

УДК 658.012.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-14>

Довбуш В.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну

Dovbush Vita

Kiev National University of Technology and Design

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FEATURES OF ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF HOTEL ENTERPRISES

У статті поглиблено теоретичні основи формування конкурентних переваг. Описано методичні підходи до формування стратегій зміцнення конкурентних переваг готельного підприємства. Обґрунтовано та доведено необхідність оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств для його успішного функціонування та адаптації до мінливих умов господарювання. Запропоновано розширену класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто систему конку-

рентних стратегій підприємства, обґрунтовуючи умови застосування методів оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств. З'ясовано, визначено та обґрунтовано відсутність єдиного методичного підходу до формування конкурентних стратегій підприємств індустрії. Стаття конкретизує наявні проблеми стратегічного управління та пропонує компромісні шляхи їх вирішення.

Ключові слова: готельна індустрія, конкурентні переваги, стратегія, оцінка, конкурентоспроможність.

В статье углублены теоретические основы формирования конкурентных преимуществ. Описаны методические подходы к формированию стратегий укрепления конкурентных преимуществ гостиничного предприятия. Обоснована и доказана необходимость оценки уровня конкурентоспособности предприятий для его успешного функционирования и адаптации к меняющимся условиям хозяйствования. Предложена расширенная классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий. Рассмотрена система конкурентных стратегий предприятия, обосновывая условия применения методов оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий. Выяснено, определено и обосновано отсутствие единого методического подхода к формированию конкурентных стратегий предприятий индустрии. Статья конкретизирует существующие проблемы стратегического управления и предлагает компромиссные пути их решения.

Ключевые слова: гостиничная индустрия, конкурентные преимущества, стратегия, оценка, конкурентоспособность.

The article analyzes the economic essence of the hotel industry and the production and operational activity of hotels. The article provides an in-depth theoretical basis for the formation of competitive advantages. The described methodological approaches to the formation of strategies to strengthen the competitive advantages of the hotel enterprise. It justified and proved the need to assess the level of competitiveness of enterprises for its successful functioning and adaptation to changing business conditions. A three-stage mechanism for assessing the competitiveness of a hotel enterprise is described. The following algorithm for assessing the competitiveness of hotel enterprises is proposed: the definition of the circle of competitors, the collection of information on the activities of competitors, the formation of a system of evaluation indicators. The algorithm for determining the competitiveness of the hotel is described and justified. The proposed extended classification of methods for assessing the competitiveness of enterprises. The system of competitive strategies of the enterprise is considered, justifying the conditions for applying the methods for assessing the competitiveness of hotel enterprises. Taking into account the direction and nature of current operations for hotels, it was proposed to use the following competitive strategies: BTL-strategy, Business Strategy, Benchmarking Strategy, Challenger Strategy, Hotel Competition Strategy, Niche Strategies (focus), Violent (Power Strategy), Innovation Strategy. It was found, identified and justified the lack of a unified methodological approach to the formation of competitive strategies for industrial enterprises. The article specifies the existing problems of strategic management and proposes compromise ways to solve them.

Key words: hotel industry, competitive advantages, strategy, assessment, competitiveness.

Постановка проблеми. 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.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній літературі теоретичні проблеми конкурентоспроможності досліджувалися досить широко. Питання оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства для успішного їх функціонування знайшло відображення в роботах І.А. Брижань, В.Я. Чевганова [1]. Питання діяльності підприємств в умовах конкуренції, оцінки конкурентоспроможності досліджувала О.І. Драган [2]. Серед зарубіжних учених необхідно відзначити роботи Ф. Котлера, М. Портера [3], А.Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона та ін. Проте автори ще не дійшли до єдиної думки щодо науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності діяльності готельних підприємств. Через їх багатогранність і складність багато теоретичних питань залишилися маловизначеними й невирішеними, тому потребують науково-методичного обґрунтування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження діяльності готельної мережі та вивчення теоретичних аспектів оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, а також розроблення конкурентних стратегій з урахуванням специфіки даної галузі господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна сутність готельної індустрії полягає у нематеріальному характері її діяльності. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є головний продукт у формі особливого виду послуг – послуг гостинності, особливість яких пов'язується з тим, що вони створюються і реалізуються в межах одного підприємства. Виробництво продукту гостинності не може здійснюватися окремо від матеріального продукту, тобто виробничого використання матеріально-технічної бази (споруди, комунікацій, устаткування, інвентарю), є основою одночасного виробництва та реалізації послуг. Згідно з особливостями обслуговування у готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг».

Готельна послуга – це дія (операція) підприємства з розміщення споживача шляхом пропозиції номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням.

Гостинність – сфера готельного й ресторанного бізнесу, є провідним чинником і базою величезної індустрії туризму. Індустрія гостинності – це індустрія, що працює на благо людей, це потужний механізм, що активно функціонує та розвивається, вимагаючи при цьому максимальної підтримки з боку держави та більших інвестицій.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства (реальна чи потенційна) проектувати, виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також цілеспрямовано взаємодіяти з ринковим оточенням.

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленій М. Портером. Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства порівняно з іншими аналогічними підприємствами, що забезпечує успіх у конкуренції. Конкурентна перевага підприємства визначається тим, наскільки чітко воно може організувати всю систему.

Формування набору конкурентних переваг готельного підприємства повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають усі сфери господарської та управлінської діяльності підприємства. По-перше, визначаються чинники, що становлять функцію корисності відносно певної групи готельних послуг. По-друге, формується сукупність усіх можливих чинників корисності конкурентних переваг. По-третє, оцінюється «сила» конкурентних переваг. По-четверте, виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінюванням їх уразливості. По-п'яте, формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності. По-шосте, визначаються напрями інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових. Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування й дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати готельне підприємство, працюючи у цій галузі. Під час аналізу конкурентних переваг необхідно враховувати: унікальність конкурентної переваги; ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства; складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими готельними підприємствами конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, насамперед, передбачає проведення структурної та поетапної роботи (рис. 1).

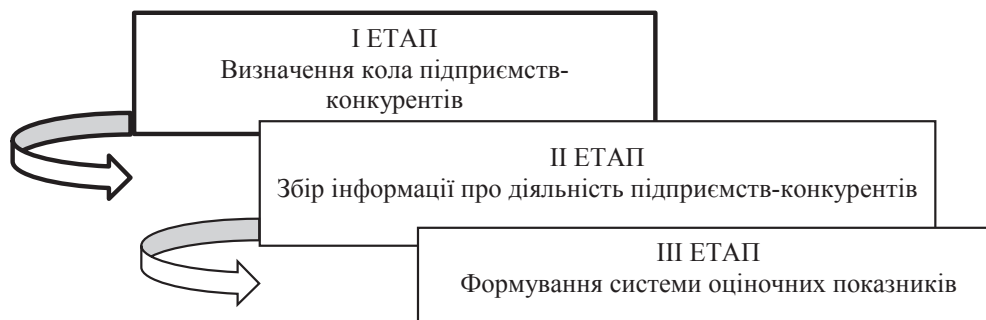


Рис. 1. Триетапний механізм оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства

Джерело: власна розробка

Оснoву оцінювання конкурентоспроможності повинно становити вивчення ринкових умов, що впливають на формування попиту в певному сегменті ринку (рис. 2).

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 такому разі конкурентоспроможність готелю може бути описана такою формулою.

$$\text{Конкурентоздатність готелю} = \text{КГП} + \text{Б} + \text{М} \quad (1)$$

$$\text{КГП} = \text{Ціна послуги} + \text{Якість послуги} + \text{Культура обслуговування}, \quad (2)$$

де КГП – конкурентоздатність готельних послуг;

Б – бренд готелю;

М – місцезнаходження готелю.

На основі вищезазначеного можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складників, спрямовувати основні зусилля на вирішення таких завдань: підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення еко-

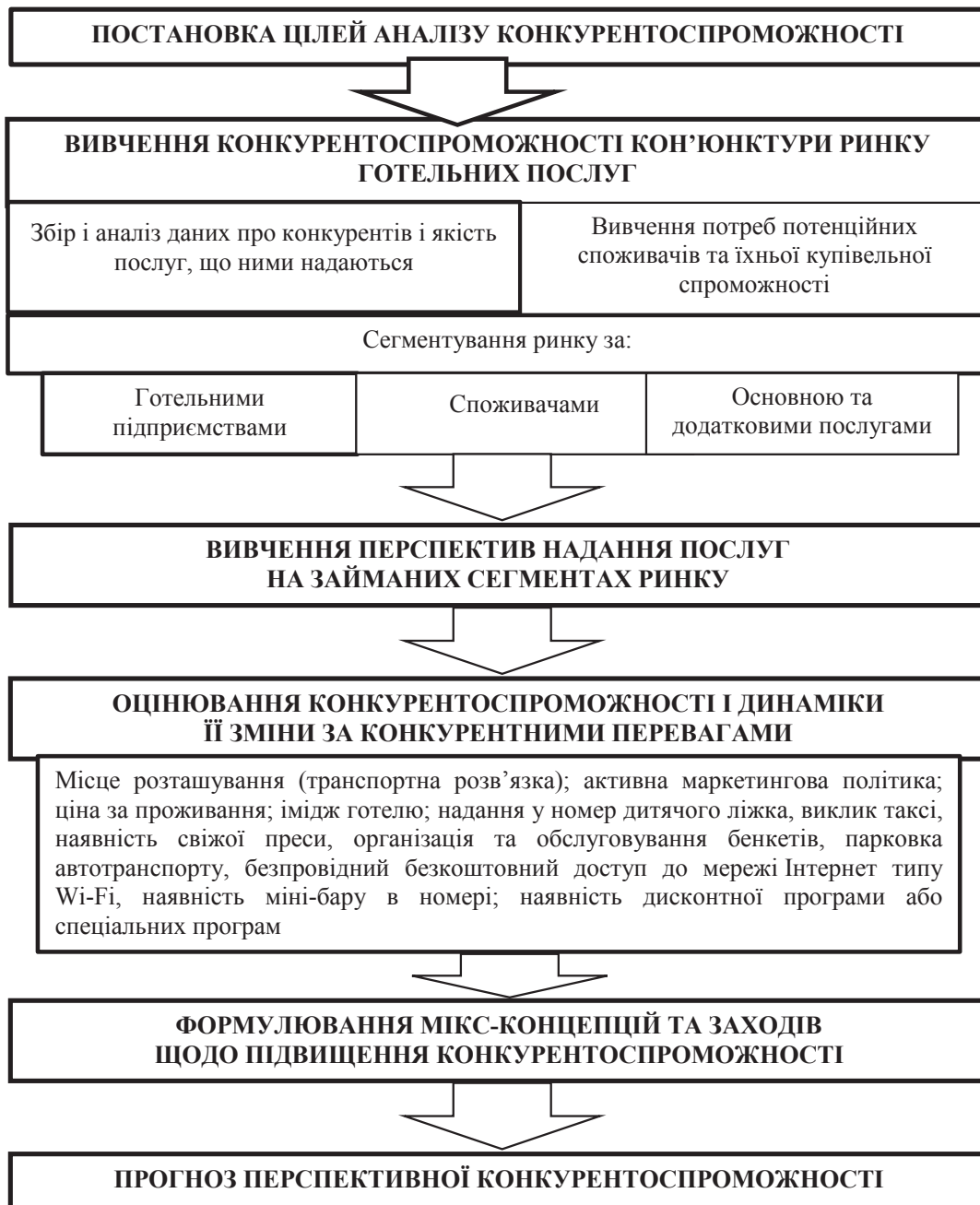


Рис. 2. Оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: власна розробка

номічності та рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності визначається такими базовими чинниками, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Необхідно зазначити, що підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств пов'язано, насамперед, із можливістю їх оцінки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатогранним завданням, що дає змогу сформулювати управлінські завдання, прийняти зважене рішення, розробити заходи, що спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг, та адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Різноманітність методів ставить перед суб'єктом господарювання вибір оптимального варіанту, який би не тільки об'єктивно показав реальний стан речей, а й дав змогу спланувати подальшу діяльність, вибрати найбільш впливові чинники та сформулювати правильну стратегію конкурентоспроможності.

Сьогодні відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств. Конкурентоспроможність готельних підприємств необхідно оцінювати комплексно за всіма критеріями і напрямками діяльності. Узагальнюючи наявні наукові дослідження та враховуючи специфіку діяльності готельних підприємств, можна запропонувати такі конкурентні стратегії (рис. 3).

Отже, вибираючи напрям руху та характер поточних дій, готелям залежно від конкретної ринкової ситуації доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1. *ВТЛ-стратегія* – це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Актуальність ВТЛ для готельного бізнесу сьогодні характеризується трьома трендами даної галузі:

- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дає змогу більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах та потребах клієнтів;
- широкий спектр додаткових послуг – поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти й послуги, раніше надані іншими галузями (наприклад, магазини сувенірів, салони краси, пральні-хімчистки, Інтернет-салони, прокат автомобілів, організація дозвілля, розваг та виставкової діяльності).

ВТЛ-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.

2. *Бізнес-стратегія*, яка передбачає розроблення 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 й полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

3. *Стратегія бенчмаркінгу* для підприємств готельного бізнесу має велике значення. Бенчмаркінговий підхід дасть готелю можливість запозичити найкращий досвід інших готелів. Культура підприємницької діяльності в організації буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, своєю чергою, слугує поштовхом для розвитку готелю. У результаті готель зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців.

4. *Стратегія челенджера*. Челенджерами називають ті готелі, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери – це такі готелі, які кидають виклик конкурентам для підвищення своєї ринкової частки.

5. *Стратегія конкуренції готелів*, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захоплення тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку.

6. *Стратегія нішера (фокусування)* є найефективнішою для невеликих готелів, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку.

7. *Віолентна (силова стратегія)* – стратегія домінування на великому ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження основних витрат, а отже, на зниження ціни послуги. Це досягається організацією готельних комплексів середньої якості, що цілком влаштовують масового покупця. Такої стратегії дотримуються багато готельних господарств. Послуги надаються ними в різноманітному асортименті, а в поєднанні з його добротністю й доступністю



Рис. 3. Умови застосування методів оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств у розробленні конкурентних стратегій

Джерело: власна розробка

за ціною дає змогу залучити широкі верстви покупців. Цьому сприяє проведення великих рекламних кампаній.

8. *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, а 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.

Висновки з даного дослідження. Конкурентоспроможність є відносним поняттям, що

показує результат ефективної роботи суб'єкта господарювання; з іншого боку, конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика підприємства порівняно з конкурентами. Одним із головних елементів управління конкурентоспроможністю готельних підприємств є оцінка їхнього рівня. Провівши відповідні дослідження, можна зробити висновок, що універсального підходу до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств немає. Також можна стверджувати, що не існує універсальної стратегії для всіх готельних підприємств, це індивідуальна особливість кожного готелю, яка залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. Вищенаведені стратегії не є взаємовиключними, а можуть поєднуватися залежно від ситуації, що склалася.

Список використаних джерел:

1. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка и управление предприятием*. 2015. № 4/5(24). С. 10–15.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККІМ, 2006. 160 с.
3. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2000. 495 с.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

References:

1. Brishjan I.A., Chevganova V.Ya. (2015). Porivniannia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Comparison of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. *Ekonomika y upravlenye predpriyatiem* [Economics and business management], 4/5(24), 10–15. (in Ukrainian)
2. Dragan O.I. (2006). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoretichni aspekty [Managing the Competitiveness of Enterprises: Theoretical Aspects]. Kyiv : DAKKKIM. (in Ukrainian)
3. Porter M. (2000). Konkurentsiia [Competition]. Moskva : Izd. House Williams. (in Russian)
4. Pavlova V.A. (2011). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: upravlinnia, otsinka, stratehiia [Competitiveness of the enterprise: management, evaluation, strategy]. Dnepropetrovsk : Dnipropetrovsk University named after Alfred Nobel. (in Ukrainian)