

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

НЕЗДОЙМІНОВ С. Г.

кандидат економічних наук

Одеса

ДИШЛОВИЙ І. М.

кандидат економічних наук

Сімферополь

Світовий і вже наявний український досвід свідчать про те, що для забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств, їх стабільного функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі, формування конкурентних переваг має стати пріоритетним завданням стратегічного управління і втілюватися у стратегії конкуренції на регіональному ринку готельних послуг. Жодне готельне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма комерційними характеристиками, тому необхідний вибір пріоритетів і розробка стратегії, яка найбільше відповідає ринковій ситуації й найкращим чином використовує сильні сторони діяльності підприємства. Необхідність дослідження теоретико-методологічних засад формування конкурентних стратегій підприємств регіонального готельного комплексу зумовлена формуванням нової парадигми конкурентної національної економіки та її регіональних складових.

Метою статті є визначення науково-методологічних основ формування конкурентних стратегій го-

тельних підприємств в умовах інтеграційних процесів та ефективного розвитку національної економічної системи України.

Економічна енциклопедія під редакцією Л. І. Абалкіна визначає конкурентну стратегію як «довгострокові заходи наступального і оборонного характеру, спрямовані зміцнювати положення підприємства, фірми, враховуючи інтенсивність конкуренції» [1, с. 779]. При дослідженні найпоширеніших конкурентних стратегій можна виділити наукові підходи, на основі яких здійснюється їх класифікація:

1) за ознаку класифікації приймається спосіб досягнення конкурентних переваг (Г. Азоев, І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Юданов) [2, 3, 4, 5, 6].

2) за ознаку класифікації береться кінцева мета реалізації стратегії – досягнення певних ринкових позицій [7, с. 165].

Думки науковців збігаються у визначенні того, що конкурентна стратегія представляє собою спосіб довгострокових дій підприємства в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціації, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг (рис. 1).

Стратегія конкуренції розглядається науковцями як наступальні та оборонні дії, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників (сил) конкуренції і гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми. Розробка та впровадження конкурентних стратегій – поведінка підприємств на дії й реакції реальних і потенційних конкурентів [9, с. 165].

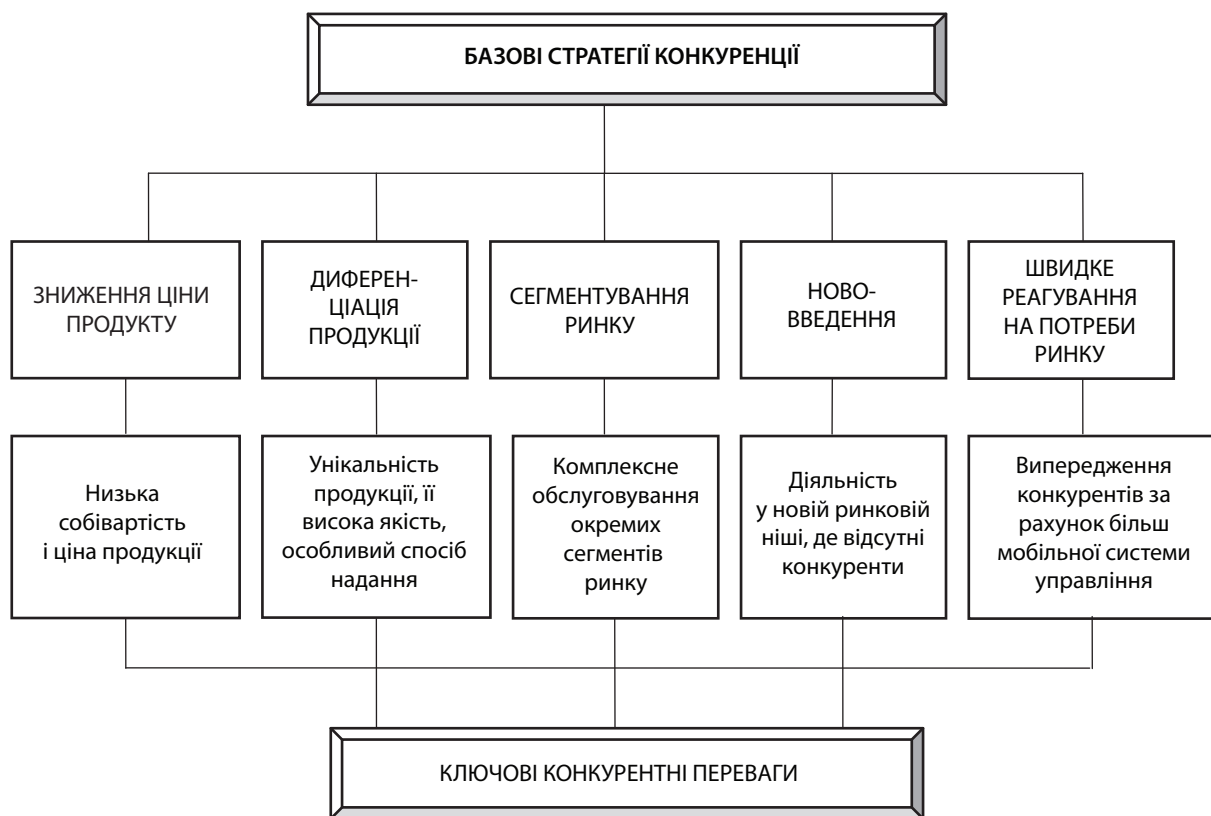


Рис. 1. Базові стратегії конкуренції і конкурентні переваги [8, с. 56]

У міжнародній теорії та практиці готельного бізнесу згідно з підходом до формування конкурентних переваг, запропонованого М. Портером, розрізняють п'ять базових стратегій конкуренції:

1. Стратегію зниження ціни продукту (послуги).
2. Стратегію диференціації продукту.
3. Стратегію сегментування (розширення) ринку.
4. Стратегію нововведень.
5. Стратегію швидкого реагування на потреби ринку.

Розглянемо ці стратегії щодо діяльності регіональних готельних підприємств. Стратегія зниження ціни орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших витрат, ніж виготовлення великих партій різнорідної продукції. Стимулом для використання стратегії зниження ціни є залучення більшої кількості споживачів, які при придбанні послуги в першу чергу орієнтуються на ціну. Реалізація даної стратегії передбачає функціонування ринкових суб'єктів за умов конкуренції переважно у цінній сфері, еластичного за ціною та досить однорідного за структурою попиту. Мета стратегії низьких витрат полягає у створенні стійкої переваги над конкурентами за витратами та її використання як основи для завоювання ринкової частки в регіоні.

Стратегія диференціації готельних послуг базується на спеціалізації підприємства у наданні особливого готельного продукту, що виступає модифікованим варіантом стандартного продукту. Диференціація готельних послуг здійснюється за фізичними атрибутами, рівнем

обслуговування, персоналом, місцем розташування або за іміджем (рис. 2).



Рис. 2. Диференціація готельного продукту

Прикладом диференціації готельного продукту за фізичними атрибутами можуть служити відреставровані класичні готелі, яким притаманна величність минулого. Так, «Planet Hollywood» зі своїми атрибутами, які увійшли в історію кіноіндустрії і «Hard Rock Cafe» як музичні реліквії, створюють атмосферу, яку конкурентам відтворити досить важко. Прикладом диференціації готельного продукту за типом обслуговування може стати стиль обслуговування в готелі «Sheraton», який здійснює реєстрацію прибулих клієнтів безпосередньо у номері. Сутність диференціації продукту за персоналом полягає в тому, що підприємство набуває конкурентних переваг, наймаючи більш кваліфікованих працівників, ніж його конкуренти. Приклад диференціації готельного продукту за місцем розташування: готелі з видом на центральну вулицю або площу міста і готелі, розташовані через квартал, які позбавлені цього.

Сутність диференціації продукту за іміджем полягає в тому, що клієнти відрізняють один продукт від іншого, навіть якщо вони однакові завдяки іміджу підприємства або його торговельній марці. Але, щоб відрізнитись від конкурентів, підприємству слід докласти

додаткових зусиль для створення високого позитивного іміджу. Імідж готельного підприємства, його торговельна марка повинні передавати особливу інформацію про головні переваги і престижність продукту, тому формування позитивного іміджу готелю вимагає творчих зусиль і наполегливої праці. Відповідно до точки зору Л. В. Балабанової, імідж викликає у споживачів відчуття у соціально-психологічній корисності марки або в її економічній ефективності. Економічний аспект упевненості споживачів досягається, коли марка або ім'я готелю створюють імідж надійності, якості або цінності. Важливими напрямками диференціації за іміджем становить реклама у засобах масової інформації, які допомагають сформулювати, прояснити і підсилити імідж індивідуальності готелю [10, с. 102]. Найперспективнішим і найпривабливішим способом диференціації готельного продукту є застосування прийомів, найменше схожих на прийоми, які використовуються конкурентами. *Стратегія диференціації* застосовується у тих випадках, коли конкуренція ведеться переважно у неціновій сфері, й при цьому стратегію диференціації використовує незначна кількість підприємств. Для створення і реалізації зазначеної стратегії повинна ефективно працювати високопрофесійна маркетингова служба готелю, яка зорієнтована на детальне дослідження ринку. *Стратегія сегментування ринку* спрямована на забезпечення переваг над конкурентами в окремих сегментах ринку, що виділяються на основі певних критеріїв. Для успішної реалізації цієї стратегії готельне підприємство повинно диверсифікувати свою діяльність, мати певний контингент постійних клієнтів, вибрати сегмент ринку з низькою конкуренцією.

Існує думка, що на ринку готельних послуг найбільш поширеними виступають три критерії щодо проведення сегментації (рис. 3) [11, с. 306].



Рис. 3. Критерії сегментації на ринку готельних послуг

Стратегія орієнтації на певний сегмент готельного ринку може привести до збільшення прибутку, якщо продукт оптимально відповідає вимогам і побажанням клієнтів обраного сегмента. Ця стратегія приваблива для невеликих готелів регіону, однак пов'язана з ризиком, оскільки вибраний сегмент може не виправдати сподівань чи стати об'єктом аналогічної стратегії конкурента.

Стратегія впровадження нововведень полягає у пошуку принципово нових готельних продуктів, ефективних технологій обслуговування, проектування заходів стимулювання збуту, випередження за рахунок цього конкурентів і зайняття на певний час монопольного положення на ринку. Головною постаттю серед фундаторів інноваційних теорій, безперечно, є австрійський

економіст Й. Шумпетер (1883 – 1950). У 1911 році в своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку» він ввів поняття інновації, трактуючи його як зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації промисловості [12]. Й. Шумпетер розмежовує дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, або інновацію. Стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес. Метою, яку переслідують готелі при реалізації даної стратегії, є випередження конкурентів та одноосібне захоплення ринкової ніші, де конкуренція відсутня або досить незначна. У свою чергу, інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку готельного підприємства ставить нові вимоги до змісту, організації і методики управлінської діяльності, що зумовлює необхідність формування й удосконалення форм нововведень.

Як свідчить світовий досвід ведення готельного бізнесу, отримання конкурентних переваг на основі відкриттів, винаходів та інших нововведень дозволяє сформулювати новий ринок з широкими можливостями і перспективами прискореного економічного зростання на що вказує еволюція інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності (рис. 4).

Підприємства готельного бізнесу, що дотримуються стратегії нововведень, не обмежують себе необхідністю знижувати ціни на послуги, диференціювати їх або віднаходити конкретний сегмент ринку, а зосереджують зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих до цього часу видів готельних послуг, методів організації обслуговування.

Розгляд стратегії швидкого реагування на потреби ринку показує, що готельні підприємства, які обирають дану стратегію, готові до негайної переорієнтації виробництва та зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткій термін, незважаючи на високі питомі витрати, зумовлені відсутністю певної спеціалізації виробництва. Основний принцип

поведінки готельних підприємств, що застосовують зазначену стратегію, полягає у виборі і реалізації проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах. У міжнародній практиці цю стратегію застосовують тоді, коли існує загальна нестабільність ринку, попит на продукцію є нееластичним, кількість конкурентів є порівняно невеликою. Необхідність формування конкурентних стратегій готельних підприємств викликана трансформацією економічних відносин, вимогами ринку споживачів готельних послуг, подоланням наслідків світової фінансової кризи. Так, аналіз інвестиційної політики підприємств за 2009 р. показав, що у сферу відпочинку та розваг було спрямовано інвестицій більше, ніж у 2 рази, порівняно з готельною сферою, і складає 2,4%

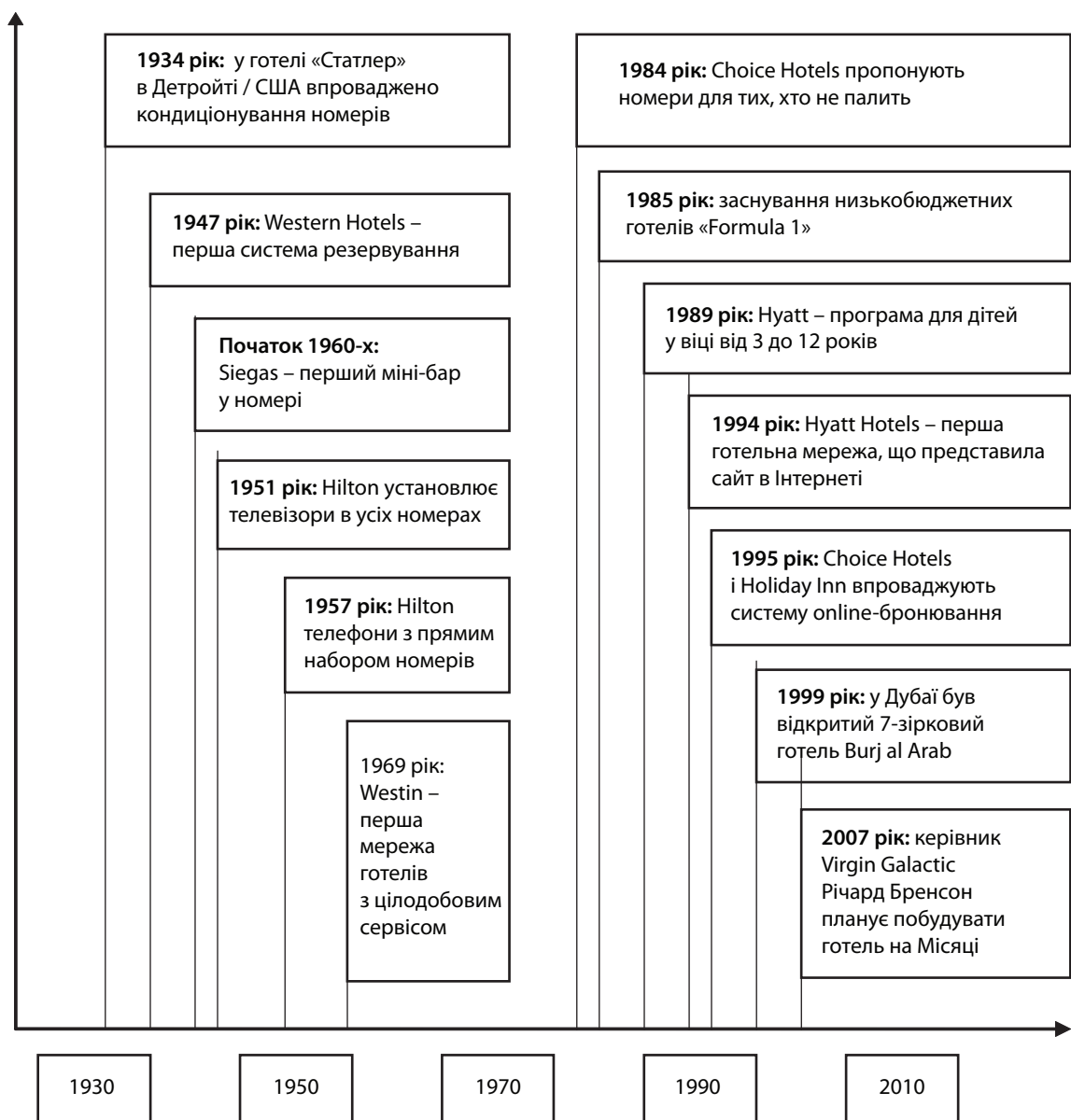


Рис. 4. Етапи впровадження нововведень у міжнародній індустрії гостинності [13, 14, с. 460]

від загального обсягу інвестицій в Україні (табл. 1). Як свідчать показники, інвестиційні надходження практично освоєні підприємствами в 2009 році. За даними Держкомстату України, станом на 01.01.2010 р. у сфері готельно-ресторанного бізнесу зареєстровано 22464 суб'єктів підприємництва, що складає 1,8% від загального обліку зареєстрованих суб'єктів ЕДРПОУ, з них 21179 із юридичним статусом (94,3%) та 1285 – фізичних осіб – підприємців (5,7%) [15, с. 67].

Отримані дані щодо обсягу послуг, реалізованих населенню України підприємствами готельно-ресторанної сфери наведено в табл. 2.

Як свідчать розрахунки, темп споживання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу характеризує загалом прояви економічної кризи в державі та падіння попиту населення на послуги готельно-ресторанної сфери. За даними джерел статистики, у 2009 р. підприємства готельно-ресторанного бізнесу були збитковими

Таблиця 1

Інвестиції в основний капітал підприємств сфери відпочинку і гостинності

Напрямки інвестицій за 2009 р.	Обсяг інвестицій (млн грн)	Частка в загальному обсязі інвестицій в Україні	Освоєно в п. в.
Діяльність в сфері дозвілля, відпочинку та розваг	3642,4	2,4%	82,5%
Діяльність в сфері готельно-господарства	1423,2	0,9%	84,8%

Обсяг послуг, реалізованих населенню підприємствами готельно-ресторанної сфери України за 2008 – 2009 рр.

Обсяг послуг (млн грн)	2008 р.	На одну особу населення, грн	2009 р.	На одну особу населення, грн	2009 р. до 2008 р.
Загальний обсяг послуг підприємств	3636,5	79,18	3213,8	69,94	-0,9
Обсяг послуг кінцевого споживання	2451,3	53,37	2130,3	46,38	-0,9

в цілому по Україні. Фінансовий результат від звичайної діяльності підприємств до оподаткування складає 261,2 млн грн, 57,9% підприємств від загальної кількості суб'єктів ЕДРПОУ одержали прибуток в розмірі 289,5 млн грн, а 42,1% підприємств одержали збиток в розмірі 550,7 млн грн [15].

ВИСНОВКИ

Визначено, що запорукою успішного управління та функціонування на регіональному ринку готельних підприємств є формування і реалізація конкурентної стратегії, що базується на наявності в них конкурентних переваг. Як показали дослідження сучасних наукових концепцій, підприємство індустрії гостинності може застосовувати такі види стратегій: зниження ціни послуг, диференціації продукту, сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. Найбільш безпечною і стабільною в готельному бізнесі вважається стратегія диференціації, коли підприємство працює одночасно на декількох сегментах ринку, або використання декількох стратегій у комплексі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Экономическая энциклопедия / Под ред. Л. И. Абалкина.– М.: Экономика, 1999.– 1055 с.
2. **Азоев Г. Л.** Конкуренция: Анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.– 364 с.
3. **Ансофф И.** Стратегическое управление.– М.: Экономика, 1989.– 519 с.
4. **Портер М.** Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран.– М.: Международные отношения, 1993.– 896 с.
5. **Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ.– М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.– 576 с.
6. **Юданов А. Ю.** Конкуренция: Теория и практика. Учебно-практическое пособие.– М.: Тандем, 1998.– 384 с.
7. **Соколюк Г. О.** Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації// Актуальні проблеми економіки. – № 8. – 2010. – С. 163 – 169.
8. **Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є.** Туризм, готельний та ресторанный бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник.– К.: Знання України, 2002.– 358 с.
9. **Vollert K.** Grundlagen des strategischen Marketing: korporative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten / K. Vollert.– Bayreuth: Verl. PCO, 1999.– 471 S.
10. **Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В.** Управління конкурентоспроможністю підприємств. Нав-

чальний посібник.– К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009.– 256 с.

11. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: Навч. посібник.– К.: Кондор, 2005.– 408 с.

12. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития.– М.: Директмедиа Паблшинг, 2008.– 401 с.

13. Fuchs W., Mundt J. W., Zollondz H.-D. Lexikon Tourismus.– München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.– 804 S.

14. Hänsler K. H. Management in der Hotellerie und Gastronomie.– München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.– 465 S.

15. Кузнецова Н. М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: монографія / Н. М. Кузнецова, С. Г. Нездоймінов.– Одеса: Астропринт, 2010.– 256 с.