

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ, ЇХ ОЦІНКА ТА ПЛАНУВАННЯ

Виконав: студент VI курсу, групи МТЕ-410м
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

Матвійчук В.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник Жилко О.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«___» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Матвійчук Владислава Григорійовича
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Конкурентні переваги підприємств готельного бізнесу, їх оцінка та планування.

керівник роботи (проекту) Жилко О.В., к.е.н., доц. ,

затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 337

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні звіти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Основні аспекти поняття конкурентоспроможності в готельному бізнесі. 2) Аналіз конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу. 3) Шляхи підвищення конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 12 таблиць і 3 рисунки.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Жилко О.В. доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Жилко О.В. доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Жилко О.В. доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	22.12. 2021	виконано

Студент

_____ (підпис)

Матвійчук В.Г.
_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Жилко О.В.
_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Актуальність теми. Індустрія гостинності в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. Підприємства готельного господарства представляють матеріальну основу туристичної галузі і несуть в собі величезний потенціал для сталого доходу в державний бюджет. Ефективний розвиток підприємств індустрії гостинності є стратегічно важливим напрямком для туризму.

Одним з головних напрямків формування конкурентних переваг в індустрії гостинності стало надання послуг більш високої якості у порівнянні з конкурентами. В якості засобів в конкурентній боротьбі для поліпшення своїх позицій на ринку компанії використовують, наприклад, якість виробів, ціну, сервісне обслуговування, асортимент, умови надання послуг, інформацію через рекламу.

З розвитком ринкового механізму проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася. В умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби підприємствам готельного господарства необхідно збільшувати свої конкурентні переваги, активно шукати шляхи та методи підвищення їх конкурентоздатності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є проведення аналізу конкурентоспроможності та перспектив розвитку в індустрії гостинності.

задачі: розглянути поняття та визначення конкурентоспроможності; проаналізувати методи конкурентоспроможності готельних підприємств; проаналізувати фактори та надати рекомендації щодо ефективності розвитку конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпро.

Об'єктом наукового дослідження є конкурентоспроможність готельного господарства.

Предметом дослідження є оцінка та планування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

Методи дослідження: традиційні (порівняння, розкладання величин на складові частини (аналіз) та узагальнення (синтез), групування даних, ряди динаміки, перерахунок показників, графічний прийом аналізу, обчислення різниць, індексний аналіз, експертна оцінка, розрахунково-конструктивний); евристичні (експертні і психологічні) та економіко-математичні.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, семінарів, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в дослідженні особливостей конкурентоспроможності як перспективи розвитку в індустрії гостинності.

Практичне значення результатів полягає у тому, що аналіз конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпра можна використати в інших закладах індустрії гостинності України (довідка впровадження 02/18 від 04.10.2021 р.). Рекомендації, які розроблено в кваліфікаційній дипломній роботі можуть бути корисними для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу на ринку України.

Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використовувати при викладанні дисципліни «Організація готельного господарства», «Технологія гостинності» для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» рівня «Бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на XXX Міжнародній науковій конференції студентів та молодих учених «Наука і вища освіта» (м. Запоріжжя, 7 листопада 2021 р.) та Щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка» «Тиждень науки» (м. Запоріжжя, 19 – 23 квітня 2021 р.) за результатами яких опубліковано тези доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (55 найменувань). Загальний обсяг роботи – 91 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 87 сторінках. Робота містить 3 рисунків і 12 таблиць.

АНОТАЦІЯ

Матвійчук В.Г. Конкурентні переваги підприємств готельного бізнесу, їх оцінка та планування. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто теоретичні поняття конкурентоспроможності. Проведено аналіз методів конкурентоспроможності готельних підприємств. Розроблені рекомендації щодо ефективності розвитку конкурентоспроможності готельних підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, споживач, готельне підприємство, індустрія гостинності.

ANNOTATION

V.G. Matviychuk. Competitive advantages of hotel business enterprises, their evaluation and planning. – Qualifying work.

The theoretical notions of competitiveness are considered in the work. The analysis of methods of competitiveness of hotel enterprises is carried out. Developed recommendations on the effectiveness of the competitiveness of hotel enterprises.

Keywords: competitiveness, consumer, hotel company, hospitality industry.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

БКГ – Бостонська консалтингова група

вид. – видання

Вип. – випуск

грн. – гривня

див. рис. – дивитися рисунок

див. табл. – дивитися таблицю

дол. – долар

ЄС – Європейський Союз

ін. – інше

ім. – імені

й т. д. – й так далі

м. – місто

млн. – мільйон

НТР – Науково технічна революція

ПП – приватне підприємства

НУ – Національний університет

р. – рік

ст. – стаття

тис. грн. – тисяч гривень

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

у т. ч. – у тому числі

чол. – чоловік

EUR – євро

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	12
1.1. Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності в індустрії гостинності	12
1.2. Загальна характеристика методів конкурентоспроможності	21
1.3. Використання методів конкурентоспроможності у готельному підприємстві	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	38
2.1. Аналіз методів конкурентоспроможності готельних підприємств	38
2.2. Аналіз факторів які впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	65
ВИСНОВКИ	81
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Індустрія гостинності в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. Підприємства готельного господарства представляють матеріальну основу туристичної галузі і несуть в собі величезний потенціал для сталого доходу в державний бюджет. Ефективний розвиток підприємств індустрії гостинності є стратегічно важливим напрямком для туризму.

Одним з головних напрямків формування конкурентних переваг в індустрії гостинності стало надання послуг більш високої якості у порівнянні з конкурентами. В якості засобів в конкурентній боротьбі для поліпшення своїх позицій на ринку компанії використовують, наприклад, якість виробів, ціну, сервісне обслуговування, асортимент, умови надання послуг, інформацію через рекламу.

З розвитком ринкового механізму проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася. В умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби підприємствам готельного господарства необхідно збільшувати свої конкурентні переваги, активно шукати шляхи та методи підвищення їх конкурентоздатності.

Оскільки конкурентоспроможність – це ключ до ринкового успіху товару або послуги та її виробника, а розв'язання проблеми конкурентоспроможності – найскладніше завдання, діяльність будь-якого підприємства готельного господарства, потребує узгодженості та цілеспрямованості всіх підрозділів підприємства. Таким чином, актуальність дипломної роботи визначається необхідністю поглибленого дослідження підходів до оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств, виявленню їх сильних і слабких позицій, вибору методів підвищення ефективності функціонування та посилення займаних позицій на ринку.

Проблемами конкурентоспроможності у готельному господарстві

займалися наступні вчені: Р.А Фатхутдинов, М. О Єрмолов, В. Є Хруцький, І.В. Корнеева, А. Е Воронкова Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршев.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в проведенні аналізу конкурентоспроможності та перспектив розвитку в індустрії гостинності

Виходячи з поставленої мети необхідно виконати наступні задачі:

- розглянути поняття та визначення конкурентоспроможності;
- проаналізувати методи конкурентоспроможності готельних підприємств;
- проаналізувати фактори та надати рекомендації щодо ефективності розвитку конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпро.

Об'єктом наукового дослідження є конкурентоспроможність готельного господарства.

Предметом дослідження є оцінка та планування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

В якості інформаційної бази для вирішення поставлених задач були використані різні навчальні посібники, монографії вітчизняних та зарубіжних фахівців з даної тематики, Інтернет ресурси, статистичні дані.

Методи дослідження обрані, виходячи з поставлених у роботі мети і завдань. Так, за допомогою структурно-системного методу досліджено організаційно-структурний та функціональний механізм конкурентоспроможності та визначено її місце в системі організації бізнесу. За допомогою порівняльного методу з'ясовано переваги та недоліки конкурентоспроможності у готельному господарстві; використання методів синтезу та узагальнення дозволило розглянути особливості конкурентоспроможності в Україні та перспектив його подальшого розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, семінарів, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна отриманої інформації полягає в дослідженні

особливостей конкурентоспроможності як перспективи розвитку в індустрії гостинності.

Практичне значення результатів полягає у тому, що аналіз конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпра можна використати в інших закладах індустрії гостинності України (довідка впровадження 02/18 від 04.10.2021.) Рекомендації, які розроблено в кваліфікаційній дипломній роботі можуть бути корисними для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу на ринку України.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на XXX Міжнародній науковій конференції студентів та молодих учених «Наука і вища освіта» (м. Запоріжжя, 7 листопада 2021 р.) та Щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка» «Тиждень науки» (м. Запоріжжя, 19 – 23 квітня 2021 р.) за результатами яких опубліковано тези доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (55 найменувань). Загальний обсяг роботи – 91 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 87 сторінках. Робота містить 3 рисунків і 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності в індустрії гостинності

З розвитком ринкового механізму проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася, і її вирішення потребує від усіх суб'єктів ринку активного пошуку шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності необхідно для закріплення позицій на ринку з метою одержання максимального прибутку суб'єктами готельного бізнесу.

Конкурентоспроможність – багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, економічним, технічним, естетичним, ергономічним характеристикам, але і по комерційним та іншим умовам його реалізації (терміни постачання, ціна, канали збуту, сервіс, реклама) [7].

Конкурентоспроможність підприємства здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів

Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути виявлена (оцінена) лише в рамках групи фірм, які належать до однієї галузі, або фірм, що випускають товари субституту. Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, адже підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дозволяє збільшити експорт, та врівноважити платіжний баланс [12].

Об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю, можна розбити на

чотири групи:

- товар;
- підприємство (як виробники товарів);
- галузь (як сукупності підприємств, що пропонує товари або послуги);
- регіони (райони, області, країни або їх групи).

Конкурентоспроможність товару споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями (не тільки фінансовими, оскільки сам процес споживання обумовлений певною «технологією» а отже – і «продуктивністю»), споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності товаром [49].

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з точки зору положення підприємства на ринку (відоме/невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри підприємству у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції).

Конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, підлягають задоволенню. Так, отримавши річну премію, у споживача (приватна особа) може виникнути вибір, що купити на ці гроші – нові меблі на кухню, нову пральну машину або путівку до екзотичної країни: в цей момент спостерігається міжгалузева конкуренція. Як тільки споживачем віддається пріоритет конкретної галузі, конкуренція з точки зору споживача переходить в площину конкуренції підприємств, а потім і товарів. У різних економічних умовах (рівень доходів, рівень цін, очікування і т.п.) Рівень конкурентоспроможності галузей (за інших рівних) виявиться різним.

Проявиться це насамперед у відмінностях в еластичності попиту на продукцію (товари, роботи, послуги) різних галузей [41].

Конкурентоспроможність країни з точки зору споживача оцінюється як рівень якості життя, який забезпечується споживачеві.

Можна виділити чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів:

- споживачі;
- виробники;
- інвестори;
- держава.

Таким чином, споживач оцінює конкурентоспроможність будь-яких об'єктів з точки зору ступеня задоволення своїх потреб та рівня їх значимості (більш значимі потреби повинні бути задоволені раніше, ніж менш значимі).

Виробник оцінює товар з точки зору суми прибутку, яку той може принести. З одного боку, це рентабельність, проте в галузях зі швидкою оборотністю активів (наприклад – торгівля), можна отримати значно більший прибуток за рахунок зниження рентабельності продажів, але збільшення оборотності товарів. Підприємства виробник оцінює як своїх конкурентів, тому найважливішими характеристиками для нього є співвідношення ціни і якості продукції, відповідність останньої технічним, екологічним та іншим нормам і стандартам. Галузь виробник оцінює з точки зору рамок умов і свого становища на ринку. З цих позицій оцінюються середній рівень рентабельності, доцільність роботи в галузі або виходу з неї. Країну виробник оцінює з точки зору наявності необхідних йому ресурсів, їх якості та доступності (фізичної та економічної) [12].

Інвестор оцінює ефективність своїх вкладень (як dokonаних, так і потенційних), тому найважливішими характеристиками товару з точки зору інвестора є його затребуваність та рівень рентабельності продажів (інвестора цікавлять не стільки одиничні угоди з високоприбутковими товарами, скільки масові продажі, що приносять дохід більше тієї суми, яку інвестор міг би отримати, вклавши свої кошти в інше виробництво). Конкурентоспроможність підприємства означає для інвестора не тільки рентабельність підприємства як цілісної системи, але і його економічне становище, фінансова стійкість (високий рівень рентабельності може бути досягнутий шляхом вчинення високоприбуткових, але спекулятивних угод, що має неприпустимо високий рівень ризику). Відповідно, країну чи регіон інвестор оцінює як площадку, на

якій можна (або не варто), будувати свій бізнес, найважливішим показником конкурентоспроможності країни (регіону) є інвестиційний клімат [26].

Держава оцінює конкурентоспроможність товару з точки зору його затребуваності та соціальної значущості. Якщо вітчизняний товар є соціально значущим, але він коштує значно дорожче імпортного, держава може вплинути на цю ситуацію, застосувавши або субсидії і дотації вітчизняному виробнику, або квоти і митні бар'єри до закордонних постачальників. Підприємства оцінюються державою з точки зору їх ролі в економіці: наскільки продукція підприємства користується попитом і значуща, які обсяги продажів. Чим вище рівень цих показників, тим підприємство з точки зору держави більш конкурентоспроможним. Галузь оцінюється державою також з позицій затребуваності виробленої їй продукції, обсягів продажів і значущості для економіки продукції і галузі в цілому.

Конкурентоспроможність країни може бути оцінена державою з точки зору ефективності використання ресурсів (з урахуванням їх якості), а також з позиції показників платіжного балансу країни: якщо баланс позитивний, то країна (а отже – галузі, підприємства, продукція) конкурентоспроможна, інакше – ні [50].

Конкуренція – суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів. Таке зіткнення неминуче і породжується об'єктивними умовами: повної господарської відособленістю кожного суб'єкта ринку, його повною залежністю від господарської кон'юнктури і протиборством з іншими претендентами за найбільший дохід. Боротьба за економічне виживання і процвітання – закон ринку. Конкуренція (як і її протилежність – монополія) може існувати тільки при певному стані ринку. Різні види конкуренції (і монополії) залежать від певних показників стану ринку [41].

Основними показниками є:

- кількість фірм (господарських, промислових, торгових підприємств, що мають права юридичної особи), що поставляють товари і послуги на ринок;

- свобода входження підприємства на ринок і виходу з нього;
- диференціація товарів (надання певного виду товару одного і того ж призначення різних індивідуальних особливостей – з фабричної марки, якістю, кольором та ін.);
- участь фірм у контролі над ринковою ціною.

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нововведень: нових ідей, винаходів). Вона сприяє витісненню з виробництва не ефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктат виробників (монополістів) по відношенню до споживача [32].

Конкуренцію можна умовно розділити на добросовісну конкуренцію і недобросовісну конкуренцію.

Основними методами сумлінної конкуренції є:

- підвищення якості продукції;
- зниження цін («війна цін»);
- реклама;
- розвиток до і після продажного обслуговування;
- створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР і т.д.

Однією з традиційних форм конкурентної боротьби, в тому числі і в сфері ресторанно-готельного бізнесу, є маніпулювання цінами, так звана «війна цін». Вона здійснюється багатьма способами: зниженням цін, локальними змінами цін, сезонними розпродажами і знижками, наданням більшого обсягу послуг за діючими цінами, подовженням термінів споживчого кредиту та ін. В основному цінова конкуренція використовується для виштовхування з ринку слабших суперників або проникнення на вже освоєний ринок.

Більш ефективною й більш сучасною формою конкурентної боротьби є боротьба за якість пропонованого на ринок товару або послуги. Надходження на ринок продукції більш високої якості або нової споживчої вартості утруднює відповідні заходи з боку конкурента, тому що «Формування» якості

проходить тривалий цикл, що починається накопиченням економічної і науково-технічної інформації [39].

В даний час набули великого розвитку різноманітні маркетингові дослідження, метою яких є вивчення запитів споживача, його відношення до тих чи інших товарів, тому що знання виробником подібної інформації дозволяє йому точніше уявляти майбутніх покупців його продукції, точніше розуміти й прогнозувати ситуацію на ринку в результаті його дій, зменшувати ризик невдачі тощо [53].

Велику роль відіграє до і після продажне обслуговування клієнта, тому що необхідно постійна присутність виробників товарів і послуг в сфері обслуговування споживачів. Передпродажне обслуговування включає задоволення вимог споживачів по умовах поставок: скорочення, регулярність, ритмічність поставок. Після продажне обслуговування створення різних сервісних центрів з обслуговування купленої продукції, включаючи забезпечення запасними частинами, ремонт і т.п.

У зв'язку з великим впливом на громадськість засобів масової інформації, реклама є найважливішим методом ведення конкурентної боротьби, тому що за допомогою реклами можна певним чином формувати думку споживачів про той чи інший товар, причому як в кращу, так і в гірший бік.

Але поряд з методами сумлінної конкуренції існують і інші, менш законні методи ведення конкурентної боротьби, так звана недобросовісна конкуренція [22].

Основні методи недобросовісної конкуренції:

- економічне (промислове) шпигунство;
- підробка продукції конкурентів;
- підкуп і шантаж;
- обман споживачів;
- махінації з діловою звітністю;
- валютні махінації;

– приховування дефектів і т.д.

До цього можна також додати й науково-технічне шпигунство, тому що будь-яка науково-технічна розробка тільки тоді є джерелом прибутку, коли вона знаходить застосування в практиці, тобто коли науково-технічні ідеї втілюються на виробництві в вигляді конкретних товарів або нових технологій.

Конкуренція являє собою форму взаємного суперництва економічних суб'єктів за досягнення кращих умов виробництва, за отримання максимального прибутку. За методами розрізняють цінову і нецінову конкуренцію. Цінова конкуренція передбачає продаж товарів або пропозиція послуг за нижчими цінами, ніж у конкурентів. В умовах розвиненої ринкової економіки зниження цін може відбуватися або за рахунок зниження витрат виробництва, або за рахунок зменшення прибутку. Невеликі фірми можуть лише на дуже короткий час знизити ціну для конкурентних цілей. Великі компанії можуть зовсім відмовитися від прибутку на тривалий час з метою витіснення конкурентів з ринка. Надалі вони можуть значно підвищити ціну і компенсувати понесені збитки. Зниження ціни в умовах цінової конкуренції зазвичай відбувається без зниження якості продукції (послуг) і зміни асортименту товарів [27].

В історії відомі випадки, коли суперництво між компаніями в ході цінової конкуренції приводило спочатку до утворення нульової, а потім і негативної ціни (конкуренти доплачували покупцям за те, що ті брали у них товар) [25].

Виділяють пряму і приховану цінову конкуренцію. У умовах прямої цінової конкуренції компанія відкрито повідомляє про зниження цін на товари і послуги. При прихованій ціновій конкуренції фірма покращує властивості продукції, що випускається, але ціну збільшує на непропорційно малу величину.

Нецінова конкуренція припускає використання технологічних переваг, надання після продажних гарантій і послуг, рекламу продукції, що призводить

в результаті до пропозиції на ринку товарів більш високої якості. У умовах нецінової конкуренції виробник зазвичай враховує такі фактори, як екологічність товару (наприклад, і с користування товару не призводить до забруднення навколишнього середовища), безпеку для споживання (проживання в готельному номері безпечно для життя і здоров'я клієнта), естетичні властивості (елегантний лейбл на джинсах). Як інструменти нецінової конкуренції можуть використовуватися торгові марки і знаки. У сучасних умовах нецінова конкуренція має набагато більше значення, ніж цінова. (від лат. *separatio* – відділення). Особливим випадком конкуренції є недобросовісна конкуренція, що представляє собою, наприклад, неправдиву рекламу, промислове шпигунство, сепаратні договори між деякими конкурентами і т.д.

Крім цінової і нецінової конкуренції, міжгалузеву виділяють, внутрігалузеву, функціональну [13].

Внутрішньогалузева конкуренція – це суперництво між виробниками аналогічних товарів, які відповідають одну і ту саму потребу. Міжгалузєва конкуренція являє собою конкуренцію виробників продукції, які відповідають різні потреби. Суперництво в даному випадку ведеться за найбільший прибуток. У разі, якщо в одній з галузей збільшується розмір прибутку, відбувається перелив капіталу в цю галузь з менш прибуткових галузей.

Конкурентоспроможність – основа ефективного розвитку економіки. Саме вона є вираженням і основним елементом конкуренції, що в свою чергу дозволяє економіці рухатись вперед відкидати все зайве та лишати найефективніше.

Вивченням і висвітленням різних аспектів конкурентоспроможності займалися такі вчені як Г. Азоєв, А. Поршев, А. Воронкова, Р. Фатхурдинов. М. Єрмолов та інші [47].

Не зважаючи на різноманітність визначень конкуренції (див. табл. 1.1) всі вони погоджуються в одному, що це комплексна категорія, де в протиставленні сходяться дві та більше сторін в одному сегменті та визначають

стан взаємовідносин продавця та покупця на ринку, що в кінцевому підсумку сприяє одержанню вигоди продавцем і задоволення потреб покупця.

Таблиця 1.1 – Визначення вчених о конкурентоспроможності

Зміст визначення	Автор
Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів	Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Поршев А.Г.
Економічна категорія, яка має інституційний характер і відображає можливості реалізації економічних інтересів інституцій (держави, регіональної влади, власників, працівників підприємств та ін.) шляхом забезпечення такої позиції підприємства на ринку, яка дає змогу реально та потенційно, поточно та перспективно успішно суперничати з виробниками товарів-аналогів	Акмаєв А.І., Коваленко Н.В.
Іманентна економічному суб'єкту (фізичній, юридичній особі, або на агрегованому рівні – галузі, сектору, економіці країни, а на синтетичному – країні загалом) здатність брати участь у ринковій економіці за умови зростання доходів, розширення виробництва, підвищення рівня і якості життя учасників економічного процесу	Воронкова А.Е.
Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкурентної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку	Р.А. Фатхутдинов
Конкурентоспроможність – відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так й за ефективністю діяльності	Єрмолов М.О.
Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятими фінансовими результатами для виробника	Хруцький В.Є., Корнеева І.В.
Конкурентоспроможність – здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам	Ожогов С.І.
Конкурентоспроможність – здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком	Забелін П.В., Моїсєєва Н.К.

Функціональна конкуренція – це конкуренція між виробниками певного товару [51].

У свою чергу слід зазначити, що за станом ринку, його структури, виділяють наступні основні типи ринків:

- чистої конкуренції,
- чистої монополії,
- монополістичної конкуренції та олігополії.

Під структурою ринку розуміється його характеристика з точки зору впливу як ринку на становище і поведінку окремих товаровиробників, так і окремих підприємств на стан ринку [21].

1.2. Загальна характеристика методів конкурентоспроможності

На сучасному етапі економічного розвитку України проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває все більшої актуальності. Адже за умов розвитку зовнішньої торгівлі підсилення процесів інтеграції країни в міжнародні організації загострюється конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринку. Для виживання в такій конкурентній боротьбі та досягнення домінуючих позицій лідера в галузі необхідно вибрати оптимальний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку, постійно досліджувати і аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Отже, бути гнучким і швидко реагувати на всі зміни [46].

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування. Щоб отримати достовірні результати, при оцінці рівня конкурентоспроможності

підприємства, необхідно дотримуватися таких основних принципів, як [14]:

- комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати й оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, й ступінь реалізації стратегічного потенціалу, й конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

- системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків;

- об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання [14];

- динамічність – завдання дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- безперервність процес дослідження, оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення [17];

- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат,

пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Необхідно зауважити, що нині у вітчизняній практиці відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Усі існуючі методи оцінки можна класифікувати за такими ознаками:

- за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства;
- за формою вираження результату оцінки.

Залежно від ступеня охоплення аспектів функціонування підприємства методи оцінки поділяються на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [43].

За формою вираження результату оцінки виділяються наступні методи оцінки [16]:

- матричні;
- графічні;
- індексні.

Серед матричних найбільш поширеними є:

- матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ);
- матриця І. Ансоффа;
- матриця McKinsey;
- матриця Shell;
- матриця конкурентних стратегій М. Портера.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. У матриці БКГ, одній із найвідоміших і найпростіших, розробленій в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консалтинговою групою,

розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп росту ринку. Дана матриця має чимало переваг, але є і певні недоліки. Серед переваг можна виділити: простота, доступність, наочність, використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, зменшення рівня суб'єктивізму. До недоліків належать: надмірна спрощеність, труднощі з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку [52].

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця McKinsey є багатофакторною матрицею і більш детальним варіантом. Матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість галузі (ринку) та конкурентну позицію підприємства в ній. Матриця враховує дію значно більшої кількості чинників (чинники конкуренції, фінансово-економічні і соціально-психологічні чинники, а також параметри ринку чи галузі), ніж матриця БКГ. Отже, до переваг матриці McKinsey, відносять: глибина (не приводить до спрощених висновків), гнучкість (згадані чинники вибираються відповідно до конкретної ситуації, що склалася на ринку), широта застосування. Незважаючи на переваги, дана матриця має і «вузькі місця» а саме: труднощі і суб'єктивізм при визначенні ваги певного чинника, рекомендації мають загальний характер і потребують уточнень.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв; шкали на радіальних прямих градуюють так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній висі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках

відповідно для кожного з підприємств необхідно провести ламану лінію, яка і сформувала багатокутник [33].

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та високий ступінь – наочність. Усі фактори конкурентоспроможності, на основі яких створюється інформаційне поле, повинні мати рівносильний вплив на конкурентоспроможність і один на одного. Лише за таких умов інтегральний показник, розрахований вищенаведеним шляхом, буде достовірний. Ця умова і визначає недолік графічного методу, тому що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства [24].

Загальним недоліком матричних і графічних методів є те, що вони не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність, не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи, серед яких:

- метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств конкурентів;
- метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
- інтегральний метод;
- метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)) [37].

Реалізація індексних методів передбачає такі етапи:

- вибір кількох підприємств аналогів, щоб створити базу порівняння;
- визначення найважливіших чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- привласнення кожному чиннику коефіцієнту впливу;
- оцінка підприємства за кожним чинником;
- розрахунок індексу конкурентоспроможності підприємства.

Базою для порівняння можуть виступати: галузеві показники, показники підприємства лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Проаналізуємо кожен із перелічених вище індексних методів. Метод, що використовує в якості головного підходу оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Згідно даного методу, конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. Для оцінки конкурентоспроможності товару або послуги підприємства, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни.

Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності.

До переваг методу можна віднести важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару. А серед недоліків можна виділити: обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару [11].

Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств конкурентів базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галуззю чи підприємством. Щоб оцінити рівень конкурентоспроможності необхідно співставити не лише виробничі витрати, а і обсяг та норму прибутку, та/або обсяг продажів, та/або ринкову частку [23].

Більш високий рівень показника при співставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне.

Основними перевагами застосування даного методу є те, що він достатньо простий у використанні. Проте очевидним є і недолік: метод не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком.

При використанні даного методу, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції, в якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно даного методу, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб [7].

На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість факторів – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів.

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Використання такого методу допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць. Це є його перевагою. До недоліків слід віднести: по-перше, досить складно зібрати всю необхідну інформацію і по-друге, для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже широкі та трудомісткі розрахунки [41].

Інтегральний метод ґрунтується на використанні під час оцінки конкурентоспроможності підприємства інтегрального показника, який включає в себе два елементи: критерій, що відображає ступінь задоволення

потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).

Якщо показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства конкурента; якщо ж інтегральний показник менший 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж конкурент; а якщо інтегральний показник більший 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж конкурент [8].

Переваги методу оцінки: простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника. Недоліки: може бути застосованим лише для оцінки конкурентоспроможності моно-продуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того – знайти для порівняння два чи більше підприємства конкуренти, абсолютно ідентичні по видах та структурі продукції неможливо [17].

Метод самооцінки діяльності включає такі етапи:

1. Проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням у відповідності із ступенем розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00.

2. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на «вагу» критерію та сумують.

3. Виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною.

4. Отримане значення має бути зіставленим з попередньою оцінкою підприємства або з оцінкою діяльності підприємств конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності підприємства; формується єдина мета для підприємства; виявляються пріоритети для

вдосконалення; підприємство отримує обґрунтовані аргументи для уявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі.

Результати проведення такої самооцінки допомагають сформуванню стратегічних та тактичних планів вдосконалення, які потім мають бути реалізованими з використанням усіх наявних методів та засобів [26].

Даний метод має ряд переваг, які дозволяють підприємству:

- розробити для практичного застосування порівняно простий інструмент, що створює умови для регулярної оцінки діяльності будь-якої організаційної структури у вирішенні задач її безперервного вдосконалення;
- використовувати процедури, які дають змогу порівнювати і оцінювати діяльність на основі національно визнаних критеріїв;
- надати менеджменту підприємства можливість отримувати просту, але разом з тим досить повну картину, на основі якої могли б розроблятися плани подальшого покращення діяльності;
- забезпечити виявлення найбільших прогалин та розбіжностей в планах або процесах впровадження покращень;
- сприяти виявленню «вузьких місць» в діяльності.

До недоліків методу необхідно віднести те, що він вимагає залучення до процесу оцінки діяльності представників всіх підрозділів підприємства та отримані оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами) [4].

Одним з найновіших і найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Він успішно використовується у практичній діяльності японських, американських, західноєвропейських та інших компаній.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших підприємств. Для більшості компаній він не є новим, оскільки здійснюється в рамках конкурентного аналізу і є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж метод конкурентного аналізу.

Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінки стратегій та цілей роботи у порівнянні з першокласними підприємствами для гарантування довгострокової позиції на ринку.

Основними цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
 - усвідомлення необхідності змін;
 - добір ідей щодо кардинального покращення бізнес-процесів;
 - виявлення найкращих прийомів роботи для компаній даного типу;
 - сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, які значно перевищують поточні;
 - розробка нових заходів з метою підвищення якості надання послуг та ефективності роботи;
 - переорієнтація корпоративної культури і ментальності.
- Впровадження бенчмаркінгу може здійснюватися на різних рівнях: на мікро, мезо і макрорівнях. Основна мета бенчмаркінгу на макрорівні – зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. На мезо-рівні він здійснюється за чинниками, характерними для галузі в цілому. На найвищому, макрорівні, зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність підприємства [1].

Переваги методу: передбачає використання показників діяльності «підприємства еталону» (лідера) для порівняння, що у подальшому дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод передбачає дослідження причин високого або низького рівня конкурентоспроможності.

Недоліки методу: адекватна оцінка стає неможливою за відсутності достовірної інформації про конкурентів.

Результати теоретичного дослідження свідчать, що існує чимало методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які використовуються в розвинутих країнах світу. Кожен із цих методів мають як численні переваги, так і недоліки. Отже, існує необхідність у розробці методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності українських підприємств, що функціонують

в умовах складності отримання достовірної інформації про конкурентів чи підприємств лідерів галузі [8].

1.3. Використання методів конкурентоспроможності у готельному підприємстві

На сьогоднішній день для готелів найбільш значущим фактором є додаткові послуги, тобто створення нових готельних послуг, наявність яких демонструє конкурентоспроможність готелю. Як показує практика, підвищення конкурентоспроможності – це процес творчий, пов'язаний з аналізом величезної кількості чинників, що вимагає на свою реалізацію певних коштів. Так, під підвищенням конкурентоспроможності розуміється створення нових додаткових готельних послуг або конкурентоспроможного продукту [34].

З розвитком ринкового механізму проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася, і її вирішення потребує від усіх суб'єктів ринку активного пошуку шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності необхідно для закріплення позицій на ринку з метою одержання максимального прибутку. Конкурентоспроможність – багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, економічним, технічним, естетичним, ергономічним характеристикам, але і по комерційним та іншим умовам його реалізації (терміни постачання, ціна, канали збуту, сервіс, реклама) [23].

Відомо, що якщо система не розвивається, то вона гине. Це повною мірою стосується готелів. Звичайно, мова йде не про фізичну загибель, а про те, що готель може стати неспроможним, тобто буде змушений припинити функціонування в якості господарської одиниці у зв'язку з відсутністю необхідних ресурсів для здійснення своєї діяльності. Самий поверхневий

аналіз діяльності таких готелів показує, що на якомусь етапі їх розвиток не відповідав вимогам дійсності і вони задовольнялися станом, який колись дозволяло їм отримувати хороші фінансові результати. Але в сучасних умовах, коли склався і працює ринок готельних послуг, який розбитий на сегменти і всередині кожного сегмента йде жорстка конкуренція, для збереження конкурентоспроможності необхідно розвиватися, причому безперервно.

Для оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємства розглядають три основні напрямки.

Перший напрямок – оцінка конкурентоспроможності на основі результатів господарської діяльності підприємства, яка може передбачати певну кількість крупних інтегрованих показників (частка ринку; обсяг і динаміка збуту; дохід/прибуток за ряд років; кількість освоєних нових послуг і ін.) або розгорнуту систему показників, що розкриває окремі сторони і характеристики конкурентості і впливаючих на неї факторів, надає додаткові можливості для обґрунтованого прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Другий напрямок – факторний підхід до аналізу і оцінки конкурентоспроможності, що передбачає не просто виділення певної сукупності показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (в порівнянні з конкурентом), а розкриття характеристик цих принципово розрізняються показників як особливих сил (факторів) впливу на конкурентоспроможність. Кожен фактор володіє тільки йому притаманними можливостями, певною силою і напрямком впливу на конкурентоспроможність підприємства, які, однак, змінюються – наприклад, інноваційний чинник, як відомо, має вирішальне значення для готельного підприємства.

В силу сказаного факторний підхід до аналізу і оцінки конкурентоспроможності представляється особливо цінним в тому відношенні, що дозволяє не просто показати конкретні сили впливу на конкурентоспроможність, але й розкрити їх повний, а не тільки фактично

здійяний потенціал.

Третій напрямок – облік характеру впливу на конкурентоспроможність намірів, стратегічних програм і планів підприємства та ефективності їх реалізації. Радикальне рішення проблеми конкурентоспроможності (при істотному відставанні в цьому відношенні від конкурентів) на рівні підприємства вимагає досить тривалого періоду – від 5 до 10 років і більше. У зв'язку з цим зрозуміла важливість прийнятих стратегічних рішень в області конкурентоспроможності і обумовлена цим необхідність аналізу та оцінки прийнятих рішень – власних і рішень конкурентів – і ймовірного ступеня їх впливу на конкурентоспроможність готелю.

Використання стратегічного фактора для вирішення проблеми конкурентоспроможності різними підприємствами передбачає конкуренцію їх стратегій, цілей, засобів і методів їх досягнення [24].

При аналізі конкурентоспроможності, що здійснюється за першим і другим напрямками, переважаючим є економіко-статистичний метод, який в певних випадках (при виявленні характеру взаємодії між тими чи іншими величинами) може бути доповнений економіко-математичними методами, і в першу чергу методами кореляційно-регресійного аналізу.

При аналізі конкурентоспроможності, здійсненому по третьому напрямку, переважаючим є метод експертної оцінки, не виключає можливість використання й інших методів оцінки та аналізу, оскільки, по-перше, аналіз і оцінка стратегічних рішень як спрямовуючого фактора впливу на конкурентоспроможність особливо важкі складності прояви самого процесу цього впливу, а по-друге, такий вплив слабо піддається кількісній оцінці, що ускладнює зіставлення.

Для кращого визначення стратегій підвищення конкурентоспроможності в засобах розміщення для початку слід визначити тенденції у розвитку готельного бізнесу:

– поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, які раніше надавалися підприємствами інших галузей (наприклад, організації

харчування, дозвілля, розваг, виставкової діяльності та ін.);

- розвиток демократизації готельної індустрії, що сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;

- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;

- глобалізація і концентрація готельного бізнесу;

- персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;

- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку й системну економічну діагностику;

- впровадження нових технологій у ділову стратегію готельних підприємств, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів і послуг.

Розвиток готельного господарства постійно потребує підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств як на внутрішньому так і на світовому туристському ринку. Тому, основними завданнями готельного бізнесу є: створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук більш перспективних шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням вимог динамічного ринку готельних послуг, що розвивається.

Оскільки готельна послуга – це результат діяльності будь-якого готельного підприємства, то вважається доцільним її розглядати як системоутворюючий фактор, конкурентоспроможність якої можливо забезпечити за умови комплексного підходу до формування конкурентних переваг [14].

З одного боку, розробити пропозиції, які б забезпечували позитивний результат для усіх готельних підприємств, здається неможливим завданням, тому що кожне з підприємств здійснює свою діяльність в різних умовах. З іншого боку, будь-яке готельне підприємство надає послуги гостинності, які є

спільним чинником в їх характеристиках.

В пошуці шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства було розглянуто результати надання послуг гостинності, які можуть бути позитивними або негативними для клієнтів готелю в процесі сукупного його обслуговування, за такими показниками, як умови та якість обслуговування, форма поведінки обслуговуючого персоналу, повнота набору послуг, технічна і естетична комфортність навколишнього середовища, доступність одержання обслуговування, короткочасність очікування обслуговування [35].

Позитивні результати можуть виявлятися в збільшенні постійних клієнтів готелю, розширенні популярності його торгової марки, підвищенні прибутку, що й визначається як конкурентоспроможність та можуть бути забезпечені шляхом сукупної взаємодії умов гостинності в Комунальне господарство міста у єдиному технологічному процесі, який скоординовано моделлю гостинності [15].

Шляхи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства:

- розробка та проведення рекламної кампанії;
- збільшення номерного фонду;
- удосконалення управління персоналу готелю;
- підвищення культури обслуговування;
- дотримання технологічних стандартів;
- розширення додаткових послуг.

Організацію комфортних умов і гостинності, можна досягти через дотримання технологічного стандарту, який передбачає виконання технократичних та технологічних вимог. Технологічні вимоги ґрунтуються на планувальній і функціональній організації технологічного процесу, дотриманні технологічних інструкцій та правил обслуговування [2].

Підвищення якості матеріальнотехнічної бази готелю, використання сучасних технологій в діяльності та їх уніфікація, оптимізація організаційної структури управління готелем буде сприяти підвищенню

конкуренентоспроможності готелю.

Умови надання послуг та процес обслуговування клієнтів є визначальними параметрами гостинності, яка орієнтована на формування позитивного іміджу готелю у споживачів. Зусилля керівництва, спрямовані на розширення асортименту послуг, їх відповідності потребам і вподобанням споживачів, а також підвищення їх якості, дають можливість готельному підприємству бути конкурентоздатним на ринку готельних послуг. Але з урахуванням того, що і споживач, і обслуговуючий персонал є частиною послуги внаслідок того, що процес її виробництва і споживання співпадають, особливого значення набувають особисті якості обслуговуючого персоналу та його участь в процесі обслуговування. Професійність персоналу та його здатність надавати послуги у визначеній якості та відповідно до вимог споживачів, може забезпечити конкурентну перевагу готельного підприємства [6].

Слід зазначити, що підприємство піклується не тільки про залучення уваги ринку до свого готелю, але й про форми фізичного представлення свого продукту споживачам. У готельному бізнесі продукт не має речової форми, що обумовлює пошук різноманітних шляхів забезпечення клієнтів інформацією про свій продукт, а також використовують з метою реклами деякі пов'язані з подорожжю відчутні речі, наприклад, брошури, квитки і ваучери, страхові поліси, путівники та ін.

Граючи головну роль у всій комунікаційній системі, реклама одночасно інформує про підприємство і її продукт, переконує потенційних покупців зупинити свій вибір на даному готелю і її послугах, підсилює впевненість в існуючих клієнтів у своєму виборі.

Перший захід, щодо підвищення конкурентоспроможності готелю передбачається здійснити шляхом збільшення номерного фонду готелю. При збереженні рівня завантаження готелю захід по збільшенню номерного фонду дозволить підвищити конкурентоспроможність готелю за рахунок зниження вартості номера.

Другий захід, щодо підвищення конкурентоспроможності передбачається здійснити за допомогою проведення рекламної кампанії готелю. Проведення рекламної кампанії матиме позитивний вплив на просування готельних послуг на туристських ринках, збереження свого сегменту ринку і завоювання нових клієнтів.

В якості третього заходу пропонується збільшення кількості працівників, що підвищують кваліфікацію.

Даний захід щодо підвищення кваліфікації персоналу дозволяє готелю також отримати додатковий прибуток [13].

Розширення спектру додаткових послуг дозволить готельному підприємству залучити нових клієнтів і підвищити рівень конкурентоспроможності в порівнянні з активними конкурентами. В якості додаткових рекомендацій, щодо підвищення ефективності всієї діяльності готелю було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом готелю і введення високої культури обслуговування.

Таким чином, слід зазначити, що впровадження в життя запропонованих заходів та рекомендацій в готелях дозволить покращити управління персоналом, підвищити рівень конкурентоспроможності послуг порівняно з конкурентами, що безпосередньо вплине на результати діяльності готелю, допоможе підвищити якість надаваних послуг в готелі та залучити більшу кількість клієнтів [5].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНИОГО БІЗНЕСУ

2.1. Аналіз методів конкурентоспроможності готельних підприємств

Конкурентоспроможність є однією із найважливіших категорій сучасної ринкової економіки. Вона виявляється лише в умовах конкуренції. Проблема конкурентоспроможності підприємства відносно нова для економіки України. За адміністративно командної системи суперництва товаро виробників на ринку товарів і послуг практично не було.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників що характеризують різні сторони діяльності підприємства що формують його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформулювати управлінські завдання визначення підходів до виробництва технології маркетингу трудових ресурсів фінансування матеріального інформаційного та організаційного забезпечення, прийняти управлінське рішення, зменшення витрат, фокусування на конкретний сегмент ринку укладання контрактів, розробити заходи розвитку конкурентних переваг впровадження інновацій наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки залучення коштів інвестора адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Наразі в Україні немає загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, а закордонний досвід, який викладено в науковій літературі адаптований для цих країн [24].

Кожне підприємство оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть, ефективність та результати її застосування не афішує.

Низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств є однією із головних причин, кризових явищ, які спостерігаються в економіці. Ця проблема є особливо актуальною на теперішній час. Для організації управління конкурентоспроможністю, продукції підприємства – це необхідний дієвий інструмент її оцінювання. При цьому варто враховувати, що через відмінні риси продукції різних галузей і специфіку попиту на неї не варто намагатися використовувати однаковий метод для аналізу конкурентоспроможності.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки.

У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно економічний, кількісний характер – це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні.

Спеціальні методи орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз.

Із багатьох методів оцінки конкурентоспроможності, які пропонує сучасна наукова література, є такі методи, які дозволяють отримати лише поверхневу інформацію щодо стану підприємства на ринку [43].

Доцільно зазначити, що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують окремого детального аналізу, відтак, з метою узагальнення, в таблиці 2.1 наводяться найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи.

Сутність цих методів полягає в маркетинговій оцінці діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки

Назва групи	Назва методу
Матричні	Матриця «Бостонської консалтингової групи». Матриця І. Ансоффа. Матриця McKinsey. Матриця Shell. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда. Матриця Хофера – Шендлера.
Індексні	Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі. Метод інтегральної оцінки. Метод бенчмаркінгу.
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності. Радар конкурентоспроможності. Метод «профілів».

В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одне. Перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів, як процес, так і результат такої оцінки надають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень [17]. На радіальних осях циклограми відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

Найбільш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства можна отримати за допомогою комплексної оцінки, до якої входить визначення групових та одиничних показників конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим, на основі існуючих підходів та показників запропоновано систему показників конкурентоспроможності підприємства, яку наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2– Показники конкурентоспроможності підприємства

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва.	– Коефіцієнт виробничого потенціалу. – Матеріаломісткість. – Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність.	– Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. – Коефіцієнт оборотності запасів. – Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. – Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. – Коефіцієнт рентабельності продукції. – Коефіцієнт рентабельності товару. – Рентабельність оборотного капіталу. – Рентабельність власного капіталу.
3. Показники фінансового стану.	– Коефіцієнт автономії. – Коефіцієнт фінансового ризику. – Коефіцієнт поточної ліквідності. – Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції.	– Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. – Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. – Якість товару. – Ціна товару.
5. Ефективність інвестиційної, інноваційної діяльності підприємства.	– Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу. – Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах. – Капітальні інвестиції.
6. Стан підприємства на ринку цінних паперів.	– Середньорічна ринкова вартість простих акцій. – Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію. – Дивіденди на одну просту акцію.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Аналіз методів конкурентоспроможності готельних підприємств. В останні роки як в теорії, так і на практиці все більше уваги приділяється необхідності комплексного вирішення проблеми розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Для ефективного функціонування в ринковій економіці головним завданням для сучасного готелю стає надання якісної конкурентоспроможної послуги.

Звідси виникає об'єктивна потреба у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. У свою чергу забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств вимагає постійного вдосконалення методичного інструментарію. На сьогодні існує лише декілька спроб щодо вдосконалення методичного апарату для підприємств сфери гостинності.

Переважа ж більшість існуючих методик пристосована для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Зацікавленість готельних підприємств в результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення конкурентоспроможності, що вимагає вдосконалення роботи всіх служб та підрозділів. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення виживання готелю в мінливих умовах ринку та його подальшого ефективного розвитку [15].

Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств індустрії гостинності. Дивлячись на це можна стверджувати, що конкурентоспроможність готельного підприємства – відносна категорія, оскільки її можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших конкурентів. Загальний порядок дослідження оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства представлено на рисунку 2.1.

Усі загальноприйняті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в наступні дев'ять груп: 1. Методи,

засновані на аналізі порівняльних переваг; 2. Методи, які базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; 3. Методи, засновані на основі теорії ефективної конкуренції; 4. Методи, засновані на теорії якості товару; 5. Графічні методи; 6. Матричні методи; 7. Експертний метод; 8. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; 9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном [48].



Рис. 2.1 – Етапи оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств

Конкурентоспроможність готельного підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Базовими принципами оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність.

Однак, необхідно зауважити, що вищеперераховані методи оцінки конкурентоспроможності розраховані переважно для підприємств виробничої сфери. А для аналізу готельних підприємств необхідно враховувати особливості нематеріального характеру їх діяльності [8].

Готельні підприємства належать до сфери послуг, адже результатом їх діяльності є послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням. Одним із зручних інструментів порівняння можливостей готельного підприємства та його основних конкурентів є побудова «багатокутника конкурентоспроможності» що представляє собою графічне відображення оцінок стану підприємства та конкурентів з найбільш важливих напрямків діяльності, які зображено у вигляді векторів осей. З рисунку 2.2. видно, як відрізняються готелі одне від одного по окремих критеріях.

Кількість осей повинна дорівнювати кількості обраних критеріїв. Використовується певний масштаб вимірювань (найчастіше у вигляді бальних оцінок).

Значення критеріїв збільшується по мірі віддалення від центру координат. По точках відповідно для кожного підприємства проводиться ламана лінія, яка й формує багатокутник. Перевагою даного графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність.

Недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

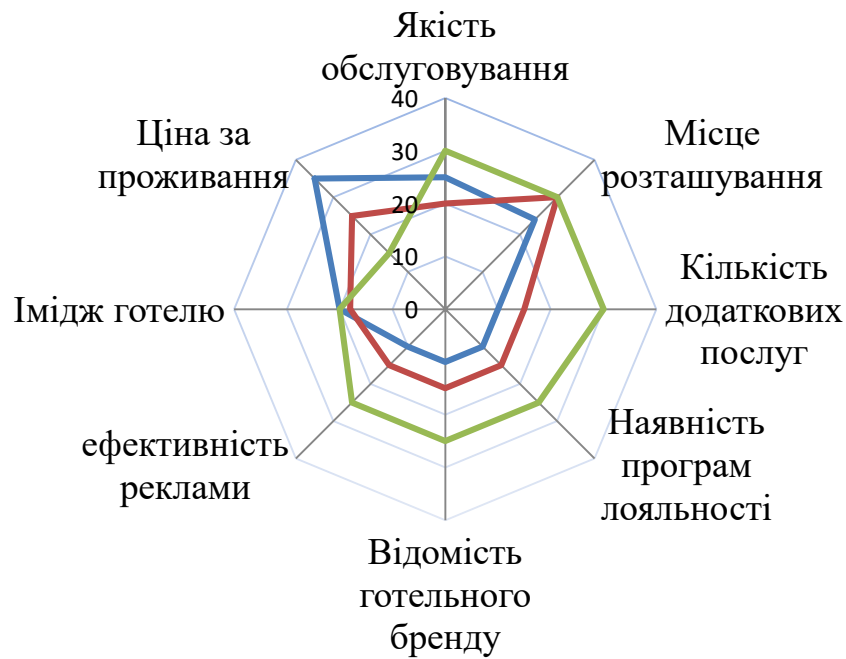


Рис. 2.2 – «Багатокутник конкурентоспроможності» готелів

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати матриця «Бостонської консалтингової групи» (див. рис. 2.3).

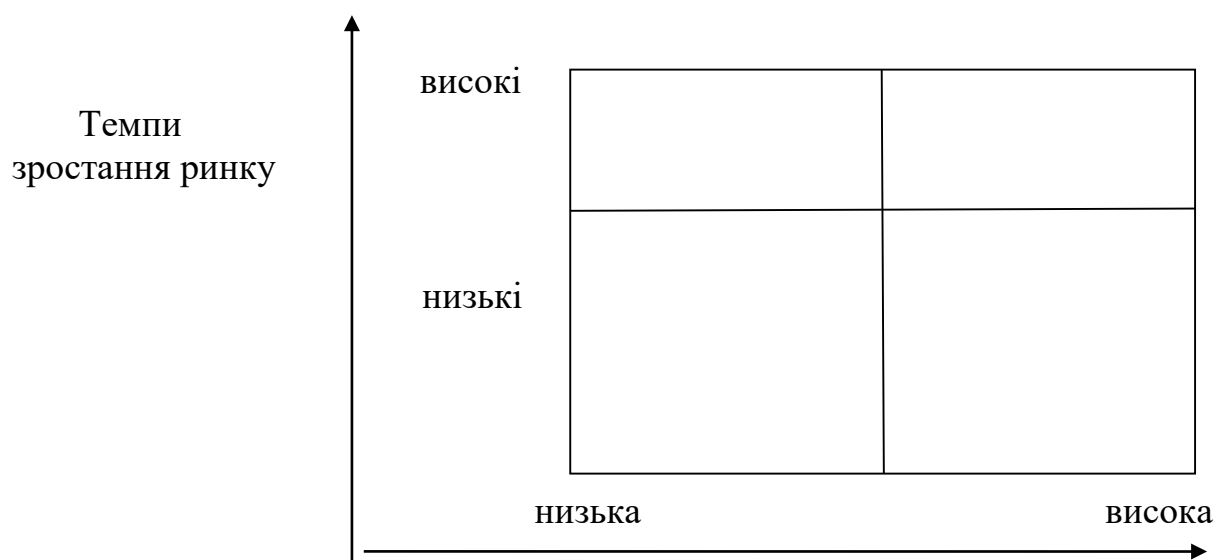


Рис. 2.3 – Загальний вигляд матриці Бостонської консалтингової групи

Ця матриця побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка ринку готелю [44].

Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку. Для оцінки рівня конкурентоспроможності готельного підприємства можна використовувати наступні матриці: матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey); матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM); матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel); матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо. Матричні методи конкурентоспроможності дають змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в готельному бізнесі в динаміці та дозволяють забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліком варто відзначити надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюються вироблення управлінських рішень.

Серед розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності готелів визначальне місце посідають метод рангів, метод різниці, бенчмаркінг.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємств що оцінюються в боротьбі з конкурентами. Використання цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним параметром оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.

Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки готель випереджає своїх конкурентів, а за яким відстає (кількісна оцінка відставання/випередження в даному випадку не проводиться) [11]. Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств, за всіма показниками оцінки дозволяє виявити краще підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо краще становище вважається мінімальним

Суть методу різниці полягає у визначенні переваг та недоліків готельних підприємств за окремими показниками. При використанні даного методу для підприємства, що аналізується, обирається один конкурент. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція підприємства, але й кількісний розрив у досягнутих значеннях [33]. На основі отриманих даних можна побудувати конкурентний профіль підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Конкурентний профіль готельного підприємства

Характеристики	Вагомість %	Гірше конкурентна «Н» Краще						Підсумкова оцінка	Пріоритетність
		3	2	1	0	+1	+2		
Ціна за проживання	30							30	1-а ступінь пріоритетності
Якість обслуговування	25							0	
Місце розташування	15							+15	
Кількість додаткових послуг	10							0	
Ефективність менеджменту	15							15	2-а ступінь пріоритетності
Ефективність реклами	5							5	3-а ступінь пріоритетності
Всього	100								

Встановлення пріоритетів дає можливість відзначити, на яку характеристику підприємству необхідно першочергово звернути увагу.

Різновидом методу, що ґрунтується на порівнянні з еталоном, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це процес пошуку еталонного економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою переймання його найкращих методів роботи.

Застосування бенчмаркінгу умовно можна розділити на три етапи:

- вибір еталонного конкурента, визначення показників, що порівнюються, та збір необхідної інформації для аналізу;
- порівняння з еталонним готелем, виявлення недоліків в об'єкті бенчмаркінгу та ідентифікація причини їх виникнення;
- розробка та впровадження стратегії нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць підприємства.

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами за допомогою бенчмаркінгу дає змогу не лише зробити аналіз стану, що склався в певний період часу у стратегічній групі конкурентів, а й спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних та ослаблення негативних тенденцій [22].

Під час дослідження методик конкурентоспроможності підприємств ми дійшли висновку, що найбільш об'єктивну оцінку можна отримати за допомогою комплексної оцінки. Запропонована комплексна методика оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств складається з наступних етапів:

- обираються підприємства-конкуренти, що входять до однієї стратегічної групи з готельним підприємством, що аналізується.
- визначаються параметри, за якими буде проведено аналіз.

Доцільно проаналізувати наступні чинники внутрішньої переваги готелю: ціну за проживання в номері, якість обслуговування, місце знаходження, асортимент додаткових послуг, наявність програм лояльності та

відомість готельного бренду.

Формується система бальної оцінки параметрів конкурентоспроможності (наприклад, оцінювання параметрів відбувається за 5 бальною або за 10 бальною шкалою) та визначається вагомість кожного з них (в сумі вагомість повинна мати значення «1» або у відсотковому вираженні – 100%).

Наступним етапом є проведення експертної оцінки усі запропонованих параметрів діяльності готелів. Кількість експертів, що беруть участь в оцінюванні, повинна, бути не менше ніж 5 осіб (з метою вирішення проблеми суб'єктивності оцінки).

Далі отримане значення має бути зіставленим з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності готелю, формується єдина мета для підприємства, виявляються пріоритети для вдосконалення. Готельне підприємство отримує обґрунтовані аргументи для уявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі.

Отже, незважаючи на те, що певні кроки в напрямку оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств вже зроблено, універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства вченими в даний час не вироблено.

Позитивні тенденції розвитку індустрії гостинності вимагають проведення подальших досліджень, спрямованих на формування підходів до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств [32].

Запропонована комплексна методика оцінки конкурентоспроможності готелю, що ґрунтується на знаходженні інтегрального показника конкурентоспроможності, являє собою порівняно простий інструмент для практичного застосування.

Це в свою чергу створює умови для регулярної оцінки діяльності готелю; надає керівництву готельного підприємства можливість отримувати досить повну картину, на основі якої могли б розроблятися плани подальшого

покращення його діяльності; забезпечує виявлення найбільших прогалин та розбіжностей в планах або процесах впровадження покращень; сприяє виявленню та розумінню «вузьких місць» в діяльності та розробці відповідних планів, що гарантують розвиток готельного підприємства [9].

Питання оцінки конкурентоспроможності вимагають більш детального вивчення, оскільки невирішеними залишаються проблеми вибору універсального показника і набору чинників конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивізму під час її оцінки.

Запропонована методика експрес оцінки дозволяє підприємствам та зацікавленим особам отримати оперативну інформацію про конкурентні позиції на ринку з визначенням сильних та слабких місць, а також надасть можливість швидко реагувати на прояви зовнішнього середовища.

Підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств пов'язано, насамперед, з можливістю її оцінки. У розвинених країнах застосовують методики, що мають переважно конкретно – економічний, кількісний характер.

Вони базуються на системному аналізі фірми, відображають її діяльність за всіма провідними параметрами (в тому числі аналіз ефективності використання ресурсів і рентабельності виробництва, аналіз стійкості функціонування організації тощо).

Найбільш простими, зрозумілими й доступними методами, що не вимагають використання спеціальної документації про діяльність готельних підприємств, є:

- метод складання карти стратегічних груп конкурентів;
- метод, заснований на визначенні ринкової частки;
- метод балів;
- метод рангів;
- метод порівняльних переваг.

Також для оцінки рівня конкурентоспроможності готельних підприємств можливим є використання методів, зазначених у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Можливі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії

Найменування методу	Характеристика	Можливість застосування для готельних підприємств
SWOT-аналіз	Дозволяє проаналізувати слабкі й сильні сторони підприємства, потенційні небезпеки й загрози, виявити існуючі можливості для розвитку	Можливо в повній мірі
Профіль полярностей	В основі методу лежить визначення показників, за якими підприємство випереджає або відстає від конкурентів	Показує напрямки, на які повинне звернути увагу керівництво готелю для виживання в конкурентній боротьбі
Метод експертних оцінок	Заснований на узагальненні думок фахівців-експертів про ймовірність ризику	Допомагає отримати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення
Метод «4Р»	Дозволяє дати кількісну оцінку окремих факторів і всіх факторів у цілому. Заснований на порівняльному аналізі підприємств конкурентів за наступними факторами: продукт, ціна, просування на ринку, регіон і канали збуту	Дозволяє гнучко реагувати на зміни й зміцнювати власні конкурентні позиції
Оцінка на базі якості продукції	Даний метод складається в зіставленні ряду параметрів продукції, що відображають споживчі властивості	Дає можливість одержати ряд «параметричних» індексів, що характеризують ступінь задоволення потреби в готельних послугах

Конкурентоспроможність готельних підприємств треба оцінювати комплексно за всіма критеріями й напрямками діяльності, отже, можливе

застосування декількох методів одночасно [11].

Важливим також є оцінка готельного ринку як конкурентного середовища готельного підприємства: його ємність, рівень конкуренції тощо. Для аналізу стану ринку готельних послуг широко використовується індексний метод, заснований на розрахунку спеціальних показників та їх порівнянні. При цьому найважливішими показниками є коефіцієнт завантаження номерного фонду і середня ціна номера. Ці показники є необхідною базою для розрахунку відповідних індексів [3].

На основі виявлених характеру ринкового середовища, специфіки конкуренції, особливостей і тенденцій розвитку ринку готельних послуг, а також потреб і переваг цільового сегмента, можливим є розробка організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, який повинен враховувати фактори, які активно впливають на формування вказаної категорії, а саме асортимент послуг; якість обслуговування, виражена через показник задоволеності споживачів отриманими послугами; ціна і доля ринку.

Так, з метою підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг, підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Необхідно зазначити, що рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме на основі нововведень можливо підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр пропозиції, тим самим формувати конкурентні переваги даного готелю.

Забезпечення конкурентоспроможності послуг та готелю потребує новаторського, підприємницького підходу, суттю якого є пошук і реалізація інновацій. Аналіз кадрового забезпечення готельного господарства України свідчить про погіршення якісного складу персоналу, недостатню увагу до підготовки кадрів та організації системи неперервної освіти відповідно до

сучасних вимог.

2.2. Аналіз факторів які впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств

На конкурентоспроможність готельної організації впливає безліч факторів, що визначають силу бізнесу, здатність підприємства функціонувати в поточних економічних і політичних умовах, тобто вирішувати податкові проблеми; забезпечувати фінансову стійкість і незалежність, займатися оснащенням матеріально-технічної бази підприємства і знижувати ступінь її зносу, організацією діяльності в усіх напрямках фінансової, господарської, збутової, аналітичної, яка обслуговує і т.д. Але такі чинники визначають тільки одну сторону конкурентоспроможності готелю. Споживач, орієнтуючись на привабливість послуги, сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю, забезпечуючи їй дохід і можливість реалізації вище вказаних чинників.

У свою чергу послуги розміщення мають додаткову специфіку:

- різна класність послуг, що надаються;
- безпосереднє споживання послуг в процесі їх надання;
- залежність результатів господарської діяльності готелю від коливань попиту на послуги;
- низька еластичність пропозиції;
- висока фондомісткість;
- безперервність надання готельних послуг (готель працює 24 години на добу, 365 днів у році);
- індивідуальний характер надання послуг, який заснований на особливих вимогах клієнтів.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності, доцільно розділити на 4 групи (див. табл. 2.5).

1. Фактори, що характеризують підприємство.

2. Фактори, що характеризують послугу.
3. Фактори, що характеризують обслуговування клієнтів.
4. Фактори, що характеризують маркетинг.

Значимість і характер впливу даних груп чинників на забезпечення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності різна [32].

Таблиця 2.5 – Фактори конкурентоспроможності готельного підприємства

Фактори, характеризуючи підприємство	Фактори, характеризуючи послуги	Фактори, характеризуючи обслуговування	Фактори, характеризуюч и маркетинг
Репутація (імідж) готелів.	Ціна послуги.	Комплексність послуги.	Цінова політика.
Кадровий потенціал.	Класність послуги.	Етика і культура обслуговування.	Комунікаційна політика.
Фінансове становище гостинного підприємства.	Структура і стан номерного фонду.	Організація бронювання.	Асортиментна політика
Організація управління.	Якість інженерно- технічного забезпечення послуг.	Організація прийому і розміщення відвідувача.	Збутова політика.
Місцезнаходження	Якість господарського забезпечення послуги.	Організація розрахунків з відвідувачами.	
	Безпека послуги.	Відповідність стандартів обслуговування.	

Для аналізу факторів які впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств було обрано чотири найбільших готелі м. Дніпро (див. табл. 2.6).

– готель Menorah Hotel 4 зірки;

- Гранд готель Європейський 4 зірки;
- Готель Парк-Отель 4 зірки;
- Готель Premier Abri Hotel 4 зірки.

Таблиця 2.6 – Аналіз проводився по 5 бальній шкалі

5	Відмінно
4	Добре
3	Задовільно
2	Незадовільно

Оцінювання проводилось на основі відгуків в інтернеті, книги скарг та пропозицій, а також спілкування з адміністрацією готелю (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Фактори характеризуючи підприємство

Фактори	Готель Menorah Hotel 4 зірки	Гранд Готель Європейський 4 зірки	Готель Парк-Отель 4 зірки	Готель Premier Abri Hotel 4 зірки
Репутація (імідж)	5	4	5	4
Кадровий потенціал	4	3	4	4
Завантаження готелю	60%	35%	30%	45%
Система управління	4	3	4	4
Місцезнаходження	5	5	5	5

Репутація (імідж) – оцінки рівня і якості обслуговування самим гостем. Дослідження показують, що якщо людину обслужили добре, він розповість про це п'ятьом. Якщо ж людина отримала негативний досвід, він повідомить про це десятирим.

Кадровий потенціал – здатність персоналу навчатися, освоювати нові

професії та отримувати навички, необхідні для роботи в сучасних умовах, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності готельних підприємств. Причому, це стосується всього персоналу починаючи від покоївки і завершуючи керівником підприємства.

Не менш важливою проблемою підприємств індустрії гостинності є плинність кадрів. часта змінюваність персоналу, з одного боку, призводить до погіршення якості обслуговування (в період адаптації новоприйнятих працівників), а з іншого, збільшує витрати підприємства (виплата вихідної допомоги, витрати на підвищення кваліфікації працівника, який не залишився працювати на підприємстві).

Відсоток завантаження готелю – співвідношення загального числа місць, номерів, які знаходяться в експлуатації, і кількості місць, номерів, проданих клієнтам в даному готелі протягом певного часового інтервалу. Коефіцієнт завантаження готелю є показником використання номерного фонду готелю і свідчить про ступінь ефективності її комерційної роботи.

Система управління – це наявність професійної підготовки керівного складу. На жаль, дослідження досвіду роботи готельних підприємств показує, що досить часто управлінський персонал не має профільної професійної підготовки, що, безумовно, може позначитися на якості управлінських рішень.

Місцезнаходження – ступінь затребуваності послуг гостинності, оскільки для клієнта важливо зручність користування послугами гостинності з точки зору доступності транспортних засобів для переміщення до місця проживання; нерідко при виборі місця розміщення гість одним із вимог висуває наявність відповідного виду з вікна; важлива наявність зовнішньої інфраструктури: автомобільної стоянки, необхідних установ (поштове відділення, відділення банку, торгові підприємства, установи культури, розважальні комплекси тощо).

Ціна послуги – при визначенні впливу ціни на конкурентоспроможність послуги гостинності та підприємства в цілому слід враховувати кілька важливих моментів:

- Яке місце ціни серед інших факторів конкуренції на ринку готельних послуг.
- Чи використовуються при формуванні цінової політики підприємства, методи, які допомагають оптимізувати розрахункові ціни на послуги.
- Який характер цінової політики на нові види послуг.
- Чи враховуються в ціновій політиці результати порівняльного аналізу співвідношень «витрати/прибуток» і «витрати/якість» по своєму підприємству і підприємствам конкурентам (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фактори характеризуючи послуги готельного підприємства

Фактори	Готель Menorah Hotel 4 зірки	Гранд Готель Європейський 4 зірки	Готель Парк-Отель 4 зірки	Готель Premier Abri Hotel 4 зірки
Ціна послуги	4	3	3	4
Структура і стан номерного фонду	4	3	4	3
Якість послуги	4	3	4	4
Безпека	5	4	4	4

Структура і стан номерного фонду – рівень класності (кількість зірок) готельного комплексу. Облік даного чинника конкурентоспроможності готельного підприємства передбачає виявлення ступеня відповідності заявленого і фактично реалізованого класу обслуговування клієнтів [24].

Якість послуги – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам.

Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості обслуговування у готелі.

Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступені задоволення клієнта це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити

своїм друзям і знайомим.

Безпека – це безпека перебування самого гостя в готелі і безпеки та збереження його майна.

Ці параметри певною мірою впливають і на формування репутації готельного підприємства, оскільки безпека проживання це та характеристика послуги, яка цікавить багатьох користувачів послугами гостинності (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Фактори характеризуючи обслуговування у готелях м. Дніпро

Фактори	Готель Menorah Hotel 4 зірки	Гранд Готель Європейський 4 зірки	Готель Парк-Отель 4 зірки	Готель Premier Abri Hotel 4 зірки
Етика і культура обслуговування	4	4	4	4
Організація бронювання	4	3	4	3
Організація прийому та розміщення	5	4	5	4

Етика і культура обслуговування – якщо співробітники готелю похмурі, непривітні, зайве метушливі або, навпаки, надмірно вимогливі до гостя, його поведінки, то мабуть, етика і культура обслуговування в такому готелі залишає бажати кращого. Та й сама організаційна культура потребує вдосконалення. Важливим елементом організаційної культури є її матеріальна складова, тобто ті кошти і предмети, які створюють комфортну обстановку це і оформлення холів готелю, витримане в певному фірмовому стилі; зручна сучасні меблі та інвентар і ін. Необхідним елементом організаційної культури є використання фірмової форменого одягу з урахуванням специфіки праці персоналу готелю. Охайний зовнішній вигляд співробітників викликає у клієнта довіру і прихильність до підприємства, грає істотну роль в створенні репутації готельного підприємства.

Організація бронювання – це попереднє замовлення місць і номерів у готелі. Одним з напрямків бронювання це робота готелів з туристичними фірмами, з великими підприємствами, які бронюють місця для своїх клієнтів.

Організація прийому та розміщення – основний функціональний підрозділ в обслуговуванні клієнтів кожного готельного підприємства. У процесі обслуговування клієнти найбільше взаємодіють із персоналом цієї служби – отримують інформацію про готель, бронюють місця (за умови відсутності служби бронювання як окремої структурної ланки). Забезпечується поселення, оплата послуг, послуги під час перебування у готелі. Ця служба коригує також роботу інших служб, пов'язаних із безпосереднім обслуговуванням клієнтів (бронювання, обслуговування номерного фонду, громадського харчування), аналізує заповнюваність номерів за поточну добу, контролює оплату клієнтами послуг готелю, забезпечує ведення технічної документації, пов'язаної з обслуговуванням гостей, та ін.

Маркетингова цінова політика комплекс заходів фірми, до яких належить формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку, а також вирішення стратегічних завдань фірми (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Фактори характеризуючи маркетинг

Фактори	Готель Menorah Hotel 4 зірки	Гранд Готель Європейський 4 зірки	Готель Парк-Отель 4 зірки	Готель Premier Abri Hotel 4 зірки
Цінова політика	4	3	3	3
Реклама	4	4	2	3

З маркетингової точки зору, ціна це сума тих цінностей, які споживач віддає за право володіння певними товарами чи послугами.

Реклама – цілеспрямований інформативний вплив опосередкованих

характером на споживача з метою просування товарів та послуг на ринок.

Основне завдання реклами спонукати до купівлі даного товару певного споживача.

Заходи для підвищення конкурентоспроможності готелів м. Дніпро.

Готель Menorah Hotel 4 зірки:

- зворотній зв'язок в інтернеті;
- усунення плінності кадрів;
- ремонт номерного фонду (частковий).

Готель Парк-Отель 4 зірки:

- покращення рекламної кампанії;
- зворотній зв'язок в інтернеті;
- ремонт номерного фонду.

Гранд Готель Європейський 4 зірки:

- ремонт номерного фонду;
- покращення якості послуг;
- перевірка кваліфікації кадрів;
- зворотній зв'язок в інтернеті.

Готель Premier Abri Hotel 4 зірки:

- ремонт номерного фонду;
- покращення рекламної кампанії;
- зворотній зв'язок в інтернеті.

Гостинність – це специфічний спосіб сприйняття, розуміння і відбиття власного внутрішнього світу, втілення індивідуального способу мислення в певній моделі поведінки, обумовленій звичаями, моральними традиціями, суспільними установками. Для вдосконалення розвитку туристичного бізнесу необхідно досягти певного рівня конкурентоспроможності. Якщо ж говорити про конкурентоспроможність у сфері індустрії гостинності, то варто зазначити, що тут основними факторами є не стратегія підприємства і його бізнесплан, а вміння цього підприємства показати себе з кращого боку, виявити та задовольнити потреби споживачів та рівень розвитку

інформаційних ланцюгів. Тому в сфері індустрії гостинності прийнято виділяти такі методи оцінки конкурентоспроможності:

1. Оцінка рівня якості наданих послуг – тут враховуються такі фактори: на скільки була високою якість послуги та яким чином її надавали (працівники були ввічливими, турботливими, уважними).

2. Оцінка рівня розвитку інфраструктури – тут враховуються всі технічні засоби, за допомогою яких надавалася послуга. Якщо говорити про туристичну послугу, то тут до уваги береться офіс, в якому знаходиться сама туристична фірма, автобус, яким подорожували туристи, або ж готель, якщо йдеться про готельний комплекс. Клієнти звертають увагу не тільки на те, яким чином надається послуга, а також на те, де вона надається. Якщо приміщення чи автобус будуть брудні і поламані, то хоч наскільки ввічливим не був би персонал, клієнт не буде задоволений сервісом цієї фірми.

3. Оцінка рівня розвитку інформаційних технологій – підприємствам у сфері індустрії гостинності потрібно постійно відстежувати різноманітні потоки інформації, тому в будь-якого підприємства має бути налагоджений постійний та швидкий процес обміном інформації. Хорошим помічником у цьому є програмне забезпечення для підприємств, яке використовують в індустрії туризму: ISMІe, Оверія, Tour On-line та ін.

4. Оцінка інноваційних впроваджень – основна мета сфери гостинності, це постійне відстеження і задоволення потреб споживачів.

Варто врахувати, що людство живе в часі, коли технічний розвиток здійснюється дуже швидко і, відповідно, дуже швидко змінюються потреби споживачів, тому підприємству, яке хоче бути конкурентоспроможним у сфері індустрії гостинності, потрібно дуже швидко і навіть нестандартно реагувати на такі зміни.

З іншого боку, якщо порівнювати значення гостинності в різних туристичних послугах, то при формуванні готельних послуг вона буде значно важливішою, ніж, для прикладу, при формуванні екскурсій. Якщо ж врахувати це, то можна зробити висновки, що готельні підприємства в індустрії

гостинності виконують основні функції через те, що вони спочатку формують, а потім пропонують повний набір готельних послуг, у формуванні і просуванні якого бере участь більшість секторів індустрії гостинності.

Якщо говорити про гостинність у готельному закладі, то вона тут буде мати свою певну специфіку, прив'язану до тих послуг, які надає готельний комплекс. Через таку специфіку, окрім загальної методики, існують ще й певні окремі методи оцінки конкурентоспроможності у сфері індустрії гостинності для готельного закладу:

- Відповідність засадам сертифікації та стандартизації – це стандарти, які вже давно існують у світі та з недавніх часів є загально прийнятими в Україні.

- Категоризація готельних комплексів. Категоризація готелів за допомогою зірок набрала великої популярності в європейській практиці. Загальноприйнятою є категоризація від 3 до 5 зірок, тому що доволі часто використовуються й інші позначки: корони, діаманти тощо. Ця категоризація створена для того, щоб споживачі, не володіючи інформацією про готель, за допомогою певних позначок могли зрозуміти, послуги якого рівня це підприємство надає.

- Розуміння того, що для підприємства гостинність є необхідністю. Результат діяльності готельних закладів 1960-х років показує, що коли підприємство зосереджує свою увагу тільки на технічних особливостях обслуговування, забуваючи при цьому людський чинник, то це приводить до занепаду гостинності, повного незадоволення клієнтів та, відповідно, зменшення кількості прибутків. Якщо підприємство своїм основним шляхом розвитку обирає гостинність і цей вибір проявляється в діях працівників, то клієнти починають це добре відчувати.

- Навчання персоналу гостинності та турботи. Навчання має проходити за такою формулою: «передчуття – розпізнання – задоволення». Працівники повинні розуміти і діяти згідно з принципом: розумне прохання гостей є законом, який має швидко виконуватися.

– Заохочення працівників до прояву гостинності за допомогою: економічних чинників – підприємство має надати своїм працівникам впевненість у тому, що вони збережуть своє робоче місце, як що будуть якісно виконувати свої обов’язки і ніякі чинники цьому не будуть перешкодою; соціальних чинників – якщо підприємство забезпечить своїх працівників соціальними пакетами та буде з розумінням ставитися до певних життєвих ситуацій, то це якісно покращить їхню роботу; адміністративних чинників – заклад має створювати такі умови праці, які є прописані законодавством України і не завдають шкоди духовному та фізичному здоров’ю працівників; особистої зацікавленості – підприємство має розробляти анкети для клієнтів, в яких ті зможуть вказати свої думки з приводу роботи працівників готелю. І раз на квартал менеджери будуть вибирати кращого працівника. Ці фактори й умови праці згуртують працівників, покращать атмосферу в колективі і надихнуть персонал приділяти більше уваги клієнтам – відповідно, покращать якість роботи працівників. Оскільки в них тепер буде не тільки грошова, а також особиста зацікавленість.

– Рівень інфраструктури номерного фонду. Дуже багато було сказано про велике значення людського фактору в розвитку потужної сфери гостинності. Проте не варто забувати, що ці всі зусилля будуть марними, якщо клієнт зайде в номер, а там буде брудно і не буде навіть найнеобхідніших речей для комфортного перебування. Тому в готельному комплексі має існувати та функціонувати служба, яка буде займатися ремонтом чи заміною речей і яка зможе швидко зреагувати на виклики відвідувачів.

– Спілкування зі споживачами. Керівникам варто розуміти, що гостинність також має межу. І досить часто буває таке, що працівники видаються нав’язливими, а не гостинними. Щоб уникнути таких ситуацій, слід запровадити анонімне анкетування серед клієнтів готелю.

Таким чином люди зможуть висловити свої думки і навіть надати нові ідеї та побажання. Готель, який запровадить анкетування, завжди буде на крок попереду від своїх конкурентів. Порівняно з іншими сферами людської

діяльності, для сфери індустрії гостинності характерний досить високий ступінь конкуренції. Він ще на додачу залежить від багатьох факторів, таких як: природні фактори, зовнішні, релігійні та політичні, природні умови та катаклізми. Ці всі умови, а також умови, які впливають на розвиток ринку готельних й туристичних послуг, і складність роботи диктують самі особливості функціонування підприємств у готельному господарстві.

В наш час необхідним є періодичний перегляд місії і цілей підприємства, модернізація або повна реорганізація структури управління підприємством, підтримка на конкурентному рівні матеріально-технічної бази, проведення активної роботи в області мотивації персоналу, стимулюючої його ініціативу і підприємливість [37].

Підсумовуючи все сказане вище, залишається тільки наголосити на те, що: індустрія гостинності має величезний вплив на індустрію туризму. Ці дві індустрії розвивалися одночасно і без гостинності індустрія туризму була б не такою. Також зрозуміло, що хоч гостинність і формувалася дуже довго, зараз вона є невід'ємною частиною подорожей і також одним із показників високого сервісу. Слід взяти до уваги й те, що гостинність – це багато-поверхневий процес, який має дуже багато факторів. Також гостинність – це суто людський фактор і це така річ, яку не може надати будь-яка машина. Тому, роблячи висновки, можемо сказати, що ось такі фактори мають вплив на формування гостинності в готельному бізнесі: психологічні аспекти, зовнішні і внутрішні фактори.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Конкурентоспроможність виступає найважливішим чинником забезпечення безпеки готелю (її виживання в умовах фінансово-економічної кризи і зниження попиту) і її подальшого ефективного розвитку. Інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може стати комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю готелю. Це припускає визначення конкурентної стратегії, погодженої з умовами сфери гостинності, навичками і капіталом, якими володіє конкретний готель.

Аналіз різних визначень поняття «конкурентоспроможність» дозволив сформулювати наступне визначення: «Конкурентоспроможність готельної послуги – це здатність ефективно і якісно задовольняти потреби покупців, перевершуючи конкурентів на ринку готельних послуг із споживчих характеристик послуги при мінімальних витратах на їх задоволення, забезпечуючи при цьому комерційний успіх організацій індустрії гостинності».

Основні параметри, по яких пропонується оцінювати конкурентоспроможність готелю – це здатність готелю запропонувати споживачам готельний продукт з привабливішими характеристиками, ніж у конкурентів; ефективність діяльності готелю на ринку, визначувана як відношення отриманого ринкового результату до зроблених витрат; ринковий результат, що дозволяє готелю досить успішно розвиватися в перспективі і задовольняти потреби власників і найманого персоналу.

На конкурентоспроможність готелю впливає безліч тактичних і стратегічних чинників, що визначають її здатність діяти в поточних фінансово-економічних і політичних умовах.

Конкурентоспроможність готелю – поняття відносне: один і той же готель у рамках, наприклад, регіональної групи готелів може бути визнаний

конкурентоздатним, а у рамках галузей світового ринку або його сегменту – немає.

Оцінка міри конкурентоспроможності готелю, тобто виявлення характеру конкурентної переваги готелю в порівнянні з іншими, полягає в першу чергу у виборі базових об'єктів для порівняння, іншими словами, у виборі готелю-лідера такої ж категорії в країні або за її межами. Такий готель-лідер повинен мати наступні ознаки: сумірністю характеристик послуг, що надаються, з ідентичності потреб, що задовольняються з його допомогою; сумірністю сегментів ринку, для яких призначені послуги, що надаються.

Конкурентна перевага одного готелю над іншим може бути оцінена у тому випадку, коли обидва готелі задовольняють ідентичні потреби постояльців, що відносяться до споріднених сегментів ринку. Внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції готелю, зазвичай групуються по шести найбільш значимих аспектах. Це конкурентоспроможність послуг; фінансовий стан готелю; ефективність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж (марочний капітал) готелю; ефективність менеджменту.

Для забезпечення конкурентоспроможності готелю зараз потрібно нові підходи до організації обслуговування гостей і менеджменту. Висока конкурентоспроможність готелю є гарантом високої рентабельності в ринкових умовах. Управління конкурентоспроможністю припускає здійснення заходів по систематичному вдосконаленню послуг, постійному пошуку нових видів реклами, нових груп потенційних клієнтів, поліпшенню сервісу. Основою конкурентоспроможності є якість і ціна. В той же час обслуговування на вищому рівні створює велику привабливість.

Управляти конкурентоспроможністю – означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, направляти основні зусилля на підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності і рівня обслуговування. А можливість забезпечення необхідного рівня складових визначається основними виробничими

чинниками (техніко-технологічним рівнем готелю і ефективним менеджментом).

Рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме на основі нововведень вдасться підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр послуг, що надаються, тим самим домагатися конкурентної переваги цього готелю.

О.М. Косвинцева запропонувала наступну формулу конкурентоспроможності готелю [4]:

Конкурентоспроможність готелю = Конкурентоспроможність готельних послуг + Імідж (бренд) + Сегментація

де Конкурентоспроможність готельних послуг = Якість + Ціна + Обслуговування.

Таким чином, основними складовими конкурентоспроможності готелю являються: конкурентоспроможність готельних послуг, імідж (бренд) і сегментація.

Забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства залежить від його місцезнаходження, яке в загальному випадку визначає і тип готелю: готель курортного типу, розрахований в основному на відпочивальників; готель міського типу, розташований в промисловому місті, що має мало пам'яток і розрахована в основному на ділових людей бізнесменів (бізнес-готель); готель міського типу, розташований в місті, що має безліч пам'яток (туристських об'єктів) і, природно, промислові підприємства; заміський готель. Для кожного типу готелів існує ряд особливостей, що визначають характер конкуренції.

Одна з таких особливостей – локальний характер конкуренції. На відміну від готелів курортних міст або культурно-історичних центрів, готельні підприємства різних типів конкурують між собою у рамках одного міста. Особливість функціонування готелю великого промислового центру проявляється в специфіці сезонності: найвище завантаження курортного готелю доводиться на липень – вересень (високий сезон). У готелі ділового

призначення можна виділити два календарні періоди: лютий – квітень і вересень – листопад, які відрізняються найвищим рівнем завантаження. А ось мертвий сезон в готелі промислового центру співпадає з періодом високого сезону курортного готелю і доводиться на липень – серпень. Спад завантаження спостерігається і в період з середини грудня до середини січня і також є низьким сезоном в діяльності готелю великого промислового центру. Окрім періодів високого і низького сезонів, у функціонуванні готелів можна виділити і такий відрізок часу, як міжсезоння.

У курортному готелі це період з березня по липень і з середини жовтня до середини листопада, а в готелі ділового призначення – з середини січня до середини лютого, з червня до середини липня і з листопада до середини грудня. Окрім річної сезонності, в діяльності готелю промислового центру можна простежити сезонні коливання протягом тижня. Навіть в період високого сезону розподіл завантаження по днях тижня виглядає таким чином: з понеділка по четвер – період високого завантаження, п'ятниця – низьке міжсезоння, субота і воскресіння – мертвий сезон.

Інша особливість сфери гостинності у великому промисловому центрі пов'язана із специфікою формування цільового ринку послуг. Споживачі готельних послуг в таких містах – в основному бізнес-клієнти. Для готелів мегаполісу, що не є культурно-історичним центром, можна виділити наступні основні сегменти, що формуються групами (корпорації, асоціації) і індивідуалами (державні службовці, учасники короткострокових і довгострокових міських конференцій, службові відрядження та ін.). Зазвичай при виборі готелю на першому місці стоїть ціновий показник, друге місце займають рекомендації знайомих, третє і четверте місця закріпилися за репутацією готелю і якістю обслуговування. Виділені критерії не є вирішальними при виборі готелю бізнес-туристами, оскільки для них бронюють номери або уповноважені співробітники компанії, або запрошуюча сторона.

Підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства

пов'язане передусім з можливістю її оцінки. Застосування показника дозволяє уточнити стратегії і управлінські рішення, що дозволяють готельному підприємству ефективно працювати на вибраному сегменті ринку.

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. 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 діяльності 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 (див. табл. 3.1), 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.

Таблиця 3.1 – 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 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.

Продовження таблиці 3.1

Споживачі	- розширення спектру пропонуванних послуг; - підвищення задоволення споживачів; - створення нових напрямків залучення клієнтів.	- кількість нових послуг; - кількість показників 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).	- програма навчання персоналу; - програма визначення задоволеності персоналу; - створення комфортні умови для розвитку співробітників.

До числа переваг системи збалансованих показників слід віднести:

- збалансована система показників дозволяє пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними;
- система враховує основні аспекти діяльності організації, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний, і тим самим забезпечує реалізацію стратегії на всіх напрямках;
- переведення цілей, поставлених перед підприємством, у кількісні показники, робить їх більш зрозумілими і ясними для всіх співробітників;
- дозволяє виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності компанії;
- система забезпечує прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства;
- концепція при її ефективному застосуванні забезпечує підвищення загальної вартості компанії за рахунок того, що орієнтує на застосування інновацій, підвищення рівня підготовки персоналу, поліпшення іміджу серед клієнтів та таке інше.

Однак, збалансована система показників не є панацеєю у вирішенні всіх завдань, що стоять перед системою управління, і має ряд недоліків:

- при некоректному формулюванні стратегічних цілей їх переведення в площину конкретних завдань і ключових показників може залишитися малоефективним;
- робота на ринках, кон'юнктура яких швидко змінюється (протягом короткого терміну), ускладнює процес як розробки стратегії, так і її реалізації через карту ключових показників;
- достатньо складно знайти оптимальну кількість показників фінансового і нефінансового характеру, які беруться за основу оцінки ефективності роботи компанії та її підрозділів.

Завжди існує небезпека значного розширення кількості показників, що ускладнює, а іноді й блокує роботу системи через надмірну інформацію:

- система передбачає спрямування стратегії по ієрархії «зверху донизу», що може зменшити мотивацію на нижчих рівнях управління;
- разом зі зміною або певним коригуванням стратегії потребує коригування система ключових показників, що є цілком природним, але може викликати певні практичні труднощі;
- в ряду випадків залишається проблематичним виразити на мові кількісних показників окремі результати діяльності як підприємства в цілому, так і його підрозділів, отож, остаточно не зняті труднощі у пошуку одиниць виміру тощо.

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.

Збалансованість системи управління полягає в комплексному підході до оцінки й ефективного використання як матеріальних, так і нематеріальних активів. Система збалансованих показників дає змогу підприємству оцінювати досяжність поставлених цілей і одержувати швидкий зворотний зв'язок за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати основні аспекти стратегії діяльності готельних підприємств.

Як показує зарубіжний досвід компаній, впровадження системи збалансованих показників, інтеграція фінансових і нефінансових показників в систему, засновану на взаємозалежних показниках за різними напрямками, допомагає намітити і прослідкувати виконання конкретних заходів з метою досягнення запланованих показників. Огляд основних переваг і недоліків системи збалансованих показників дозволяє зробити висновок, що в цілому вона представляє інтерес для вітчизняних підприємств ресторанного господарства, оскільки вона забезпечує вирішення основного завдання:

комплексну ув'язку стратегії підприємства з оперативним і поточним управлінням. Крім того, вона дозволяє створити умови для ефективного використання матеріальних активів і, що не менш важливе, мобілізації активів нематеріальних.

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 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 окуповується 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:

- 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 чищення одягу та взуття), фітнес центр, дитяча кімната, Спапроцедури, 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 необхідність 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 отельєрам 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 зменшенням 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 послуг. 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 інновативно 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 проектів 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.

На сучасному етапі економічного розвитку в країні повсюдно відбувається збільшення значення сфери послуг. Дніпро, як місто з великим потенціалом, також схильна до цієї тенденції. Сектор готельних послуг є на сьогоднішній день найбільш динамічно розвиваючимся сектором економіки Дніпра.

Однак існує ряд проблем, в силу яких готелі м.Дніпро стають неконкурентоспроможними в порівнянні з західними аналогами. Одна з найважливіших причин цього – відсутність в готельному бізнесі національних готельних мереж, які виробляли б єдину бізнес-стратегію і задовольняли існуючий попит.

Основним принципом роботи готелів на сьогоднішній день виступає повне задоволення потреб клієнтів; а основною тенденцією є глобалізація і концентрація готельного бізнесу.

Готельні мережі являють собою управління декількома готелями однією компанією на підставі контракту. Ненасичені ринки готельних послуг єднають прекрасну можливість для українських операторів увійти на ринок і проводити політику розширення свого впливу в галузі. Створення готельної торгової мережі гарантує впізнанність бренду, дозволяє створити єдину лінію стратегії розвитку готелю, систему управління і звітності, програму навчання персоналу.

Прихід на ринок Дніпра міжнародних операторів підвищить якість готельних послуг завдяки використанню зарубіжного досвіду. А залучення до управління готелю міжнародного оператора дозволить готелі швидше інтегрувати в міжнародні готельні мережі та отримати доступ до міжнародних систем бронювання.

Однією з головних причин лояльності міжнародних операторів до

українського ринку є перспективність готельного бізнесу в Україні. Якщо в Європі період окупності середньостатистичної готелю становить близько 12 років, то в Україні цілком реально повернути інвестиції вже протягом 6 – 9 років.

Однак діяльність готельних підприємств м. Дніпро ускладнена через існування на ринку готельних послуг ряду проблем, що негативно впливають функціонування і розвиток.

Серйозну конкуренцію готелям складає здача апартаментів по-добово. У Дніпрі існує безліч різних компаній, що пропонують зняти квартири на термін від доби і більше в різних районах міста (в тому числі і самому центрі). Обладнані квартири з хорошим ремонтом в центрі міста залучають клієнтів більш гнучкими ціновими параметрами – вартість квартири, як правило, в добу на 30 – 50% нижче вартості готельного номера аналогічного якості.

На жаль, іноземні туристи часто незадоволені співвідношенням ціни і якості послуг, що надаються. При цьому якщо орієнтуватися на статистику, вартість проживання в готелі в Дніпро набагато вище проживання в готелі аналогічного класу в Європі, що пояснюється, в першу чергу, дефіцитом готелів на ринку.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до мети, в кваліфікаційній дипломній роботі розглянуті поняття та визначення конкурентоспроможності. Проаналізовано методи та фактори конкурентоспроможності готельних підприємств і надані рекомендації щодо ефективності розвитку конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпро. Одержані в процесі дослідження результати і їх узагальнення надають змогу сформулювати наступні висновки.

У наш час готельна індустрія являє собою галузь із високим рівнем конкуренції. Все частіше ми стаємо свідками того, як відкриваються новий ресторан або готель. Нові концепції створюються з метою максимально повного задоволення потреб певних груп споживачів. Підприємства створюються, а через якийсь час частина з них не витримує конкуренції й виходить із бізнесу. У готельному господарстві слово «сервіс» означає систему заходів, що забезпечують високий рівень комфорту, що задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські й культурні запити гостей. І з кожним роком ці запити й вимоги до послуг підвищуються. І чим вище культура і якість послуг обслуговування гостей, – тим вище імідж готелю, тим привабливіше вона для клієнтів і, що не менш важливо сьогодні, – тим краще матеріальне процвітання готелю.

Важливим відповідальним завданням для готелів є створення репутації підприємства високої якості обслуговування. Висока якість обслуговування гостей забезпечується колективними зусиллями працівників всіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів обслуговування, вивченню й впровадженню передового досвіду, нової техніки й технології, розширенню асортиментів і вдосконалюванню якості надаваних послуг.

В умовах сьогоденної конкуренції підприємства індустрії гостинності, якщо вони хочуть вижити, не можуть більше опиратися на традиційні неефективні консервативні форми культури виробництва.

Перехід, що відбувається, до ринкової економіки, пошук кращих управлінських рішень із метою підвищення конкурентоспроможності готельних послуг змушує вищий менеджмент готелів звертатися до проблеми аналізу конкурентоспроможності, що забезпечує актуальність обраної теми.

Проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного та соціального життя в будь-якій країні.

У дипломній роботі було розглянуто поняття конкурентоспроможності.

Конкуренція – суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів. Таке зіткнення неминуче і породжується об'єктивними умовами: повної господарської відособленістю кожного суб'єкта ринку, його повною залежністю від господарської кон'юнктури і протиборством з іншими претендентами за найбільший дохід. Боротьба за економічне виживання і процвітання – закон ринку.

Конкурентоспроможність – основа ефективного розвитку економіки. Саме вона є вираженням і основним елементом конкуренції, що в свою чергу дозволяє економіці рухатись вперед відкидати все зайве та лишати найефективніше. Вивченням і висвітленням різних аспектів конкурентоспроможності займалися такі вчені як Г. Азоєв, А. Поршев, А. Воронкова, Р. Фатхурдинов. М. Єрмолов та інші [47].

Не зважаючи на різноманітність визначень конкуренції всі вони погоджуються в одному, що це комплексна категорія, де в протиборстві сходяться дві та більше сторін в одному сегменті та визначають стан взаємовідносин продавця та покупця на ринку, що в кінцевому підсумку сприяє одержанню вигоди продавцем і задоволення потреб покупця.

Також була надана загальна характеристика методів та факторів конкурентоспроможності, їх використання у готельному підприємстві.

Кожне підприємство оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть, ефективність та результати її застосування не афішує.

Незважаючи на наявність потужної теоретичної бази, досі залишається

відкритим питання щодо вибору підприємством оптимальної методики оцінки конкурентоспроможності.

Низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств є однією із головних причин, кризових явищ, які спостерігаються в економіці. Ця проблема є особливо актуальною на теперішній час. Для організації управління конкурентоспроможністю, продукції підприємства – це необхідний дієвий інструмент її оцінювання. При цьому варто враховувати, що через відмінні риси продукції різних галузей і специфіку попиту на неї не варто намагатися використовувати однаковий метод для аналізу конкурентоспроможності.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки.

У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно економічний, кількісний характер – це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз. Із багатьох методів оцінки конкурентоспроможності, які пропонує сучасна наукова література, є такі методи, які дозволяють отримати лише поверхневу інформацію щодо стану підприємства на ринку.

Конкуренція сильний стимул для поліпшення роботи готелю. Ця обставина, в свою чергу, обумовлює необхідність внесення адекватних змін у систему і методи управління готелями незалежно від їх розмірів і класу послуг, що надаються.

При цьому у всіх сферах їхньої діяльності (управління, маркетинг,

фінанси, обслуговування клієнтів, якість послуг, кадровий потенціал та ін.) закладені резерви підвищення конкурентоспроможності.

Для підприємств вітчизняного готельного бізнесу в роботі, як один із шляхів підвищення конкурентних переваг запропоновано систему збалансованих показників, 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.

У зв'язку з постійно зростаючою конкуренцією між готелями і готельними мережами, неминучим є необхідність підвищення результативності роботи готельних комплексів, впровадження інноваційних методів та технологій в діяльність готелів та управління ними, підвищення якості обслуговування клієнтів, підвищення професіоналізму співробітників і т.п. Все це дозволить адміністрації готелю, де досягти конкурентних переваг. У третьому розділі було проаналізовано чотири найбільших готелі м. Дніпро та надано рекомендації для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку України.

Основними рекомендаціями в сфері конкурентоспроможності готелю є наступні:

- 1) розробка організаційно-економічного механізму управління якістю наданих готельних послуг;
- 2) формування єдиної системи контролю якості цих послуг на рівні держави;
- 3) впровадження стандартів міжнародних, а також інших нормативних документів у практику готелів;
- 4) організація системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів щодо питань управління діяльністю готельних підприємств.

Це дисциплінує надавати якісніші послуги, що на сьогоднішній день є необхідністю для підвищення ефективної діяльності і підвищення конкурентоспроможності готелю. Пропонуємо готельним підприємствам на

сьогоднішній день застосовувати слідуючі стратегії:

1. BTL-стратегія – це стратегія готелю, що направлена на цілеспрямовану діяльність впливу на споживача у момент прийняття рішення про купівлю послуги. Вона включає в себе – промоакції, семплінг, демонстрації, тестові використання, надання знижок, бонусів тощо. BTL-стратегія готельного підприємства включає дієвий набір інструментів, форм та методи впливу на потенційного туриста, ніж пряма реклама.

2. Бізнес-стратегія передбачає розроблення загального плану управління, що передбачає зміцнення становища готельного підприємства на ринку та забезпечує координацію зусиль, щодо залучення і задоволення потенційних туристів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей. Вироблення бізнес-стратегії готельного підприємства ґрунтується на вивченні існуючих можливих варіантів розвитку і діяльності готелю та полягає у виборі окремого напрямку, методу конкуренції та моделі бізнесу. Бізнес-стратегія означає вибір готельним підприємством шляху свого розвитку, методу конкуренції і ведення бізнесу.

3. Стратегія диференціації передбачає надання туристичним послугам особливих властивостей, що важливі для гостей готелю і які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послугі специфічних особливостей вимагає додаткових витрат, які компенсуються за рахунок того, що готельний ринок готовий взяти вищу ціну. Тобто, особливі якості послуги дозволяють залученню більшої кількості клієнтів. Ця стратегія здатна забезпечувати захист готельного підприємства від стратегій конкурентів.

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоспроможність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання інтернет-технологій та комп'ютерних на сьогоднішній день не просто питання лідерства і конкурентних переваг, а також і виживання на готельному ринку в майбутньому. Впровадження новітніх програмних продуктів в готельні підприємства підвищить його конкурентоспроможність та конкурентоздатність, якість наданих послуг, і це в кінцевому підсумку вплине

позитивно на імідж підприємства, збільшуючи при цьому потік постійних клієнтів, що стовідсотково гарантує отримання прибутку.

5. Стратегія аутсорсингу на сьогоднішній день на ринку готельних послуг а дуже важливою. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства і усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру). Готелі починають використовувати схеми аутсорсингу з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, упровадження й підтримка інформаційних систем. Це дуже важливо, але варто не залишати поза увагою аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

6. Стратегія конкуренції готелів, що знають свою нішу на ринку, направлена на пошук і зайняття тих місць на ринку, які не визивають зацікавлення або тимчасово не зайняті конкурентами. Стратегія конкуренції компанії включає в себе підходи до бізнесу і ініціативи, яку вона використовує для заохочення туристів, ведення конкурентної боротьби, а також утверджує своєї позиції на ринку.

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – формування цілей, їх досягнення та розв'язування задач готельного бізнесу до кожного окремого готельного продукту для окремого ринку на певний час. Дана стратегія передбачає що готельне підприємство, незважаючи ні на що, має декілька варіантів дій: проникнення або захоплення нового готельного ринку; створення нового готельного ринку; розроблення і впровадження нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного туриста і готельного ринку.

8. Стратегія маркетингу персоналу готельного персоналу передбачає особливе ставлення до персоналу: кожен працівник готелю виступає в ролі безпосереднього споживача послуг готелю. Ця стратегія передбачає, що готелі є інструментом залучення працівників, для яких є комфортно працювати в даному готелі і які будуть досконально виконувати покладені на них обов'язки, що буде впливати на якість послуг.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельної сфери має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності та обмежується вивченням готельних конкурентів та їх продукції, витрат і технологій, характеристик, фінансових і економічних показників, відносин з клієнтами та постачальниками. Все це є необхідністю для пошуку найвигіднішої продукції для підприємства.

ПРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрушків М. І., Раєвська Т. О., Реверчук Н. Й. Економіка фірми. Київ : НБУ. 2008. 438 с.
2. Азоев Г. А. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга. 2006. 420 с.
3. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма. Москва : Финансы и статистика. 2004. 287 с.
4. Білоус О. Г., Панченко Є. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ : Знання. 2009. 213 с.
5. Білик М. Д. Управління фінансами підприємств. Київ : Знання. 2009. 362 с.
6. Бойчик М. І., Харів П. С., Хопчан М. І. Економіка підприємства. Львів : Сполом. 2008. 212 с.
7. Бондаренко Г. А. Гостиничное и ресторанное хозяйство. Минск : БГЭУ. 2005. 234 с.
8. Бреддик У. Менеджмент в организации. Москва : Инфра-М. 2007. 256 с.
9. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України. Київ : НІОС. 2002. 608 с.
10. Виноградський М. Д., Беляєв С. В., Виноградська А. М., Шканов О. М. Управління персоналом. – Київ : Центр навчальної літератури. 2006. 504 с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Москва : Гардарика. 2003. 135 с.
12. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. Ростов на Дону : Феникс. 2003. 352 с.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент. Москва : ЮНИТИ. 2005. 234 с.
14. Глухов В. В. Основы менеджмента. Санкт Петербург : Спец. литература. 2005. 95 с.
15. Гостиничный и туристический бизнес. Учебник. под ред. А. Д.

Чудновського. Москва : ЭКМОС, 2000. 352 с.

16. Готельне господарство; основні показники, оцінка якості послуг. навч. Посібник. Уклад. В. К. Федорченко, І. М. Мініч. Київ : Логос. 2002. 76 с.

17. Готельний ринок України. URL: <http://intercredit.com.ua> (дата звернення 11.11.2021).

18. Гостиничный бизнес online. URL : <http://prohotelia.com.ua> (дата звернення 05.09.2021).

19. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ. 2004. 607 с.

20. Економіка підприємства. навч. посіб. за ред. А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба. Київ : Знання-Прес. 2002. 335 с.

21. Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов. Москва : Новое знание. 2004. 392 с.

22. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Москва : Академия. 2003. 224 с.

23. Исмаев Д. К. Работа туристических фирм по организации зарубежных поездок. Москва : НОУ «Луч». 2002. 230 с.

24. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка. Київ : МАУП. 2005. 230 с.

25. Карсекін В. І., Манов М. А. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування: підручник. Київ : Вища школа. 2004. 189 с.

26. Кір'ян Т. І., Куликов Ю. С. Управління лізингом робочої сили. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 3. С 28–42.

27. Колота А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ. 2005. 224 с.

28. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг: гостеприимство, туризм. Москва : ЮНИТИ. 2004. 380 с.

29. Кредісов А. І. та ін. Менеджмент для керівників. Київ : Знання. 2000. – 556 с.

30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ

: Кондор. 2003. 296 с.

31. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг. Санкт Петербург .: Наука, 2006. – 342 с.

32. Лисник А. Л., Чернишов А. В. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии. Москва : Интел универсал. 2000. 208 с.

33. Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. Москва : ПрофОбрИздат. 2001. 208 с.

34. Маркова В. Д. Маркетинг услуг. Москва : Финанси и статистика. 2006. 154 с.

35. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятий. Москва : ИНФРА-М. 2000. 312 с.

36. Махема В. М. Основи економічного аналізу. Київ : Кондор. 2003. 128 с.

37. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело. 2002. 354 с.

38. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебник. под ред. Н. И. Кабушкина. Минск : Новое знание. 2003. 368 с.

39. Менеджмент персоналу. навч. посіб. под. ред. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ. 2004. 398 с.

40. Мировой рынок услуг турбизнеса. учеб. пособ. под ред. В. Ф. Данильчук. Донецк : ДИТБ. 2000. 146 с.

41. Мних Є. В. Економічний аналіз. Київ : КНЕУ. 2001. 124 с.

42. Моргунов Е. Б. Управление персоналом. Москва : ЗАО «Бизнес-школа», Интел-синтез. 2001. 264 с.

43. Мурашко Н. И. Управление персоналом организации. Киев : Компас. 2007. 330 с.

44. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури. 2003. 348 с.

45. Організація й технологія готельного обслуговування. під ред. А. Ю. Лапіна. Київ : Компас. 2001. 360 с.

46. Організація й керування готельним бізнесом. Підручник. під ред. А. Л. Лісника, І. П. Мацицького, А. В. Чернишова. Київ: Інтел універсал. 2000. 420 с.
47. Організація й керування готельним бізнесом. Підручник під ред. А. Л. Лешко, А. В. Чернишова. Київ : Видавничий Будинок «Альтіна». 2001. 213 с.
48. Основы управления персоналом. под ред. Б. М. Генкина. Москва : Высшая школа. 2006. 383 с.
49. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємництва. Київ : Знання. 2001. 462 с.
50. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ : КНЕУ. 2008. 352 с.
51. Прогнозирование и планирование в условиях туристического рынка.
URL: <http://easyschool.ru> (дата звернення 01.10.2021).
52. Филипповский Е. Е., Шмарова Л. В. Экономика и организация гостиничного комплекса. Москва : Финансы и статистика. 2006. 176 с.
53. Федорченко В. К. Уніфіковані технології готельних послуг. Київ : Вища школа. 2001. 236 с.
54. Шегда В. А. Основы менеджмента. Київ : Знання. 2008. 184 с.
55. Цибух В. І., Мальська М. П., Худо В. В. Основи туристичного бізнесу. Київ : Центр навчальної літератури. 2004. 272 с.