ISSN 2078-6441. Вісник Львівського університету. Серія географічна. 2018. Випуск 52. С. 222–231.
Visnyk of the Lviv University. Series Geography. 2018. Issue 52. P. 222–231.
http://dx.doi.org/10.30970/vgg.2018.52.10188

УДК 338.482.2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РЕСУРСИ, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ

Ігор Пандяк

Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. П. Дорошенка, 41, 79007, м. Львів, Україна,
e-mail: pandyakig@ukr.net

Проаналізовано методологічні основи управління конкурентоспроможністю готельних підприємств. Уточнено семантику понять “конкурентоспроможність” і “конкурентні переваги”. Окреслено класифікацію конкурентоспроможності для готельного бізнесу. Проаналізовано основні ресурси конкурентоспроможності готельних підприємств – фірмовий стиль, якість обслуговування, розташування, матеріально-технічну базу, ціну.

Акцентовано увагу на значенні в конкурентоспроможності фірмового стилю, необхідності творчого підходу в його формуванні та реалізації. Виявлено зв’язок між фірмовим стилем і стандартами сервісу, їхню роль у розвитку бренду готельних підприємств. Схарактеризовано вплив на конкурентоспроможність готельних підприємств упродовж останніх 20–25 років профільної диверсифікації, а також зміни попиту клієнтів на сегменти готельних підприємств.

Проаналізовано загрозу конкурентоспроможності готельних підприємств диверсифікації загального іміджу підрозділами готелю. Виявлено ризики втрати конкурентоспроможності на певному етапі розвитку готельних підприємств і необхідність гнучкості в стратегії управління ринковою стійкістю закладів гостинності. Запропоновано принципи уникнення втрати конкурентоспроможності готельними закладами в ході формування стратегії розвитку.

Ключові слова: готельна послуга, якість готельних послуг, конкурентоспроможність, конкурентні переваги готелів, управління конкурентоспроможністю готелів, ресурси конкурентоспроможності готелів, ризики конкурентоспроможності готелів, стратегія розвитку, модель розвитку.

Для ринку готельних послуг сьогодні характерна посилена конкуренція між суб’єктами підприємницької діяльності. Успішна реалізація ділової стратегії готельними компаніями потребує стійкої конкурентоспроможності, вираженої в домінуванні у кількості клієнтів та в можливості протидіяти впливу конкурентного середовища ринку. Єдиний спосіб досягнення конкурентних переваг – постійне інвестування в ресурси організації, які забезпечують їй рентабельність, залучення клієнтів, розробка моделей стратегічного розвитку.

Дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств відображені в працях іноземних та українських науковців, зокрема, О. Бабанчикової [1], М. Жукової [4], І. Захарової [6], Ю. Лєонт’євої, К. Рудакової [7], Л. Малюги [8], В. Павлової [9], П. Подлепіної [10], В. Охоти [11] та ін. Проте, незважаючи на значні напрацювання дослідників, недостатньо проаналізовано діалектичний взаємозв’язок між ресурсним забезпеченням, ризиками та розробкою стратегії управління конкурентоспроможністю готелів.

© Пандяк І., 2018

ISSN 2078-6441. Вісник Львівського університету. Серія географічна. 2018. Випуск 52

Конкурентоспроможність – це можливості для компанії на ринку долати загрози і приваблювати споживачів. У функціональних показниках вона відображається у вищій від середньої рентабельності для компаній певної сфери або ринкового сегмента [14, с. 59].

Конкурентні переваги недоцільно ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Потенційні можливості забезпечені використанням певного виду ресурсу, тоді як конкурентні переваги – результатом цього використання й очевидними перевагами компанії серед споживачів.

У теорії менеджменту конкурентоспроможність класифікують на два види [4]:

- переваги високого рівня, асоційовані з компаніями бездоганної репутації, кваліфікованим персоналом, відомою торговою маркою, розвинутим маркетингом, ефективним менеджментом та ін. Компанії такого рівня конкурентних переваг досягають високої фінансово-економічної ефективності;
- переваги низького рівня, які пов’язують з використанням компанією дешевої низькокваліфікованої робочої сили, сприятливим розташуванням, значними туристичними ресурсами та іншими чинниками, що однаково сприятливі і використовувані конкурентами.

Конкурентні переваги готельних підприємств формуються на основі відчутних (матеріальних) і невідчутних (нематеріальних) ресурсів. У сфері готельного бізнесу основу конкурентоспроможності організацій формують нематеріальні ресурси, матеріальні (будівля, інженерно-технічні, фінансові) їх доповнюють. Нематеріальні ресурси сформовані з якісних характеристик компанії, професіоналізму людських ресурсів (кваліфікації, досвіду, ефективного менеджменту, корпоративної культури), досвіду організації, відображеної в торговій марці, ноу-хау, престижу, іміджу.

Мобілізація матеріальних і нематеріальних ресурсів, досвіду компанії, унікальних професійних, кадрових компетенцій, вдало реалізовані можливості, продукування конкурентних стратегій готельними компаніями, формує ресурсний потенціал, необхідний для успішної конкуренції на ринку.

Послуги (продукт) індустрії гостинності, згідно з попитом клієнтів, мають такі основні складові:

- фірмовий стиль готелю, корпоративна культура, відображена в іміджі, у якому його цілісно сприймає споживач. Головна складова іміджу, особливо в сучасному відкритому світовому просторі, – безпека. Фірмовий стиль формується на особистому досвіді відвідувачів або перевіреній інформації, отриманій від інших джерел;
- якість обслуговування – інтегрована категорія, втілена у ступені відповідності очікувань клієнта фактичному стану пропонованих можливостей готелю;
- розташування готелю – наближення закладу щодо об’єкта-цілі прибуття, оптимальних затрат часу і фінансів на комунікацію, екологічність і привабливість навколишньої території щодо готелю;
- матеріально-технічна база, комфорт, відображені в умовах надання основних і додаткових послуг, пропозиція товарів – обладнання житлових приміщень, наявність закладів харчування, ділового спілкування, розваг та ін.;
- ціни готельного продукту – інтегрований критерій, один з перших у важливості сприйняття потенційним клієнтом готелю, який відображає ринкову вартість, втілену у характеристиках попередніх критеріїв – розташуванні, комфорті, якості обслуговування, іміджі; також ціна повинна відповідати споживчій середньоринковій вартості продукту гостинності для конкретного потенційного гостя.

Серед визначальних конкурентних переваг компаній високого рівня, характерних для готельного бізнесу, – сформована відома торгова марка (бренд). Бренд сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, її продукції, отже, компанія отримує ринковий імпульс, наявність якого знижує відчутність впливу на споживача ціни, конкурентів, виявлених в альтернативному розміщенні, загалом захищає компанію від зовнішнього впливу, посилює її позиції щодо послуг-замінників. З досвіду функціонування підприємств готельного бізнесу, у цій сфері основні зусилля доцільно спрямовувати не на створення позитивного бренда організації-виробника, а на бренд-імідж самих послуг.

Фірмовий стиль – особливо важлива категорія, яка близько примикає до категорії якості послуг. Його необхідно сприймати як бренд, проте не завжди як ідентичну категорію. Фірмовий стиль особливо важливий для гостей, яких до нього зобов'язує суспільний, професійний стан, пізнавальний ефект.

Сьогодні фірмовий стиль – це високі стандарти якості, творчий підхід в обслуговуванні, бренд. Це система з логотипу, наповненого стандартом, типом готелю, просуванням і реалізацією товару, загалом стратегією управління, зорієнтованою на розвиток ідентичної культури обслуговування.

Клієнти готелів очікують не лише розміщення, а також високих стандартів, творчого підходу в обслуговуванні. Ознакою творчого підходу з середини XX ст. стала профільна спеціалізація готельних підприємств, поява різних типів готелів – бутік-, арт-, вумен-, концепт, у яких обслуговування втілює театралізовані елементи. Фірмовий стиль у таких готелях – це інтер'єр, одяг, артистизм у спілкуванні та інше, втілене в оригінальних стандартах.

До середини 1990-х років керівники готелів зосереджувались на оперативному управлінні. Сьогодні різко зріс корпоративний імідж – сприйняття готелів гостями, їхня реакція на стандарти обслуговування, фірмовий стиль. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність готельних підприємств, приваблює клієнтів і партнерів, пришвидшує продаж послуг. Сучасною нормою управління стає формування нових концепцій з розробки напрямів і підтримки конкурентоспроможності готельної інфраструктури – найважливішої у розвитку готельного бізнесу.

Імідж готельного підприємства – це система організаційно-функціональних характеристик, які формують позитивну асоціацію на ринку, забезпечують вторинний попит, високі фінансові результати діяльності. Імідж – це ціль і водночас інструмент стратегічного управління. Для досягнення позитивного іміджу необхідна цілеспрямована систематична управлінська діяльність. Імідж відображає корпоративну культуру підприємства, яка як елемент корпоративного управління формується насамперед з людського потенціалу, кваліфікації, креативності менеджерів, здатних створювати якісний оригінальний продукт, відповідальність персоналу за виконання обов'язків. Для керівника готельного підприємства ключове завдання – створити або змінити корпоративну культуру, спрямувати виконавців готельних послуг відповідно до цілей і стратегії підприємства.

Для формування іміджу та реалізації стратегічних переваг готельних підприємств необхідно надавати послуги значно вищої якості порівняно з конкурентами. Ключовий критерій оцінки якості – очікування клієнта. Конкурентоспроможні послуги – це послуги, що перевершують у якості очікування гостей. Очікування гостей формується на основі попереднього досвіду або отриманої з масових комунікацій інформації.

Невідповідність готельних послуг очікуванням клієнтів зумовлює значні втрати для підприємства на ринку послуг розміщення. Клієнти, які вдруге зупиняються у готелі, у три–п'ять разів економлять кошти власника на залучення нового клієнта. Невдоволений пропозицією клієнт передає негативну інформацію і виводить з категорії потенційних гостей у середньому 11 осіб.

Важливий елемент корпоративної культури, іміджу готелів – формальна і неформальна система цінностей про підприємство: історію закладу, важливі події, відомі особистості-клієнти, власники готелю, цікаві елементи архітектури, обладнання та ін. Завдання керівників – сформувати механізм впливу на персонал готельного підприємства, корпоративну програму виховання почуття гідності, позитивного настрою на сприйняття закладу розміщення, його оточення гостями, партнерами, співробітниками.

Ключовий напрям організації сервісної діяльності в готелях – запровадження стандартів обслуговування. Стандарти якості обслуговування в кожному готелі відображають принципи стратегії сервісної діяльності, ідентифікують підприємство і разом з ціною спонукають клієнта до вибору певного продукту, формуючи імідж і конкурентоспроможність закладу розміщення.

Стандарти сервісу в умовах жорсткої конкуренції на ринку послуг гостинності не лише забезпечують базу технології виробництва, а й є важливим елементом маркетингу. Стандарти обслуговування втілені в особливості процедури, персоналі, просторово-часових характеристиках послуг інтегруються у фірмовий стиль підприємства – елемент маркетингу, який забезпечує створення конкурентних переваг для підприємства, а також окремих послуг і товарів на ринку. Конкурентні переваги на ринку технології виробництва зумовлюють трансформацію фірмового стилю у фірмовий стандарт підприємства.

З розвитком ринку гостинності суттєвим чинником формування споживчих переваг підприємства стає високий ступінь лояльність покупців. Збільшення капіталу й утримання тривалий час стійких конкурентних переваг зумовлює переродження фірмового стилю підприємства гостинності в торгову марку, бренд. Бренд – характерний для готельних корпорацій з тривалим періодом розвитку торгової марки. Для ефективного бренда актуальна сила та інерція впливу. Проявом ефективного управління брендом є тривалий період лояльності споживачів до торгової марки. Для високої інерційності в лояльності споживачів необхідні постійні інвестиції в маркетингову діяльність, підвищення якості послуг, поліпшення матеріально-технічної бази організації.

У конкуренції розвинутого ринку індустрії гостинності успіхи конкурентів, зміна споживчих переваг, копіювання послуг та відтворення якості готельного продукту іншими торговими марками зумовлює необхідність постійного зміцнення іміджу торгової марки, розвитку конкурентоспроможного бренда. Зміцнення бренда передбачає забезпечення високого зв'язку між брендом і якістю послуг, втілення у послузі значного споживчого змісту – цінності, індивідуальності, оригінальності.

У сучасних економічних умовах на конкурентоспроможність готельних підприємств, окрім високої якості продукту гостинності, суттєво впливає ціна. Відомі бренди ринку зі сформованою лояльністю споживачів згодом втрачають клієнтів унаслідок їхньої переорієнтації на інші торгові марки з перевагами у фінансовому маркетингу, клієнтоорієнтованими тарифами, системою знижок.

Сьогодні економічне існування забезпечене тим готельним підприємствам, які застосовують новітні методи організації – інформаційні технології, переваги фінансової системи, кадрового менеджменту, системи маркетингу.

Реалізація фінансово-економічних функцій підприємств передбачає побудову системи відповідних взаємопов'язаних показників, які орієнтують підприємство на досягнення основних цілей і відображають ефективність зусиль колективу в їхній реалізації. Проблемою ефективного управління фінансово-економічною діяльністю готельних підприємств є застарілі підходи, методики фінансового аналізу. Фінансовий аналіз, головно, проводять на підставі вихідних даних, поточної діяльності підприємств. Отримані зведені показники з певною корективою пропорційно переносять у стратегію розвитку, не враховуючи ризиків зовнішніх соціально-економічних процесів загалом та у сфері гостинності.

Отже, кожен з елементів ринкової конкуренції готельного продукту – основних складових конкурентоспроможності – зазнає ризиків і ймовірних втрат ринкових переваг навіть зі сформованими на певному етапі конкурентними перевагами. Серед ключових завдань у стратегії управління конкурентоспроможністю – аналіз ризиків, підвищення обґрунтованості рішень.

Підприємства сфери гостинності зазнають впливу двох груп ризиків – внутрішніх і зовнішніх. До внутрішніх ризиків належать такі: виробничі ризики; ризик втраченої вигоди – неотримання прибутку внаслідок упущень у роботі з гостями; селективні ризики – нераціональне вкладання капіталу. Серед зовнішніх ризиків – ризики природного походження: землетруси, повені, буревії тощо; політичні ризики, зумовлені регіоном розташування готелю; фінансово-економічна нестабільність; ризики сезонності, властиві підприємствам туристичного профілю в будь-якому регіоні.

Значна сегментація підприємств індустрії гостинності зумовлює формування ризиків для конкурентоспроможності не характерних для інших галузей діяльності. Чинниками ризику для конкурентоспроможності готелів є розташування, категорія, спеціалізація, місткість та інші критерії.

Профільна диверсифікація пов'язана з персоніфікацією клієнта, орієнтацією на певний сегмент споживача. Потреби конкретного сегмента ринку необхідно задовольняти повним обсягом послуг, забезпечуючи поєднання, відповідність основних і додаткових складових. Необґрунтоване переформатування складових послуг, функціональне перепрофілювання зумовлює іміджеві й економічні втрати для готельних підприємств.

Чітко цей процес простежується в Києві, Львові та інших у минулому індустріальних містах, з переважанням у 1980–1990-х роках бізнес-туристів. Упродовж останніх 20–25 років категорія відвідувачів суттєво змінилась. Централізована, замкнута в межах єдиного пострадянського простору економіка для виробничих зв'язків між підприємствами передбачала значні потоки фахівців заводів, фабрик, наукових інститутів з відрядженнями. Зупинялись вони, головно, у відомчих готелях значної місткості, спеціально побудованих у 1970–1980-х роках та часто наближених до великих підприємств.

"Стихійний ринок", зумовлений суспільно-політичними змінами наприкінці 1980-х років, призвів до зупинки багатьох підприємств та зміни в концентрації ділового туризму. Окрім кількісного зменшення, змінилась структура ділових туристів. Клієнтами готелів стали представники великого бізнесу, які прагнуть преференцій у

бізнесі від політичної еліти, політики, іноземні бізнесмени. У Києві та інших великих регіональних центрах виникли невеликі елітні чотири–п'ятизіркові готелі, які водночас інвестиційно привабливі, швидко, за сім–десять років повертають капітал.

Діловому туризму і, відповідно, сфері гостинності притаманна значна мінливість, вони зазнають відчутного впливу соціально-економічних і фінансових проблем. Зменшення попиту саме на бізнес-готелі відбулось з початком світової фінансової кризи у 2008 р. Економічна криза найбільше позначилась на найдорожчих, п'ятизіркових готелях з іноземним капіталом. Інший чинник, що доповнив економічну кризу в Україні й суттєво вплинув на сегмент елітних готелів, – політична криза, зумовлена кризою влади та війною Росії проти України.

Для переорієнтації бізнес-готелів на клієнтів пізнавального (екскурсійного) туризму, які зупиняються найчастіше групами, необхідно переобладнати дорогий інтер'єр, зменшити обсяг послуг, внести корективи в організацію роботи ресторанів. Екскурсійний турист – категорія клієнтів, які прибувають групою, часто сім'ями, потребують триразового харчування за схемою шведського столу, менш витончені у смаках. Функціональне перепрофілювання бізнес-готелів у готелі менш престижного класу зумовлює значні організаційні та фінансові труднощі, збільшення терміну повернення інвестицій удвічі.

Інший ризик для конкурентоспроможності, властивий сучасному готельному бізнесу, – недостатня увага до стратегії розвитку, а отже, значні зміни або втрата фірмового стилю.

Фірмовий стиль у готелях – категорія комплексна, сформована з іміджу окремих функціональних підрозділів: закладів харчування, розваг, бізнес-спілкування. Ризик іміджу виникає, коли ці окремі підрозділи виділяються із загального стилю готелю, змінюють назву, інші нематеріальні й матеріальні елементи-носії фірмового стилю.

Найбільшу загрозу для неузгодженості іміджу створює фінансово-економічна вигода функціонування структурних підрозділів готелю. Основна складова попиту клієнтів більшості готелів – місце ночівлі, харчування і напої, інші додаткові послуги та матеріальні товари. Якщо житлові кімнати пропонують для клієнтів готелю, то ресторани, бари, бізнес-центри та інші підрозділи з надання додаткових послуг задовольняють попит гостей і відвідувачів – місцевого населення. Значно більший попит серед відвідувачів на додаткові послуги зумовлює зміну іміджу, виділення окремих підрозділів із загального стилю готелю.

Диверсифікація загального іміджу різного ступеня підрозділами готелю призводить до зниження його рівня, створює ризик втрати конкурентоспроможного іміджу на етапі становлення підприємства. Разом з конкурентоспроможністю, на завоювання якої потрачено значний час, втрачаються значні організаційні і фінансові ресурси на проектування і реалізацію унікального фірмового стилю.

Для конкурентоспроможності готельних підприємств характерні й інші специфічні ризики, властиві всім етапам їхньої діяльності – від розробки стратегії розвитку на етапі становлення, введення готелю у роботу до функціонування в обраному конкурентоспроможному сегменті. Специфічні ризики для готельних підприємств можна диференціювати на внутрішні і зовнішні. Внутрішні ризики найбільше зумовлені людським фактором – кадровим потенціалом готелю. Від ефективної роботи менеджменту персоналу готелю залежить ризик втрати клієнта на всіх етапах технологічного циклу обслуговування – від першого дистанційного контакту гостя з метою

бронювання, ризик втрати частини ринку внаслідок неадекватної оцінки ринкової кон'юнктури і необґрунтованої цінової політики, ризик втрати корпоративного клієнта, який епізодично прибуває у місто, ризик не реалізувати новий готельний продукт, ризик не повернути і втратити клієнта, недостатньо обґрунтовані програми заохочення клієнтів, ризик не втримати персонал, на підготовку якого затрачено значний ресурс, та інші зовнішні ризики, зумовлені діями конкурентів щодо перехоплення частини ринку, механізмом державного регулювання, фінансово-економічною кон'юнктурою, розвитком процесів у природному середовищі.

Готельне підприємство для досягнення успіхів на ринку повинно володіти не лише значними активами, а й стійкими перевагами над конкурентами. Конкурентні переваги важко подолати або скопіювати. Ресурси готельних підприємств, які забезпечують стійкі конкурентні переваги, формують стратегічні активи.

Організаційна культура, імідж підприємства, організаційний досвід, персонал компанії – це найбільш імовірні стратегічні ресурси. Водночас організаційна культура для набуття стратегічного ресурсу компанією повинна відповідати умовам зовнішнього середовища. Персонал компанії набуває рис стратегічного ресурсу в готельних підприємствах із запровадженою стратегічною системою управління персоналом, орієнтованою на організацію його довготривалого ефективного розвитку.

Іншим важливим чинником конкурентних переваг для готельних підприємств є окремі стратегічні напрями діяльності компаній – маркетинг, збут, фінанси та інше, у яких вона успішна.

У 1980-х роках у США проведено опитування серед понад 400 топ-менеджерів 250 найуспішніших компаній щодо утримування конкурентних переваг на ринку. На підставі аналізу виділено шість найважливіших стійких напрямів конкурентних переваг: бренд, маркетинг, персонал, ціни, матеріально-технічні ресурси, просування.

Для сучасного розвитку технологічних інновацій, процесу глобалізації, яка торкнулась індустрії гостинності, підприємствам для досягнення й утримування конкурентних переваг необхідно враховувати такі особливості сучасного розвитку суспільства:

- переваги перестали бути стратегічними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу: змінюються технології обслуговування, методи управління, способи збуту послуг та ін. Для утримання конкурентних переваг необхідно постійно впроваджувати інновації. Терміни впровадження інновацій повинні прирівнюватись або переважати терміни введення аналогічних інновацій конкурентами;
- глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати міжнародні та національні інтереси.

Конкурентні переваги мають порівняльні, отже, відносні риси. Виняток формують лише послуги (товари) з унікальними властивостями без наявних замінників, які на певний час долають умови конкуренції. Відносність конкурентних переваг виявляється у прив'язаності до конкурентних умов. Формування в організації конкурентних переваг неможливе без знання особливостей ринку діяльності.

Інша характерна особливість конкурентної переваги – вплив різнотипних, зокрема, неконтрольованих чинників. Водночас певні чинники можуть посилювати або послаблювати конкурентні переваги. Тому у вивченні конкурентних переваг важливий системний підхід з обліком і виокремленням найважливіших чинників дії на об'єкт дослідження.

У літературних джерелах конкурентні переваги часто ототожнюють з можливостями підприємства ефективніше організовувати наявні ресурси, тобто конкурентоспроможність. Така аналогія виправдана, проте між поняттями є причинно-наслідкові відмінності. Конкурентоспроможність – результат, у якому зафіксовано конкурентні переваги, проте наявність окремих конкурентних переваг не створює загальної переваги підприємства.

Стратегія конкуренції – це набір методик та ініціатив, спрямованих на приваблення і задоволення клієнтів, протидія конкурентам і зміцнення позицій на ринку. Категорія конкурентної стратегії вужча від категорії ділової стратегії, її ціль – досягнення переваг над конкурентами у пропозиції продукту гостинності.

Незважаючи на значну різноманітність конкурентних стратегій, в основі відмінностей між ними є два чинники: цілі на ринку і низькі витрати компанії – основи конкурентної переваги.

Отже, у сучасному складному середовищі готельного бізнесу для уникнення ризиків втрати стійких позицій конкурентними необхідно вважати підприємства, які можуть застосовувати економічні й математичні методи кількісного й якісного аналізу, оцінити поточний стан і мінімізувати ризики бізнес-процесів у стратегії розвитку.

Основа побудови стратегії конкурентоспроможності – моделювання бізнес-процесів з використанням спектра економічних, математично-статистичних моделей, застосування методів програмування. Основою методології комплексного управління готельними компаніями повинна бути концепція оптимальності попиту і пропозиції, оптимальності макро- і мікрорівнів ринку, імітації і математично-статистичного моделювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Бабанчикова О. А.* Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия: теория и практика // Сервис в России и за рубежом. 2010. № 3. С. 5–10.
2. *Балацька Н. Ю., Кушнір Д. М.* Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства // Молодий вчений. 2016. № 11(38). С. 551–554.
3. *Грабовенська С. П.* Стратегія розвитку готельного господарства // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (1-й і 2-й етапи), 17–18 берез. 2011 р., 17–18 листоп. 2011 р.; редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2011. – С. 91–94.
4. *Жукова М. А.* Менеджмент в туристическом бизнесе: учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2006. 192 с.
5. *Завідна Л. Д.* Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні // Вісник Одес. ун-ту. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 91–95.
6. *Захарова И. А.* Исследование конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства // Молодой ученый. 2012. № 4. С. 126–129. Режим доступу: http://tourlib.net/statti_tourism/zaharova.htm.
7. *Лєонт'єва Ю. Ю., Рудакова К. А.* Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств // Науково-техн. зб. 2012. № 102. С. 499–503.

8. *Малюга Л. М.* Формування конкурентоспроможності готельних підприємств // Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. С. 216–219.
9. *Павлова В. А.* Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: [монографія]. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
10. *Подлепіна П. О.* Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств // Вісник Харків. ун-ту. 2013. № 1042. С. 128–131.
11. *Охота В. І.* Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 46–49.
12. *Стороженко Р. С.* Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса: автореф. дис. канд. экон. наук. СПб., 2011. 19 с.
13. *Тімар І. В.* Вплив іміджу підприємства сфери готельних послуг на формування його конкурентних переваг // Вісник Дніпроп. ун-ту. Сер. Економіка. 2015. Вип. 9(3). С. 145–149.
14. *Чудновский А. Д.* Безопасность бизнеса в индустрии туризма и гостеприимства: учеб. пособие. М. : ИД “ФОРУМ” – ИНФРА-М, 2012. 336 с.
15. *Шаповалова О. М., Подлепіна П. О.* Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства // Вісник Східноукр. ун-ту ім. В. Даля. 2013. № 16(205). С. 224–228.
16. *Язвінська Н. В.* Конкурентоспроможність підприємства як комплексний показник ефективності виробничо-ринкової діяльності підприємства // Екон. вісн. нац. гірн. ун-ту. 2004. № 2. С. 57–64.

REFERENCES

1. Babanchikova, O. A. (2010). Management of competitiveness of a hotel enterprise: theory and practice. *Servis v Rossii i za rubezhom, 3,* 5–10 (in Russian).
2. Balatska, N. Yu., & Kushnir, D. M. (2016). Image as the factor of competitiveness of the hotel company. *Young scientist, 11*(38), 551–554 (in Ukrainian).
3. Grabovenska, S. P. (2010). Hospitality development strategy. Proceedings from *Stratehiia pidpryiemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv*. Kyiv: KNEU, P. 91–94 (in Ukrainian).
4. Zhukova, M. A. (2006). *Management in tourism business*. Moscow: KNOROUS, 92 p. (in Russian).
5. Zavidna, L. D. (2015). Analysis, problems and prospects of hotel industry development in Ukraine. *Visnyk of the Odesa University, 20*(3), 91–95 (in Ukrainian).
6. Zakharova, I. A. (2012). Investigation of competitiveness of the enterprise of the sphere of hospitality. *Molodoj uchenyj, 4,* 126–129. Retrieved from http://tourlib.net/statti_tourism/zaharova.htm (in Russian).
7. Leontiev, Yu. Yu, & Rudakova, K. A. (2012). Investigation of the Possibilities of Using Existing Competitiveness assessment methods for hospitality companies. *Scientific and technical collection, 102,* 499–503 (in Ukrainian).
8. Maluga, L. M. (2016). Formation of competitiveness of hotel enterprises. *Economics and Society, 5,* 216–219 (in Ukrainian).
9. Pavlova, V. A. (2006). *Competitiveness of an enterprise: assessment and strategy of provision*. Donetsk. View of DUEP, 276 p. (in Ukrainian).

10. Podlepina, P. O. (2013). Competitiveness as a factor in improving the efficiency of hotel enterprises. *Visnyk of the Kharkiv University, 1042*, 128–131 (in Ukrainian).
11. Okhotya, V. I. (2017). Ways to increase the competitiveness of hotel industry enterprises. *Investments: practice and experience, 5*, 46–49 (in Ukrainian).
12. Storozhenko, R. S. (2011). Ensuring competitiveness of hotel business enterprises. *Dissertation Abstracts International*, SPb., 19 p. (in Russian).
13. Timar, I. V. (2015). Influence of hotel services hotel sphere on the formation of its competitive advantages. *Visnyk of the Dnipropetrovsk University. Series Economics, 9*(3), 145–149 (in Ukrainian).
14. Chudnovsky, A. D. (2012). *Business security in the tourism and hospitality industry*. Moscow: ID FORUM – INFRA-M, 336 p. (in Russian).
15. Shapovalova, O. M. (2013). Innovative activity as the basis for increasing the competitiveness of the hotel industry. *Visnyk of the East-Ukrainian University, 16*(205), 224–228 (in Ukrainian).
16. Yazvinskaya, N. V. (2004). Competitiveness of the company as a complex indicator of the efficiency of the production and market activity of the enterprise. *Economic Bulletin of the National Mining University. Series Economical, 2*, 57–64 (in Ukrainian).

Стаття: надійшла до редакції 11.09.2017
доопрацьована 22.01.2018
прийнята до друку 06.02.2018

COMPETITIVENESS OF HOTEL BUSINESSES: RESOURCES, RISKS, STRATEGY OF MANAGEMENT

Igor Pandyak

Ivan Franko National University of Lviv,
P. Doroshenko St., 41, UA – 79007 Lviv, Ukraine,
e-mail: pandyakig@ukr.net

The methodological bases of hotel business competitiveness management were analysed. The semantics of the concepts of “competitiveness” and “competitive advantages” were specified. The classification of competitiveness for the hotel business was outlined. The basic resources of competitiveness of hotel enterprises such as corporate style, quality of service, location, material and technical base, price were analysed.

The emphasis was on the importance of the firm’s style in competitiveness, on the need for a creative approach in its formation and implementation. The connection between the brand style and service standards, their role in the development of the brand of hotel enterprises was revealed. The influence on competitiveness of hotel enterprises during the last 20–25 years of profile diversification, influence of changes in customer demand on segments of hotel enterprises has been described.

The threat of competitiveness of hotel enterprises to diversify the overall image of the hotel units was analysed. The risks of loss of competitiveness at a certain stage of development of hotel enterprises and the need for flexibility in the strategy of managing the market resilience of hospitality establishments have been identified. The principles of avoiding the loss of competitiveness of hotel establishments in the formation of the development strategy were proposed.

Key words: hotel service, quality of hotel services, competitiveness, competitive advantages of hotels, hotel competitiveness management, competitiveness resources, hotel competitiveness risks, development strategy, development model.