

УДК 640.412:658.821

Л. В. Батченко,

д. е. н., професор, професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ

Т. В. Стариченко,

асистент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

L. V. Batchenko

doctor of economics, professor, professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv

T. V. Starychenko

*assistent of the Department of Hotel and Restaurant Business
Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv*

CONCEPTUAL APPROACH OF COMPETITIVENESS OF HOTEL BUSINESS IN UKRAINE

Динамічність і постійні зміни зовнішнього середовища та наростаюча нестабільність в бізнес-середовищі готельно-ресторанної сфери України спонукають науковців і практиків до необхідності поглиблення наукових досліджень з проблем конкурентоспроможності і розробки нових концептуальних підходів її ресурсного забезпечення. На основі здійснення наукового дослідження проведений ґрунтовний узагальнюючий аналіз теоретичних положень з поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем конкурентоспроможності готельних підприємств України. Теоретико-методологічний та практичний аналіз дозволив провести реальну всебічну оцінку-аналіз ринку готельних підприємств України з метою формування концептуального підходу до конкурентоспроможності готельних підприємств через розробку оптимального механізму забезпечення конкурентоспроможності та обґрунтування його застосування на вітчизняному ринку готельного бізнесу. В теоретичному аспекті детально розглянута та проаналізована категорія «конкурентоспроможність», її економічна сутність, механізм її підвищення, ієрархічна структура конкурентоспроможності, класифікація факторів конкурентоспроможності. В теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємства проаналізовані існуючі методичні підходи, що використовуються для оцінки показників конкурентоспроможності підприємства. Виокремлено характерні особливості конкурентоспроможності готельної послуги, які і визначають специфічні показники для її оцінки. Запропоновано концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств з визначенням основних етапів. Зазначено, що реалізація концептуального підходу до конкурентоспроможності передбачає певну програму дій, що охоплює комплекс робіт та їх послідовність, створення сприятливих умов для їхнього просування, а також оптимізацію всіх ресурсів підприємства для створення конкурентних переваг. Таким чином, виходячи із актуальності і важливості проблеми

конкурентоспроможності для підприємств готельної індустрії, доцільно продовжити науковий пошук задля визначення конкурентних переваг і формування у подальшому конкурентних стратегій підприємств готельного господарства України.

The dynamism and constant changes in the environment and the growing instability of the business environment of the hotel and restaurant industry in Ukraine encourage scientists and practitioners to deepen research the competitiveness and develop new conceptual approaches of its resource support. On the basis of scientific research, a thorough summary analysis of the theoretical positions from the views of domestic and foreign scientists of the competitiveness of hotel enterprises of Ukraine was conducted. Theoretical, methodological and practical analysis allowed to conduct a real comprehensive assessment-analysis of the market of hotel industry of Ukraine in order to form a conceptual approach of the competitiveness of hotel enterprises through the development of an optimal mechanism of ensuring competitiveness and justifying its application on the domestic market of hotel business. In the theoretical aspect, the category of "competitiveness", its economic essence, the mechanism of its increase, the hierarchical structure of competitiveness, and the classification of factors of competitiveness are considered and analyzed in detail. In the theory and practice of enterprise competitiveness management, existing methodological approaches used to assess the competitiveness of an enterprise are analyzed. The characteristic features of hotel service competitiveness are determined, which determine the specific indicators for its estimation. The conceptual approach to the competitiveness of hotel enterprises with the definition of the main stages is proposed. It is noted that the implementation of the conceptual approach of competitiveness involves a certain program of actions covering the complex of works and their sequence, creation of favorable conditions for their promotion, and also optimization of all resources of the enterprise for creation of competitive advantages. Thus, proceeding from the urgency and importance of the competitiveness problem for enterprises of the hotel industry, it is expedient to continue the scientific search for the identification of competitive advantages and the formation of further competitive strategies in hospitality industry of Ukraine.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України, особливо в період кризових потрясінь, на перший план виходять питання виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу на ринку послуг та забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Ринок готельного господарства є відчутним до найменших змін зовнішнього середовища, тому менеджменту підприємств готельного бізнесу необхідно розробляти та впроваджувати ефективні заходи по збереженню рівня завантаження, достатнього для того, щоб не бути збитковим, та забезпечення конкурентоспроможності.

Тут доцільно подумати про вибір оригінального підходу (стратегії) ведення конкурентної боротьби, яка в досить нестабільний для готельного господарства час зможе не лише обслуговувати існуючі сегменти ринку, але і завойовувати нові, а також виявляти тенденції з появи нових потреб на ринку і визначати переваги потенційних споживачів готельних послуг. Процесом вибору альтернативних результативних підходів розвитку підприємств займається стратегічний менеджмент як довгострокова програма конкуренто орієнтованих дій готельних підприємств.

Стратегічний аналіз дозволить провести реальну всебічну оцінку ситуації на ринку готельного підприємства та надасть можливість вибрати вірний напрям застосування підходів (стратегій) підприємства, вибору кращої з виявлених альтернатив і розробки плану її реалізації, направленої на досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення конкурентоспроможності готельного бізнесу завжди була об'єктом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: О. Янковий, Д. Валігурський, Р. Фатхутдинов, О. Молоток, Н. Педченко, Н. Грицишин, Т. Копо, М. Porter, Р. Doyle, які трактують визначення економічної сутності конкурентоспроможності, її оцінки та методів підвищення досить багатоаспектно, що зумовлює численні розбіжності в сприйнятті та адаптації для кожного конкретного готельного підприємства. Різноманітність та неоднозначність підходів до визначення конкурентоспроможності та важелів впливу на її підвищення унеможливають повноцінну оптимізацію їх для певного готелю та, як результат, втрата підприємством позицій на ринку і банкрутство.

Метою статті є формування концептуального підходу до конкурентоспроможності готельних підприємств через розробку оптимального механізму конкурентоспроможності та обґрунтування його застосування на вітчизняному ринку готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. У країнах з розвинутою ринковою економікою одним із головних завдань кожного підприємства є спрямованість на ефективне використання власних ресурсів для досягнення максимальних результатів діяльності у майбутньому. При цьому стратегічний менеджмент є обов'язковим елементом загальної системи управління організацією.

Кожне підприємство, яке пропонує на ринку свою продукцію або послуги, намагається досягти певних переваг над іншими підприємствами, таким чином, відбувається протистояння суб'єктів підприємницької діяльності за обмежений об'єм платоспроможного попиту споживачів на певному сегменті ринку.

Не винятком стала і готельна індустрія, яка сьогодні є галуззю зі зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг, які доцільно розглядати як специфічний готельний продукт, що можна придбати в процесі обмінних операцій, тобто не володіти ним, а лише використовувати його за потреби та певних обставин [4, С.101].

Конкурентоспроможність виступає одним з найголовніших факторів, які формують конкурентну боротьбу, однак дослідження даного поняття передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція» як суперництва, боротьби за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері діяльності [6].

Дотримуючись цього трактування, конкурентоспроможність є здатністю у довгостроковому періоді шляхом здійснення конкурентної боротьби досягати кращих результатів у певній сфері діяльності.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» трактує поняття «економічна конкуренція як змагання між суб'єктами господарювання задля здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, в той час як споживачі вибирають найоптимальніший серед запропонованих варіант товару/ послуги [14].

У Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» конкуренція розглядається з точки зору попиту на неї, а саме як «змагальність підприємств, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач» [15].

Як зазначає відомий економіст Р. Фатхутдинов, «конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретній території для отримання перемоги або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в межах законодавства або за природних умов» [17].

Значення конкуренції серед підприємств готельного господарства полягає в тому, що кожен готель, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на ринку готельних послуг. Задля підвищення конкурентних позицій в сучасних умовах, які склалися на ринку готельних послуг, потрібно реально оцінити становище й прогнозування можливих дій конкурентів. Дотримуючись таких методів роботи на ринку, підприємство сфери гостинності може підвищити свою конкурентоспроможність навіть у разі незначних змін у роботі [7, С.238].

Для всебічного розгляду конкурентоспроможності підприємства авторами запропоновано використання механізму її підвищення, що складається з трьох етапів, кожен з яких є комплексним елементом структури підвищення ефективності організації в бізнес-середовищі (рис. 1.).

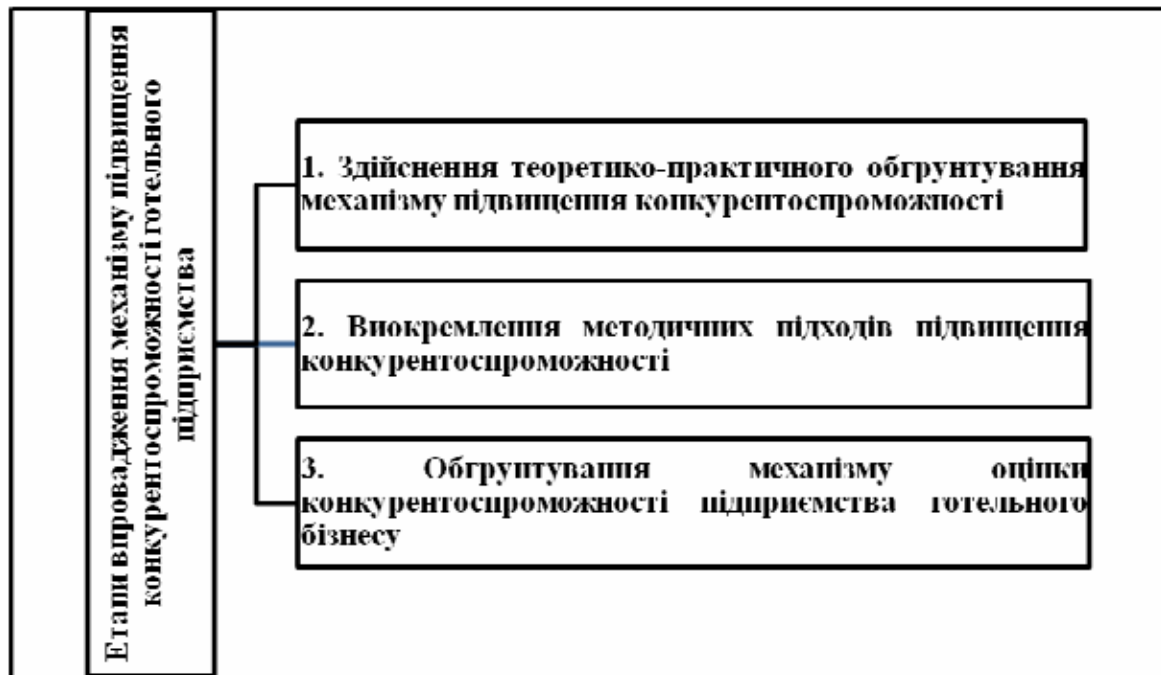


Рис. 1. Треступний механізм підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства

[власна розробка]

Конкурентоспроможність як економічна категорія зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію або надавати послуги, які б задовольнили потреби споживача за умови невеликого рівня витрат [9].

Ключовими особливостями конкурентоспроможності підприємства є порівняльний характер, взаємозалежність від короткострокових та довгострокових факторів; невіддільність від конкурентоспроможності пропонує мого товару/послуги та ефективності функціонування підприємства.

Конкурентоспроможність є багаторівневою економічною категорією, складовими рівнями якої є: технологія, товар, підприємство, регіон, галузь і країна.

— Ще на початку становлення економічного обґрунтування конкурентоспроможності японським експертом Т. Копо було визначено наступне: конкурентоспроможності підприємства формується під дією **багаторівневої ієрархії факторів** (рис. 2):

— *верхній рівень* складає частка ринку, яка безумовно залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції чи послуг;

— *другий рівень* характеризує потенційну конкурентоспроможність, якої може досягти підприємство;

— *третій рівень* вказують на взаємозв'язок конкурентоспроможності від якості та ефективності управління;

— на *четвертому рівні* ключовим фактором виступають економічні результати діяльності підприємства [19].

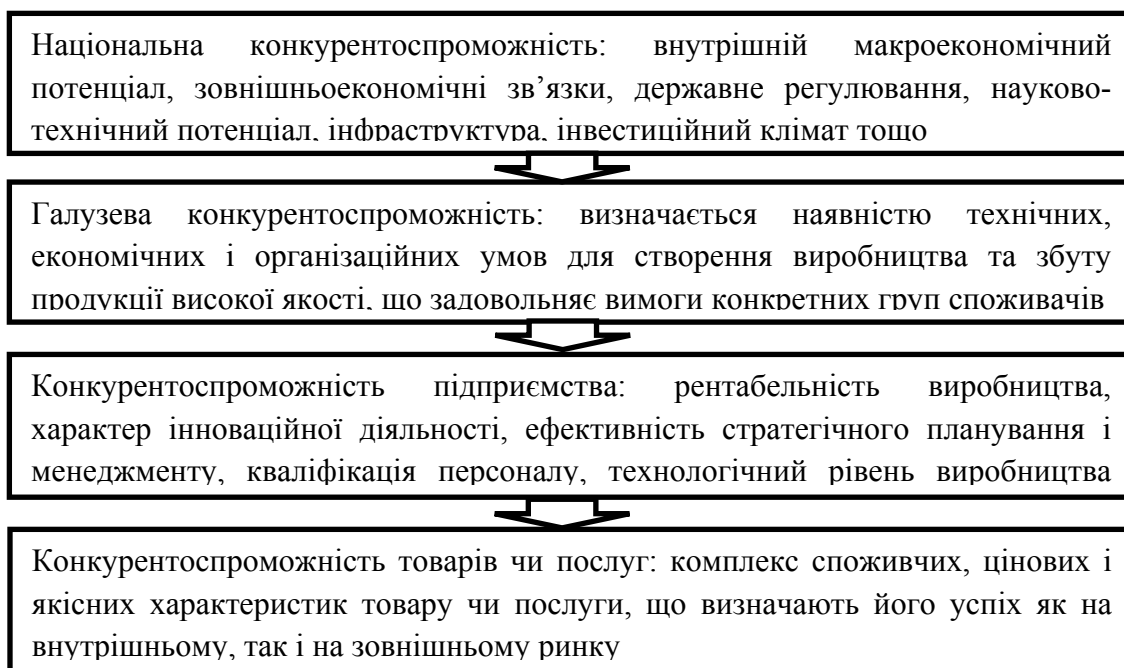


Рис. 2. Ієрархічна структура конкурентоспроможності [12]

Для даної структури характерною є взаємозалежність рівнів, яка впливає і на оцінку стану кожного рівня, тобто, від результатів першого рівня залежать і всі наступні. Таким чином, виходячи з ідеї багаторівневої ієрархії факторів конкурентоспроможності, від накопичення та використання ресурсів кожного нижчого суб'єкта конкуренції формується конкурентоспроможність вищого суб'єкта та має властивість нарощувати його з кожним рівнем ієрархії [19].

Ця думка актуальна і на сьогоднішній день, адже характеризує взаємозалежність конкурентоспроможності на всіх ланках і етапах функціонування певного підприємства, що досить важливо для забезпечення ефективності суб'єкта господарської діяльності в умовах сучасного ринку.

Проблема визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» приваблює велику кількість науковців, проте підходи до визначення сутності конкурентоспроможності дуже різноманітні, різними вченими трактуються багатогранно [8].

М. Porter під терміном «конкурентоспроможність» розуміє «властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин». В основі даного твердження лежить конкурентна перевага як порівняльна перевага стосовно інших підприємств, які пропонують схожі товари чи послуги. Згідно його суджень, оцінка конкурентних переваг здійснюється відповідно до того підприємства, що лідирує на ринку [13].

Конкурентоспроможність підприємства, за визначенням економіста Д. Валігурського, - це здійснення ефективної підприємницької діяльності та її прибуткова реалізація в умовах конкурентного ринку [2].

Згідно визначення дослідника конкурентоспроможності О. Молотка, конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як порівняльну перевагу організації до інших в даній галузі всередині національної економіки та за її межами [10].

Фінансист Н. Педченко під конкуренцією розуміє певне економічне явище, що зобов'язує господарчі суб'єкти накопичувати досягнення для збільшення прибутку через розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу, а конкурентоспроможність, виходячи з даного висловлення, є здатністю суб'єкта господарської діяльності ефективно використовувати виробничий, кадровий і фінансовий потенціал задля отримання прибутку [11].

На думку економіста Н.Грицишиної, конкурентоспроможність підприємства є явищем утримання конкурентних позицій на ринках економічних благ та ефективної адаптації до умов середовища [3].

Український науковець О. Янковий, підсумувавши теорію конкурентних переваг, визначив наступні положення, які характеризують конкурентоспроможність:

- конкурентоспроможність тісно пов'язана із рентабельністю, адже залежить від того, наскільки ефективно використовуються ресурси,
- конкурентоспроможність підприємства доцільно визначати тільки стосовно підприємств-конкурентів;
- зниження собівартості продукції/ послуг і диференціація пропонуємих товарів/ послуг є найефективнішими шляхами підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства [8].

Проаналізувавши численні погляди щодо визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, можна виокремити і узагальнити наступні підходи до трактування цього поняття як:

- здатності підприємства надавати якісні послуги та виробляти конкурентоспроможну продукцію [8];
- адаптація підприємства до динамічних умов ринку [2];
- ефективне використання всіх форм потенціалу: виробничого, кадрового, фінансового [11];
- нарощування конкурентних переваг [10];
- можливість проектувати, виготовляти та збувати товари або надавати послуги, які б користувалися якісними характеристиками у порівнянні з представленими на ринку товарами/ послугами підприємств-конкурентів [13].

В основі структури конкурентоспроможності лежить взаємодія всіх внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 3).

Під зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства слід розуміти сукупність підприємств-конкурентів, що діють на ринку, економічні, суспільні та природні умови та решта факторів, які діють у глобальному оточенні та можуть вплинути на функціонування підприємства [5].

В той час, як внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства, що уособлюються в його системі та методах управління, якості послуг, що надаються, ступені задоволення потреб споживачів послуг, матеріально-технічному забезпеченні надаваних послуг, рівні впровадження інновацій в діяльність, наявності стратегії ведення бізнесу та просуванні готельних послуг.

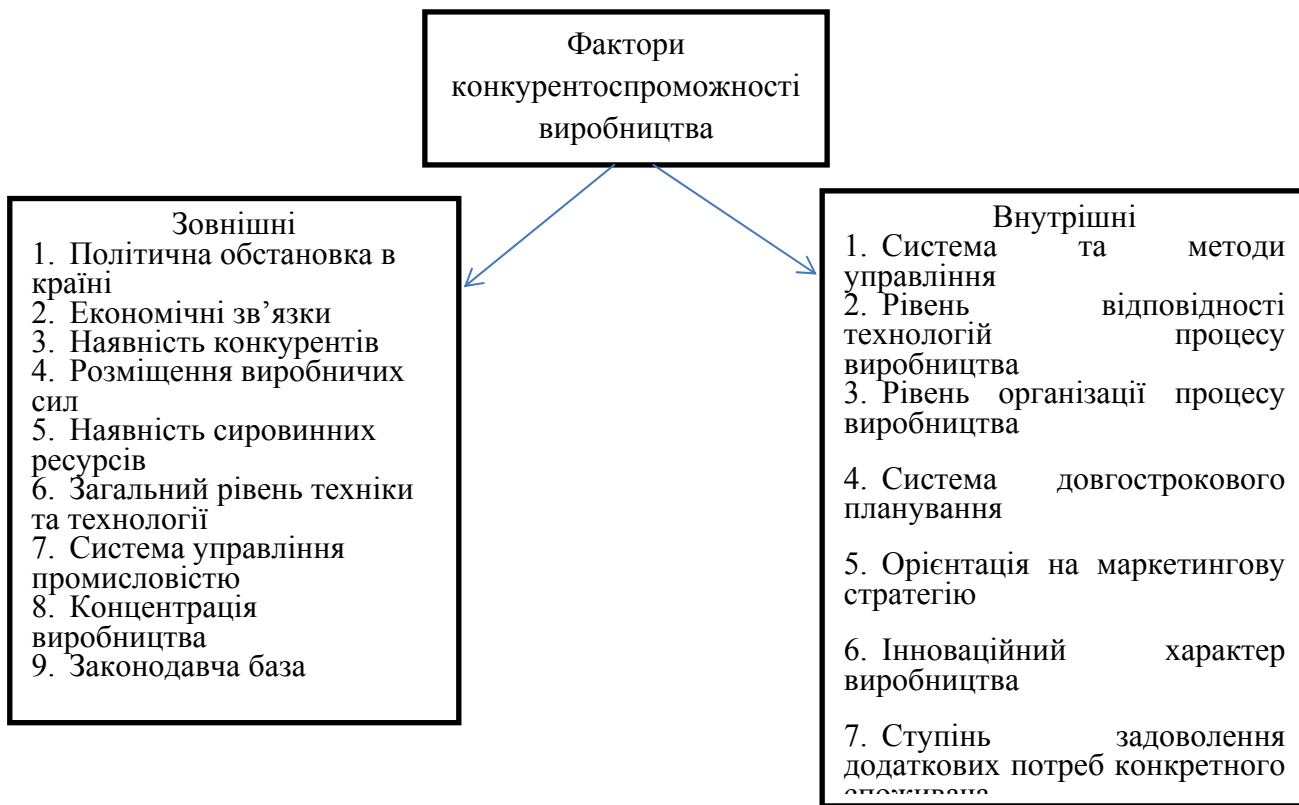


Рис. 3. Класифікація факторів конкурентоспроможності [8]

Доцільно поділити внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства умовно на *три групи*.

До *першої групи факторів* входять чинники, які характеризують діяльність безпосередньо підприємства (місце розташування, імідж підприємства, фінансовий стан та якість системи управління, наявність ефективної маркетингової політики, тощо).

Другу групу факторів складають чинники, які охоплюють характеристики готельної послуги, яку надає підприємство, а саме її ціну, структуру і стан номерного фонду, асортиментний перелік додаткових послуг.

Третя група факторів – чинники, які охоплюють якість обслуговування; серед них: дотримання стандартів обслуговування, рівень організації основних операцій з гостями, слідування корпоративній культурі організації.

Сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів є тією ключовою складовою, яка безпосередньо чи потенційно може вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність готельного бізнесу – це можливість формувати, утримувати і використовувати конкурентні переваги за умов мінливості зовнішнього середовища метою зайняти лідируючі позиції на ринку, які пропонують аналогічні послуги [1].

Конкурентні переваги готельного підприємства є тими елементами, які при оптимальному використанні можуть гарантувати підприємству успіх в залученні потенційних клієнтів (гостей) та слугувати чинниками стійкої конкурентоспроможності. Серед найбільш значущих можна виокремити:

- підвищення якості послуг;
- підвищення кваліфікації та компетентності співробітників;
- створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу;
- запровадження програм лояльності з урахування очікувань споживачів;
- оптимізація прийнятної цінової політики; запровадження постійного моніторингу конкурентного стану

ринку;

- застосування інноваційних технологій, що забезпечать можливість унікальної послуги;
- ефективна організація маркетингової політики;
- ефективна організація логістики; розробка та впровадження додаткових послуг.

В теорії і практиці управління конкурентоспроможністю підприємства виявляється не лише неоднозначність існуючих *підходів економічної сутності* цієї категорії, але й різноплановість *методичних підходів*, що використовуються для оцінки показників конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволив об'єднати їх в наступні групи:

- методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг.
- методи, засновані на теорії рівноваги фірми і галузі;
- методи, об'єднані теорією ефективної конкуренції.
- методи, засновані на теорії якості товару.

– графічні методи, які передбачають побудову певних матриць, або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності, та визначення конкурентного статусу підприємства.

– матричні методи: базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів дозволяють дослідити розвиток конкуренції в динаміці.

– експертний метод. Використання цього методу викликає ряд запитань, адже є суб'єктивним, з чого випливає, що величина інтегрального показника конкурентоспроможності буде залежати від експертів, які робили оцінку, рівня їх кваліфікації, а також стану їх здоров'я на момент відбору показників, тощо.

- метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- методи, засновані на порівнянні з еталоном.

Однак, дані методи оцінки конкурентоспроможності більш доцільно використовувати на підприємствах виробничої сфери. У зв'язку з тим, що об'єктом діяльності підприємств готельного бізнесу є надання послуг, невід'ємною складовою оцінки конкурентоспроможності підприємства є саме конкурентоспроможність готельної послуги, яка має свої характерні особливості:

- процес оцінки послуг взаємозалежний від якості процесу обслуговування;
- готельні послуги невіддільні від місця їх надання, тому вони цілком і повністю повинні мати системний характер якісних характеристик;

– готельні послуги мають часову приналежність, адже характеризуються термінами виконання певного виду робіт та часом обслуговування.

– разовий характер нематеріальних послуг та неможливість об'єктивного впливу на імідж підприємства за умов наявності у часовому просторі факту надання якісного та неякісного сервісу.

Для здійснення комплексного аналізу готельних підприємств та проведення оцінки їхньої діяльності варто звернути увагу на нематеріальний характер цих послуг. Тут доцільно з'ясувати основні характеристики, які слід застосовувати при здійсненні оцінки готельного бізнесу:

– можливість адаптації готельного продукту під потреби споживачів, який би містив максимально привабливі характеристики у порівнянні з готельними продуктами конкурентами.

— взаємозалежність ефективності діяльності готелю від відношення отриманого ринкового результату виробленим затратам;

Найдоцільше використовувати оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу за наступними якісними характеристиками:

- особливості місця розташування, різноманітність послуг та якість обслуговування;
- вагомість інноваційних рішень в діяльності;
- ефективність здійснення продажу готельних послуг на всіх етапах взаємодії з гостями;
- клієнтоорієнтованість підприємства готельного бізнесу і наявність програми лояльності;
- матеріально-технічна та інформаційна оптимізація організації готельного бізнесу.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності є важелем досягнення очікуваних результатів та формує стійку концепцію розвитку підприємства та нарощення конкурентних переваг, при цьому важливою складовою в цьому процесі є оцінка конкурентоспроможності як складне багатофакторне завдання що охоплює комплекс тих показників діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Поетапний процес оцінки конкурентоспроможності розглядало велике коло українських та іноземних фахівців, серед яких Д. Валігурський, Р. Фатхутдінов, Porter, Doyle та інші. Всі вони вважають за доцільне об'єднати показники оцінки конкурентоспроможності готельних послуг в наступні групи:

- економічні, які характеризують безпосередньо фінансову діяльність підприємства;
- організаційні, що охоплюють якість надання послуг;
- класифікаційні, що відображають належність до певного виду послуг;
- нормативні, що охоплюють процес відповідності послуги нормативним вимогам стандартів, технічних умов та ін.;
- соціальні, які відображають відповідність послуги потребам особи, соціальної групи, суспільства в цілому;
- естетичні, тобто ті, що можуть задовольнити потреби споживачів у зовнішньому вигляді, викликати позитивні емоції.

Оцінка конкурентоспроможності доцільно розглядати як прогноз результатів підприємства брати участь у економічному суперництві підприємствами, які надають схожі послуги.

При проведенні оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств України необхідно чітко визначити завдання, яких підприємство бажає досягнути:

- аналіз стану конкурентоспроможності на момент обстеження;
- визначення тенденцій підвищення конкурентоспроможності за певний період;
- виявлення «вузьких місць», що негативно впливають на діяльність;
- пошук резервів, які можуть використовуватися для підвищення конкурентоспроможності.

Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готелю охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства та складається із наступних етапів:

1. Аналіз стану ринку та виокремлення конкурентних підприємств;
2. Підбір методики щодо оцінки конкурентоспроможності, характерної для підприємств готельного бізнесу, створення системи показників, згідно якої буде здійснюватись процес оцінки конкурентоспроможності;
3. Здійснення відповідних розрахунків, підведення підсумків результатів дослідження, а також виявлення шляхів удосконалення стану підприємства шляхом впровадження управлінських рішень.

Реалізація концептуального підходу до конкурентоспроможності передбачає певну програму дій, що охоплює комплекс робіт та їх послідовність, що ставить за мету підвищення якісних властивостей продукції/ послуг та створення сприятливих умов для їхнього просування, а також оптимізацію всіх ресурсів підприємства для створення конкурентних переваг та ефективного протистояння підприємства в конкурентному середовищі.

Тобто, процес змін, що забезпечує конкурентні позиції підприємству готельного бізнесу, вимагає застосування стратегічного підходу, адже охоплює всі ланки структури підприємства. Разом з тим, для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства варто звернути увагу на необхідність розробки певного підходу до вибору конкурентної стратегії.

Отже, процес оцінки конкурентоспроможності є структурним процесом, потребує ґрунтовного аналізу і вимагає прийняття ефективних управлінських рішень. Однак, конкурентоспроможність є індивідуальною ознакою кожного окремого підприємства, що відображає певний, характерний саме цьому підприємству, перелік послуг, специфіку та методи забезпечення.

Тому доцільно проаналізувати діяльність кожного окремо взятого готельного комплексу задля визначення його конкурентних переваг, конкурентних переваг та конкурентної стратегії, аби в подальшому він міг ефективно протистояти у конкурентній боротьбі на ринку готельних послуг.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють дійти наступних висновків:

1. Критичний аналіз поглядів та думок вчених дозволив акцентувати увагу на розмежуванні понять «конкуренція» і «конкурентоспроможність», у зв'язку з цим конкуренція є рушійною силою для прийняття рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства будь-якої сфери.

2. Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» надало можливість сформулювати власне визначення поняття конкурентоспроможності підприємств готельного господарства як здатності ведення ефективної господарської діяльності готелю, реалізації його потенційних можливостей на основі стратегічного та

маркетингового підходів з утриманням конкурентних переваг на ринку готельних послуг та задоволення потреб споживачів під впливом змін зовнішнього середовища.

3. Дослідження системи методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств показало неточність та неможливість охоплення одним методом повного спектру чинників, які впливають на конкурентоспроможність готельного підприємства.

4. Виявлено, що процес оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства є досить трудомістким, адже охоплює всі ланки діяльності підприємства і концентрується на виявленні конкурентних переваг підприємства, однак, лише оцінивши власну конкурентоспроможність, можна застосовувати заходи задля ефективного протистояння у конкурентній боротьбі, а в перспективі – і лідирування на визначеному ринку.

5. Обґрунтовано, що для успішного функціонування готелю необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із залученням усіх відділів, служб організації, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності продукції та послуг, так як один підрозділ управління не зможе забезпечити її зростання і підтримання на належному рівні. У зв'язку з цим необхідно раціонально розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності продукції між відділами, націленими на виготовлення конкурентоспроможної продукції та надання конкурентоспроможних послуг.

6. Встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства доцільно враховувати необхідність розробки конкурентних стратегій та вибору найоптимальнішої з них для конкретного готельного комплексу.

Література.

1. Бортник Л. В. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності готельного підприємства. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: III Всеукраїнська науково-практична конференція. Донецьк : Донбас, 2014. С. 231-232.

2. Валигурский Д.И. Организация предпринимательской деятельности. Москва : Дашков и Ко, 2005. 737 с.

3. Грицишин Н. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2004. № 33. С.431–436.

4. Донець Л.І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1 (5). Том. 2. С.101-106.

5. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.

6. Економічна енциклопедія : у 3 т. За ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2000. Т.1. 864 с.

7. Кізіма В.Л. Особливості господарювання в підприємствах готельного комплексу. *Науковий вісник НЛТУ України. Львів : НЛТУ*, 2012. № 22.1. С.238-243.

8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. За ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

9. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.

10. Молоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке. URL: <https://www.marketing.spb.ru/read/m3/1.html>

11. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. *Регіональні перспективи*. 2000. № 4 (11). URL: <https://www.marketing.spb.ru/read/m3/>

12. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського національного Університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С. 128-131.

13. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. Пер. с англ. В. Д. Щетитин. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с.

14. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. Верховна Рада України. Голос України. 2001. 11 січня.

15. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 27 лютого 2002 р. Верховна Рада України. Голос України. 2002. 27 лютого.

16. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.

17. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Москва: Дело, 2000. 640 с.

18. Marketing management and strategy 4th ed. Doyle, P. Et al. 4th ed. New York : Financial Times Prentice Hall, 2006. 446 p.

19. Strategy and structure of Japanese enterprises. Kono T. Abingdon: Routledge, 1984. 352 p.

20. Vinitia E. Mathews. Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2008. Vol. 12 Issue: 2, P.114-118 doi.org/10.1108/09596110010309916

References.

1. Bortnyk, L. V. (2014). "Theoretical aspects of the competitiveness of a hotel company", *Aktualni problemy vykorystannia ekonomichnoho potentsialu: derzhava, rehion, pidpriemstvo: III Vseukrainska naukovo-praktychna*

konferentsiia [Actual problems of using economic potential: state, region, enterprise: Actual problems of using economic potential: state, region, enterprise], Donetsk, Ukraine, pp. 231-232.

2. Valyhurskyi, D. Y. (2005), *Orhanyzatsiia predprynymatelskoi deiatelnosti* [Organization of entrepreneurial activity], Dashkov and Ko, Moscow, Russia.

3. Hrytsyshyn, N. A. (2004), Assessment of the competitiveness of the enterprise. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*, vol. 33, pp. 431–436.

4. Donets, L. I. and Donets, A.A. (2012). The basic principles of the modern paradigm of enterprise competitiveness management. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, vol. 1 (5). Tom. 2, pp. 101-106.

5. Drahan, O. I. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoretychni aspekty* [Enterprise Competitiveness Management: Theoretical Aspects], DAKKKiM, Kyiv, Ukraine.

6. Mochernyi, S. V. (Ed.) (2000), *Ekonomichna entsyklopediia : u 3 t.* [Economic Encyclopedia: 3 t. Ed], Akademiia, Kyiv, Ukraine.

7. Kizyma, V. L. (2012), “Features of management in the hotel complex”, *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 22.1., Lviv, Ukraine.

8. Yankovy, O. H. (Ed.) (2013), *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement], Atlant, Odesa, Ukraine.

9. VD «INZhEK» (2006), *Konkurentospromozhnist: problemy nauky i praktyky: Monohrafiia* [Competitiveness: Problems of Science and Practice: Monograph], Author, Kharkiv, Ukraine.

10. Molotok, E. (2010), “Pryntsyipy marketynhovooho yssledovanyia konkurentsyy na rynku” [Principles of market research of competition in the market]. URL: <https://www.marketing.spb.ru/read/m3/1.html>

11. Pedchenko, N.S. (2000), “Some Aspects Of Competition And Competitiveness In A Market Economy”, *Rehionalni perspektyvy*, vol. 4 (11). URL: <https://www.marketing.spb.ru/read/m3/>

12. Podlepina, P. O. (2013), “Competitiveness as a factor in improving the efficiency of hotel enterprises”, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho Universytetu imeni V. N. Karazina*, vol. 1042, pp.128-131.

13. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaia konkurentsia: konkurentnye preymushchestva stran* [Competitive Advantages of Countries]. (V. D. Shchetyyn, Trans. In Eng.), Mezhdunarodnye otnosheniia, Moskva, Russia.

14. TheVerkhovna Rada of Ukrain (2001), The Law of Ukraine “On Protection of Economic Competition”, available at <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (Accessed 11 January 2001)

15. TheVerkhovna Rada of Ukrain (2002), The Law of Ukraine “On restriction of monopoly and prevention of unfair competition in entrepreneurial activity”, available at <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12> (Accessed 11 February 2002)

16. Sakhno, I. V. (2002), “Analysis of the main methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises”, *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 2, Ch. 2, pp. 385–390.

17. Fatkhutdynov, R. A. (2010), *Stratehycheskyi menedzhment* [Strategic Management], Delo, Moscow, Russia.

18. Doyle, P. (2006), *Marketing management and strategy*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall, New York, USA.

19. Kono T. (1984), *Strategy and structure of Japanese enterprises*, Routledge, Abingdon, England.

20. Vinitia E. Mathews (2008), “Competition in the international hotel industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12 Issue: 2, pp.114-118.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2018 р.