

## Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства

Малюга Л.М.

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський національний університет садівництва

У статті проведено дослідження процесу формування конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Визначено фактори, що визначають оперативний, тактичний та стратегічний рівні конкурентоспроможності. Сформульовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, послуга, готельний бізнес, конкурентна перевага.

Малюга Л.Н. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье проведено исследование процесса формирования конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. Определены факторы, определяющие оперативный, тактический и стратегический уровни конкурентоспособности. Сформулированы основные направления повышения конкурентоспособности в стратегической перспективе.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, услуга, гостиничный бизнес, конкурентное преимущество.

Maliuga L.M. FORMATION OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS HOTEL INDUSTRY

In the article the process of formation of competitiveness of enterprises hospitality industry and the factors that determine the operational, tactical and strategic levels of competitiveness are investigated. Established the basic directions of improving competitiveness in strategic perspective.

**Keywords:** competition, competitiveness, service, hospitality, competitive advantage.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Діяльність підприємств готельного господарства є системоутворюючим елементом індустрії туризму та стимулює розвиток суміжних галузей, насамперед розвиток будівництва і торгівлі, сприяє створенню нових робочих місць. Це дає підставу стверджувати, що саме вони мають здатність генерувати мультиплікативний ефект впливу на суміжні галузі національної економіки.

Розвиток ринкових відносин та поглиблення конкурентної боротьби на ринку створюють високі вимоги до діяльності підприємств сфери гостинності. Треба зазначити, що вітчизняний ринок готельних послуг характеризується не тільки недостатньою кількістю готелів, але й обмеженістю їх типів, відсутністю відповідної інфраструктури та якості обслуговування. Окрім того, на український ринок вийшли міжнародні бренди, що загоstriло проблему низької конкурентоспроможності готельних підприємств.

У таких умовах важливою проблемою стає формування адекватного сприйняття конкурентних загроз і переваг, спричинених гострою конкурентною боротьбою, нестабільним попитом, зміною вимог до якості, кіль-

кості та видів послуг. Для цього слід постійно вивчати та аналізувати поведінку підприємств-конкурентів на ринку, формувати відповідну стратегію діяльності і за рахунок цього сформувати необхідний рівень конкурентоспроможності галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями, пов'язаними з функціонуванням готелів, і аналізом їх діяльності займаються такі вчені, як, зокрема, Г. Яковлев, Е. Балашова, А. Кусков, А. Медик, В. Кохненко, О. Любіцева, Х. Роглев, М. Мальська. Проблема визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено ряд наукових досліджень таких відомих авторів, як, зокрема, М. Портер, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, І. Зулькарнаєв, Л. Ільясова, І. Азоев, Р. Фатхутдинов, І. Ліфіц, І. Спірідонов.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження процесу формування конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу та факторів, що впливають на неї у стратегічній перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність – складна, але водночас необхідна умова успішного

функціонування в системі ринкового господарювання. При цьому потрібно відзначити, що вона є поняттям відносним і виявити її можна лише серед групи підприємств. Ця група формується згідно з наявністю у них певних ознак:

1) входження в єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент;

2) наявність відповідної структури і асортименту послуг;

3) співставність фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства досягається при тривалій і бездоганній роботі на ринку. Підприємство, яке працює тривалий період часу, має суттєві переваги перед новоствореним підприємством або тим, що працює на ринку короткий проміжок часу. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства визначають її конкурентні переваги.

Однак потрібно відзначити, що сфера готельної індустрії характеризується жорсткою конкуренцією на ринку, яка обумовлена бурхливим розвитком готельних послуг. Залежно від рівня використання власного потенціалу окремі підприємства втрачають або покращують досягнуті перед цим позиції, відповідно, зменшуючи чи підвищуючи ступінь власної конкурентоспроможності. Тому конкурентоспроможність визначається не лише наявністю конкурентних переваг, але й динамікою пристосування підприємства до зміни умов зовнішнього середовища. З цього боку основна увага зосереджується на здатності підприємства в максимально короткі строки і найбільш раціональним чином привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов, що безперервно змінюються, забезпечуючи в процесі адаптації підтримку і розвиток конкурентних переваг, які вже є в наявності, а також створення нових.

Тому визначено, що конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності властивий часовий характер (динамічність). Це означає, що її рівень, досягнутий в окремий проміжок часу, не може бути довгостроковою характеристикою ринкової позиції та стимулює підприємства прагнути у максимально короткий термін реалізувати всі сприятливі ринкові можливості та уникнути загроз, які виникають у зовнішньому середовищі.

Отже, основними завданнями у сфері готельного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг, що розвивається.

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо під конкурентоспроможністю підприємства розуміти систему взаємопов'язаних економічних і організаційних характеристик підприємства, які забезпечують конкурентні переваги на ринку і дають змогу швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Враховуючи динамізм, що характерний для зовнішнього середовища підприємства, розрізняють різні рівні конкурентоспроможності. Насамперед потрібно мати здатність успішно вивести на ринок послуги підприємства та отримати при цьому прибуток. Така конкурентоспроможність характерна для тактичного рівня, що закладає основи для формування і підтримання наступних рівнів. Оперативний рівень ми характеризуємо можливістю підприємства в певний період часу виконувати свої поточні та довгострокові зобов'язання. Для досягнення ж своїх стратегічних цілей підприємство повинно залишатись на ринку довгий час, а для цього його метою має стати стратегічний рівень конкурентоспроможності.

Будь-який рівень конкурентоспроможності підприємства, відповідно до теорії конкурентної переваги, забезпечується наявністю двох видів його конкурентних переваг: перевагами в умінні та перевагами в ресурсах. Переваги в умінні обумовлюються ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю «ноу-хау» в дослідженнях та проектуванні тощо. Рівень переваг в ресурсах визначається кадровим складом та кваліфікацією працівників, структурою власних та залучених фінансових коштів, наявністю системи науково-технічної і комерційної співпраці.

Порівняно з конкурентом, який посідає найкращу позицію на ринку або в конкретному сегменті, підприємство намагається отримати перевагу, яку називають відносною. Вона є внутрішньою та зовнішньою. Зовнішня базується на властивостях послуг, що є цінними для покупця і мають на меті найповніше задоволення його потреби. Така перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тобто її здатність змусити ринок прийняти високу ціну і при цьому необов'язково забезпечує відповідну якість [115].

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевазі відносно витрат, що є «цінністю для підприємства» через збільшення його продуктивності. Вона забезпечує йому більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [115].

Якщо оцінювати конкурентоспроможність підприємства на тактичному та оперативному рівнях, то потрібно назвати такі характеристики:

- розширення пропонованого в готелі асортименту послуг, забезпечення матеріально-технічної бази з їх надання;
- унікальність готелю: розташування, унікальні послуги, що надаються, пропозиції тощо;
- ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу;
- використовувані форми заохочення клієнтів і впливу на них.

Проте, на нашу думку, не кожна з наведених переваг може забезпечити стратегічний рівень конкурентоспроможності. Так, наявність трудових ресурсів у підприємства, за допомогою яких воно може стійко забезпечувати високу конкурентоспроможність, є лише основою для досягнення вищого рівня, яку потрібно ефективно використати.

В літературі приводять такі вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічним фактором успіху:

- забезпечувати унікальність власної марки порівняно з конкуруючими протягом тривалого часу, для чого сильні сторони конкретного підприємства зіставляються зі слабкостями конкурента;
- задовольняти специфічні потреби клієнта;
- будуватись на специфічних властивостях і ресурсах порівняно з конкурентами і на тих властивостях, які важко або неможливо імітувати.

Вивчення та аналіз стратегічних характеристик конкурентоспроможності організації готельної сфери дав змогу згрупувати їх за такими складовими.

1. *Інвестиційна складова інновацій*. Інноваційний розвиток готельної сфери є зміною основних умов, факторів і елементів інноваційної діяльності, яка перетворюється на стійкий механізм, що дає змогу забезпечувати ефективність і конкурентоспроможність готельних послуг переважно за рахунок впровадження нововведень. Як правило, їх інноваційна діяльність зосереджена у сфері забезпечення матеріально-технічних умов надання готельних послуг клієнтам і розширення асортименту послуг, що надаються на території готельного комплексу.

Інноваційна діяльність підприємств сфери готельного бізнесу нерозривно пов'язана з інвестиційним розвитком, тобто відбувається безперервне формування і використання інвес-

тиційних ресурсів для досягнення оперативних і стратегічних цілей у їх економічній діяльності.

Специфіка інвестиційного розвитку готелів виявляється в тому, що реальні інвестиції носять капіталомісткий характер у формі нового будівництва. Також виявляється залежність процесів модернізації і реконструкції готельних будівель від моди і авторських ексклюзивних рішень з погляду дизайну.

На регіональному рівні інноваційно-інвестиційний розвиток господарюючих суб'єктів готельного бізнесу залежить від ефективності функціонування регіонального туристичного ринку, а також державної та регіональної підтримки. Для активізації цих процесів необхідно посилити асоціативні взаємозв'язки туристичних і готельних підприємств на регіональному і державному рівнях та ввести інтегровану асоціацію рекреаційно-туристичного міжгалузевого комплексу, метою якої буде розвиток пріоритетних напрямів туризму в регіоні.

2. *Унікальність територіального розташування, пропозицій та обслуговування*.

3. *Оцінка ефективності продажів готельних послуг, процесу бронювання і сервісу*. Ця складова потребує постійної оцінки ефективності продажів і сервісу, прагнення до їх поліпшення, заохочення результатів співробітників, ведення статистики вхідних дзвінків. Оцінка ефективності процесу продажів готельних послуг – перший крок до довгострокового успіху. Внаслідок формування механізму залежності винагород співробітників від продажу буде зростати їх зацікавленість у збільшенні продажу послуг готелю.

4. До складової відкритості нами віднесено *необхідність розвитку інфраструктури готелю* для збільшення відвідування місцевими жителями на території готелю місць здійснення додаткових послуг з метою організації ділових і особистих зустрічей, ресторану і культурно-дозвільних центрів.

5. *Стратегічний розвиток складової клієнтоорієнтованості підприємства готельного бізнесу і лояльності клієнтів*. Необхідно визначити безпосередньо для готелю та її співробітників сенс понять «клієнтоорієнтованість» і «лояльність до клієнтів», проаналізувати інформацію про клієнтів, виділити цільову аудиторію, розбити клієнтів на групи та на цій основі побудувати власну стратегію ведення бізнесу. При цьому для кожної групи можна буде запропонувати свої форми заохочення, продумати інструменти впливу на цільову аудиторію, що будуть залежати від конкурентного середовища, категорії готелю,

пропускної здатності тощо. Для кожного підприємства рішення можуть бути індивідуальними з врахуванням аналізу наявного досвіду підприємств, близьких за типом. Далі вибираються найбільш ефективні з проаналізованих заходів, проводиться оцінка їх ефективності і програма лояльності коригується з огляду на те, які кошти виправдали себе, а які ні.

В принципі цей алгоритм можна вважати циклічним, оскільки умови ринку постійно змінюються, зокрема змінюються кількість конкурентів та запити клієнтів. Тому програма лояльності вимагає постійної уваги, як і будь-яка робота з гостями у підприємстві, що вважає себе клієнтоорієнтованим.

6. ІТ-оптимізація організації готельного бізнесу вимагає *створення корпоративної інформаційної системи*, що призначена для автоматизації ведення бізнесу, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів.

Окрім того, для отримання конкурентних переваг готелі можуть використовувати базові конкурентні стратегії: лідерство у витратах, диференціація та фокусування [6].

Для використання стратегії лідерства у витратах найбільш пристосованими є мережеві готельні підприємства, що за рахунок стандартизації, уніфікації, організації оптових закупівель продуктів, обладнання і витратних матеріалів можуть значно знизити витрати.

Стратегію фокусування на певних групах споживачів і надання послуг, що відповідають їх індивідуальним потребам можуть застосувати індивідуальні готелі. При цьому кожне підприємство повинно прийняти рішення про вузьку або широку спеціалізацію. Тобто надавати звичайний набір послуг або фокусува-

тися на певних групах споживачів залежно від їх віку, мети приїзду, стилю життя.

Стратегія диференціації передбачає виділення послуг підприємства із загальної маси аналогічних пропозицій за рахунок більш високої якості і ексклюзивності. Найбільш поширеними напрямками диференціації в готельному бізнесі є диференціація за місцем розташування готелю, історичною цінністю будівлі готелю, спектром послуг, іміджем, станом матеріально-технічної бази, персоналом, якістю харчування, програмою заохочення постійних клієнтів.

Ефективне використання стратегії диференціації може забезпечити підприємству готельної сфери необхідний рівень продажу і прибутку навіть на висококонкурентному готельному ринку. Диференціація готельних послуг скорочує пряму конкуренцію, ускладнює порівняння послуг між собою та дає змогу підприємству стати унікальним у своєму сегменті, встановлюючи таку ціну за послугу, що покриє всі витрати і забезпечить необхідну рентабельність продажу.

**Висновки з цього дослідження.** Отже, на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу впливає безліч факторів: розташування, номерний фонд, зірковість, інфраструктура, матеріально-технічний стан, вартість номера, наявність пам'яток тощо. Але всі перераховані вище фактори забезпечують лише оперативний і тактичний рівні конкурентоспроможності. Необхідною ж умовою стратегічної конкурентоспроможності закладу є впровадження інноваційних рішень.

Саме конкуренція є стимулом появи нових ідей і впливає на дії виробників готельних послуг. У таких умовах конкурентоспроможність можливо забезпечити лише за умови комплексного підходу до формування конкурентних переваг на основі нових методів управління, сучасних технологій, кваліфікованого персоналу та високого рівня сервісу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Загороднюк О. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством / О. Загороднюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 6. – С. 121–127.
2. Кожухівська Р. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу / Р. Кожухівська // Науковий журнал «Вісник Донецького національного університету». Сер. В: Економіка і право. – 2015. – Вип. 1. – С. 160–164.
3. Малюга Л. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств / Л. Малюга // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 88–91.
4. Феофанова О. Проблемы формирования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе / О. Феофанова, С. Нездойминов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. – № 1 (233). – С. 162–175.