

УДК 640.41

Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу

Давидюк Ю.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Житомирського державного технологічного університету

Шокот К.М.

студент
Житомирського державного технологічного університету

Статтю присвячено актуальним питанням пошуку дієвих стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Досліджено сутність конкурентоспроможності, визначено зміст конкурентних переваг готельного підприємства та чинники їх формування. Наведено основні стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Ключові слова: ефективне функціонування, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу, конкурентні переваги, чинники формування конкурентних переваг, стратегічні підходи.

Давидюк Ю.В., Шокот К.М. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

Статья посвящена актуальным вопросам поиска действенных стратегических подходов к повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. Исследована суть конкурентоспособности, определено содержание конкурентных преимуществ гостиничного предприятия и факторы их формирования. Приведены основные стратегические подходы к повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: эффективное функционирование, конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятий гостиничного бизнеса, конкурентные преимущества, факторы формирования конкурентных преимуществ, стратегические подходы.

Davydyuk Yu.V., Shokot K.M. STRATEGIC APPROACHES TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES HOSPITALITY INDUSTRY

This article is devoted to current issues as to search of effective strategic approaches to improve the competitiveness of enterprises hospitality industry. The essence of competitiveness is examined, meaning competitive advantage of hotel companies and factors of their formation are defined. The basic strategic approaches to improve the competitiveness of enterprises hospitality industry are given.

Keywords: efficient functioning, competitiveness, competitiveness of enterprises hospitality industry, competitive advantages, factors creating competitive advantages, strategic approaches.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства. Незважаючи на велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок.

Прагнення готельних підприємств досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності всіх ієрархічних ланок та підрозділів готелю. Ця думка знаходить підтвердження в дослідженнях І.В. Багрової та О. Г. Нефедової, які вважають, що не слід надавати перевагу окремим чинникам, оскільки складники конкурентоспроможності формують зазначений стан загалом, а неврахування окремих складників може знизити можливості підприємства [1].

Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг [2, с. 123]. Зважаючи на це, одним із найважливіших напрямів управлінської діяльності готелю є пошук дієвих стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складники та фактори конкурентоспроможності, умови, особливості та способи формування конкурентних переваг підприємств висвітлено в працях О.М. Анісімової, І.В. Багрової, Л.В. Балабанової, А.Ю. Леонтьєвої, Н.М. Кузнєцової, Л.І. Нечаюк, О.Г. Нефедової, В.А. Павлової, П.О. Подлепіної, С.П. Смоленюк та ін. Незважаючи на достатню кількість наукової та методичної літератури, присвяченої управлінню конкурентоспроможністю підприємств сфери обслуговування, низка питань, пов'язаних зі стратегічним управлінням конкурентоспроможністю, є невирішеними й досі, зокрема для підприємств готельної галузі. Зважаючи на це, вважаємо, що обраний напрям дослідження є вкрай актуальним у сучасних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення дієвих стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств готельного бізнесу. Для досягнення поставленої мети в ході дослідження передбачається виконання таких основних завдань:

- обґрунтування значення конкурентоспроможної діяльності готельних підприємств у сучасних умовах;
- визначення змісту конкурентних переваг підприємств сфери гостинності;
- з'ясування основних чинників формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу;
- деталізація заходів для забезпечення конкурентоспроможності готелів та рекомендацій для вирішення проблем у сфері конкурентоспроможності готельних послуг;
- окреслення основних стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Надання конкурентоспроможних послуг виступає найважливішим фактором забезпечення виживання готелю в мінливих умовах ринку та його подальшого ефективного розвитку. Варто зазначити, що в Україні на 1 тис. населення кількість готельних номерів становить 2, у м. Києві – 6, в Європі – 14–18.

За різними оцінками, м. Київ має потребу ще у 12–15 тис. готельних номерів. Із 8 700 номерів столичних готелів тільки 3% відповідають міжнародним стандартам. При цьому вартість готельних послуг у Києві становить від \$160 до \$470 за добу, і вона постійно зростає (необхідно врахувати, що завантаження готелів усіх категорій становить приблизно 60%, а в сегменті «чотири і п'ять зірок» деколи досягає 72%). Тобто ціни часто є вищими за середньоєвропейські, а рівень обслуговування переважно нижчий [2].

Споживачі внаслідок падіння купівельної спроможності сьогодні ретельно обирають готель, надаючи перевагу закладам із належним рівнем обслуговування та прийнятною ціною за послуги. Отже, проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася, а її вирішення потребує від усіх суб'єктів ринку активного пошуку відповідних шляхів та методів. Саме це й зумовлює зацікавленість готельних підприємств у результатах своєї діяльності, підсилює прагнення підвищення їх конкурентоспроможності. У зв'язку із цим пошук стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності є необхідним для закріплення ринкових позицій та прибуткової діяльності.

Щодо суті поняття «конкурентоспроможність», то це – багатоаспектне значення, що демонструє відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки своїми якісними, економічними, технічними, естетичними характеристикам, але й комерційними та іншим умовами його реалізації (терміни постачання, ціна, канали збуту, сервіс, реклама) [3, с. 54].

Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Дослідження, проведені в низці країн, показали, що в готельних комплексах, які приділяють мало уваги якості, до 60% часу може витрачатися на виправлення помилок неякісного обслуговування [4, с. 231].

Конкурентоспроможність підприємства досягається за продуктивною і бездоганною роботою на ринку, надійною репутацією. Підприємство, яке тривалий період часу функціонує на ринку, має суттєві конкурентні переваги перед тим підприємством, яке тільки входить на цей ринок або працює на ньому короткий проміжок часу.

На думку І.І. Дахно, конкурентні переваги – це активи, якими володіє підприємство

й які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі [5, с. 162].

Л.В. Балабанова вважає сильними сторонами підприємства ті, що забезпечують перевагу над конкурентами й є важливими для цільового ринку. Науковець виокремлює три основні конкурентні переваги, зазначаючи визначальну роль маркетингу в їх формуванні: організаційні, функціональні, які ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем [6, с. 118].

До організаційних переваг належать: досвід маркетингової діяльності; оргструктура

управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами. Функціональні переваги охоплюють показники діяльності у функціях маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розрізі цільових ринків; конкурентоспроможність товарів (послуг), ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика тощо. Переваги, засновані на відносинах із зовнішнім середовищем, ґрунтуються на сформованих відносинах оптимальної взаємодії з чинниками як макросередовища



Рис. 1. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу [5]

(політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними органами та ін.), так і чинниками мікросередовища (споживачами, постачальниками, маркетинговими посередниками, іншими контактними аудиторіями) [6, с. 282].

Своєю чергою, П.С. Смоленюк пропонує поділяти конкурентні переваги підприємства за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги [7, с. 95].

Отже, конкурентні переваги – це сильні сторони підприємства, які забезпечують перевагу над конкурентами та є привабливими для цільового ринку.

Виділяють екзогенні та ендогенні чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу (рис. 1).

У сучасних умовах найпотужнішими конкурентними перевагами підприємств готельного бізнесу є: місце розташування; визначення додаткових послуг; цінова політика номерного фонду; наявність активної маркетингової політики; унікальні активи, якими володіє підприємство; наявність дисконтної програми або спеціальних програм [8, с. 145].

Кожний готель повинен правильно оцінити свою ринкову позицію для визначення оптимальних стратегічних заходів та інструментів ведення конкурентної боротьби. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства обов'язково повинна враховувати як загальний рівень конкурентоспроможності країни в цілому, так і у відповідних сферах зокрема.

Конкурентоспроможність готельних підприємств залежить від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. У цілому конкурентоспроможність готелю може бути описана такою формулою [9, с. 282]:

Конкурентоспроможність готелю = конкурентоспроможність готельних послуг + імідж (бренд), де

Конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна + обслуговування.

Відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що в конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) – з іншого [5, с. 374].

Наведені залежності дають змогу стверджувати, що саме якість послуг сьогодні

виступає головним пріоритетом у діяльності готельних підприємств. Під забезпеченням якості слід розуміти 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 складників, а також спрямовувати основні зусилля на підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності та 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.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу необхідно: проведення досліджень щодо формування принципів управління готельним бізнесом; застосування в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень наукових підходів; орієнтація розвитку готельного бізнесу на інновації; формування рівня ціни та якості послуг [2, с. 219].

Основні рекомендації під час вирішення проблем у сфері конкурентоспроможності готельних послуг такі:

1) розробка організаційно-економічного механізму територіального управління якістю готельних послуг;

2) формування єдиної системи державного контролю якості цих послуг;

3) упровадження міжнародних стандартів та інших нормативних документів у практику готельного господарства;

4) організація системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів із питань управління діяльністю підприємств готельного господарства [10, с. 114].

На нашу думку, це дасть змогу надавати якісні послуги, а в нинішніх умовах це є необхідним інструментом забезпечення ефективної діяльності та посилення конкурентоспроможності.

Для 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 за рахунок інноваційних рішень можливо підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр пропозицій, тим самим формувати дієві конкурентні переваги.

Аналіз кадрового забезпечення готельного господарства України свідчить про погіршення якісного складу персоналу, недостатню увагу до підготовки кадрів та організації системи безперервної 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 [3, с. 215].

Процес підвищення конкурентоспроможності готельної діяльності передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних дій (рис. 2).

Уважаємо, що обираючи напрям руху та характер поточних дій готелям залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1. VTL-стратегія. Це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо

впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. VTL-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама [11, с. 301].

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу та полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу [11, с. 337].

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послуги специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того,

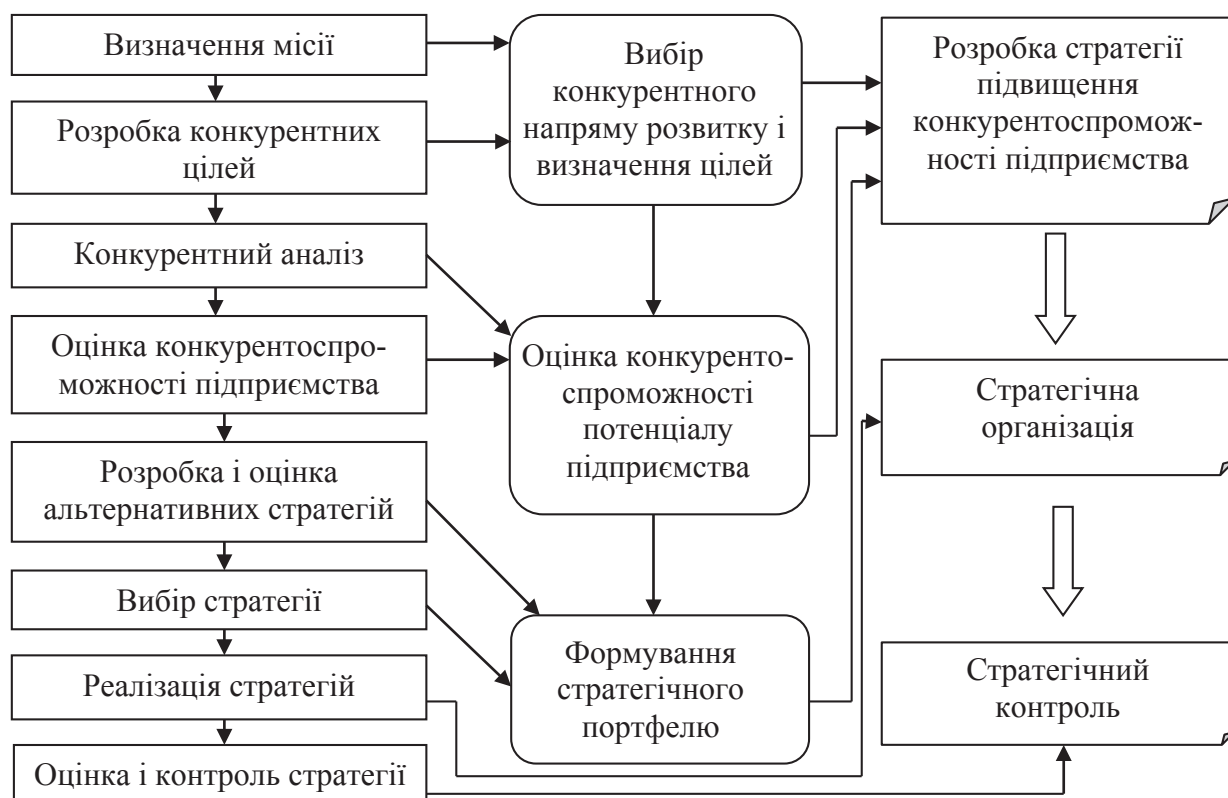


Рис. 2. Блок-схема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [10, с. 53]

що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуг сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів [4, с. 211].

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що, відповідно, гарантує отримання прибутку.

5. Стратегія аутсорсингу, яка дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [9, с. 304]. Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, впровадження й підтримка інформаційних систем. Це, звичайно, важливо, проте варто не залишати поза увагою аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [1, с. 279].

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період [2, с. 214]. Зазначена стратегія передбачає те, що готель залежно від ситуації має

кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача.

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу: кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю, так званий внутрішній споживач. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде комфортно працювати в готелі і які, як наслідок, будуть досконало виконувати всі покладені на них обов'язки, що безпосередньо впливатиме на якість послуг.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами та постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства [11, с. 326].

Висновки з цього дослідження. У сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин, отримання підприємствами готельної індустрії, що надають конкурентоспроможні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління.

Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс і призводить до внутрішнього застою та погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, на нашу думку, дасть змогу підприємствам готельного бізнесу отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та ін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Багрова І.В. Структурні та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1(11). – С. 11–16.
2. 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 ім. В.Н. Каразіна, 2010. – 387 с.

3. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : [монографія] / В.А. Павлова [та ін.]. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

4. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : [монографія] / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса : Астропринт, 2010. – 256 с.

5. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент : [навч. посіб.] / І.І. Дахно. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.

6. Балабанова Л.В. Маркетинг : [підручник] / Л.В. Балабанова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 562 с.

7. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2(91). – С. 91–97.

8. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : [навч. посіб.] / Л.І. Нечаюк. – К. : ЦУЛ, 2009. – 344 с.

9. 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. – 503 с.

10. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». – Острого : Острозька академія, 2010. – 398 с.

11. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 440 с.