

УДК 658.56

В. В. Хмурова

### ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням сучасності щодо конкурентоспроможності. Особлива увага присвячена особливостям готельних підприємств та розробці механізму управління конкурентоспроможністю цих підприємств.

**Ключові слова:** механізм, конкурентоспроможність, готельні підприємства.

**Аннотация.** Стаття посвящена актуальным вопросам современности по конкурентоспособности. Особое внимание уделено особенностям гостиничных предприятий и разработке механизма управления конкурентоспособностью этих предприятий.

**Ключевые слова:** механизм, конкурентоспособность, гостиничные предприятия.

**Abstract.** The article is devoted to topical issues of our time on competitiveness. Special attention is devoted to the peculiarities of the hotel enterprises and the development of management mechanism competitiveness of these companies.

**Keywords:** mechanism, competitiveness, hotel enterprises.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для керівників підприємств є формування організаційно-економічного механізму, що спроможний забезпечити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізму управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями».

Ефективна діяльність сервісних підприємств, підвищення якості і конкурентоспроможності товару або послуг, сприятиме насиченню внутрішнього ринку, підвищенню життєвого рівня населення, росту його зайнятості, нарощуванню конкурентних переваг підприємства та регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, виведення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблемами ефективного управління підприємствами займалися такі відомі вчені, як Акофф Р. [1], Ансофф І. [2], Клейнер Г.Б., Балабанов І.Т. Вони досліджували процеси адаптації підприємств до мінливого зовнішнього середовища. Вітчизняні вчені Савченко О.І., Буднік М.М. [3], Петренко А.А. в своїх працях приділяли увагу розробці

теоретичних положень та практичних рекомендацій по вдосконаленню організаційно-економічних методів адаптації підприємства; створенню системи адаптивного розвитку підприємства; теоретичному обґрунтуванню процесів адаптації підприємств; розробці та аналізу економіко-математичних моделей адаптаційного підходу до управління виробничим потенціалом підприємства. Розробці адаптаційних механізмів виробничо-економічних систем присвячені роботи вітчизняних вчених Т.В. Ландіної, І.З. Крет. В наукових працях Т.В. Ландіної [4] розглядаються проблеми, які виникають на підприємствах при переході їх до ринкових умов господарювання та зумовлюють розробку адаптаційних механізмів виробничо-економічних систем. Проте, поки що не існує наукових робіт, які б розглядали проблеми, що виникають на підприємствах у процесі функціонування в кризових умовах. Кризові умови можуть викликати збій у процесах функціонування підприємств. Виходячи з цього, слід зазначити, що дослідження особливостей управління підприємство в кризових умовах є доцільними та перспективними на сучасному етапі ринкових відносин в Україні.

**Мета статті.** Розробка механізму управління конкурентоспроможності з метою підвищення ефективності діяльності готельних підприємств, підвищення якості і конкурентоспроможності послуг, підвищенню життєвого рівня населення, росту його зайнятості, нарощуванню конкурентних переваг підприємства та регіону.

**Основний матеріал.** Наукова проблема дослідження організаційно-економічних аспектів розвитку готельного господарства є актуальною в перехідний період становлення ринкової економіки, але поки що малодослідженою, бо потребує виявлення регіональних особливостей функціонування кожного окремого регіонального ринку готельних послуг і подальшої розробки теоретичних та практичних рекомендацій щодо його розвитку, які забезпечували б підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності готельних підприємств регіону [5].

Сучасний стан готельного господарства обумовлений переходом нашої країни до ринкової економіки, в якій конкуренція виконує роль регулюючого і контролюючого механізму. На ринку туристських послуг виділяють функціональну, видову і маркетингову конкуренцію. З точки зору механізму і методів здійснення конкуренцію поділяють на цінову й нецінову.

Формування конкурентоспроможного готельного комплексу можливе лише за умови формування конкурентоспроможної ринкової стратегії окремими готельними підприємствами регіону, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельного комплексу регіону і країни і підвищенню конкурентоспроможності всього туристського продукту. Поведінка й успіх окремого підприємства залежать від виявлення конкурентних переваг і розробки конкурентної стратегії.

Єдиної методики аналізу конкуренції і конкурентів, виявлення конкурентних переваг, порівняння конкурентоспроможності підприємств та послуг (товарів) на сьогодні не існує. Збирання усіх даних, необхідних для аналізу конкурентів, на практиці майже завжди неможливе. Тут широко використовується закордонний досвід [6].

Формування конкурентоспроможного регіонального готельного комплексу обумовлюється ринковим середовищем, тому доцільно досліджувати фактори його формування і сам ринок готельних послуг як складові організаційно-економічного механізму готельного господарства.

Систему факторів формування готельного комплексу регіону можна об'єднати в такі групи: фактори макросередовища (природні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні й політичні) і фактори мікросередовища (конкуренти, постачальники, партнери, посередники, споживачі, держава).

Для розробки конкурентної стратегії необхідна також оцінка готельного ринку як конкурентного середовища готельного підприємства. Треба оцінити ємкість ринку, інтенсивність конкуренції.

Поведінка окремого підприємства готельного господарства обумовлена ринковими умовами і конкуренцією. Підприємство змушено не тільки реагувати на зміну структури галузі, але й вибирати свою позицію в цій структурі. Конкурентна стратегія – реакція підприємства на сили, що знаходяться за межами її контролю або впливу, розробляється згідно із структурою попиту, позицією в галузі і на конкретному ринку. Три базові стратегії, що помітно відрізняються у своєму підході до досягнення конкурентоспроможності, ідентифікував М. Портер: стратегія лідерства за рахунок економії витрат, диференціація, спеціалізація. Г.Л. Азоев виділяє вже п'ять базових стратегій: зниження собівартості, диференціація продукції, сегментування ринку, впровадження нововведень, негайне реагування на потреби ринку [6].

У світовій практиці існують різні підходи до сегментування споживачьких ринків і споживачів, точки зору на переваги сегментування, як однієї із стратегій досягнення конкурентоспроможності, але єдиного способу сегментування ринку немає. Вибір вимог, критеріїв сегментування залежить від специфіки кожного ринку.

У сучасних умовах на ринку готельного господарства широко застосовується цінова конкуренція. Готельні підприємства вільні в питаннях ціноутворення і широко використовують ціноутворення в якості основного механізму конкурентної стратегії, що потребує ретельної розробки управлінських рішень щодо встановлення цін на послуги (тарифів).

Вибір оптимальної стратегії ціноутворення на готельні послуги ускладнюється низкою особливостей і проблем готельного господарства, значне місце серед яких займає сезонне коливання попиту. Більшість

готельних підприємств розраховують тарифи, користуючись підходом "витрати плюс", тобто шляхом сумування всіх витрат готелю визначають собівартість однієї ліжко-доби при певній плановій (інколи середній) завантаженості готелю до якої додають визначений процент рентабельності [7].

Конкурентна стратегія кожного підприємства розробляється згідно із структурою попиту, своїм станом в галузі й на конкретному ринку, тому розробка ефективної конкурентної стратегії можлива тільки після ретельного аналізу самого конкурентного ринку і діяльності конкурентів (рис. 1).

Сучасний стан готельного господарства обумовлює необхідність встановлювати тарифи на готельні послуги з урахуванням прогнозування попиту. Відповідно до попиту повинна бути скоригована і конкурентна стратегія підприємства, активно використовуватись цінова конкуренція. Зокрема застосування знижок для стимулювання попиту не завжди доцільне для готельного підприємства [7].

Для гнучкості ціноутворення необхідне врахування ризику при встановленні тарифів на готельні послуги та особливості цих послуг (рис.2).

Отже, представлений підхід оцінки та розвитку конкурентоспроможності готельного підприємства у варіанті рішення, як завдань, так і проблем організації на основі підвищення якості і ефективності даного виду діяльності, не є абсолютним або остаточним.

Проте, представлена послідовність виконання етапів оцінки і розвитку конкурентоспроможності підприємства дозволяє глибоко і усебічно досліджу-

вати, підготувати та провести зміни на підприємстві для підвищення його значущості та ваги на ринку.

Кожне підприємство в ході своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача, а тому одним із важливих елементів є визначення організаційно-економічного механізму забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Під організаційно-економічним механізмом формування конкурентоспроможності підприємства будемо розуміти сукупність організаційно-управлінських і економічних методів та інструментів впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства з метою забезпечення досягнення його стратегічних цілей та завдань.

Актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії й практики є управління конкурентоспроможністю підприємства. Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання і розвиток підприємств у новому середовищі. Відсутність досвіду конкуренції, складна економічна ситуація в державі, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства потребують проведення додаткових досліджень у цій сфері.

Управління конкурентоспроможністю – це сукупність методів з систематичного удосконалення виробів, постійного пошуку нових каналів його збуту і покращення після продажного сервісу.



Рис. 1. Алгоритм формування конкурентоспроможної стратегії готельного підприємства



Рис.2. Особливості готельних послуг



Рис. 3. Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю

Мета управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій.

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності продукції, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати систему управління конкурентоспроможністю продукції. Інтегральне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів вимагає більш широкого підходу до проблем управління конкурентоспроможністю.

Розроблена Г. Скударом комплексна система управління конкурентоспроможністю, яка являє собою багатофункціональну і багатокомпонентну систему та складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цільових комплексних блоків (елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері (рис. 3).

Всі блоки розробленої системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них сприяє розв'язанню проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому і внутрішніх ринках, досягнення сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг. Кожен блок, у свою чергу, розглядається як система, що включає багатоманітні системоутворюючі компоненти [8].

Представлений організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, достатньо повно відображає коло факторів і взаємозв'язків процесу управління діяльністю підприємства на ринку, тому може бути корисний для підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому та внутрішньому ринках. Така структуризація дозволяє здійснювати цілеспрямований системний пошук шляхів поєднання усіх компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового управління з метою концентрації зусиль і керуючого впливу на фактори, які визначають потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Знання про конкурентів, їх реальні і плановані дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг. Головна мета стратегії – визначити принципи і правила досягнення переваг над конкурентами в цільових сегментах ринку та елементах маркетингу. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприєм-

ства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.

Конкретні рекомендації не можуть бути для всіх підприємств стандартними, у кожному конкретному випадку на підприємстві повинна розроблятися система управління конкурентоспроможністю, що оптимально працюватиме з урахуванням усіх специфічних характеристик і особливостей даного підприємства.

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності підприємства, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати ефективну систему організаційно-економічного механізму конкурентоспроможності підприємств.

*Висновки.* в умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для керівників підприємств є формування такого організаційного механізму управління підприємством, що спроможний забезпечити ефективність управління і конкурентоспроможність підприємства. Конкретні рекомендації не можуть бути для всіх підприємств стандартними, у кожному конкретному випадку на підприємстві повинна розроблятися система управління конкурентоспроможністю, що оптимально працюватиме з урахуванням усіх специфічних характеристик і особливостей даного підприємства. Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності підприємства, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати ефективну систему організаційно-економічного механізму конкурентоспроможності підприємств.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. Пер. с англ. – М.: Мир, 1982
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Ефенко. – М.: Экономика, 1989.
3. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Автореф. дис...к. е. н: 08.06.01 / Харк. держ. екон. у-т. – Х., 2002.
4. Ландіна Т.В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. – К.: Видавництво „Наукова думка”, 1994.
5. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства/ Науковий вісник НЛТУ України.-2010.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління – М: ІНФРА – М., 2011.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи- М: Вид. книготорговий центр «Маркетинг», 2002.
8. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наук. думка, 1999.