

УДК 302.45 : 44.21

П. А. Заремба,

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри організації та управління качеством ресторанного господарства, Донецького національного університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОБЪЕКТОВ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ФАКТОРЫ И МОДЕЛИ

COMPETITIVENESS OBJECT TO INDUSTRY HOSPITALITY: FACTORS AND MODELS

В статье определены основные критерии конкурентоспособности для объектов гостеприимства, функционирующих в условиях нарастающей конкуренции, раскрыто основное содержание принципов и закономерностей обеспечения конкурентоспособности и обоснованы концепция менеджмента для эталонной, западной, нормативной и реальной моделей управления современным отелем с последующим определением основных причин появления расхождений между ними.

Ключевые слова: конкурентоспособность, гостинично-ресторанная организационная структура, принципы управления, конкурентные преимущества, западная модель.

In article are determined main criteria to competitiveness for object hospitality, functioning in condition growing competitions, is revealed main contents principle and regularities of the provision to competitiveness and is motivated concept of management for master, west, normative and real models of modern hotel management with the following determination of the main reasons of the appearance of the divergences between them.

Key words: competitiveness, hotel-restaurant organizing structure, principles of management, competitive advantage, west model.

Введение. Определение оптимального алгоритма построения управленческих процессов стратегического и операционного характера является в настоящее время для объектов гостеприимства, функционирующих в условиях отечественного гостинично-ресторанного производства, одной из наиболее насущных и сложных бизнес - проблем. От своевременности и чёткости решения данного вопроса будет зависеть стабилизация выгодного конкурентного положения организационных единиц, специализирующихся в строго определённом категоризационном, видовом и потребительском сегментах отечественного рынка гостеприимства. Кроме этого эффективные алгоритмы управления влияют на скорость формирования устойчивого клиентского портфеля, а также на способность объекта гостеприимства к разработке и реализации программ, устраняющих несоответствия между заявленным и фактическим производственно-реализационным уровнем, разнотенности в которых характерны для полносервисных средств размещения и питания в Украине.

Реформирование производственных систем в отечественной экономике в сторону рыночных отношений, начало которого относится к прошлому веку, непосредственным образом затронуло деятельность предприятий гостиничной отрасли, которые явно ощутили на себе натиск со стороны западных коллег по бизнесу, активизирующихся в захвате нового географического рынка. В настоящий момент перед каждой организационной структурой, функционирующей на территории Украины, встаёт два актуальных вопроса: 1) рентабельность; 2) возможность выжить в условиях нарастающей конкурентной среды. Следовательно, обладая экономической самостоятельностью и полностью отвечая за результаты своей хозяйственной деятельности, гостинично-ресторанные структуры должны формировать системы управления, которые были бы способны выступать гарантом высокой эффективности, конкурентоспособности, а также устойчивого, стабильного положения на рынке услуг гостеприимства в рамках, не противоречащих интересам общества. Более того, уровень развития конкурирующих бизнес структур, темпы их роста на отечественном рынке услуг, а также степень их конкурентной устойчивости должны тем или иным образом мотивировать средства размещения и питания к постоянной активизации деятельности своего аппарата управления в поиске новых путей решения вопросов менеджмента. Важное значение приобретает разработка ранее неиспользованных возможностей стратегического развития, определение рамок управленческих, а также производственно-реализационных приоритетов в сторону соблюдения строгости стандартов и гарантии качества гостиничного продукта, выполненного в соответствии с вариативным изменением потребительских предпочтений.

Постановка задачи. Практика ведения гостиничного бизнеса на территории Украины вскрывает проблематичность внедрения передовых технологий международного гостеприимства, в том числе и управленческих, что связано с: 1) недостаточно высокой управляемостью всеми экономическими процессами; 2) недостаточной сопряженностью личностных и групповых интересов участников производственно-реализационных процессов гостинично-ресторанного направления с интересами общества; 3) недостаточной прозрачностью деятельности управляемых структур области современного гостеприимства; 4) проблематикой подготовки и трудоустройства специалистов высоко категоризационного гостинично-ресторанного направления.

Поэтому отечественным гостинично-ресторанным организационным структурам следует планомерно охватывать передовую методичку и технологию международного гостеприимства и использовать факторы и механизмы конкурентных моделей поведения, которые позволили бы в условиях отечественного гостиничного производства создавать более совершенное потребительское предложение, способное стать уникальной компетенцией, а следовательно увеличить уровень конкурентоспособности организации.

Наибольший интерес в области исследований моделей конкурентоспособности представляют научные публикации Азоева Г.Л., Басовой Д.А., Балабановой Л.В. [1], Воронковой А.Э. [3], Гладышевой И.В., Градова А.П., Иванова Ю.Б. [3], Поддубной Л.И., Фатхутдинова Р.А. [4], Чернышова А.В. и др., а также труды зарубежных авторов, таких как Котлер Ф. [8], Ламбен Ж., Мескон М., Портер М. [7, 9], Расселл Р.С., Рендер Б. [12], Сондерс Д. и пр.

Вместе с тем, в имеющихся трудах авторов, касающихся концепции управления, недостаточно раскрыта специфика и отличительные особенности работы предприятий индустрии гостеприимства западного образца на отечественном рынке услуг [11, с. 89]; не разработаны программы для украинских организаций индустрии гостеприимства, направленные на выход средств размещения и питания на выгодный, запланированный в рамках стратегического целеполагания, конкурентный уровень [13, с. 89-102]. В этой связи вполне логично поставить задачу анализа ключевых аспектов управления конкурентоспособностью применительно к объектам современной отечественной индустрии гостеприимства для укрепления и стабилизации их конкурентных позиций на рынке гостинично-ресторанных услуг и решить ее в рамках данной статьи.

Результаты. В современном понимании конкурентоспособностью объекта гостеприимства является его способность успешно соперничать с аналогичными организационными единицами, которые функционируют в определённом, строго очерченном, сегменте потребительского гостиничного рынка. При этом конкурентоспособность также может проявляться и в части управленческих процессов гостинично-ресторанной организационной структуры (ГРОС), а также и в части её департаментов, иерархических ступеней и пр. При этом совокупность таких составляющих как конкурентоспособность гостиничного продукта,

конкурентоспособность организационной единицы, конкурентоспособность географического региона, конкурентоспособность страны будет определять возможности конкретного объекта гостеприимства в ведении конкурентной борьбы [4, с. 112-119].

Концепция обеспечения конкурентоспособности в области современного гостеприимства подразумевает под собой ситуационное объединение *факторов конкурентоспособности ГРОС*, определяющих потенциальные возможности данного объекта для ведения конкурентной борьбы с аналогичными объектами в рамках выбранного сегмента запланированного рынка, и базируется на принципах обеспечения конкурентоспособности и закономерностях стратегического управления [5, с. 77].

Процесс управления конкурентоспособностью должен включать в себя разработку конкурентной стратегии ГРОС, основанной на всестороннем понимании правил конкурентной борьбы, которые определяют привлекательность и прибыльность различных видов современной гостинично-ресторанной деятельности. Правила конкуренции объединили в себя взаимодействие пяти движущих конкурентных сил и были впоследствии названы теорией движущих сил конкуренции. А именно: 1) выход на рынок новых конкурентов, 2) угроза со стороны субститутов, 3) рыночная власть покупателей, 4) рыночная власть поставщиков, 5) соперничество между действующими на рынке конкурентами [6, с. 89-96; 7, с. 56-59; 8, с. 69-78].

В гостиничной отрасли совместное действие вышеперечисленных пяти сил определяет способность объекта гостеприимства получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала. Суммарная мощь данных пяти сил различается в зависимости от категоризационной, видовой или потребительской ниши гостиничной отрасли и может меняться по мере её развития. Практическое применение данной теории предоставляет возможность определения стратегических инноваций, использование которых способствует максимальному увеличению прибыли ГРОС, а основной её целью является повышение шансов руководства в обнаружении необходимой стратегической инновации в процессе управления конкурентоспособностью объектов гостеприимства.

В основе цикла управления конкурентоспособностью в области современного гостинично-ресторанного хозяйства должны лежать этапы стратегического менеджмента, включающие в себя механизмы стабилизации вариативных модификаций основ стратегического целеполагания объекта гостеприимства. А именно: 1) разработка стратегии ГРОС, 2) разработка и реализация алгоритмов адаптации выработанной стратегии к специфическим особенностям ГРОС, функционирующей в условиях российского рынка гостеприимства; 3) разработка и использование механизмов реализации стратегии, снижающих возможности невыгодного модификационного видоизменения основных принципов ГРОС [11, с. 41-49].

Стратегия компании сферы гостеприимства, заключающаяся в комплексном плане управления гостинично-ресторанной организационной структурой, должна укреплять положение объекта гостеприимства на рынке конкурентов и, таким образом, обеспечивать координацию усилий и возможностей ГРОС, направленных на привлечение и удовлетворение потенциального клиентурного контингента, успешную конкуренцию, достижение глобальных целей [10, с. 12-18], а также рассмотрение нюансов конкурентных условий гостиничного рынка Украины.

Процесс выработки гостиничной стратегии должен основываться на подробном анализе всех возможных направлений развития гостинично-ресторанной отрасли, а также базироваться на анализе деятельности основных непосредственных конкурентов по каждому категоризационному и видовому сегменту. Следовательно, алгоритм гостиничной стратегии заключается в выборе: 1) общего бизнес - направления для ГРОС, 2) осваиваемых категоризационных и видовых сегментов отечественного рынка гостеприимства, 3) обслуживаемых сегментов потребителей, 4) методов и способов гостиничной конкуренции, 5) привлекаемых ресурсов, 6) моделей управления ГРОС.

Инвестируя в отечественный гостинично-ресторанный сектор предпринимательской деятельности необходимо осознавать сложность и долгосрочность окупаемости подобного рода предприятий, а также и то, что перед тем как начинать продавать гостиничный продукт необходимо привести его к состоянию конкурентоспособности в условиях отечественного производства. Опыт международных гостиничных корпораций, успешно использующих возможности становления своего бизнеса в рамках отечественных рынках гостеприимства, показывает, что сильными сторонами успешной современной гостинично-ресторанной структуры являются: 1) навыки и опыт; 2) ценные материальные активы; 3) квалифицированные кадры; 4) ценные организационные ресурсы; 5) ценные нематериальные активы; 6) конкурентные возможности; 7) партнёрство или совместное сотрудничество.

При этом опыт и знания ГРОС, её интеллектуальный капитал, конкурентные возможности, уникальные навыки, стратегически ценные активы, рыночные достижения, в совокупности, составят ресурсный гостиничный потенциал, который исключительно необходим в условиях нарастающей конкуренции в отечественном гостиничном секторе (рис. 1).

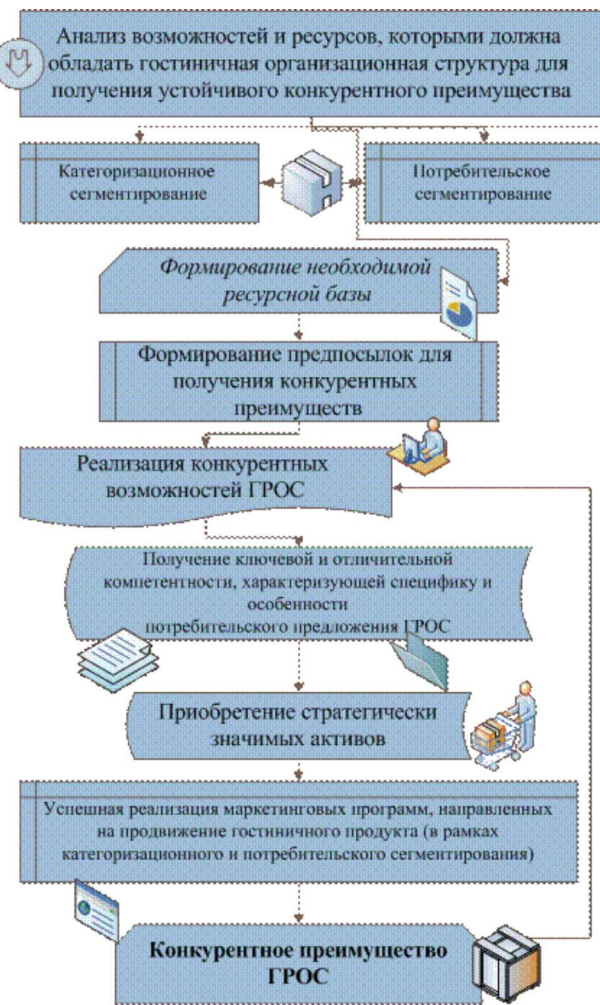


Рис. 1. - Механизм мобилизации ресурсов современной ГРОС для получения конкурентного преимущества (в рамках отечественного рынка гостеприимства)

Успех в конкурентной борьбе также будет определяться количеством наработанных вышеперечисленных ресурсных показателей и способностью организационной единицы мобилизовать их в выгодный для бизнеса момент.

Таким образом, основной задачей отечественного гостиничного бизнеса должно стать превращение сильных конкурентных сторон российских средств размещения и питания в устойчивое конкурентное преимущество, а также определение перечня стратегических действий, которые будут способны в перспективе устранить конкурентные недостатки рассматриваемых организационных единиц. Кроме этого, если в гостинично-ресторанном комплексе будет значительный перевес конкурентной силы в секторах гостиничной деятельности, в которых конкуренты окажутся слабыми, это позволит ему предпринять наступление и выйти на лидирующие позиции.

В работе [11, с. 48-52] представлена схема анализа конкурентного положения гостинично-ресторанной организационной структуры, объединяющая в себя концептуальные и аналитические методы оценки результативности производственно-реализационной и управленческой деятельности современного объекта гостеприимства, которая позволяет вариативно сокращать невыгодные модификационные разрывы в моделях управления.

Исследование положительных и отрицательных сторон существующих видов структурного построения полносервисных объектов гостеприимства впоследствии предоставили возможность для разработки методики эталонного моделирования, которое учитывает необходимость высокой степени управляемости иерархических связей, а также наличия полной прозрачности подчинительного взаимодействия, способствующего сохранению первоначальных запланированных свойств гостиничного предложения. Соответствие запланированного позиционирования фактическому будет являться для гостиницы, в условиях нарастающей конкуренции, дополнительной возможностью стабилизации положения в выбранном категоризационном, видовом и клиентском сегментах рынка гостеприимства. На данный момент отечественные организационные системы проигрывают западным, функционирующим на территории Украины, как по степени управляемости элементов иерархии, так и по уровню прозрачности подчинительного взаимодействия. Следствием чего является несоответствие уровней заявленного и производимого потребительского предложения.

Необходимость тщательного изучения отечественного рынка гостеприимства, в первую очередь, была продиктована тем, что данные особенности украинского производства способны радикально видоизменять сущность отношения к гостиничному бизнесу, ориентируя его на первоочередное удовлетворение потребностей высшего руководства, а уже лишь затем на привлечение и удержание гостевого контингента через предоставление гостиничного продукта, разработанного на основании предпочтений и ожиданий выбранного потребительского сегмента.

С понятием стратегии должно быть тесно связано определение модели бизнеса гостинично-ресторанной организационной структуры, в основу которой необходимо заложить алгоритм разработки способов получения прибыли от деятельности средств размещения и питания. Формально бизнес-модель современного отеля можно считать связанную с экономической составляющей стратегии, определяемую соотношением доходы – издержки – прибыль. *Бизнес-модель* в области современного гостеприимства должна быть неотъемлема от стратегий конкуренции, от структур издержек существующих производственных, управленческих и пр. систем, от уровня доходов гостиничного комплекса, от потоков прибыли и окупаемости инвестиций. Таким образом, моделирование управленческой, а также производственно-реализационной деятельности отеля позволит в последующем обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения основного дохода от реализации товаров и услуг гостеприимства по основным и сопутствующим направлениям [10, с. 41]. Для иностранных корпораций, функционирующих по правилам международного гостеприимства, установлены строго стандартизированные рамки в каждой линейке брендов, которые должны соответствовать целеполаганию головного офиса гостинично-ресторанной компании. Нужно отметить, что по мере расширения корпоративного объёма производственно-реализационной деятельности, контроль за чётким соблюдением данного соответствия всё чаще становится достаточно проблематичным, что, в конечном итоге, приводит к явному дисбалансу в процессе управления корпоративных объектов гостеприимства и отклонению от намеченного в процессе разработки стратегии компании курса её реализации.

Расчётные коэффициенты построения данных моделей могут быть определены посредством вычисления процента выполненных работ по выбранному этапу

операционного и стратегического направления. При этом соотношение между показателями экономической эффективности моделей управления, учитывающих периоды реализации этапов стратегической и операционной деятельности ГРОС, будут определять коэффициенты модификационного расхождения в моделях управления по договору на управление и договору коммерческой концессии:

$$d_y = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{F_n^{3M\psi}}{R_n^{3M\psi}}}{\sum_{n=1}^N \frac{F_n^{3M}}{R_n^{3M}}}, \tag{1}$$

где d_y – коэффициент модификационного расхождения по договору на управление;

$F_n^{3M\psi}$ – показатель результативности гостинично-ресторанной организационной структуры, функционирующей в соответствии с договором на управление;

$R_n^{3M\psi}$ – затраты гостинично-ресторанной организационной структуры, функционирующей в соответствии с договором на управление, которые направлены на достижение запланированного показателя результативности;

F_n^{3M} – показатель результативности гостинично-ресторанной организационной структуры, функционирующей в соответствии с западной стандартизацией менеджмента;

R_n^{3M} – затраты гостинично-ресторанной организационной структуры, функционирующей в соответствии с западной стандартизацией менеджмента, которые направлены на достижение запланированного показателя результативности.

$$d_\phi = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{F_n^{3M\phi}}{R_n^{3M\phi}}}{\sum_{n=1}^N \frac{F_n^{3M}}{R_n^{3M}}}, \tag{2}$$

d_ϕ – коэффициент модификационного расхождения по договору коммерческой концессии;

$F_n^{3M\phi}$ – показатель результативности гостинично-ресторанной организационной структуры, функционирующей в соответствии с договором коммерческой концессии;

$R_n^{3M\phi}$ – затраты гостинично-ресторанной организационной структуры, функционирующей в соответствии с договором коммерческой концессии, которые направлены на достижение запланированного показателя результативности.

Согласно исследований [13, с. 89-100] определено, что модификационные расхождения имеют наибольшее значение в гостинично-ресторанных организационных структурах, функционирующих на территории Украины в соответствии с договором коммерческой концессии, в то время как договор на управление обеспечивает максимальный процент соответствия между запланированным и фактическими показателями, который возможен при отсутствии адаптационных видоизменений, учитывающих специфику отечественной сервисной производственной системы, для внедряемой управленческой модели.

Предложенные автором [13, с. 89-102] модели управления следует рассматривать исходя из правила наиболее полного и эффективного охвата нюансов современного отечественного гостиничного хозяйствования, которые отражают причинно-следственную связь отклонений, возникающих между различными типами менеджмента объектов гостеприимства. Согласно данной теории существует семь основных управленческих моделей, которые посредством использования различных вариативных управленческих действий могут отдаляться, либо приближаться к наиболее оптимальному, согласно заданных параметров гостинично-ресторанного объекта, а также его категоризационного уровня, варианту (рис. 2).

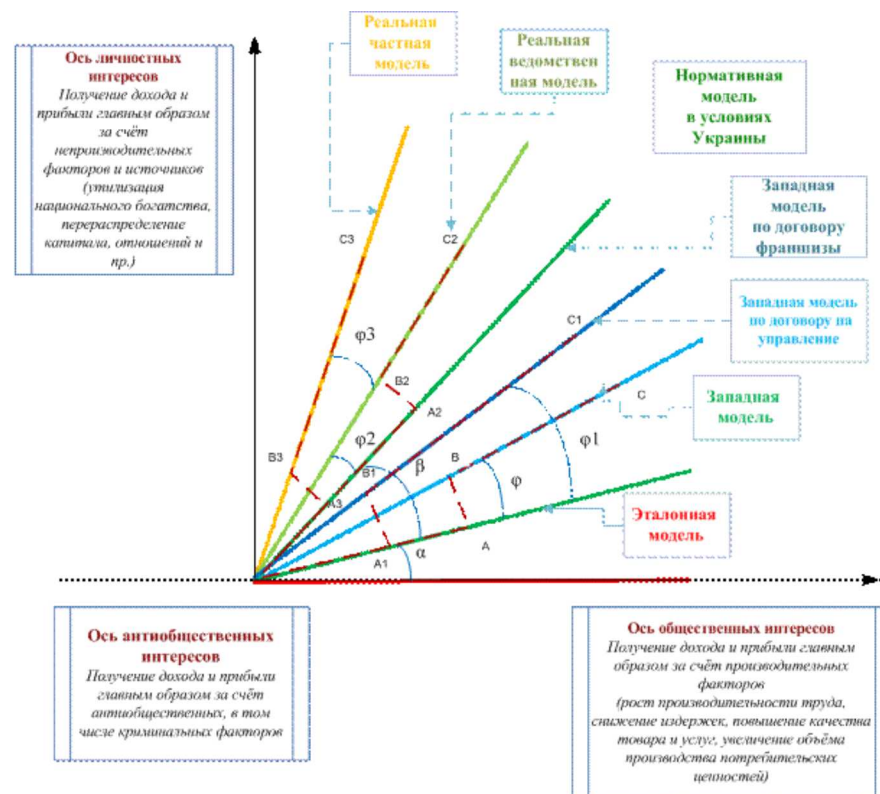


Рис. 2. Взаимосвязь моделей управления объектов индустрии гостеприимства

Более подробное изучение представленных разновидностей и анализ их положительных и отрицательных сторон, способствующий развитию отечественного гостиничного производства по наиболее оптимальному пути, как для самого государства, так и для потенциальных клиентов, потребляющих услуги гостеприимства,

изложен в научном исследовании [10, с. 77].

Также в работе [13, с. 89-102] подробно представлен понятийный аппарат, проанализирована схема выявления модификационных расхождений между модельным рядом, изложена теория оптимизации стратегических и операционных процессов с целью сокращения угла неблагоприятного разрыва, возникающего вследствие отклонений от запланированных показателей стратегической и операционной деятельности объекта гостеприимства или отсутствия таковых.

Управленческое гостиничное моделирование также рассматривает зависимость показателя экономической эффективности гостинично-ресторанной организационной структуры от коэффициента модификации операционного менеджмента. При этом величина коэффициента модификационного расхождения определяется в качестве соотношения между запланированными и фактическими показателями экономической эффективности гостинично-ресторанной организационной структуры.

Предложенный в исследовании [11, с. 79] механизм формирования конкурентоспособного гостиничного продукта, предусматривающий использование подробно описанных автором алгоритмов и методик работы с производителями и потребителями услуг гостеприимства, позволит планировать состав клиентского портфеля и сохранять необходимый качественный уровень производственно-реализационной гостиничной деятельности по основным и сопутствующим направлениям. При этом слепое копирование международных стандартов и правил производства- предоставления конкурентоспособного высококачественного сервиса, а также разработка программ управления для полносервисных объектов гостеприимства, работающих по принципу западного управленческого моделирования, без учета специфических особенностей Украины, вызывает появление модифицированных разновидностей западного менеджмента, а именно: появление западной модели управления по договору на управление и западной модели управления по договору франшизы.

Вышеназванные разновидности снижают возможности в конкурентной борьбе у отелей, работающих на территории Украины под международными гостиничными брендами, что, в свою очередь, провоцирует искусственный отток клиентурного контингента и способствует активизации «текучести кадров» на всех уровнях структурных иерархических лестниц.

Выводы. Правильно выбранная и своевременно реализованная стратегия конкуренции, тактика операционного менеджмента, наличие хорошо подготовленного кадрового резерва, выбранная и реализованная система контроллинга, правильное позиционирование объекта гостеприимства, востребованный пакет гостинично-ресторанных услуг по основным и сопутствующим направлениям, четкая ориентация на клиентурный сегмент следует назвать основными факторами конкурентоспособности гостинично-ресторанных организационных структур, желающих получить конкурентное преимущество и стабилизировать свое положение на рынке сервисных предложений.

Создание в рамках государства определенных мотивирующих условий, а также достаточно строгой системы контроля качества гостинично-ресторанного производства на территории Украины следует определить в качестве оптимального алгоритма для стимулирования развития отечественного отельного бизнеса. Часть отечественного рынка гостеприимства, не освоенная западными корпорациями, позволяет в силу слабого конкурентного соперничества развиваться отечественным управляющим компаниям. Однако для долгосрочности существования и процветания объектов гостеприимства руководству и владельцам необходимо четко понимать ответственность и своевременно выполнять требования, которые установлены в рамках национального законодательства. Государство при этом обязано выполнять регулирующую функцию, не позволяя долговременно нарушать принятые на его территории правила, нормы, требования и пр.

Список использованной литературы.

1. Балабанова, Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга [текст] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
2. Воронкова А.Э. Стратегические управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография [текст] / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ, 2000. – 315 с.
3. Иванов, Ю.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2010. – 320 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 458 с.
5. Baumol, William J., John C. Panzar, and Robert D. Willing, with contributions by Elizabeth E. Bailey, Dietrich Fischer, and Herman C. Quirmbach. Contestable Markets and The Theory of Industry Structure. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982. – 512 p.
6. Лузин А. Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера / А. Лузин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 345 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
8. Kotler, Philip. Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980. – 512 p.
9. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press, 1980. – 385 p.
10. Мировой опыт развития индустрии гостеприимства. / Под ред. проф. М.Ю. Лайко. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2008. – 289 с.
11. Сорокина Т.В. Управление конкурентоспособностью объектов гостеприимства в Российской Федерации (Competitive Management in Hospitality Industry in Russian Federation). – М.: ООО Издательство «Рудомино», 2010. – 355 с.
12. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Р. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. - 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 403 с.
13. Сорокина Т.В. Модели управления будущего для предприятий современной гостинично-ресторанной индустрии. / Журнал «Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова». - Выпуск 6 (18). - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2007. – С. 89-102.

Стаття надійшла до редакції 11 квітня 2011 року.



ТОВ "ДКС Центр"