

11.Європейська система інтернет-бронювання готелей [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://www.booking.com>.

*Отримано 11.02.2013*

УДК 338.46

Т.В.МАКСИМОВА

*Харківська національна академія міського господарства*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

Висвітлюється сутність поняття «конкурентоспроможність». Розглядаються основні підходи до управління конкурентоспроможністю готелів. Аналізуються головні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств готельного бізнесу.

Излагается сущность понятия «конкурентоспособность». Рассматриваются основные подходы к управлению конкурентоспособностью гостиниц. Анализируются главные проблемы управления конкурентоспособностью предприятий гостиничного бизнеса.

The article presents the essence of the concept «competitiveness». The article examines the basic treatments to the management of hotel competitiveness. The paper analyzed the main problems of competitiveness management of Hospitality companies.

*Ключові слова:* готель, конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, готельний ланцюг.

Розвиток ринкових відносин у сучасному світі характеризується значним посиленням конкуренції, її перетворенням у гіперконкуренцію. Ефективне функціонування в умовах гіперконкуренції можливе лише при достатньо високому рівні конкурентоспроможності організації [1].

Зацікавленість готельних підприємств у комерційному успіху посилює необхідність підвищення конкурентоспроможності надаваних послуг, це потребує вдосконалення роботи усіх служб і підрозділів готелю. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором подальшого ефективного розвитку об'єкта [2].

Значний вклад у дослідження проблеми конкуренції та конкурентоспроможності внесли такі дослідники, як Ансофф І., Мескон М., Портер М., Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А. [3-6]. Серед вчених питання управління конкурентоспроможністю висвітлюють Азоев Г.Л, Мойсеева Н.К., Фатхутдінов Р.А., Юданов А.Ю. [7-10] та ін.

Не дивлячись на важливість категорії, що вивчається, аналіз вітчизняної і зарубіжної спеціальної літератури показує, що єдиний термінологічний підхід до визначення економічної суті конкурентоспроможності підприємства відсутній. Таке положення затрудняє розробку ефективних методичних підходів до оцінки, аналізу і регулювання конкурентної стратегії підприємства.

Одним з найчастіше згадуваних визначень є наступне: «Конкурентоспроможність фірми є відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як по рівню задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності» [11].

Відповідно до другого підходу конкурентоспроможність підприємства трактується як «рівень його компетентності по відношенню до інших підприємств-конкурентів за такими параметрами, як технологія, практичні навички і знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість (систем управління, виробництва, продукції), комунікації» [12].

Перелічені визначення базуються на теорії конкурентної переваги, розробленій М. Портером [5], відповідно до якої конкурентоспроможність фірми може бути виявлена тільки в рамках групи фірм, що відносяться до однієї галузі, або фірм, випускаючих товари-субститути.

Як стверджує Четиркіна Н.Ю. [1], конкурентні переваги організації – це досягнення в обраних напрямках діяльності у порівнянні з досягненнями суперників, які визнаються зовнішнім середовищем даної організації.

Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожен конкретний момент часу визначається сумісною дією взаємопов'язаних і взаємозалежних чинників, котрі можуть бути зображені у вигляді системи. Всі вони діють одночасно і різнонаправлено, підсилюючи або послаблюючи сукупну результуючу дію [10].

Туристична галузь України впродовж 2012 року активно розвивалась: проводилась сертифікація засобів розміщення, відбувалася категоризація готельних комплексів, відкривалися нові готелі. За даними Державного агентства України з туризму та курортів, нині в Україні функціонує 2573 сертифікованих засоби розміщення, з них 503 мають категорію. Відтак п'ятизіркових засобів розміщення в Україні нараховується 15, чотиризіркових – 77, тризіркових – 215, двозіркових – 100, однозіркових – 96; 2070 засобів розміщення категорії не мають [13].

У 2012 році, порівняно з 2010 роком, лише у містах, що приймали Євро-2012, кількість закладів розміщення збільшилась на 114%.

Найбільше зростання відбулось у Донецьку – 357% та Львові – 279%.

Загалом найбільша кількість сертифікованих засобів розміщення зосереджена в Автономній Республіці Крим, включаючи Севастополь – їх тут налічується 496. У Криму є 2 п'ятизіркові засоби розміщені, 4 – чотиризіркових, 29 – тризіркових, 7 – двозіркових, 3 – однозіркових, всі інші – без категорії [13].

Більшість готелів в Україні не мають сертифікації на категорію. Таким готелям важко вижити в умовах конкуренції (якщо лише це не єдиний готель у невеликому містечку).

Конкурентоспроможність готелю – поняття відносне: один і той же готель у рамках, наприклад, регіональної групи готелів може бути визнаний конкурентоспроможним, а у рамках галузей світового ринку чи сегменту – ні. Оцінка ступеня конкурентоспроможності полягає в першу чергу у виборі базових об'єктів для порівняння, іншими словами, у виборі готелю-лідера тієї ж категорії в країні чи за її межами [14].

Конкурентна перевага одного готелю над іншим може бути оцінена у тому випадку, коли обидва готелі задовольняють ідентичні потреби клієнтів, що відносяться до однорідних сегментів ринку. При цьому готелі знаходяться приблизно в тих самих фазах життєвого циклу. В тому випадку, якщо дані умови не виконуються, порівняння буде некоректним.

Внутрішні конкурентні переваги, які визначають ринкові позиції готелю, пропонується згрупувати за шістьма найбільш важливими аспектами: конкурентоспроможність послуг, фінансовий стан готелю, ефективність маркетингової діяльності, рентабельність продажів, імідж готелю та ефективність менеджменту [2].

Для забезпечення конкурентоспроможності готелю зараз необхідні нові підходи до організації обслуговування клієнтів і управління, перш за все, у інвестиційній політиці, у процесі впровадження нових технологій, створенні позитивного іміджу та фірмового стилю готелю.

Висока конкурентоспроможність готелю є гарантом високої рентабельності в ринкових умовах. Управління конкурентоспроможністю передбачає здійснення заходів щодо систематичного покращення послуг, постійного пошуку нових видів реклами, нових груп потенційних клієнтів, покращення сервісу [14].

Кожне підприємство багато в чому унікальне, тому універсальних рішень, придатних для всіх випадків, немає. Відсутні і «стандартні» набори правил, і порядок вирішення завдань. Вирішення поставленого завдання потребує розуміння сутності управління конкурентоспроможністю, визначення методів дослідження, розробки «власних» принципів управління і положень, які є базовими передумовами формування та забезпечують удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління – це складне й багатогранне явище, яке можна розглядати як процес функціонування системи органів, працівників управління, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом реалізації визначених функцій з використанням відповідних методів і принципів [15].

Розглянемо поняття «управління конкурентоспроможністю» з точки зору процесного та системного підходів.

З одного боку управління конкурентоспроможністю – це процес формування, створення, реалізації, використання, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства, який реалізується функціональними сферами діяльності підприємства і проявляється у положенні підприємства на ринку. З іншого – управління конкурентоспроможністю становить систему взаємозалежних елементів (цілей та критеріїв їх досягнення, функцій, органів управління, інформації, методів, моделей, результатів діяльності), взаємодія між якими забезпечує її реалізацію.

Основою конкурентоспроможності є якість і ціна. Разом з цим обслуговування на найвищому рівні створює більшу привабливість. Виходячи з цього, формулу конкурентоспроможності можна представити у вигляді:

Конкурентоспроможність = Якість + Ціна + Обслуговування [14].

Управляти конкурентоспроможністю значить забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, направляти основні зусилля на розв'язання наступних завдань: підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення рівня обслуговування. Можна звернути увагу, що між вказаними завданнями є протиріччя.

Рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Інноваційні зміни є необхідною умовою успішної діяльності підприємства за ринкових умов. Тільки висока конкурентоспроможність дає змогу зберегти свої позиції чи успішно розвиватися. Результати інноваційної діяльності позитивно впливають на функціонування суб'єктів ринку і держави загалом, що свідчить про ефективність інновацій [16]. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності послуг і готелю потребує новаторського підходу, суттю якого є пошук та реалізація інновацій.

Сектор готельних послуг є на сьогоднішній день сектором економіки України, який найбільш динамічно розвивається. Однак існує ряд проблем, в силу яких українські готелі стають неконкурентоспроможними у порівнянні із західними аналогами. Однією з таких причин є відсутність у готельному бізнесі національних готельних мереж, які розробили б єдину стратегію та систему управління конкурентоспроможністю. Недостатність національних операторів призводить до домінування іноземних.

Готельні ланцюги представляють собою такі утворення, в яких управління декількома готелями здійснюється однією компанією на підставі контракту. Створення готельного ланцюга гарантує упізнавання бренду, дозволяє створити єдину стратегію розвитку готелю, систему управління та звітності, програму навчання персоналу. Такий підхід до-

зволяє готельним підприємствам перегрупуватися та залучати додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу.

Світовий досвід організації готельного бізнесу показує, що формування готельних ланцюгів є більш конкурентоспроможним у порівнянні з «одиничними» готелями і у перспективі більш життєздатними.

З українських готельєрів в Україні представлені ланцюги Premiere Hotels, 7 днів (Clubhouse Group Holdings), Reikartz Hotels & Resorts. На українському ринку працює ряд міжнародних операторів, серед яких Radisson SAS, Rixos, Hilton Hotel, Accor Group, Hyatt Regency. Почали свою діяльність такі оператори, як Starwood Hotels, Le Meridien та ін.

Однією з головних причин лояльності міжнародних операторів до українського ринку є перспективність готельного бізнесу. Якщо в Європі термін окупності середньостатистичного готелю складає близько 12 років, то в Україні реально повернути інвестиції уже протягом 6-9 років [17].

Однак серйозну конкуренцію готелям, як національних, так і міжнародних операторів, складає здача апартаментів щодобово. У Києві існує велика кількість різноманітних компаній, які пропонують зняти квартиру на строк від доби й більше у різноманітних районах міста (у тому числі й у самісінькому центрі). Обладнані квартири з хорошим ремонтом у центрі міста приваблюють клієнтів більш гнучкими цінами – вартість квартири, як правило, на добу на 50-70% нижче вартості готельного номеру аналогічної якості [18].

Такого роду ситуації уповільнюють діяльність готельних підприємств. Це підтверджує той факт, що конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення виживання готелю в умовах конкурентної боротьби та його подальшого ефективного розвитку, а управління конкурентоспроможністю слід надати першочергове значення.

Таким чином, детально розглянувши сутність категорії «управління конкурентоспроможністю», можна визначити основні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Перший етап – визначення головної мети управління підприємством, тобто досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Другий етап – визначення та порівняння рівня конкурентоспроможності підприємства що аналізується, з рівнем конкурентоспроможності на ринку.

Третій етап – вибір конкурентної стратегії підприємства.

Четвертий етап – розробка заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегії.

П'ятий етап – оцінка й контроль реалізації стратегії. В процесі виконання п'ятого етапу виявляються та усуваються недоліки.

Утримання стійкої конкурентної переваги на ринку готельних послуг неможливе без своєчасного та гнучкого застосування підприємством готельного господарства сучасних методів управління.

Але навіть коли підприємство ефективно функціонує на ринку та є конкурентоспроможним, воно має і далі впроваджувати стратегічні зміни, оскільки розвиток є безперервним еволюційним процесом, у якому одна зміна створює необхідність в інших змінах.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що перспективи подальшого розвитку передбачають проведення дослідження ринку готельних послуг, діагностику його конкурентного середовища.

Подальший розвиток ринкових відносин буде сприяти зростанню уваги керівників готельних підприємств до необхідності підвищення конкурентоспроможності. Укріплення позицій на ринку готельних послуг в сучасних умовах не можливе без постійного аналізу стану конкурентоспроможності підприємства і реагування на її зміни. Цей процес не може бути стихійним. Тільки науково обґрунтоване управління конкурентоспроможністю дозволить організувати їх ефективне функціонування, отримати високі прибутки і мати стійкі позиції на ринку. Специфіка готельних підприємств обумовлює необхідність подальшої поглибленої розробки питань управління конкурентоспроможністю з метою покращення їх загальної результативності.

- 1.Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг / Н.Ю. Четыркина. – СПб.: СПбГУЭФ, 2009. – 128 с.
- 2.Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / В.А. Мошнов // Корпоративный менеджмент – 2010. – Режим доступа: URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml).
- 3.Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 4.Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедуори. – М.: Дело, 1992. – 702с.
- 5.Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М.; [пер. з англ.]. – К.: Основи, 1998. – 392 с.
- 6.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 7.Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. Л. Челенков.- М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
- 8.Моисеева Н.К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Высшее образование, 1993. – 245 с.
- 9.Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФА-М, 2000. – 312 с.
- 10.Конкуренция: теория и практика / [А. Ю. Юданов, ассоц. авторов и издателей «Тандем»]. – М.: изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 82 с.
- 11.Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – №3. – С. 67-77.

12. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / Ермолов М.О. – М.: Мысль, 1990. – 320 с.
13. Туристична галузь України впродовж 2012 року [Електронний ресурс] // Урядовий портал – 2012. – Режим доступу: URL: <http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish>.
14. Грибов В. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / В. Грибов, В. Грузинов. – Режим доступа: URL: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0042>.
15. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Х.: ХНАДУ, 2003. – 186 с.
16. Петрова Н.Б. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях / Петрова Н.Б., Мушинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 248 с.
17. Проблемы конкурентоспособности гостиничного хозяйства [Электронный ресурс] / Е.И. Михайлова // Экономика и финансы – 2010. Режим доступа: URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vsntu/2010/econom/109-SevNTU/109-01.pdf>
18. Гостиничный рынок Украины: проблемы роста [Электронный ресурс] // Сайт Гостиничный и ресторанный бизнес «Незабаром». – 2012. – Режим доступа: URL: <http://www.nezabarom.ua/hotel-business/publications/hotel-ukraine>.

*Отримано 04.03.2013*

УДК 331.103

С.А.АЛЕКСАНДРОВА, канд. пед. наук, А.С.ГВОЗДИК  
*Харківська національна академія міського господарства*

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ**

Розглядаються актуальні проблеми підготовки спеціалістів для підприємств індустрії туризму в Україні.

Рассматриваются актуальные проблемы подготовки специалистов для предприятий индустрии туризма в Украине.

The article deals with topical issues of training for enterprises of the tourism industry in Ukraine.

*Ключові слова:* фахівці індустрії туризму, туристська освіта, кадрова проблема, ринок туризму, підготовка кадрів.

В останні роки у професійній туристській освіті спостерігаються процеси, спрямовані на підвищення її якості (інтеграція, диверсифікація, уніфікація). Це обумовлено, передусім, зростаючим попитом на туристські послуги нового покоління, і, як наслідок, необхідністю підготовки для туристської галузі конкурентоспроможних фахівців, які володіють низкою професійно важливих знань, умінь, навичок, особистісних якостей.

За оцінками експертів ЮНЕСКО (Т. Г. Проценко), туризм може стати провідною галуззю світової економіки, що сприятиме розвитку локальних економік, міжкультурної комунікації та формуванню толерантного суспільства [1]. Всесвітня туристська організація (ВТО) прогно-