

Ю. А. Поскрипко // Економіка та держава. – 2010. – № 11. – С. 36-38.

4. Пересипкін М. М. Напрями удосконалення системи кадрового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання / М. М. Пересипкін // Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки. – 2015. – Вип. 122. – С. 53-57.

5. Пересипкін М. М. Оцінка сучасного стану кадрового забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання великого промислового міста / М. М. Пересипкін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3(1). – С. 36-40.

6. Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства / Ю. В. Гаруст, Є. В. Боговіс // Форум права. – 2016. – № 1. – С. 49–54.

7. Живко З. Б. Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства / З. Б. Живко // Збір-

ник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(1). – С. 103-111.

8. Кулінова Т. М. Визначення поняття кадрової безпеки підприємства та фактори впливу на неї / Т. М. Кулінова // Управління розвитком. – 2014. – № 7. – С. 98-99.

9. Ляшенко О. М. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства / О. М. Ляшенко, Я. М. Криль // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25(2). – С. 274-279.

10. Чигрина С. В. Кадрова безпека підприємства як одна з найголовніших складових економічної безпеки / С. В. Чигрина // Управління розвитком. – 2014. – № 1. – С. 151-153.

11. Кльоба Л. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку / Л. Кльоба // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 4. – С. 68-73.

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

### APPROACHES TO MANAGING COMPETITIVE ADVANTAGES OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Стаття присвячена проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортного сектору. Розкрито фактори впливу на формування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту. Визначені етапи координації підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі. Розглянуто напрями досягнення конкурентних переваг. Наведена схема системи управління конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, підприємство, залізничний транспорт, управління, конкурентоспроможність

*Стаття посвящена проблемам обеспечения конкурентоспособности предприятий транспортного сектора. Раскрыты факторы влияния на формирование конкурентных преимуществ предприятий железнодорожного транспорта. Определены этапы координации подходов по обеспечению конкурентоспособности предприятий отрасли.*

*Рассмотрены направления достижения конкурентных преимуществ. Приведенная схема системы управления конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентные преимущества, предприятие, железнодорожный транспорт, управление, конкурентоспособность

*The article is devoted to the problems of ensuring the competitiveness of transport sector enterprises. The factors of influence on the formation of competitive advantages of railway transport enterprises are revealed. The stages of coordination of approaches to ensure the competitiveness of industry enterprises are determined. The directions of achieving competitive advantages are considered. The resulted scheme of a control system of competitiveness of the enterprises of a railway transportation.*

**Key words:** competition, competitive advantages, enterprise, railway transport, management, competitiveness

УДК 656.078.8 (477)

**Каличева Н.Є.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Український державний університет залізничного транспорту

**Постановка проблеми.** На формування сучасних ринкових відносини в Україні та за її межами впливають технологічні зміни, нестабільність та динамічність ринку, політична невизначеність та інші причини, які призводять до посилення ролі конкуренції на всіх рівнях господарювання – від підприємства до країни. Тож можливості стабільного економічного розвитку як підприємства, так і національної економіки загалом багато, в чому залежать від можливості їх структурної перебу-

дови в економічній системі та здатності бути конкурентоспроможними на ринку.

У складному, динамічному та невизначеному середовищі, в якому на даний час знаходиться економіка нашої країни, великого значення набуває можливість вітчизняних підприємств, зокрема, транспортного сектору, використовувати власний стратегічний потенціал та вміло протистояти конкурентам. Потрібно відзначити, що формування та визначення конкурентних переваг підприємств

має ґрунтуватися на особливостях сучасного розвитку економіки та враховувати галузеву специфіку їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній час поняття конкуренція та конкурентоспроможність досить широко використовуються в усіх сферах народного господарства для характеристики як товарів чи послуг, так і підприємств, галузей, регіонів, країн. Тому досить актуальним постає питання визначення рівня та оцінки конкурентоспроможності, а також розроблення різноманітних заходів щодо управління нею з метою підвищення рівня ефективного розвитку підприємства, товару, регіону та ін.

Вивчення та дослідження конкурентоспроможності підприємств транспортного сектору розкрито в роботах: Гандельсмана, Т.А., Диканя В.Л., Дикань О.В., Мелень О.В., Балабанової Л.В., Холод В.В. та ін. [1-6]. Але постійна динаміка та невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища потребують необхідності більш детально дослідити підходи до проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств із врахування сучасних реалій розвитку транспортного сектору.

**Формування цілей статті.** Дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі за рахунок управління їх конкурентними перевагами.

**Викладення основного матеріалу.** Сьогодні показує, що розвиток транспортної системи необхідний кожній без винятку країні, адже транспорт забезпечує ефективну взаємодію всіх сфер виробничого та невиробничого секторів економіки, обороноздатність та інші фактори розвитку держави, а також відображає рівень благополуччя населення.

Постійне зростання інтеграції та співпраці держав на міжнародному ринку призводить до необхідності постійного розвитку і вдосконалення транспортної системи, що виходить за межі повноважень однієї країни.

Зокрема, сьогодні у світі відбувається глобалізація транспорту за рахунок взаємодії всіх його видів у ланцюгу поставок – формується єдина світова транспортна мережа з чіткими стандартами та вимогами як до транспортних засобів, так і до якості перевезень. А вітчизняні підприємства транспортного сектору є досить залежними від стану національної економіки, що виражається у необхідності постійної адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Тож, враховуючи все вище зазначене, необхідно відзначити, що сучасний стан транспортного ринку вимагає від усіх його учасників значних зусиль щодо підвищення конкурентних позицій. Досягнення таких цілей повинно ґрунтуватися на цілеспрямованих діях, котрі будуть направлені на

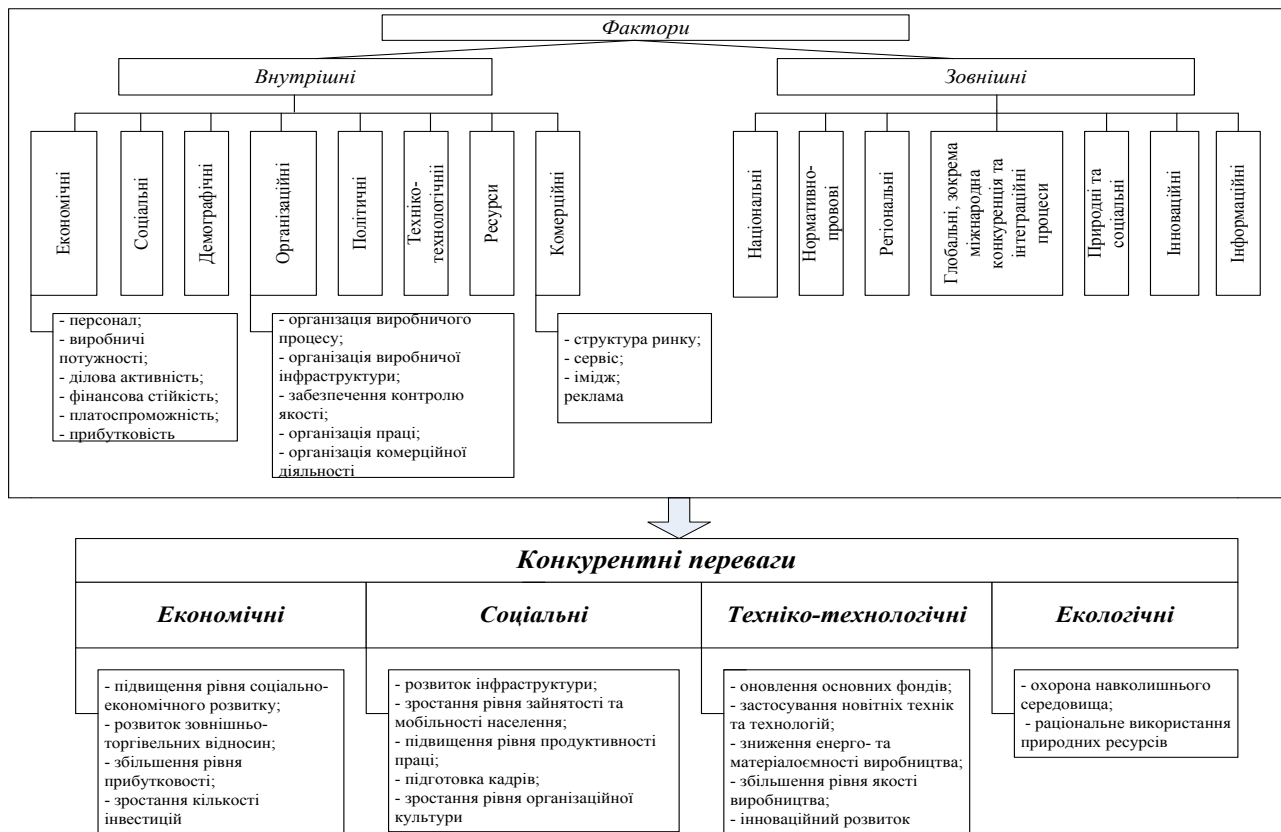


Рис. 1. Фактори впливу на формування конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту

забезпечення конкурентного стану підприємства на ринку.

Процес формування конкурентних позицій на ринку спирається на конкурентний потенціал підприємства та на конкурентні позиції, що сприяє зміцненню його конкурентного положення на ринку за рахунок формування конкурентоспроможності як об'єкта управління. Що виражається для підприємств транспортної галузі через:

- формування специфічного продукту (послуги), який забезпечить конкурентні переваги у процесі його створення, як нової ідеї;
- формування базових конкурентних позицій на етапі надання послуг;
- спроможність задовольнити клієнта на найвищому рівні шляхом реалізації всіх його потреб.

Варто відзначити, що агресивність та динамічність зовнішнього середовища й непередбачуваність – внутрішнього, призводять до необхідності перегляду підходів до управління конкурентними позиціями підприємства на ринку транспортних послуг.

Поняття «конкурента перевага» є досить відносним [7], адже одна і та ж конкурента перевага може виявлятися по-різному в залежності від різних факторів (рисунок 1).

Як видно з рисунку 1, багатогранність факторів впливу на конкурентні переваги підприємств залізничної галузі призводить до необхідності постійного дослідження динаміки ринку через моніторинг змін, процеси адаптації, відображення принципів взаємодії, тощо. Зокрема, підприємства залізничного транспорту повинні постійно взаємодіяти з іншими суб'єктами конкуренції з урахуванням існуючого вектору конкурентного розвитку економічної системи як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Ураховуючи специфіку діяльності підприємств транспортної галузі, зокрема, залізничного транспорту, управління конкурентними позиціями потребує розробки конкурентної стратегії, зокрема:

- для вантажних перевезень врахувати оперативність обслуговування, збільшення кількості комбінованих перевезень, застосування логістичних технологій, безперешкодність міжнародних перевезень, можливість контролю в дорозі, якість, надійність, безпека та ін.;
- для пасажирських перевезень врахувати впровадження міжнародних стандартів, комфортність, ціна, якість, надійність, безпека та ін. [8].

Також, необхідно звернути увагу на супутні процеси надання послуг транспорту, адже вони мають досить значний вплив на їх конкурентоспроможність за рахунок розвитку об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Формування стійких конкурентних переваг залежить від компетентності функціональних

служб та менеджменту підприємства, серед яких основними є інженерно-технічні, логістичні та маркетингові складові.

Варто зазначити, що управління конкурентними перевагами полягає у формуванні та реалізації його конкурентних позицій, спрямованих на вдосконалення наявних та створення нових конкурентних переваг за рахунок більш ефективного використання ресурсів, внутрішнього потенціалу та позицій на ринку, з урахуванням специфіки зовнішнього середовища.

Взагалі, при управлінні конкурентоспроможністю підприємства його необхідно розглядати, як багатогранну систему, яка виявляється в багатьох вимірах, що відображається у стратегічних перевагах та здатності в найкоротші терміни найбільш раціонально привести своє внутрішнє середовище у відповідність до потреб зовнішнього, забезпечуючи постійну адаптацію наявним та новим конкурентним перевагам. Отже, реалізація поставлених цілей підприємства має ґрунтуватися на виконання основних управлінських функцій, а саме: прогнозування, планування, організація, координація, контроль, регулювання та мотивація як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

Тож підтримка високого рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту має ґрунтуватися на конкурентних перевагах, під якими варто розуміти наслідок від виробничої, інноваційної, маркетингової, інвестиційної, логістичної, комерційної та інших видів діяльності, що призведе до отримання кращого ніж у інших учасників ринку результату та є головною умовою формування їх конкурентоспроможності. Основною ж задачею підприємств залізничної галузі є постійне покращення показників своєї діяльності для посилення існуючих та створення нових переваг, як на вітчизняному, так і на світовому ринку транспортних послуг (рисунок 2).

Аналізуючи стан конкурентних переваг, підприємства залізничного транспорту повинні об'єктивно підходити до збирання та обробки інформації, враховуючи життєвий цикл та динаміку їх розвитку [8]. Зокрема, необхідно чітко визначати стадії життєвого циклу кожної конкурентної переваги, можливості її посилення та причини втрати. Так основними джерелами формування конкурентних переваг будь-якого підприємства є якість та унікальність продукції, висококваліфікований персонал, можливість зниження собівартості та ін. [10]. Для підприємств транспортного сектору потрібно ще додати надійність та безпеку при здійсненні перевізного процесу, точність та якість доставки.

Життєвий цикл конкурентних переваг ґрунтується на їх властивостях, а саме: відносності, прив'язаності до певних умов та динамічності. Відносність конкурсних переваг виявляється при порівнянні одного об'єкта з іншим, що зумовлено

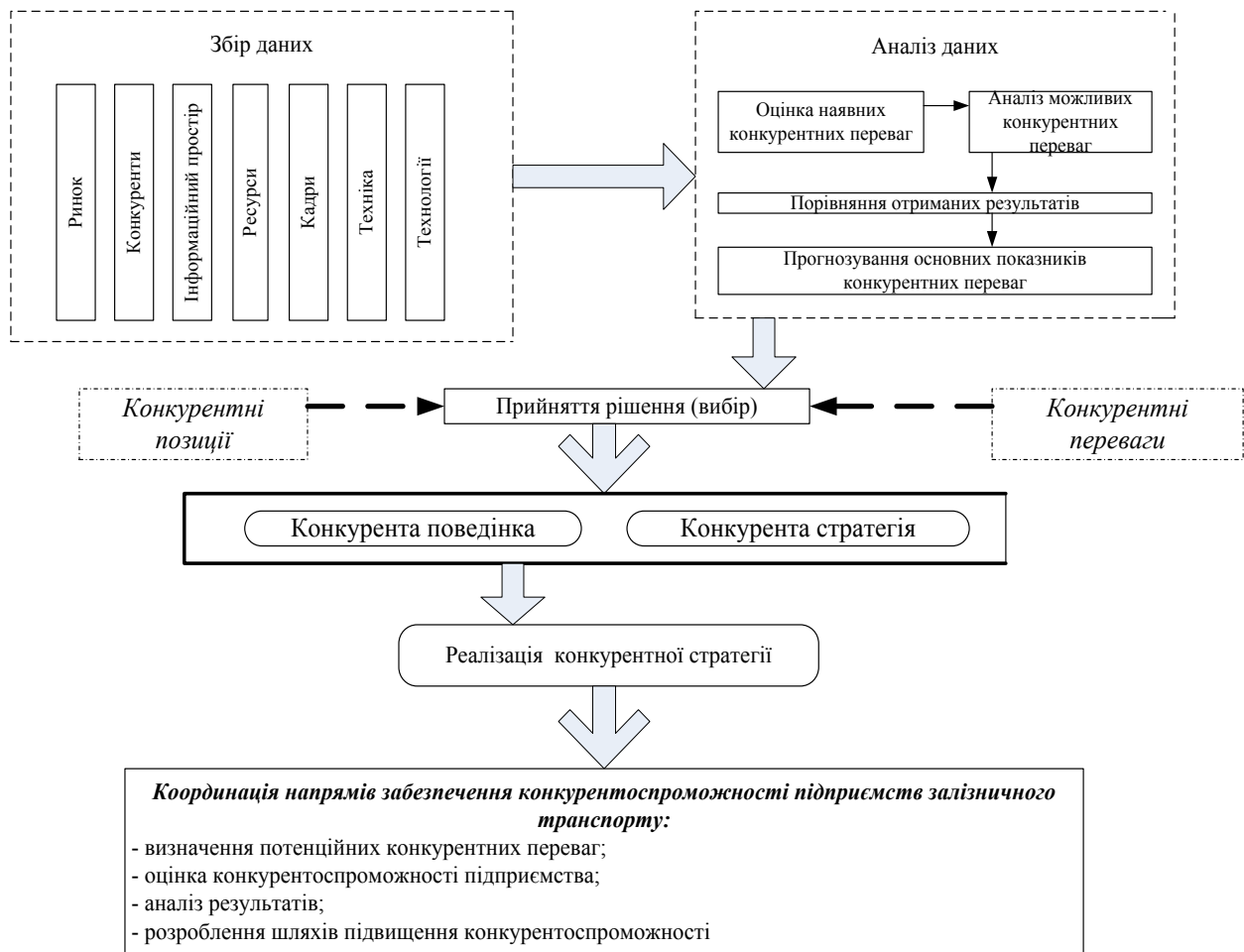


Рис. 2. Складові етапи процесу координації напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту

їх відносністю та певною суб'єктивністю, особливо з точки зору споживача. Прив'язаність до певних умов характеризують, наприклад, географічними та часовими причинами. Розглядаючи ту чи іншу конкуренту перевагу, потрібно враховувати їх прив'язку до реальних ринкових умов. Також, конкурентні переваги є досить залежними від впливу різних факторів, які не можливо врахувати на стадії виробництва, зокрема, підвищення рівня якості за рахунок застосування більш продуктивного обладнання чи нових технологій може призвести до зростання ціни продукту через збільшення витрат на модернізацію та оновлення.

Таким чином, багатогранність факторів впливу на конкурентні переваги формує їх динамічність, тобто – життєвий цикл із фазами становлення, отримання користі та зникнення. Розглядаючи кожну нову конкуренту перевагу, потрібно врахувати її ефективність та стійкість до мінливого зовнішнього середовища. Так одним із напрямів досягнення конкурентних переваг для підприємств залізничного транспорту є [11]:

- конкуренція за більш глибоке, ніж конкуренти, розуміння перспектив розвитку тран-

спортної галузі загалом та окремих її складових, пов'язаних з технологічними, правовими і іншими проблемами, котрі можна використати для створення нового конкурентного простору;

- змагання за накопичення необхідної компетенції та усунення технічних перешкод, за перевірку та дослідження альтернативних видів продукції, за залучення партнерів, у яких є важливі додаткові ресурси;

- конкуренція за місце на ринку та ринкову частку за рахунок вартості, витрат, цін та додаткових послуг.

Деякі науковці суб'єктом управління конкурентоспроможності продукції визначають менеджмент підприємства вищої та середньої ланки [12], що виражається у циклічній взаємодії основних управлінських функцій як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

Враховуючи життєвий цикл конкурентних переваг, управління конкурентоспроможністю підприємств має ґрунтуватися на принципах стратегічного управління (рисунок 3), головним завданням яких є формування конкурентних переваг та управління їх реалізацією в тих сегментах, де можна

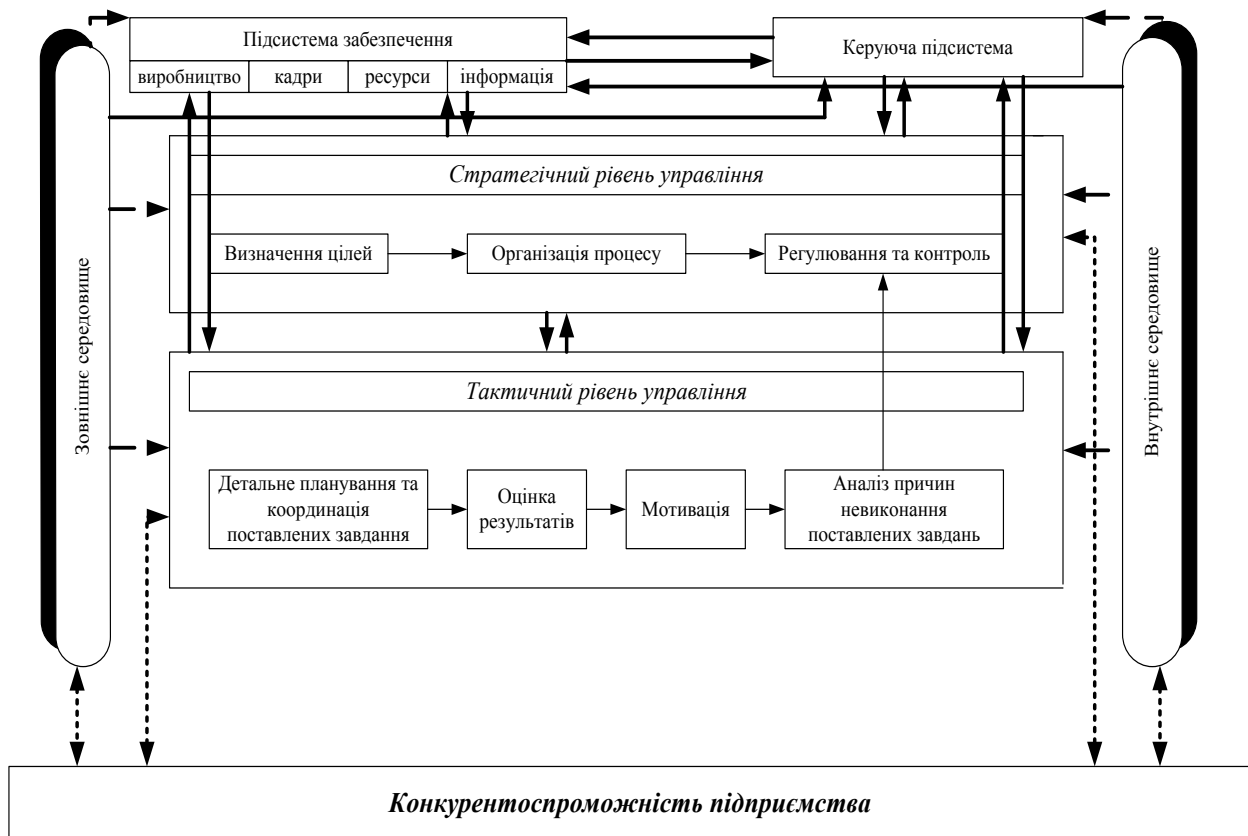


Рис. 3. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємств транспортного сектору

створити високу споживчу цінність товару чи послуги із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** Тож, враховуючи все вище зазначене, необхідно відзначити, що сучасний стан транспортного ринку вимагає від усіх його учасників значних зусиль щодо підвищення конкурентних позицій. Досягнення таких цілей повинно ґрунтуватися на цілеспрямованих діях, котрі будуть спрямовані на забезпечення конкурентного стану підприємства на ринку, що призведе до зростання рівня конкурентоспроможності галузі та держави відповідно.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- 1 Гандельсман Т.А. Конкуренция на рынке железнодорожных перевозок / Т.А. Гандельсман // Экономика железных дорог. – 2009. – № 3. – С. 9–13.
- 2 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятия: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
- 3 Данько М.І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: монографія / М.І. Данько, В.Л. Дикань, Н.В. Якименко. – Х.: УкрДАЗТ, 2008. – 194 с.
- 4 Дикань О.В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах євроінтеграції / О.В. Дикань // Вісник економіки транспорту

і промисловості: збір наук. Праць. Х.: УкрДАЗТ. – 2014. – № 47. – С. 77-82.

- 5 Мельник О.В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств / О.В. Мельник // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 20. – С. 18-21.

- 6 Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.

- 7 Грант Р.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Грант Р.М. // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 47-76

- 8 Каличева Н.Є. Напрями інноваційного розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті / Н.Є. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Х.: УкрДУЗТ. – 2016. – № 53. – С. 93-96.

- 9 Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. – № 4. – С. 121-128.

- 10 Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / М. Кривенко // Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка: Економіка. – К., 2008. – № 99-100. – С. 44-48.

11 Каличева Н.Є. Аналіз напрямків забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту / Н.Є. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості: збір наук. праць. – Х., УкрДАЗТ. – 2009. – № 28. – С. 90-92

12 Шинкаренко В.Г. Конкурентоспособность продукции как объект управления / В.Г. Шинкаренко, А.В. Сохацкая // Экономика транспортного комплекса : зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ, 2005. – Вип. 9. – С. 5-17.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

### ANALYSIS OF THE RESEARCH IN THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL INDUSTRY IN UKRAINE

*У даній статті розкрито сутність та значення стану та проблем розвитку готельної індустрії. Досліджено і проаналізовано тенденції та закономірності розвитку готельної індустрії, як однієї із форм підприємницької діяльності. Запропоновано шляхи розширення та вдосконалення рівня якості надання послуг, вирішення проблем сертифікації, підбору кадрів.*

**Ключові слова:** туристична індустрія, готельна, готельна індустрія, готельні послуги, якість, сертифікація.

*В данной статье раскрыта сущность и значение состояния и проблем развития гостиничной индустрии. Исследованы и проанализированы тенденции и закономерности развития гостиничной индустрии, как одной из форм предпринимательской*

*деятельности. Предложено пути расширения и совершенствования уровня качества предоставления услуг, решение проблем сертификации, подбора кадров.*

**Ключевые слова:** туристическая индустрия, гостиничная индустрия, гостиничные услуги, качество, сертификация.

*In this article the essence and significance of the state and problems of the hotel industry development are disclosed. The tendencies and regularities of the hotel industry development as one of the forms of entrepreneurial activity are explored and analyzed. The ways of expansion and improvement of the level of quality of rendering services, solving certification problems, recruiting are proposed.*

**Key words:** tourism industry, hotel industry, hotel services, quality, certification.

УДК 640.41(045)

**Лук'янець А.В.**

старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Постановка проблеми.** Готельна галузь – головна складова туристичної індустрії в Україні. Проте, на сьогодні можна констатувати що кризові явища, які виникли в нашій країні, наявні і в туристичній сфері, зокрема. За 2013-2015 р. по всій країні закрилося 10% готелів. Більшість закритих не витримало різкого зменшення туристичних потоків. Падіння в'їзного туризму в Україні у 2015 р. склало 80% порівняно з аналогічним періодом 2013 р., незважаючи на той факт, що падіння вартості гривні призвела до значного зменшення вартості розміщення в готелях у доларовому еквіваленті. Складна ситуація на сході України суттєво зменшує кількість потенційних іноземних туристів, але проведення Євробачення-2017 дає позитивні показники щодо завантаження різних закладів розміщення. Але, на жаль, цей позитив тимчасовий і готельна індустрія України потребує нових програм розвитку. Цілком закономірно, що у процесі формування європейської держави необхідно за короткий термін вирішити ряд проблем, пов'язаних з незадовільним станом розвитку готельної галузі, нестачею готелів та інших закладів розміщення туристів, підвищення рівня якості послуг, сертифікацію, нестачею кваліфікованих кадрів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що дослідженню проблем розвитку готельної галузі приділена велика увага вітчизняних вчених, науковців, фахівців О. Давидової, Г. Кравчук, В. Сеніна, В. Федорченка, В. Юрьєва,

О Денисенка. В їхніх працях розглядається стан, тенденції розвитку, закономірності, проблеми розвитку готельного господарства. Разом з тим, враховуючи актуальність даної теми, потребує подальшої розробки теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення готельної індустрії, які б забезпечили підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності готельних підприємств, дослідження впливу складових чинників розвитку готельної індустрії України.

**Постановка завдання.** Розкрити сутність та значення стану та проблем розвитку готельної індустрії. Дослідити та проаналізувати тенденції й закономірності розвитку готельної індустрії, як однієї із форм підприємницької діяльності, запропонувати шляхи розширення та вдосконалення рівня якості надання послуг, вирішення проблем сертифікації, підбору кадрів тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні жодне відомство не може дати реальної картини – скільки ж туристів до нас приїжджає з-за кордону, не кажучи вже про те, скільки українців подорожують Україною. Держприкордонслужба наводить статистику, за якою щороку до нас приїздить 20-25 млн туристів, переважно це туристи сусідніх країн (Молдова, Росія, Білорусія), тому і реальна картина щодо завантаженості готелів також відсутня. [6] Інфраструктура готельного ринку України сьогодні не задовольняє попит на готельні послуги ні за кількістю, ні за