

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO THE FORMATION OF THE STRATEGY OF PROVIDING COMPETITIVENESS OF HOTEL ENTERPRISES

У статті розглянуто теоретичні та методичні засади формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг. Визначено сутність і наповнення категорії «організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної конкурентоспроможності» на рівні готельного підприємства. Запропоновано складові блоки в стратегії та ключові компетенції забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства в умовах кризи.

Ключові слова: стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сфера готельних послуг, готельне господарство, організаційно-економічний механізм, управління розвитком.

В статье рассмотрены теоретические и методические основы формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы гостиничных услуг. Определена сущность и наполнение категории «организационно-экономический механизм обеспечения стратегической конкурентоспособности» на уровне гостиничного предприятия.

Предложено составлять блоки в стратегии и ключевые компетенции обеспечения конкурентоспособности предприятия гостиничного хозяйства в условиях кризиса.

Ключевые слова: стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятия, сфера гостиничных услуг, гостиничное хозяйство, организационно-экономический механизм, управления развитием.

The article considers theoretical and methodological foundations of the formation of a strategy of providing competitiveness of hotel enterprises. The essence and content of a category "business mechanism of providing strategic competitiveness" at the level of a hotel enterprise are determined. Blocks in the strategy and key competences of the provision of competitiveness of enterprises of the hospitality industry under the crisis are proposed.

Key words: Strategy to ensure the competitiveness of enterprises, the sphere of hotel services, hotel industry, organizational and economic mechanism of development management.

УДК 338.488.2:640.412:005

Завідна Л.Д.

доцент,
докторант кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
Київський національний
торговельно-економічний університет

Постановка проблеми. Конкурентна стратегія готельного підприємства – це детальний план виробництва і реалізації готельних послуг, орієнтований на споживчі сегменти, ринкову кон'юнктуру і економіко-правове поле господарської діяльності [1, с. 55]. В умовах кризи позитивно зарекомендовані у минулому методи і прийоми ведення бізнесу та технології функціонування готелів перестають бути адекватними поточним нестабільним умовам ринкового середовища, що обумовлюють розвиток нових підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг.

Аналіз основних досліджень і публікацій. В процесі розвитку теорії та практики формування і реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності в готельній індустрії в науковій літературі накопичений значний зарубіжний та вітчизняний досвід, який активно використовується при проведенні теоретичних та практичних досліджень на готельних підприємствах.

Основні класичні теоретичні положення про конкуренцію і її рушійні сили представлені в працях У. Петті, П. Л. де Бугальбера, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, Д. С. Мілля, Е. Чемберліна, Дж. Робінсон, Й. Шумпетера, К. Макконнелла, С. Брю.

В області розроблення наукових питань, що стосуються забезпечення конкурентоспромож-

ності підприємств готельного господарства, виділяються роботи таких вітчизняних та закордонних вчених, як О. Виноградова, С. Драгунцова, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, А. Капліна, Л. Лук'янова, М. Мальська, Г. Мунін, Л. Нечаюк, Х. Роглева, О. Ремеслова, та ін., а також фахівців з країн СНД Е. Ільїна, В. Квартальнова, А. Лісника, С. Скобкіна, Р. Фатхутдінова, А. Чуднівського, та інші.

Слід зазначити, що незважаючи на наявність досить великої кількості наукових праць, присвячених загальній проблематиці розвитку теорії та методології забезпечення конкурентоспроможності, за межею систематизованих досліджень залишаються прикладні завдання генерування стратегій забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств і їх адаптації до нових умов ринкового середовища.

Постановка завдання. Ринкове середовище функціонування готельної індустрії в даний час нестійке і нестабільне. Для підтримки стратегічної конкурентоспроможності в умовах, що склалися, готельні підприємства імплементують нові методи ведення бізнесу, відповідні мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища. У дослідженні зосереджено увагу на розробці організаційно-методичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне підприємство сфери готельних послуг є компліцирований (від лат. *komplisirovaniy* – ускладнений, змішаний) комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних соці-

ально-економічних підсистем, що функціонують в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища, що є, зі свого боку, джерелом як можливостей, так і загроз для розвитку готельних підприємств.

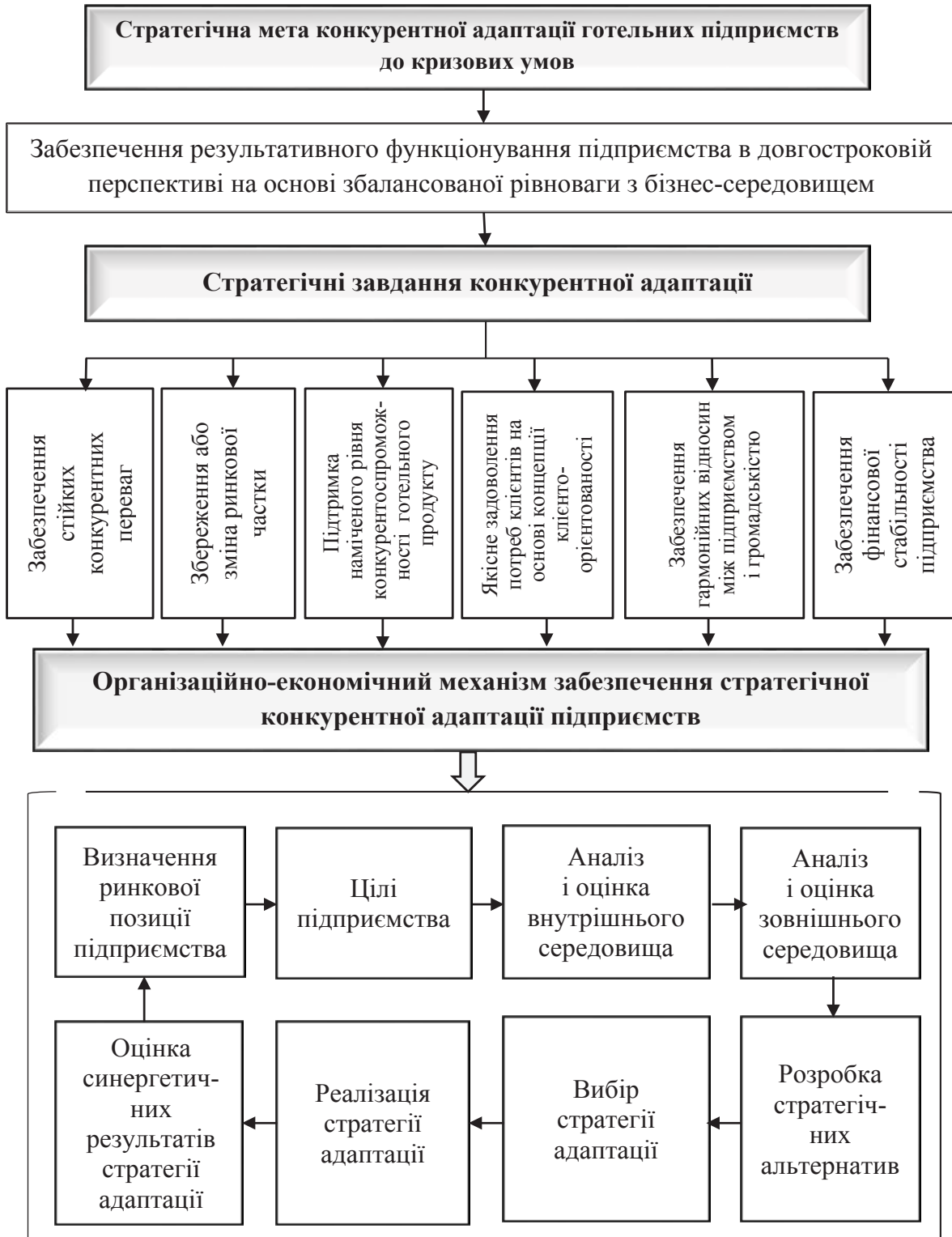


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства готельного господарства

Джерело: побудовано автором за даними [2; 3]

Створення організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної конкурентоспроможності вимагає визначення стратегічної мети конкурентної адаптації готельних підприємств до нестабільних кризових умов, основних завдань функціонування готелю, а також ключових параметрів діяльності і властивостей підприємств готельного господарства (рис. 1).

На рисунку зображено концептуальний підхід до формування організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства готельного господарства.

Головне завдання реалізації сформованого механізму полягає в забезпеченні умов, необхідних для результативного функціонування готельних підприємств в нестабільній ринковій ситуації.

Процес функціонування механізму включає в себе наступні основні компоненти:

1. Визначення ринкової позиції готельного підприємства, тобто рейтингу підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів з використанням кількісних і якісних оцінок, які характеризують частку ринку підприємства і визначають основні характеристики і фактори, під впливом яких вона формується.

2. Формулювання цілей і завдань, що відображають запланований рівень результативності діяльності з обслуговування клієнтів готельних підприємств. Дані цілі і завдання обов'язково повинні мати на увазі мотивацію співробітників, що працюють на підприємстві.

3. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища готельного підприємства дозволяє визначити внутрішні можливості і потенціали, на які може розраховувати готель в конкурентній боротьбі, а також таргетно (від англ. *target* «ціль, мішень») сформулювати і транслювати цілі підприємства і його місію.

4. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища. Цей процес можна розглядати в якості вихідного пункту, так як він забезпечує базу для вироблення стратегії ринкової поведінки в умовах кризи, що дозволяє готельному підприємству реалізувати свою місію і досягти намічених цілей.

5. Розробка і аналіз стратегічних альтернатив є стрижневим компонентом сформованого механізму, так як на цьому етапі відбувається створення портфеля альтернативних стратегічних шляхів розвитку готельного підприємства в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього ринкового середовища, що ведуть до досягнення намічених цілей різними шляхами.

6. Вибір стратегії адаптації має на увазі оцінку альтернативних напрямків розвитку готельного підприємства та прийняття рішення про оптимальний варіант для реалізації. При цьому необхідно виділити і врахувати такі фактори, як стійкі конкурентні переваги готелю на нестабільному ринку,

зміна філософії бізнесу в кризовий період, а також цінності, що розділяються клієнтами і співробітниками готельних підприємств, і способи впливу на них в умовах ринкової невизначеності.

7. Реалізація стратегії адаптації – критичний процес, який передбачає розробку сукупності рішень щодо ефективного використання наявних у готельного підприємства ресурсів, а також вивчення поведінки оточення готелю і коригування діяльності відповідно до мінливих параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища.

8. Оцінка синергетичних результатів стратегії адаптації полягає в тому, щоб з'ясувати інтегральний ефект взаємодії, який забезпечує результативність функціонування готелю, більшу, ніж проста сума результатів діяльності окремих функціональних підрозділів і напрямків бізнесу готельної організації.

Розробляючи методичні підходи до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності для готельних підприємств, слід врахувати, що їх реалізація вимагає відповідної організації компанії, належних методів ведення бізнесу, концепції управління, можливостей координації, регуляції внутрішнього середовища підприємства, системи ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, обліку компетентнісного і ціннісного аспектів, перетворення корпоративної культури.

Пропонуємо наступні основні складові блоки в стратегії забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства:

1. Розробка компетентнісного підходу до процесів управління персоналом в умовах нестабільної ринкової ситуації;

2. Забезпечення готельного підприємства ресурсною базою і розподіл ресурсів у значимих ланках ланцюжка створення цінності;

3. Вироблення політики та процедур для забезпечення ефективної реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності;

4. Впровадження методик безперервного вдосконалення;

5. Поліпшення інформаційних, комунікаційних та інших систем готельного підприємства;

6. Поступальний розвиток корпоративної культури з урахуванням кризової складової.

Розглянемо зазначені блоки більш докладно.

1. В умовах кризи змінюються базові підходи до здійснення діяльності готельного підприємства і, отже, змінюються професійні вимоги до співробітників готелів. Персонал готельних підприємств повинен не тільки знати і реалізовувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності, а й своєчасно усвідомлювати і адаптуватися до складнощів нестабільного зовнішнього середовища. Професійна компетентність готельного персоналу передбачає врахування комплікації зовнішнього оточення, фіксацію виникаючих труднощів і вико-

ристання гнучкої системи реагування на складну ринкову ситуацію.

Переваги компетентнісного підходу до процесів управління персоналом в умовах нестабільної ринкової ситуації полягають у тому, що цей підхід представляє не стільки знання і навички співро-

бітника, скільки його поведінку, дії. Крім того, компетентнісний підхід означає не тільки здатність людини здійснювати необхідну діяльність, але і нести за неї відповідальність, тобто розуміти, яким чином досягається потрібний результат, розуміти власні обмеження і вести постійну роботу над

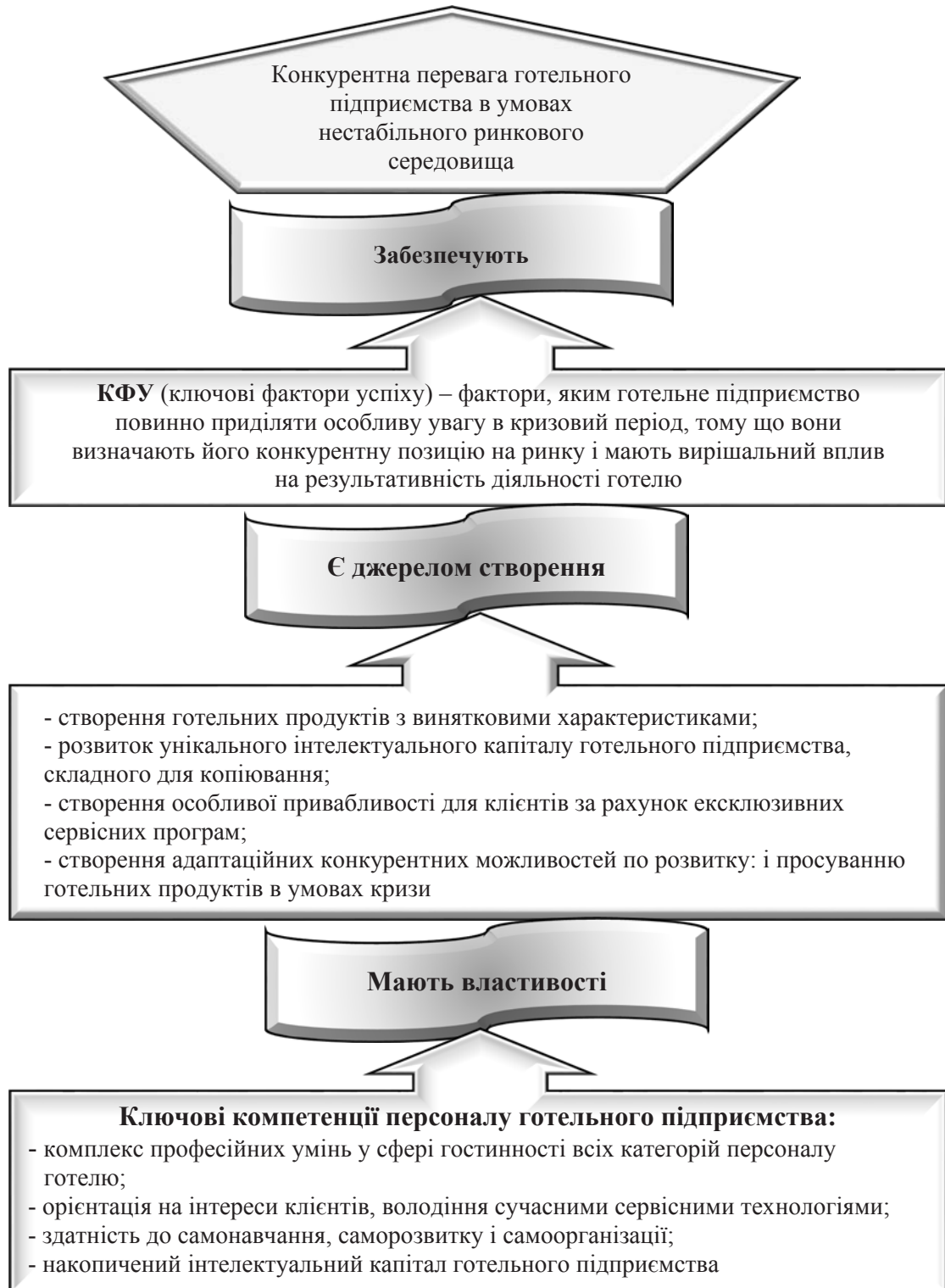


Рис. 2. Ключові компетенції забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства в умовах кризи

Джерело: побудовано автором за даними [4; 5]

розширенням сфер своєї компетентності, це підвищує відповідальність співробітників, рівень їх самоуправління і саморозвитку, що в умовах кризи може служити фундаментом трансформуючих перетворень.

Ключові компетенції співробітників готельних підприємств можна розглядати як основу забезпечення конкурентоспроможності організацій готельної індустрії (рис. 2).

Практика показує [6], що в умовах кризи для готельних підприємств стають найбільш значущими і затребуваними такі компетенції (по спадуючій важливості): аналіз проблем, стресостійкість, планування і організація, націленість на результат, позитивне мислення, адаптивність, робота в команді, системність мислення, управління людьми, збір інформації.

2. Досягнення економічних і соціальних результатів діяльності готельного підприємства в кризовий період, а також забезпечення перспективного розвитку готельних підприємств в значній мірі залежить від ефективності використання ресурсного потенціалу, зокрема таких його складових, як матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інтелектуальні і технологічні ресурси, а також від рівня конкуренції професійних учасників ринку готельних послуг.

Ресурсний конкурентний потенціал готельного підприємства являє собою сукупність наявних ресурсів, узгоджене використання яких спрямоване на досягнення заданих рівнів економічної ефективності по кожному виду ресурсів.

Одним з основних етапів формування ресурсного потенціалу є процес реалізації готельних продуктів і послуг, що забезпечує отримання прибутку, а також формування лояльності клієнтів. Залежно від якості ланцюжка створення цінності ресурсний потенціал готельного підприємства може збільшуватися або зменшуватися.

3. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності вимагає довгострокових і короткострокових проектів, програм, політики, процедур.

Досягнення стратегічних цілей конкретизується в додаткових планах, які забезпечують виконання проміжних цілей і визначають процес реалізації стратегічного плану по забезпеченню конкурентоспроможності. Основними компонентами формального планування є політика, процедури і правила.

Політика представляє собою систему керівництва щодо прийняття рішень для досягнення поставлених перед готельним підприємством стратегічних цілей і завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності в нестабільних умовах ринкового середовища. Політика формується, як правило, на тривалу перспективу.

Процедури представляють послідовність певних дій, які доцільно виконувати в конкретній ситуації для досягнення цілей готельного підприєм-

ства, вирішення реальних завдань з урахуванням наявного досвіду.

4. Концепція безперервного вдосконалення є важливим елементом формування стратегічної конкурентної переваги готельного підприємства. В даний час виділяються два можливих підходи для вдосконалення діяльності будь-якої організації. *Перший* – це використання кардинальних, масштабних змін, так званих проривів в діяльності організації. Кардинальні зміни здатні привести до досягнення цілей, які довгий час вважалися гіпотетично досяжними, але для їх реалізації не вистачало певних ресурсів. *Другий підхід* – це реалізація безперервного вдосконалення шляхом поступових, постійних змін і поліпшень всіх форм і видів діяльності. Важливим аспектом такого підходу стає синергія різних дій щодо поліпшення і необхідність роботи на кожному рівні організації.

Холістична концепція, що охоплює філософію, теорію і практичні інструменти менеджменту, що дозволяє домогтися переваги в конкурентній боротьбі, на сучасному етапі відома як кайдзен-технологія (*кайдзен* – поняття, похідне від японських слів *кай* – зміна, і *дзен* – добре чи на краще). Ідеї системи кайдзен викладені Масаакі Імаї в книзі «Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній» («Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success»). Основні ідеї концепції кайдзен полягають в наступному [7]:

- усвідомлення того, що будь-яка корпорація має проблеми і що необхідно створення певної культури, в рамках якої кожен співробітник може вільно визнати наявність цих проблем і запропонувати удосконалення. Кайдзен допомагає вирішувати проблеми шляхом розвитку такої культури праці, коли працівник не штрафується за проблему, а гарантує, що її не буде;

- кайдзен-стратегія ґрунтується на визнанні того, що менеджмент, метою якого є отримання прибутку, повинен ставити своїм завданням задоволення клієнта і його вимог. Якість в першу чергу, а не прибуток: всяке підприємство може процвітати тільки за умови, що споживач, який отримує товар або послугу, задоволений;

- кайдзен – це стратегія вдосконалення, орієнтована на клієнта. Кайдзен виходить з того, що сукупна діяльність підприємства в результаті повинна вести до більш повного задоволення запитів споживачів і підвищення задоволеності клієнтів. При цьому розрізняється філософія внутрішнього і зовнішнього клієнта організації;

- ставлення до вирішення проблем з системних позицій міжфункціональної взаємодії і співпраці. Жоден день не повинен пройти без якогось поліпшення, що реалізується на конкретній ділянці даної компанії;

- акцент на процес: розвиток мислення, орієнтованого на поліпшення процесів, і створення

управлінської системи, яка підтримує, оцінює і винагороджує процесно-орієнтовані зусилля співробітників щодо їх удосконалення.

5. Ефективність інформаційних, комунікаційних та інших систем є найважливішими факторами успіху для готельних підприємств. За допомогою комунікацій готелі здійснюють взаємодію з зовнішнім середовищем, визначаючи рівень і якість прийняття управлінських рішень, а також впливають на стан внутрішнього середовища шляхом забезпечення узгодженості співробітників, структури, цінностей, цілей і завдань організації.

6. Поступальний розвиток корпоративної культури є дієвим механізмом управління. В сучасних готельних організаціях корпоративна культура сприймається як впливовий стратегічний інструмент, що дозволяє направляти управлінців і співробітників на реалізацію загальних цілей, особливо при проявах нестабільності ринкової ситуації. При формуванні та розвитку корпоративної культури необхідно брати до уваги її певні ознаки і враховувати той факт, що корпоративна культура створюється з потенціалу кожного співробітника організації [1, с. 215]. В умовах кризи вплив корпоративної культури на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності готельного підприємства доцільно розглядати в наступних аспектах: місія, імідж, престиж, асортимент, характеристики, розвиток.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, при реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності готельні підприємства повинні спиратися на принцип превентивного реагування, який полягає в тому, щоб розробляти

попереджувальні заходи з метою запобігання або пом'якшення можливих кризових наслідків зміни параметрів функціонування організацій в готельній індустрії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Превентивне реагування дозволяє сформувати стійку основу для послідовного розвитку стратегічних конкурентних переваг готельних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма [Текст]: учеб. пособ. / – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
2. Портер М.Е. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов – М.: Маркет ДС, 2008. – 426 с.
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 356 с.
5. Скобкин С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг? // Парад отелей. – 2005. – № 3(24)
6. Антикризисные компетенции / Портал о кадровом менеджменте HRM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/034E3CE8CF976902C32575950031292A/voting.html>.
7. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. / М. Имаи – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 274 с.