

В. І. Охота,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу і туризму,
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

V. Okhota,
PhD, Associate Professor, Ternopil national economic university

WAYS TO INCREASE COMPETITIVENESS OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES

У статті розглянуто основні напрями підвищення конкурентних переваг вітчизняних готельних підприємств. Запропоновано систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) для вітчизняних підприємств готельного бізнесу, яка є інструментом стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за допомогою оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації як фінансові, так і не фінансові (навчання і розвиток співробітників, бізнес-процеси, споживачі). Розглянуто напрями підвищення якості обслуговування в готелі і підтримання його на стабільно високому рівні. З метою підвищення конкурентних переваг на ринку запропоновано аутсорсингову взаємодію готелю з бізнес-структурами, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зміни зовнішнього середовища.

In the article shown the main directions of improving the competitive advantages of domestic hotel companies. Proposed the system of Balanced Scorecard (Balanced Scorecard, BSC) for domestic enterprises hospitality industry, which is a tool for strategic management of the company based on the measurement and evaluation of its efficiency by optimally selected indicators that reflect all aspects of the organization, both financial and non-financial (training and development of employees, business processes, customers). Shown the directions improve quality of service in hotels and maintaining it at a stable level. To increase the competitive advantage offered to the market at outsourcing engagement with businesses that aims to reduce their production capacity through the utilization partner, provides enterprise mobility and significantly increases the speed of its response to the current changes in the environment.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельна послуга, якість готельних послуг, ефективність, конкурентна перевага, методи оцінки конкурентоспроможності.

Key words: competitiveness, hotel services, hotel services quality, efficiency, competitive advantage, competitiveness evaluation methods.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Конкурентна перевага готелю лежить в основі його успішної діяльності на ринку. Готельне господарство є важливою складовою туристичної індустрії та являє собою сукупність видів діяльності, спрямованих на обслуговування споживачів. У сучасних умовах бізнесу на ринку готельно-туристичних послуг для збереження конкурентоспроможності готельного підприємства необхідно реалізовувати цілий комплекс заходів по формуванню і закріпленню конкурентних переваг.

Отже, в умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг проблема забезпечення конкурен-

тоспроможності готельного закладу набуває особливої актуальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику конкурентоспроможності готельних закладів у своїх наукових дослідженнях піднімали іноземні та вітчизняні вчені, зокрема Жуков А.В. [1], Подлепіна П.О. [2], Кузнєцова Н.М. [3], Шаповалова О.М. [4], Мельниченко С.В. [5], Донець А.А. [6], Балацька Н.Ю. [7], Малюга Л.М. [8], Завідна Л.Д. [9], Поворознюк І.М. [10]. Проте в сучасних реаліях вітчизняного ринку готельно-туристичних

Таблиця 1. Система збалансованих показників для готельного бізнесу

Напрямки	Стратегічні цілі	Показники	Шляхи реалізації
Фінансові ресурси	- збільшення чистого прибутку готелю; - підвищення середньої ціни готельного номера; - збільшення кількості споживачів в несезонні періоди; - мінімізація простоїв номерів; - розвиток напрямів ресторанного бізнесу та надання додаткових послуг	- відсоток збільшення прибутку; - середня ціна готельного номера; - відсоток збільшення числа споживачів в несезонний період; - кількість постійно зайнятих номерів; - кількість відвідувачів ресторану	- розробка програм заохочення клієнтів; - розробка системи гнучких знижок для споживачів під час несезонних періодів; - маркетингова діяльність
Споживачі	- розширення спектру пропонованих послуг; - підвищення задоволеності споживачів; - створення нових напрямків залучення клієнтів	- кількість нових послуг; - кількість позитивних відгуків в Гостьовій книзі; - кількість нових шляхів залучення клієнтів	- маркетингова діяльність; - розробка системи оцінки відгуків споживачів щодо якості обслуговування; - укладення договорів на проведення маркетингових та збутових заходів
Внутрішні бізнес-процеси	- зменшення тривалості бронювання номеру клієнтом; - поліпшення процесу обслуговування клієнтів; - спрощення процесу бронювання номерів через інтернет-ресурс	- час на обслуговування одного клієнта; - кількість скарг на обслуговування; - кількість позитивних відгуків на сайті	- автоматизація системи управління; - підвищення рівня якості обслуговування клієнтів; - створення інформаційної системи оцінки думок споживачів
Навчання та розвиток	- підвищення кваліфікації співробітників; - підвищення задоволеності співробітників	- витрати на навчання співробітників (у відсотках); - індекс задоволеності персоналу (0-10 балів)	- програма навчання персоналу; - програма визначення рівня задоволеності персоналу; - створення максимально комфортні умови для розвитку співробітників

Джерело: розроблено автором.

послуг пошук шляхів підвищення конкурентних переваг закладів розміщення набуває особливої актуальності.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є виявлення напрямів підвищення конкурентоспроможності та ефективності закладів готельної індустрії в сучасних реаліях бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентоспроможність готелю — це здатність і можливість засобів розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед готелями-конкурентами і за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток готелю та його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування клієнтів [1, с. 17]. Процес формування конкурентних переваг є дуже трудомістким і вимагає від закладу постійної роботи по вдосконаленню своєї діяльності, бо більшість ресурсів, які створюють конкурентні переваги, можуть бути легко скопійовані конкурентами в короткостроковому періоді.

Конкурентоспроможність підприємства виражається через його конкурентні переваги по відношенню до інших підприємств, що належать до певного ринкового сегменту. Оцінка конкурентоспроможності здебільшого заснована на інтуїтивних відчуттях, однак, її цілком можна формалізувати та визначити показники, які дозволяють здійснити аналіз і виділити напрями підвищення конкурентоспроможності через виявлення факторів впливу. Послідовність етапів оцінки конкурентоспроможності послуг принципово не відрізняється від оцінки конкурентоспроможності товарів. Особливість оцінки визначається насамперед специфічністю показників якості послуг і проявляється в умовах конкурентоспроможності і відповідно в методах оцінки підприємства.

У сучасних умовах ринку міжнародний готельний менеджмент перебуває в постійному пошуку нових підходів до оцінки ефективності та конкурентоспроможності діяльності закладів розміщення. Порівняно новою, але вже досить виправданою технологією оцінки ефективності діяль-

ності готельних підприємств є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка є інструментом стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за допомогою оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації як фінансові, так і нефінансові (навчання і розвиток співробітників, бізнес-процеси, споживачі).

Для підприємств вітчизняного готельного бізнесу можна запропонувати наступну систему збалансованих показників (табл. 1), в межах якої здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління, моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Розробка системи збалансованих показників є невід'ємною складовою готельного менеджменту. Цей інструмент стратегічного планування дає можливість адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити її конкурентоспроможність, збільшити задоволеність внутрішніх і зовнішніх споживачів, підвищити ефективність внутрішніх процесів, і як наслідок, збільшити чистий прибуток готелю.

Окрім того, одним із найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами.

Якість послуг готельного закладу, в умовах сучасного виробництва — найважливіша умова його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності. Кожна складова комплексного обслуговування в готельному закладі являє собою певну послугу (харчування, розміщення, анімація, рекреація, СПА тощо), надання якої здійснюється за певною технологією. Під технологією обслуговування слід розуміти сукупність процесів надання послуг, які реалізуються певним методом і в певній послідовності. Виробники готельних послуг повинні створювати певний рівень якості, який відповідає запитам споживачів і заявляти про нього, а потім у процесі обслуговування демонструвати заявлений рівень.

Для того, щоб поліпшити якість послуг, необхідно визначити ключові критерії, які використовуються споживачами

чами для виміру якості і очікування цільової аудиторії. Споживачі оцінюють фактичну послугу в порівнянні з очікуваною, з урахуванням ключових критеріїв, серед яких можна виділити: ступінь доступності; репутація підприємства; знання; надійність; безпеку; компетенція персоналу; рівень комунікації; ввічливість; реакція персоналу.

Підвищення якості обслуговування в готелі і підтримання його на стабільно високому рівні — завдання непросте і витратне. Але проведення всіх необхідних заходів в цьому напрямку окупується і приносить підвищення прибутковості готелю. Адже якщо клієнт відбуває з готелю, повністю задоволений обслуговуванням, то не тільки він сам може стати в майбутньому джерелом постійного доходу, але і його друзі, колеги, родичі, яким він буде рекомендувати цей готель.

Маркетингові дослідження доводять, що на завоювання нового клієнта потрібно в 5 разів більше витрат, ніж на утримання колишнього. І в цю різницю входять, перш за все, витрати на комплекс маркетингових заходів.

Для поліпшення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Зокрема впровадження лише сервісу онлайн-бронювання в готелі піднімає його прибуток на 8%, рентабельність — на 24%, а доставка замовлення з бару в номер (рум-сервіс) дозволяє збільшити прибуток на 6%.

Щоб підвищити якість обслуговування і лояльність клієнтів, впроваджуються такі форми обслуговування в готелі, як додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, а також розробляються спеціальні програми лояльності клієнтів, зокрема [11]:

- різного роду знижки: дітям, туристичним групам, постійним клієнтам;

- накопичувальні картки, бонусні програми — коли клієнт отримує за замовлення послуг бали, які потім трансформуються в знижки; надаються бонусні дні перебування та інші особливі умови;

- індивідуальні програми і привілеї — коли готель накопичує інформацію про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг;

- програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнес-ланчів.

До спеціальних акційних пропозицій готельного закладу зазвичай відносять: організацію розважальних заходів, проведення свят; програми для обслуговування ділових заходів; програми для молодят, VIP-персон; акції вихідного дня; розіграші призів; сезонні розпродажі; пільги окремим категоріям клієнтів.

Додаткові послуги можна розділити на три категорії:

- завжди безкоштовні: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою, нагадування про зустрічі, надання окропу, швейного приладдя, одного комплекту посуду в номер, настільних ігор;

- зазвичай безкоштовні: доступ в інтернет, виклик таксі, доставка багажу в номер, доступ до бізнес-центру, надання інформації про місця розваги в місті, афіші культурних подій;

- платні: організація екскурсійного обслуговування співробітниками готелю, продаж сувенірів, організація громадського харчування, побутові послуги (ремонт і чистення одягу та взуття), фітнес-центр, дитяча кімната, Спа-процедури, надання залу і устаткування для проведення конференцій, послуги перекладача, транспортне обслуговування в готелі та багато іншого.

Список додаткових послуг і спецпропозицій може бути величезний, але головна вимога до них — доречність і не-

обхідність для конкретного готелю. Якщо в готелях класу "люкс" тренажерний зал або спа-салон — явища закономірні, то в тризіркових готелях такі послуги навряд чи будуть комусь цікаві.

В умовах конкуренції важливим фактором економічної ефективності і конкурентної переваги стає оптимізація витрат. І в першу чергу це стосується витрат на персонал. Одна з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дозволяє отельерам знизити витрати — це аутсорсинг. У сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу:

- IT-аутсорсинг у готельному бізнесі передбачає передавання зовнішньому виконавцеві процесів з розробки, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

- аутсорсинг бізнес-процесів готелю — це аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління рекламними акціями та маркетингом, ведення бухгалтерського обліку, клінінгу, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

- аутсорсинг персоналу — купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу;

- готельний франчайзинг — це система взаємовідносин між власником франшизи — франчайзером (готельна мережа) і франчайзі (власник готелю), заснована на взаємовигідному фінансовому інтересі, при якій франчайзі отримує право на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу-хау і готової бізнес-моделі за певну плату — роялті.

Одна з особливостей готельного бізнесу — сезонний характер, що актуалізує проблему завантаження персоналу і кадрового забезпечення в "високий" і "низький" сезони. Зокрема укладення договору аутсорсингу з клінінговою компанією на прибирання готельних номерів і місць загального користування дозволить: скоротити постійний штат покоївок і прибиральників приміщень, забезпечивши економію фонду оплати праці, зниження соціальних виплат і податкових відрахувань; забезпечити відповідність трудового потенціалу персоналу загрузці номерного фонду; усунути витрати на пошук і навчання персоналу для проведення професійного прибирання; скоротити витрати, пов'язані з придбанням спеціального обладнання, інвентарю та їх зберіганням; професійне та своєчасне прибирання приміщень дозволить значно відстрочити їх ремонт і знизити загальні витрати готелю.

Зростаюча потреба підприємств, компаній та підприємницьких структур покращити якість продукції та послуг з одночасним змиженням їх собівартості та часу, необхідного для їх створення, вимагає урізноманітнення взаємовідносин з суб'єктами економічних відносин. На сучасному етапі в розвинених країнах світу, застосування державними та приватними організаціями аутсорсингових схем починає приймати масовий характер. При цьому зарубіжні компанії розвинених країн передають аутсорсинговим компаніям окремі бізнес-процеси та стратегічні функції управління. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва товарів та по-

слуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетингу та просуванні бренду.

Тому в умовах економічної нестабільності вітчизняного готельного бізнесу до вирішальних чинників конкурентоспроможності підприємства слід віднести:

1. Адаптивна організаційна структура, здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, бути інноваційно активною.

2. Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально-технічної бази, спроможної сформувати високоякісний готельний продукт та задовольнити потреби сучасного клієнта в готельному обслуговуванні.

3. Якісна маркетингова діяльність готельного закладу.

4. Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність через реалізацію передових інвестиційних проєктів у межах готельного закладу, або спрямованих на реалізацію інноваційних управлінських та технологічних рішень в питаннях, що стосуються менеджменту та маркетингу.

5. Наявність якісних інформаційних ресурсів спрямованих на формування привабливого іміджу підприємства та активізацію маркетингово-збутової діяльності.

6. Конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства.

7. Висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю.

ВИСНОВКИ

Отже, на конкурентоспроможність готелю впливають безліч чинників, серед яких слід виділити тактичний (що відображає фактичну перевагу готелю на цей період у порівнянні з конкурентами) і стратегічний (що відображає потенційну перевагу підприємства в майбутньому). До основних конкурентних переваг готельного закладу доцільно віднести: можливість надання клієнтам більш якісного та привабливого продукту у порівнянні з конкурентами; прибутковість готелю; можливість успішного перспективного розвитку як для власників, так і для персоналу. Якщо оцінювати конкурентоспроможність підприємства на конкретний (фактичний) момент, то слід виділити важливість наступних показників: інноваційна діяльність; унікальність готелю; ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу; відкритість (відвідування клієнтами, які не є постійльцями, місць здійснення додаткових послуг: кафе, ресторанів, спортивних і оздоровчих центрів тощо); орієнтованість готелю на клієнта (форми заохочення та стимулювання клієнтів).

Література:

1. Жуков А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения ин센сив-программ: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Жуков; Гос. университет упр. — М., 2014. — 172 с.
2. Подлепина П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепина // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. — № 1041. — 2013. — С. 128—131.
3. Кузнецова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — С. 54—59.

4. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — № 16 (205). — 2013. — С. 224—228.

5. Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. — Сер. Економіка. — Випуск 1 (47). — Т. 2. — С. 171—175.

6. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. — 2014. — № 1 (16). — С. 58—64.

7. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.

8. Малуґа Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малуґа // Економіка і суспільство. — Вип. 5. — 2016. — С. 216—219.

9. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л.Д. Завідна // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. — 2015. — Т. 20. Вип. 3. — С. 91—95.

10. Поворознюк І.М. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні / І.М. Поворознюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dSPACE.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/>

References:

1. Zhukov, A.V (2014), "Competitiveness of hotel services through the use of incentive programs", Abstract of Ph.D. dissertation, State University of Management, Moscow, Russia.
2. Podlepina, P.A (2013), "Competitiveness as a factor in increasing the efficiency of hotel enterprises", Bulletin of Kharkiv National University, vol. 1041, pp. 128—131.
3. Kuznetsova, N.M (2014), "Scientific and methodical approaches to determining the strategic directions competitive hotel business", Journal of Social and Economic Research, vol. 41 (2), pp. 54—59.
4. Shapovalov, A. (2013), "Innovative activity as the basis for increasing the competitiveness of the hotel industry", Journal of East Ukrainian National University named after Vladimir Dal, vol. 16 (205), pp. 224—228.
5. Melnichenko, S. (2012), "Hotel business: competitiveness in the domestic market", Scientific Bulletin of the Uzhgorod University. — A series of Economics, vol. 1 (47), pp. 171—175.
6. Donets, A.A (2015), "The methodical approach to diagnosis competitive hotel business", European vector of economic development, vol. 1 (16), pp. 58—64.
7. Balatskiy, N.Y. (2016), "The image as a factor in the competitiveness of the hotel enterprise", "Young Scientist", vol. 11 (38), pp. 551—554.
8. Malyuga, L.M. (2016), "Formation of competitiveness of enterprises of hotel", Economy and Society, vol. 5, pp. 216—219.
9. Zavidna, L.D. (2015), "Analysis of the problems and prospects of the hotel industry in Ukraine", Bulletin ONU II Mechnikov, vol. 3, pp. 91—95.
10. Povorozniuk, I. M. (2012), "Ways of improving the quality of hotel services in Ukraine", available at: <http://dSPACE.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/> (Accessed 15 Feb 2017).

Стаття надійшла до редакції 26.02.2017 р.