, здатність підприємства створю-
вати та впроваджувати абсолютно нові товари (послу-
ги), а також здатність створювати нові ринки та ринкові
ніші на базі інновацій [3].

Г. П. Жалдак, А. Р. Мамаджанов зазначили, що за-
безпечення конкурентоспроможності підприємств у
умовах військового стану включає в себе виконання та-
ких напрямів розвитку підприємства, як забезпечення
безпеки бізнесу, розвиток динамічної логістики, підви-
щення якості інтелектуального капіталу підприємства,
а також активізацію соціально-відповідальних дій усіх
зацікавлених сторін. Автори ввели додаткову класифі-
кацію методів оцінки конкурентоспроможності за сере-
довищем невизначеності: методи, що враховують ризи-
ки зовнішнього середовища та зорієнтовані на внутрішні
ризики [4].

Я. Барібіна, Є. Гайденок провели оцінку туристич-
них потоків України, яка є основою для обґрунтування
рішень, у пошуках причин низького рівня туристичної
привабливості окремих видів туризму. Розглянувши
структуру Індексу конкурентоспроможності країн у
сфері подорожей та туризму дійшли висновку, що по-
слаблюють конкурентоспроможність туристичних
підприємств несприятливість середовища, не доско-
налість державної політики та сприятливих умов у сфері
подорожей та туризму, вкрай низький рівень якості
інфраструктури, не належна охорона та відповідальне
використання природних та культурних ресурсів [5].

Н. В. Бугас, А. І. Гутман дослідили фактори, що
впливають на розвиток ринків санаторно-курортних
послуг з урахуванням соціальних та економічних умов,
а також особливостей функціонування галузі рекреа-
ції. Встановлено, в сучасних умовах важливим кри-
терієм успішного розвитку підприємств є їхнє забез-
печення стійким зростанням, тобто конкурентоспро-
можність. Визначено, що досягнення цього стану мож-
ливе лише за умов активного впровадження новітніх
технологій і продукції, застосування прогресивних кон-
курентних стратегій і системи попередження управлі-
ння підприємством [6].

О. М. Полінкевич, Р. Камінські, Л. Г. Ліпич визначи-
ли, що управляти конкурентоспроможністю підприємств
індустрії гостинності можна через ефективно розроб-
лену стратегію [7; 8; 9; 10].

Зважаючи на проведений аналіз джерел за темати-
кою дослідження, варто зауважити, що управлінням
конкурентоспроможністю туристичних підприємств зай-
малися багато дослідників. Проте в умовах війни в Ук-
раїні варто розглядати аспект формування стратегії уп-
равління конкурентоспроможності туристичних під-
приємств. Більшість туристичних підприємств можуть
підвищувати конкурентоспроможність через ефектив-
ну стратегію та її реалізацію. Це все сприятиме швид-
шому відновленню економіки через притік іноземних
інвестицій в туристичну галузь.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є дослідження підходів роз-
робки до управління конкурентоспроможністю турист-
тичних підприємств в умовах невизначеності.

Завдання дослідження полягає у дослідженні мети
та суб'єкту управління туристичних підприємств, вивчен-
ня аспектів невизначеності, окреслення елементів управ-
ління конкурентоспроможністю туристичних під-
приємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета управління конкурентоспроможністю турист-
тичних підприємств полягає в створенні умов для їх ус-
пішної діяльності на ринку, формуванні нових та збе-
реженні наявних стійких конкурентних переваг неза-
лежно від змін у зовнішньому та внутрішньому сере-
довищі. Об'єктом управління конкурентоспроможні-
стю туристичних підприємств є фактори, що вплива-
ють на їх господарську діяльність і сприяють форму-
ванню та реалізації конкурентних переваг. Найважли-
вішою характеристикою конкурентоспроможності ту-
ристичних підприємств є їхня здатність до управління
цими факторами.

При управлінні підприємницькою системою, зокре-
ма, управління конкурентоспроможністю, важливо вра-
ховувати фактори невизначеності, які впливають на цю
систему. Це пов'язано з таким:

- 1) унікальними характеристиками розвитку системи,
яка складається з різних якісних і кількісних аспектів;
- 2) обмеженою інформацією про зовнішнє середо-
вище;
- 3) розгляданням управління конкурентоспроможн-
істю як комплексної системи підсистем та процесу прий-
няття рішень, яке часто вимагає знаходження компро-
місу;
- 4) фактом, що у практичній діяльності при моделю-
ванні формальної моделі будь-якої економічної систе-
ми часто використовують детерміновані методи, що
призводить до введення визначеності у ситуацію, де
насправді існує невизначеність.

Поняття "невизначеність" і "ризик" є схожими та
мають багато подібних рис. Невизначеність викори-
стовують тоді, коли не можна кількісно виміряти
подію. Рівень невизначеності визначається характе-
ристиками інформації: достовірність, кількість,
цінність та інтенсивна наповненість. Існує суб'єктив-
на та об'єктивна невизначеність. Суб'єктивна невиз-
наченість — це інформаційний простір, який вини-
кає зі знання суб'єкта для здійснення дій, вибору та
прийняття рішень. Об'єктивна невизначеність вини-
кає через множинність і мінливість станів, яка при-
таманна будь-якій відкритій системі незалежно від
знань.

Управління конкурентоспроможністю туристичних
підприємств має здійснюватися з урахуванням прин-
ципів, функцій конкурентоспроможності.

Основними принципами управління конкурентос-
проможністю туристичних підприємств зі сторони систе-
ми є: емерджентність, еквіпотенційність, синергічність,
цільовість, активність. Якщо конкурентоспроможність

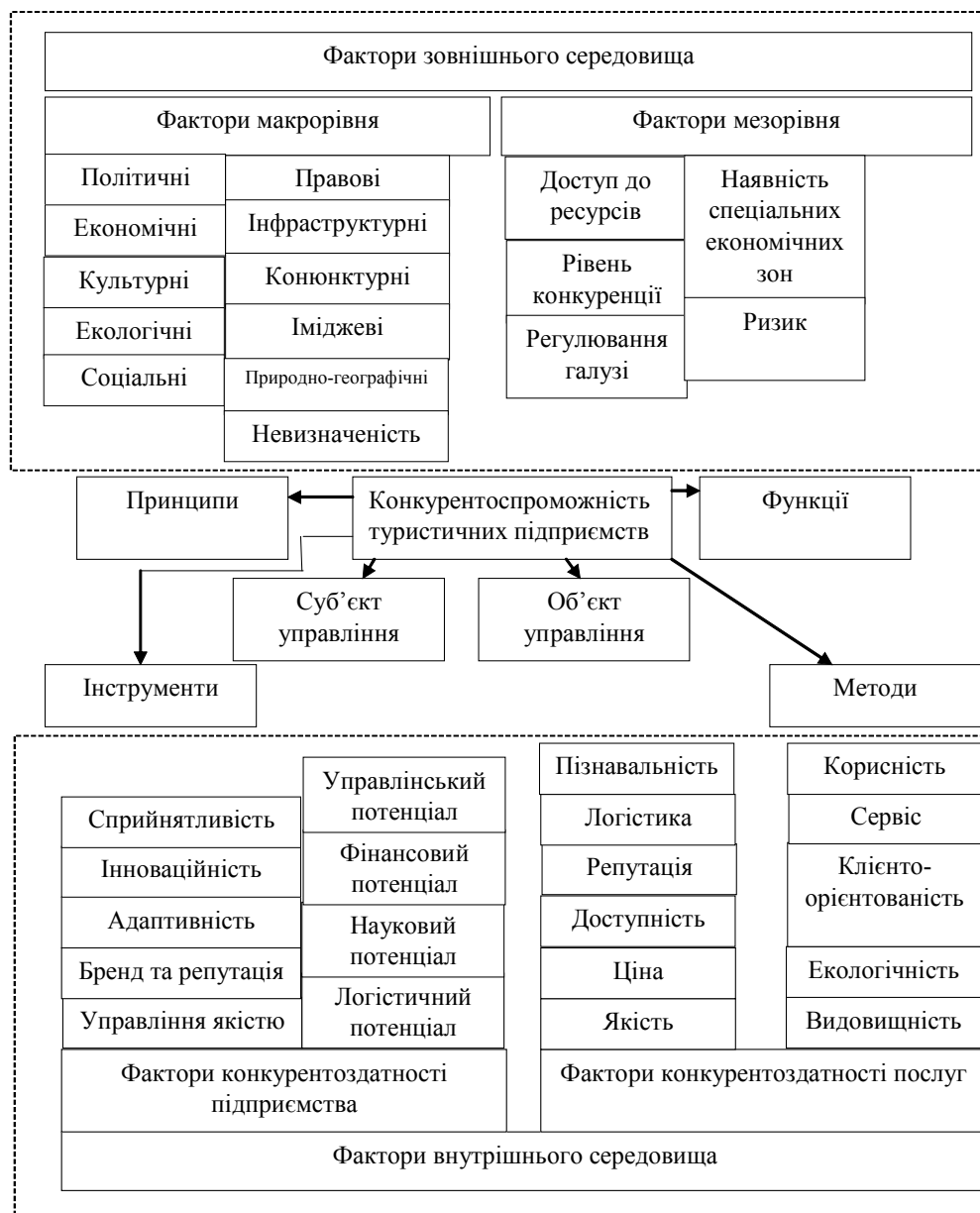


Рис. 1. Схема управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств

Джерело: сформовано автором.

туристичних підприємств розглядати під ракурсом системного, функціонального і процесного підходів, то принципами управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств є: системність, цілісність, структурованість, збалансованість, окреслена раціональність, різноплановість, еволюційність, безперервність, вірогідність інформації, випередження, просторова відповідність, цільовість, комплексність.

Основними функціями управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств є: аналізування, планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.

На рис. 1 подамо схему управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах невизначеності.

Основними інструментами конкурентоспроможності туристичних підприємств є: фінансові інструменти (поділ фінансових ресурсів за статтями вит-

рат); економічні інструменти (поділ ресурсів підприємства за ефективністю використання); організаційні інструменти (розробка методик та інструкцій щодо управління конкурентоспроможністю); технологічні інструменти (розробка та впровадження інноваційних туристичних продуктів, технологій, управлінських рішень).

До методів конкурентоспроможності туристичних підприємств належать: методи системного підходу, причинно-наслідковий аналіз, експертні оцінки, імітаційне модулювання, прогнозування.

Всі елементи у схемі є взаємопов'язаними. Фактори зовнішнього середовища впливають на сам процес формування та управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, так і на внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів належать невизначеність, а ризик належить до факторів мезосередовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку, важливо відзначити, що управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств є важливим елементом відновлення економіки України. Конкурентоспроможність формується під впливом конкурентних переваг. Конкурентні переваги туристичних підприємств обумовлені не лише специфікою діяльності туристичного бізнесу, але й від стану розвитку сектору економіки та загалом країни. Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств має включати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, інструментів, методів, суб'єкта та об'єкта управління. Невизначеність є фактором макросередовища, саме він визначає конкурентні переваги туристичних підприємств та є індикатором безпеки надання послуг.

Подальші дослідження повинні, серед іншого, передбачати механізми реалізації конкурентоспроможності туристичних підприємств, які спроможні активізувати туристичні потоки не лише внутрішні, але й зовнішні, цим самим забезпечити притік іноземних інвестицій та відновлення економіки України.

Література:

1. Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля С. управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності. Академічні візі. Серія Економіка. 2023. Вип. 17. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7730883>.
2. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Economics: time realities. 2023. № 3. С. 56—64. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8231325>
3. Посохов І. М., Чепижко О.В., Дюжев В. Г., Лисиця Д.О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
4. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2022. № 22. С. 52—59. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>
5. Барібіна Я., Гайденок Є. Вплив факторів на конкурентоспроможність ринку туристичних послуг в Україні. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2 (22). С. 43—53. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-43-53>
6. Бугас Н.В., Гутман А.І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії Covid-19. Ефективна економіка. 2021. № 2. <http://dx.doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.77>
7. Polinkevych O.N. Risk Management Mechanism of Insurance Companies in the Circular Economy. New Economy. Special Issue 1 on Banking and Insurance. 2021. P. 230—235 http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2021_1_SV.pdf
8. Полінкевич О.М. Трансформація індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. Вісник Львівського

університету. Серія економічна. 2020. Вип. 59. С. 110—118. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5911>

9. Полінкевич О.М., Камінські Р., Ліпич Л.Г. Концепція управління маркетинговими стратегіями підприємств індустрії гостинності. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Вип. 60. С. 110—118. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6010>

10. Polinkevych O. Conceptual model of marketing technologies of customer service. Mind journal. 2023. #15. <https://doi.org/10.36228/MJ.15/2023.7>

References:

1. Murskyi, D., Fak, D., Bilyak, T., Bilyk, V.-L. and Teslia, S. (2023), "Management of the competitiveness of labor potential of enterprises in conditions of uncertainty", Academic visas. Economy series [Online], vol. 17, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/221> (Accessed 15 April 2024).
2. Suslikov, S.V. and Klymenko, M.A. (2023), "The system of managing the competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty", Economics: time realities, vol. 3, pp. 56—64.
3. Posokhov, I.M., Chepizhko, O.V., Dyuzhev, V.G. and Lysytsia, D.O. (2022), Upravlinnia konkurentospro-mozhnosti promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty], Vydavnytstvo Ivanchenko I. S., Kharkiv, Ukraine.
4. Zhaldak, G.P. and Mamadzhanyov, A.R. (2022), "Directions and methods of assessing the level of competitiveness of enterprises", Economic bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", vol. 22, pp. 52—59.
5. Barybina, Ya. and Haydenko, E. (2020), "Influence of factors on the competitiveness of the tourist services market in Ukraine", Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka, vol. 2 (22), pp. 43—53.
6. Bugas, N.V. and Gutman, A.I. (2021), "The influence of risks and uncertainties on the effectiveness of the activity of sanatorium-resort institutions of Ukraine in the conditions of the Covid-19 pandemic", Efficient economy [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8637> (Accessed 15 April 2024).
7. Polinkevych, O.N. (2021), "Risk Management Mechanism of Insurance Companies in the Circular Economy", New Economy. Special Issue 1 on Banking and Insurance [Online], pp. 230—235, available at: http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2021_1_SV.pdf (Accessed 15 April 2024).
8. Polinkevych, O.M. (2020), "Transforming the hospitality industry during the COVID-19 pandemic", Bulletin of Lviv University. The series is economical, vol. 59, pp. 110—118.
9. Polinkevych, O.M., Kaminski, R. and Lipych, L.G. (2021), "The concept of management of marketing strategies of enterprises of the hospitality industry", Bulletin of Lviv University. The series is economical, vol. 60, pp. 110—118.
10. Polinkevych, O. (2023), "Conceptual model of marketing technologies of customer service", Mind journal [Online], vol. 15, available at: <https://mindjournal.wseh.pl/en/articles/volume-152023.html> (Accessed 15 April 2024).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2024 р.