

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

© 2018 ЗАВІДНА Л. Д.

УДК 640.41:005.332.4

Завідна Л. Д.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг

Метою статті є дослідження процесу формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Визначено зміст понять «конкурентоспроможність підприємства готельного господарства», «конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія». Згруповано фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств. З урахуванням проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готельних підприємств побудовано матрицю SWOT-аналізу та запропоновано варіанти корпоративних стратегій для підприємств сфери готельних послуг. В рамках проведеного дослідження здійснено аналіз 21 підприємства готельного господарства з 10 областей України (Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Львівської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської) та м. Києва. З позицій системного підходу до конкурентоспроможності підприємства запропоновано систему факторів впливу на процес формування стратегії підприємства сфери готельних послуг. З урахуванням проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готелів виявлено потенційні загрози та можливості з боку зовнішнього оточення, а також деталізовано слабкі та сильні сторони готельного підприємства, сформовано базову матрицю SWOT-аналізу. За результатами проведеного дослідження запропоновано такі варіанти корпоративних стратегій: стратегія «Максі-Максі», стратегія «Міні-Максі», стратегія «Максі-Міні» та стратегія «Міні-Міні». Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що матиме позитивний ефект для подальшого розвитку й утримання провідних позицій готельного господарства на ринку.

Ключові слова: стратегія, підприємства готельного господарства, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага, конкурентна стратегія, матриця SWOT-аналізу, корпоративна стратегія, підприємства сфери готельних послуг.

Рис.: 4. Бібл.: 10.

Завідна Людмила Дмитрівна – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: zldair98@gmail.com

УДК 640.41:005.332.4

UDC 640.41:005.332.4

Завідная Л. Д. Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы гостиничных услуг

Целью статьи является исследование процесса формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы гостиничных услуг. Определено содержание понятий «конкурентоспособность предприятия гостиничного хозяйства», «конкурентное преимущество» и «конкурентная стратегия». Сгруппированы факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности гостиничных предприятий. С учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды гостиничных предприятий построена матрица SWOT-анализа, и предложены варианты корпоративных стратегий для предприятий сферы гостиничных услуг. В рамках проведенного исследования осуществлен анализ 21 предприятия гостиничного хозяйства из 10 областей Украины (Винницкой, Волынской, Днепропетровской, Закарпатской, Львовской, Тернопольской, Харьковской, Херсонской, Хмельницкой, Черниговской) и г. Киева. С позиций системного подхода к конкурентоспособности предприятия предложена система факторов влияния на процесс формирования стратегии предприятия сферы гостиничных услуг. С учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды гостиниц выявлены потенциальные угрозы и возможности со стороны внешнего окружения, а также детализированы слабые и сильные стороны гостиничного предприятия, сформирована базовая матрица SWOT-анализа. По результатам проведенного исследования предложены следующие варианты корпоративных стратегий: стратегия «Макси-Макси», стратегия «Мини-Макси», стратегия «Макси-Мини» и стратегия «Мини-Мини». Правильный выбор стратегии обеспечит ее полную реализацию, будет иметь положительный эффект для дальнейшего развития и удерживания ведущих позиций гостиничного хозяйства на рынке.

Ключевые слова: стратегия, предприятия гостиничного хозяйства, конкурентоспособность предприятия, конкурентное преимущество, конкурентная стратегия, матрица SWOT-анализа, корпоративная стратегия, предприятия сферы гостиничных услуг.

Zavidna L. D.

A Strategy for Ensuring Enterprise Competitiveness in the Sphere of Hotel Services

The aim of the article is to study the process of forming a strategy to ensure competitiveness of an enterprise in the sphere of hotel services. The content of the concepts "competitiveness of an enterprise in the hotel industry", "competitive advantage" and "competitive strategy" is defined. Factors influencing the level of competitiveness of enterprises in the hotel industry are grouped. Taking into account the analysis of the internal and external environment of hotel facilities, a matrix of SWOT analysis is built, and variants of corporate strategies for enterprises in the sphere of hotel services are proposed. Within the framework of the study, 21 hotel facilities from 10 regions of Ukraine (Vinnytsia, Volyn, Dnipropetrovsk, Zakarpattia, Lviv, Ternopil, Kharkiv, Kherson, Khmelnytsky, Chernihiv) and Kiev are analyzed. From the positions of the system approach to enterprise competitiveness, a system of factors that influence the process of forming the strategy of enterprises in the sphere of hotel services is proposed. Taking into account the analysis of the internal and external environment of the hotels, potential threats and opportunities from the external environment are revealed, and the weak and strong sides of each of the hotel facilities are detailed, as well as the basic matrix of SWOT analysis is formed. Based on the results of the study, the following options for corporate strategies are proposed: the Maxi-Maxi strategy, the Mini-Maxi strategy, the Maxi-Mini strategy, and the Mini-Mini strategy. The correct choice of the strategy will ensure its full implementation, have a positive effect for the further development and retention of the leading positions of the hotel industry in the market.

Keywords: strategy, hotel facilities, enterprise competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, matrix of SWOT analysis, corporate strategy, enterprises in the sphere of hotel services.

Fig.: 4. Bibl.: 10.

Рис.: 4. Библ.: 10.

Завидня Людмила Дмитрівна – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (ул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: zldair98@gmail.com

Zavidna Liudmyla D. – Candidate of Sciences (Agricultural), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: zldair98@gmail.com

Вступ. У сьогоднішньому нестійкому середовищі функціонування готельного бізнесу різноманітні асиметричні загрози вимагають від підприємств сфери готельних послуг своєчасного вироблення конкурентної стратегії, щоб зберегти стійке положення і забезпечити конкурентоспроможність у складних і нестабільних ситуаціях. Глобалізація і висока швидкість ринкових змін роблять розробку грамотної стратегії все більш важливою для забезпечення стабільної конкурентної переваги [1, с. 496]. Тому готельні підприємства повинні відповідати на кризові зміни, розвиваючи або створюючи сучасні ідеї для ринку, щоб знайти нові можливості та добитися успіху. Нездатність реагувати ефективно й одночасно в усіх напрямках може призвести до невідворотних наслідків для бізнесу та втрати значних обсягів грошових коштів за короткий термін.

В процесі розвитку теорії та практики формування і реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності в готельному бізнесі в науковій літературі накопичений значний вітчизняний і зарубіжний досвід, який активно використовується при проведенні теоретичних і практичних досліджень.

На сьогодні науковцями-економістами створена певна методологія конкуренції та вибору конкурентної стратегії організації. Цю тему розкрито в працях сучасних наукових шкіл, серед яких слід виділити наукову школу США (А. Чандлер, М. Енрайт, Ф. Котлер, М. Портер), наукові центри Японії (Т. Сакайя, І. Кобаясі, І. Нонака, Х. Такеучі), європейські наукові школи (Австрія – Ф. Хайек, І. Кірцнер; Швеція – Б. Карлоф; Німеччина – К. Криппендорф; Франція – Ж.-Ж. Ламбен, П. Сален; Ірландія – Д. Макаліз).

У напрямку вивчення конкурентоспроможності та заходів щодо її забезпечення працювали такі відомі вчені, як Г. Азоев, І. Ансофф, В. Білошапка, І. Бланк, О. Віханський, І. Герчикова, В. Гончаров, А. Градов, Т. Данько, А. Мазаракі, А. Марченко, Г. Мінцберг, А. Стрікланд, І. Скоробогатий, О. Сумець, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та ін.

У галузі розроблення наукових питань, що стосуються забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств і їх стратегічного розвитку, виділяються роботи таких вітчизняних учених: Л. Агафонової, М. Бойко, М. Босовської, А. Капліна, М. Мальської, С. Мельниченко, Л. Нечаюк, О. Ремеслової, І. Свида, Т. Ткаченко та ін.

Слід зазначити, що, незважаючи на наявність досить великої кількості наукових праць, за межею систематизованих досліджень залишаються прикладні завдання генерування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг.

Завданнями статті є: дослідження процесу формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг; визначення змісту понять «конкурентоспроможність підприємства готельного господарства», «конкурентна перевага» та «конкурентна

стратегія»; згрупування факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств; з урахуванням проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готельних підприємств, побудова базової матриці SWOT-аналізу та запропонувати варіанти корпоративних стратегій для підприємств сфери готельних послуг.

Конкурентоспроможність підприємства – складна економічна категорія, яка виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки підприємства, тобто його виживання в умовах жорсткої боротьби. Підтримка високого рівня конкурентоспроможності вимагає повного використання численних внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку.

На думку Ф. Котлера [2], конкурентоспроможність визначає компетентність, що дозволяє витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на цьому ринку. За визначенням Р. Лупака, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку підприємства від підприємств-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів і за ефективністю господарсько-фінансової діяльності [3, с. 248]. Конкурентоспроможність окремого товару або послуги визначається як їх відносна перевага порівняно з аналогічними товарами та послугами, коли реальні або потенційні споживачі роблять свій вибір. Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства готельного господарства» можна подати у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.

Кожному окремому готелю необхідно володіти специфічними відмінними якістьми та характеристиками, які роблять його найбільш привабливим для клієнтів, тобто забезпечують *конкурентну перевагу*.

Конкурентна перевага – це перевага, яка забезпечує доходи, що перевищують середньогалузевий рівень, і сприяє завоюванню міцних позицій на ринку [4]; запорука успішного існування і розвитку фірми [5]. М. Е. Портер стверджує, що позицію в галузі визначає саме конкурентна перевага і, як підсумок, підприємства обходять своїх суперників, якщо мають значну конкурентну перевагу.

Узагальнюючи викладене, можна дати таке визначення *конкурентної переваги*: конкурентною є перевага, яка досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства, його високій компетенції в будь-якій галузі діяльності.

Конкурентна перевага підприємства готельного господарства може бути забезпечена як відмінними особливостями продукту, що виробляється, так і сукупністю ресурсів, умінь, навичок, що характеризують внутрішній потенціал готелю. Тобто *конкурентна перевага готельного підприємства* – це ті властивості готельних послуг, які створюють для готелю певну перевагу над її прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути неоднаковими та відноситись як до базових послуг готельного під-



Рис. 1. Зміст понять «конкурентоспроможність підприємства готельного господарства»

приємства (розміщення, харчування), так і до додаткових послуг, технологій обслуговування клієнтів, до форм ринкового просування послуг, специфічних для конкретного готелю [6].

Конкурентна перевага готельних підприємств є відносною, визначеною порівняно з підприємствами-конкурентами, які займають найкращі позиції у стратегічній групі. Здатність задовольняти потреби й очікування клієнтів сьогодні не гарантують того, що готельні підприємства будуть у змозі забезпечувати це в майбутньому. Розуміння факторів і причин, які надалі будуть впливати на формування споживчих цінностей, зможуть дати гарантії того, що сучасні менеджери готельних підприємств задовольнять потреби вимогливих гостей. Для того щоб створити стабільні конкурентні переваги або повною мірою використовувати вже наявні, готельним підприємствам необхідно застосовувати різні конкурентні стратегії.

Конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й окреслює схему забезпечення переваг над конкурентами. Вона повинна відповідати ринковій ситуації і найбільш повно використовувати переваги діяльності підприємства [7].

В рамках проведення дослідження практики формування і застосування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг були проведені репрезентативно фактичні матеріали по 21 підприємству готельного господарства з 10 областей України (Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Львівської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської) та м. Києва за 2011–2015 рр. з урахуванням категорії готелів (5*–1*).

З позицій системного підходу конкурентоспроможності підприємства на рис. 2 наведемо систему факторів впливу на процес формування стратегії підприємства сфери готельних послуг.

В сучасних умовах господарювання, при дослідженні проблеми конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг, що функціонують на ринку гостинності, необхідно брати до уваги такі ринкові обставини:

1. У готельному господарстві України сформувався успішний сегмент висококатегорійних готелів (4–5 зірок). Як правило, вони являють собою готельні підприємства, в яких співзасновниками є зарубіжні оператори, які пропонують сучасні тех-

нології обслуговування клієнтів відповідно до визнаних міжнародних стандартів і правил.

2. Активний розвиток виїзного туризму за останні 6 років дав українцям можливість порівняти рівень і якість обслуговування в зарубіжних готельних підприємствах з вітчизняними готелями. На жаль, ці порівняння виявилися не на користь готельного сервісу, пропонованого вітчизняними підприємствами сфери готельних послуг.

3. За останні 4 роки відбувся різкий спад в'їзного туризму, що пов'язаний з військовими діями на сході України.

4. Послуги готельного розміщування мають ряд важливих *диференціальних характеристик*: безпосереднє споживання готельних послуг клієнтами готелів на місці в процесі їх надання; різний асортимент і рівень послуг, що надаються залежно від категорії готельного підприємства; кореляційна залежність результатів господарської діяльності готельного підприємства від коливань попиту на послуги розміщування, що надаються; низька еластичність готельної пропозиції порівняно з еластичністю попиту на готельні послуги; висока фондомісткість і значна частка живої праці в готельних продуктах і послугах; безперервність надання послуг розміщування; персоналізований характер надання послуг розміщування заснований на специфічних вимогах і побажаннях клієнтів готельних підприємств.

З урахуванням викладених вище обставин фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств, доцільно розділити на чотири групи:

- фактори, що характеризують готельне підприємство;
- фактори, що характеризують готельні послуги;
- фактори, що характеризують обслуговування клієнтів;
- фактори, що характеризують готельний маркетинг.

Фактори першої групи покликані представити характеристики самого готельного підприємства, які виділяють його серед інших аналогічних підприємств, що діють на ринку послуг гостинності.

Фактори другої групи відображають параметри послуги готельного розміщення. Користувачів готельних послуг, як правило, цікавить співвідношення ціни послуг, що

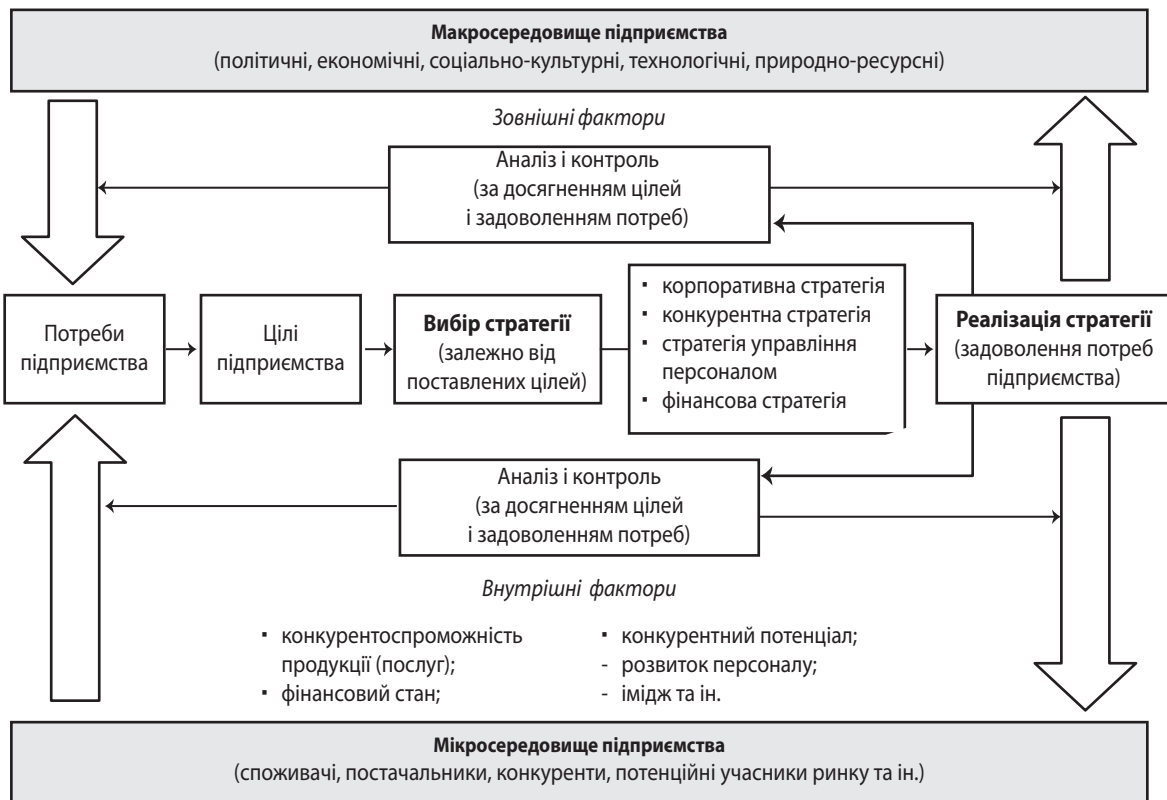


Рис. 2. Фактори впливу на процес формування стратегії підприємства сфери готельних послуг

Джерело: сформовано автором на основі [7–10]

надаються, і споживчої цінності, яку вони отримують за заплачені гроші.

Фактори третьої групи є надзвичайно специфічними та характеризують рівень обслуговування клієнтів готельних підприємств. Параметри конкурентоспроможності цього блоку дуже суб'єктивні: рівень обслуговування виразно може оцінити сам клієнт.

Четверта група факторів характеризує готельний маркетинг. Його часто розглядають як філософію ведення бізнесу в готельній індустрії і конкретну методичку щодо здійснення діяльності. З одного боку, грамотно організований маркетинг дає зрозуміти, які можливості він надає для успішної роботи в умовах конкурентного ринку готельних послуг. З іншого боку, відповідає на ще більш важливе питання – які вигоди готельний маркетинг приносить споживачам, які проблеми дозволяє їм вирішувати. Головне в маркетингу – це цільова орієнтація на споживача та комплексний підхід до вирішення ринкових конкурентних завдань готельних підприємств.

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін готельного підприємства, або, інакше кажучи, проведення SWOT-аналізу.

З урахуванням проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готелів сформуємо базову матрицю SWOT-аналізу (рис. 3).

Отже, за допомогою проведення SWOT-аналізу можна об'єктивно визначити ефективну стратегію шляхом поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як з середини, так і ззовні.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу виділимо чотири види корпоративної стратегії підприємства (рис. 4).

За результатами проведеного дослідження пропонуємо такі варіанти корпоративних стратегій:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні») [10, с. 135–138].

Стратегія «Максі-Максі» (клітинка I) рекомендується для готелів, якщо сильні сторони підприємства переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз: ГП6, ГП14, ГП10, ГП21, ГП16, ГП4. У цій ситуації готельне підприємство повинне вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок но-

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;">Можливості (О):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаючий рівень ділової активності в країні. 2. Зростання взаємозв'язків українських підприємств з іноземними операторами. 3. Свобода ціноутворення. 4. Можливість переходу до більш ефективних стратегій. 5. Активний розвиток інформаційних продуктів. 6. Взаємозв'язок і взаємодія з постійними постачальниками 	<p style="text-align: center;">Загрози (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнні дії на сході країни. 2. Зростання безробіття. 3. Зростання рівня інфляції. 4. Нестабільна законодавча база. 5. Погіршення демографічної ситуації в країні. 6. Ослаблення зростання ринку. 7. Поява на ринку іноземних конкурентів з високотехнологічними можливостями. 8. Сезонний характер розподілу попиту на готельні послуги
<p style="text-align: center;">Сильні сторони (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вища за середню обізнаність про стан ринку. 2. Вища за середню кваліфікація персоналу. 3. Потенційне зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств. 4. Співвідношення ціни послуг, що надаються, і споживчої цінності. 5. Використання економії на масштабах виробництва 	<p style="text-align: center;">Поле СІМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшити обсяги реалізації послуг вже існуючим клієнтам, приваблюючи їх високою якістю. 2. Розширювати нові додаткові послуги за потребами та смаками споживачів. 3. Свобода ціноутворення дає змогу готелям самостійно встановлювати цінову політику і отримувати максимально можливі вигоди від своєї діяльності 	<p style="text-align: center;">Поле СІЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення маркетингових заходів. 2. Активізація рекламної діяльності. 3. Контроль і підвищення вимог до якості наданих послуг. 4. Індивідуальний підхід до клієнтів. 5. Диференціація послуг
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність її реалізації. 2. Інерційність управління через складність оргструктури готелів. 3. Виробництво з високими витратами, старіння та знос основних засобів. 4. Недостатньо адаптовано до вимог клієнтів пропозиції додаткових послуг. 5. Недостатнє володіння персоналом підприємств іноземними мовами. 6. Недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості. 7. Слабка забезпеченість підприємств власними обіговими коштами 	<p style="text-align: center;">Поле СІМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація маркетингових заходів з формування власного бренда (рекламні іміджеві заходи, PR), щоб залучити додаткових клієнтів. 2. Оптимізація пропозиції додаткових послуг. 3. Підвищення рівня висококваліфікованого персоналу, обізнаності персоналу в іноземних мовах. 4. Підвищення продуктивності праці. 5. Оптимізація витрат виробництва. 6. Оптимізація структури капіталу. 7. Покращення взаємозв'язків та співпраці з постачальниками запасів 	<p style="text-align: center;">Поле СІЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрація зусиль на найбільш стійких і привабливих позиціях готелів. 2. Оптимізація портфеля додаткових послуг. 3. Відмова від розвитку тих послуг, які є досить проблематичними та відволікають ресурси. 4. Весь «потенціал» готелів повинен бути сконцентрований лише на перспективних напрямках. 5. Виявлення резервів для зниження витрат. 6. Підвищення кваліфікації кадрів. 7. Використання нових ідей в маркетингу

Рис. 3. Базова матриця SWOT-аналізу підприємств готельного господарства

Джерело: сформовано автором

вих послуг. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» (клітинка II) рекомендується для готелів: ГП1, ГП13, ГП11, ГП5, ГП15, ГП8, ГП7, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути посилити конкурентні позиції в тих напрямках, де це можливо, з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують підприємства, які опинилися у досить складній ситуації (клітинка III): ГП18, ГП9, ГП2, ГП3, ГП20, ГП12, ГП17. Вони повинні

використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль мають спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Підприємства, що перебувають у клітинці IV, вимушені застосовувати *стратегію «Міні-Міні»*: ГП19 – можливе поступове згортання діяльності, реінвестування коштів в активи підприємства. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися за допомогою об'єднання з іншими підприємствами.

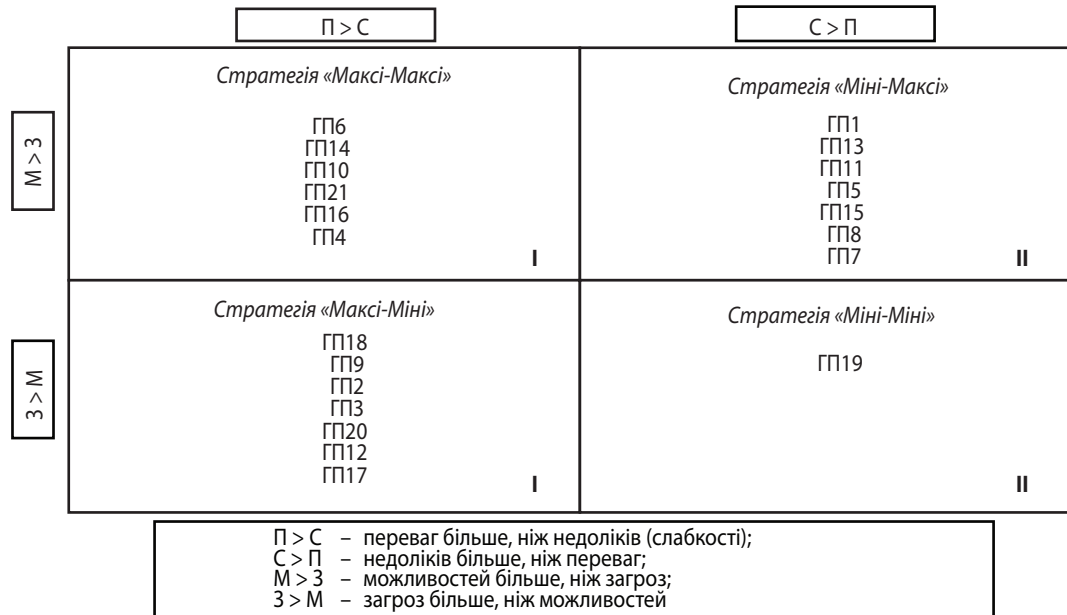


Рис. 4. Варіанти корпоративних стратегій для підприємств сфери готельних послуг

Джерело: сформовано автором

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

Висновки. Отже, розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг – вагомий інструмент розвитку та стабілізації готельного господарства в сучасних умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку й утримання провідних позицій готельного господарства на ринку. Тільки комплексний підхід до питання формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг дозволить охопити різні сегменти споживачів і знайти їх оптимальний структурний взаємозв'язок. Виділення і переважне використання одного інструменту може призвести до неупорядкованого розвитку інших, що, своєю чергою, негативно позначиться в цілому на сприятливому іміджі підприємства, а отже, на рівні продажів готельних послуг та отриманні прибутку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Buckley P. J., Horn S. A. Japanese Multinational Enterprises in China: Successful Adaptation of Marketing Strategies. *Long Range Planning*. 2009. Vol. 42. P. 495–517.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2006. 464 с.

3. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2010. Вип. 20.6. С. 248–252.

4. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Ю. Б. Рубин. М.: СОМИНТЕК, 1996. 517 с.

5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. М.: Гардарики, 1998. 296 с.

6. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2009. 472 с.

7. Скобкин С. С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма : учеб. пособие. М.: Магистр ; ИНФРА-М, 2010. 432 с.

8. Мазаракі А. А., Завідна Л. Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства готельного // The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise: International Scientific Conference, December 16, 2016. Lisbon, Portugal : Baltija Publishing. 200 p. P. 185–188.

9. Завідна Л. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного господарства в умовах нестійкого зовнішнього середовища // International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, Part I, March 25, 2016. Riga : Baltija Publishing. P. 147–151.

10. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 5. Т. 2. С. 135–138.

REFERENCE

- Buckley, P. J., and Horn, S. A. "Japanese Multinational Enterprises in China: Successful Adaptation of Marketing Strategies" *Long Range Planning* vol. 42 (2009): 495-517.

Kotler, F. *Marketing menedzhment. Ekspres-kurs* [Marketing management. Express course]. St. Petersburg: Piter, 2006.

Lupak, R. L. "Ekonomichni osnovy zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh rynkovykh vidnosyn" [Economic fundamentals of ensuring the competitiveness of the enterprise in the conditions of market relations]. *Naukovyi visnyk NLTUU*, no. 20.6 (2010): 248-252.

Malska, M. P., and Pandiak, I. H. *Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka* [Hotel business: theory and practice]. Kyiv: Tsentrvavch. lit., 2009.

Mazaraki, A. A., and Zavidna, L. D. "Metodolohichni zasady formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva hotelnoho" [Methodological principles of formation of the competitive strategy of the hotel company]. *The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise*. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2016. 185-188.

Nyzhnyk, I. V. "Diahnostyka konkurentnykh perevah pidpriemstv: metody i modeli" [Diagnostics of competitive advantages of enterprises: methods and models]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* vol. 2, no. 5 (2009): 135-138.

Portfel konkurentsii i upravleniya finansami (Kniga konkurenta. Kniga finansovogo menedzhera. Kniga antikriznogo upravlyayushchego) [Portfolio of competition and financial management (Book of a competitor, book of a financial manager, book of an anti-crisis manager)]. Moscow: SOMINTEK, 1996.

Skobkin, S. S. *Strategiya razvitiya predpriyatiya industrii gostepriimstva i turizma* [The development strategy of the hospitality and tourism industry enterprise]. Moscow: Magistr; INFRA-M, 2010.

Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Gardarika, 1998.

Zavidna, L. D. "Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva hotelnoho hospodarstva v umovakh nestiikoho zovnishnyoho seredovyschcha" [Managing the competitiveness of the hotel business enterprise in an unstable environment]. *International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems*, part 1. Riga: Baltija Publishing, 2016. 147-151.