

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Подлепіна П. О.,  
старший викладач

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

У статті висвітлюється роль конкурентоспроможності в ефективному функціонуванні готельних підприємств, визначається сутність цієї наукової категорії, здійснюється аналіз методів оцінки конкурентоспроможності, пропонуються шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, готельне підприємство, готельна індустрія, методи оцінки, якість, конкурентні переваги, конкуренція.

### КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье освещается роль конкурентоспособности в эффективном функционировании гостиничных предприятий, определяется сущность этой научной категории, осуществляется анализ методов оценки конкурентоспособности, предлагаются пути повышения конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, гостиничное предприятие, гостиничная индустрия, методы оценки, качество, конкурентные преимущества, конкуренция.

### COMPETITIVENESS AS A FACTOR OF IMPROVING THE OPERATION OF HOTEL ENTERPRISES

The article highlights the role of competitiveness in the effective functioning of the hotels, the nature of the scientific category is determined, the methods for assessing competitiveness are analyzed, and the ways of improving the competitiveness of enterprises in hospitality industry are suggested.

**Key words:** competitiveness, hotel enterprise, hotel industry, evaluation methods, quality, competitive advantage, competition

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання, сформовані під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, актуалізують залежність процвітання національних систем від формування конкурентоспроможних галузей, що відіграють роль мультиплікаторів економічного розвитку в масштабах окремих територій і господарства в цілому. При цьому стало очевидним, що для різних сфер діяльності потрібні свої принципи підтримки і розвитку конкурентоспроможності, що враховують їх особливості.

Виступаючи складним багатограним поліфункціональним феноменом, туризм є одним з найбільш ефективних міжгалузевих індустріальних комплексів. Пропорціональний розвиток усіх його компонентів виступатиме каталізатором комплексного економічного та соціального зростання регіону, сприятиме залученню інвестицій, пошуку альтернативних шляхів виходу економіки з кризових ситуацій [1].

Підприємства готельного господарства представляють матеріальну основу туристичної галузі і несуть в собі величезний потенціал для сталого доходу в державний бюджет. Ефективний розвиток підприємств готельного господарства є стратегічно важливим напрямком для туризму. Як елемент інфраструктури, готельне господарство відображає облаштованість соціального простору в рамках міста, культурно-ділових об'єктів та виробництва. Діяльність підприємств готельного господарства сприяє зміцненню зв'язків, перетворюючи їх у си-

стему інтеграційних процесів з реалізацією соціально-культурного обміну, з розвитком культури пізнання.

Окрім того, послуги розміщення є системоутворюючим елементом індустрії туризму, що дає підставу стверджувати — саме вони мають здатність генерувати мультиплікативний ефект впливу на суміжні галузі національної економіки. Це підтверджують дані про те, що до 68% всіх доходів від туризму і до 65% всіх зайнятих у світовій індустрії туризму припадає на сферу розміщення [10, с. 8].

Треба зазначити, що вітчизняний ринок готельних послуг характеризується не тільки недостатньою кількістю готелів, але й обмеженістю їх типів, відсутністю відповідної інфраструктури, що, у свою чергу, відбивається на рівні якості обслуговування. Окрім того, на український ринок вийшли такі міжнародні бренди, як Radisson, Hyatt International, Rixos, що ще більше загостило проблему низької конкурентоспроможності готельних підприємств.

Тобто, беручи до уваги прагнення України послідовно інтегруватися у світове економічне співтовариство, актуальним завданням для вітчизняного ринку гостинності є пошук стратегічних орієнтирів збільшення конкурентних переваг, які дозволять більш повно задовольняти потреби споживачів, підвищити рівень сервісу і, як наслідок, сформувати необхідний рівень конкурентоспроможності галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями, пов'язаними з функціонуванням готелів, і аналізом їх діяльності займаються такі вчені,

як Г. Яковлев, Е. Балашова, А. Кусков, А. Медик, Х. Инграм, Л. Шмакова, В. Кохненко, О. Любіцева, Х. Роглев, В. Ревенко, П. Пуцентейло, М. Мальська, І. Пандяк та ін. Проблемам визначення стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено ряд наукових досліджень таких відомих закордонних та вітчизняних авторів, як М. Портер, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, А. Дж. Стрикленд III, Девід У. Кривенс, І. Зулькарнаєв, Л. Ільясова, Л. Азов, С. Джанджугазова, Р. Фатхутдинов, І. Ліфіц, І. Спірідонов, А. Яновський та ін.

Аналіз наукової літератури дозволив зробити висновок про недостатню опрацьованість і необхідність подальшого вивчення питань формування конкурентоспроможності готельних підприємств, оскільки автори ідей та концепцій досліджуваної проблематики залежно від своїх наукових поглядів по-різному обґрунтовують чинники та методи оцінки цієї категорії, що заважає розробці комплексного (системного) підходу до підвищення конкурентоспроможності як пріоритетного напрямку покращення функціонування готельних підприємств. Адаже підвищення конкурентоспроможності готелів на міжнародному ринку і зниження економічного ризику в умовах ринкових відносин можуть бути забезпечені лише при використанні основоположних теоретичних і практичних розробок та рекомендацій системного підходу та системного аналізу.

**Мега статті.** Виявити сутність наукової категорії «конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності» та методи її оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** Передусім зазначимо, що науково обґрунтованої й загально визнаної дефініції «конкурентоспроможність» наразі не існує. Незважаючи на різні підходи до визначення суті

поняття, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника.

Порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту (країні, галузі, підприємству, товару чи послугі). Вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими. Результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

Часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності об'єктом не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності. Протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [2, с. 105-106].

Конкурентоспроможність — це складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним його рівнем. Ієрархічна декомпозиція конкурентоспроможності нараховує чотири рівні (рис. 1).

Між усіма цими рівнями існує тісна внутрішня і зовнішня залежність. Конкурентоспроможність країни та галузі в остаточному підсумку залежить від здатності конкретного товаровиробника випускати конкурентоспроможний товар.

Для нашого дослідження важливим є виокремлення конкурентоспроможності підприємства як складної економічної категорії. Адаже поняття конкурентоспроможності пов'язане з визначенням сутності та ролі конкуренції, які обумовлені низкою ключових проблем господарської діяльності. Можливості підприємства конкурувати на певно-

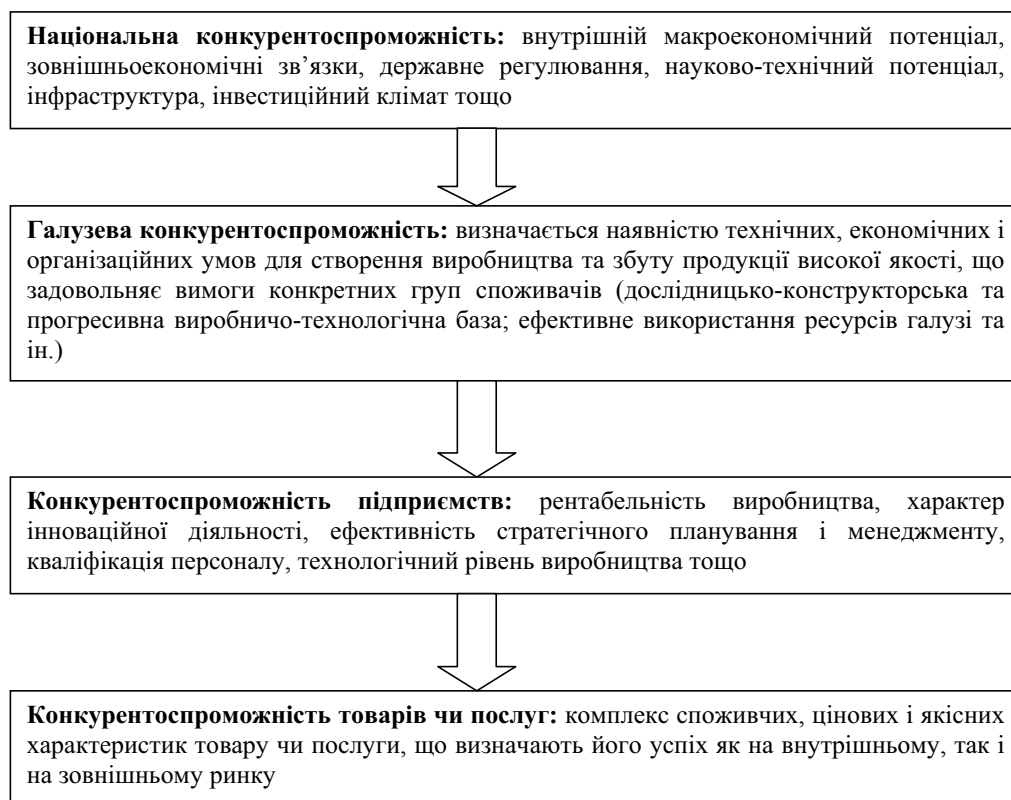


Рис. 1. Ієрархічна структура конкурентоспроможності

му ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності товару, сукупності соціально-економічних і організаційних чинників, а також методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби. Останнім часом все більшого поширення на ринку готельних послуг набуває «утворююча» конкуренція, спрямована на пошук способів співпраці конкурентів в області збуту і маркетингу (напр., створення спільних пропозицій для клієнтів готелями з конкуруючих груп, що знаходяться в різних містах) [5, с. 21].

Для сфери гостинності характерна висока ступінь конкуренції, залежність від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. Умови розвитку ринку готельних послуг, складність роботи на ньому диктуються також особливостями функціонування підприємств готельного господарства.

Економічна сутність готельної діяльності має нематеріальний характер. Готельні підприємства пропонують ринку свій продукт у вигляді послуги, у виробництво якої залучається і споживач. Таким чином, вихідним елементом у трактуванні терміна «конкурентоспроможність підприємств готельного господарства» можна вважати вподобання та вибір споживачів готельних послуг. Саме конкурентоспроможність виступає запорукою успішного переходу від кастомізації до персоналізації клієнтського досвіду.

У даному випадку конкурентоспроможність готелю може бути описана наступною формулою [5, с. 12]:

$$\text{Конкурентоспроможність готелю} = \text{конкурентоспроможність готельних послуг} + \text{імідж (бренд)},$$

де

$$\text{Конкурентоспроможність готельних послуг} = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування}.$$

Саме якість необхідно сьогодні розглядати як пріоритет в діяльності готельних підприємств. Під забезпеченням якості розуміється процес формування необхідних властивостей і характеристик послуги, здатних задовольняти або передбачати очікування споживача.

На основі вищевказаного можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, направляти основні зусилля на вирішення наступних завдань: підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності визначається такими базовими виробничими факторами, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Отже, конкурентоспроможність підприємств готельного господарства включає великий комплекс соціально-економічних характеристик, що визначають становище суб'єкта господарювання на ринку. З одного боку, це сукупність характеристик самого підприємства, яка визначається рівнем використання його виробничого, кадрового і маркетингового потенціалу. З іншого боку, зовнішніх по відношенню до нього соціально-економічних та організацій-

них умов, які дозволяють створювати такі послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж у конкурентів. Бути конкурентоспроможним в умовах відкритої ринкової системи означає забезпечувати зрівнянні з міжнародними стандартами споживчі, якісні та цінові характеристики послуги незалежно від того, для зовнішнього або внутрішнього ринку вони призначені [10, с.11-12].

Необхідно зазначити, що підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств пов'язано, насамперед, з можливістю її оцінки. На даному етапі відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності організації.

У розвинених країнах застосовують методики, що мають переважно конкретно-економічний, кількісний характер. Вони базуються на системному аналізі фірми, відображають її діяльність за всіма провідними параметрами (в тому числі аналіз ефективності використання ресурсів і рентабельності виробництва, аналіз стійкості функціонування організації тощо).

На наш погляд, застосування такої системи показників для виявлення рівня конкурентоспроможності готелю є не зовсім прийнятним, так як більшість розрахункової базової інформації складає комерційну таємницю підприємств. Більш ефективно у вітчизняних умовах господарювання в основу оцінки рівня конкурентоспроможності готелю закласти такі показники, як якість, ціна, рівень обслуговування, імідж та ін. [4].

Найбільш простими, зрозумілими й доступними методами, що не вимагають використання спеціальної документації про діяльність готельних підприємств, є:

- 1) метод складання карти стратегічних груп конкурентів;
- 2) метод, заснований на визначенні ринкової частки;
- 3) метод балів;
- 4) графічний метод – побудова багатокутника конкурентоспроможності;
- 5) метод рангів;
- 6) метод порівняльних переваг.

Також для оцінки рівня конкурентоспроможності готельних підприємств можливим є використання методів, зазначених у таблиці 1.

Конкурентоспроможність готельних підприємств треба оцінювати комплексно за всіма критеріями й напрямками діяльності, отже, можливе застосування декількох методів одночасно.

Важливим також є оцінка готельного ринку як конкурентного середовища готельного підприємства: його ємність, рівень конкуренції тощо. Для аналізу стану ринку готельних послуг широко використовується індексний метод, заснований на розрахунку спеціальних показників та їх порівнянні. При цьому найважливішими показниками є коефіцієнт завантаження номерного фонду і середня ціна номера. Ці показники є необхідною базою для розрахунку відповідних індексів.

На основі виявлених характеру ринкового середовища, специфіки конкуренції, особливостей і тенденцій розвитку ринку готельних послуг, а також потреб і переваг цільового сегмента, можливим є розробка організаційно-економічного механізму

## Можливі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії

Найменування методу	Характеристика	Можливість застосування для готельних підприємств
1 SWOT-аналіз	Дозволяє проаналізувати слабкі й сильні сторони підприємства, потенційні небезпеки й загрози, виявити існуючі можливості для розвитку	Можливо в повній мірі
2 Профіль полярностей	В основі методу лежить визначення показників, за якими підприємство випереджає або відстає від конкурентів	Показує напрямки, на які повинне звернути увагу керівництво готелю для виживання в конкурентній боротьбі
3 Метод експертних оцінок	Заснований на узагальненні думок фахівців-експертів про ймовірність ризику	Допомагає отримати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення
4 Метод «4Р»	Дозволяє дати кількісну оцінку окремих факторів і всіх факторів у цілому. Заснований на порівняльному аналізі підприємств конкурентів за наступними факторами: продукт, ціна, просування на ринку, регіон і канали збуту	Дозволяє гнучко реагувати на зміни й зміцнювати власні конкурентні позиції
5 Оцінка на базі якості продукції	Даний метод складається в зіставленні ряду параметрів продукції, що відображають споживчі властивості	Дає можливість одержати ряд «параметричних» індексів, що характеризують ступінь задоволення потреби в готельних послугах

\* Таблиця складена автором за матеріалами: [6, с. 500-502]

підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, який повинен враховувати фактори, які активно впливають на формування вказаної категорії, а саме асортимент послуг; якість обслуговування, виражена через показник задоволеності споживачів отриманими послугами; ціна і доля ринку [3].

Так, з метою підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг, підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Необхідно зазначити, що рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме на основі нововведень можливо підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр пропозиції, тим самим формувати конкурентні переваги даного готелю. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності послуг та готелю потребує новаторського, підприємницького підходу, суттю якого є пошук і реалізація інновацій.

Аналіз кадрового забезпечення готельного господарства України свідчить про погіршення

якісного складу персоналу, недостатню увагу до підготовки кадрів та організації системи неперервної освіти відповідно до сучасних вимог. Тому вкрай необхідним є розробка уніфікованих професійно-кваліфікаційних та поведінкових вимог до персоналу, які відповідали б європейським стандартам обслуговування, що допоможе сформувати конкурентоспроможну структуру персоналу готельного підприємства [9, с. 215].

**Висновки.** Таким чином, на основі вищевказаного можна стверджувати, що конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення ефективного та прибуткового розвитку підприємств індустрії гостинності. Саме ця категорія визначає здатність готельних підприємств функціонувати не тільки в поточних фінансово-економічних і політичних умовах, а й в умовах фінансово-економічної кризи. Тому управління конкурентоспроможністю є стратегічно необхідним та передбачає сукупність заходів щодо систематичного вдосконалення послуг, постійного пошуку нових видів реклами, нових груп потенційних клієнтів, поліпшення сервісу тощо.

## Список літератури

1. Бабанчикова О.А. Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия: теория и практика / О. А. Бабанчикова. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://rguts.ru/files/electronic\\_journal/number18/1.doc](http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc)
2. Бидик А. Г. Визначення стратегічного потенціалу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бидик // Економіка АПК. — 2002. - №4. — С.105-110.
3. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
4. Захарова И. А. Исследование конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства / И.А. Захарова. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-098.pdf>
5. Косвинцева Е. Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных предприятий промышленного центра: автореф. дис... канд. экон. наук / Е.Н. Косвинцева. — М., 2009. — 23 с.
6. Леонт'єва А. Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А. Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. — 2012. — №102. — С. 499-503.
7. Манус З. Визначення конкурентних переваг готелів Львова / З. Манус. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/manus.html>
8. Мохов А. И. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства России: автореф. дис... канд. экон. наук / А. И. Мохов. — М., 2011. — 24 с.
9. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. — Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. — С. 214-216.
10. Стороженко Р. С. Обеспечение конкурентоспособности пердприятий гостиничного бизнеса: автореф. дис... канд. экон. наук / Р. С. Стороженко. — СПб., 2011. — 19 с.