

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-7-71-27>

УДК 338.48

Довбуш В.І.

Київський національний університет технологій та дизайну

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті обґрунтовано методичні підходи до забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства з урахуванням оцінки їх конкурентоспроможності в умовах ризику та загроз. Досліджено проблему визначення показника конкурентоспроможності готельної послуги. Проаналізовано основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств. Досліджено основні методи оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств. Запропонована комплексна методика знаходження інтегрального показника конкурентоспроможності готелів на основі аналітичних методів. За результатами проведеної оцінки надано обґрунтовані рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності готелю «Екватор».

Ключові слова: готельна індустрія, споживачі, якість послуг, оцінка конкурентоспроможності, методи.

Dovbush Vita

Kiev National University of Technology and Design

METHODICAL APPROACHES ASSESSMENTS OF COMPETITIVENESS OF HOTEL ENTERPRISES

Summary. In a competitive environment, any business entity for the effective functioning and evaluation of its prospects for the future should assess the level of its competitiveness. Possessing information about their competitive positions, hotel companies are able to determine their preferences, choose the right strategy and tactics of behavior, adequate to the realities of modern market processes. The article discusses the main issues of evaluation methods and strategies to improve the competitiveness of a hotel enterprise. The aim of the article is to systematize analytical methods for evaluating indicators and identifying effective development strategies, methodological approaches to assessing the level of competitiveness of hotel enterprises and their services. It is noticed that in modern conditions an economic entity for effective functioning and evaluation of its prospects for the future should analyze and promote an increase in the level of competitiveness. According to the analysis of recent research and publications, methods for assessing the competitiveness of an enterprise (methods characterizing the market position of an enterprise, methods characterizing the level of enterprise management, methods characterizing the financial and economic activity of an enterprise) that make it possible to obtain a specific, quantitatively determined assessment of this level are highlighted. According to the results of the study, indicators were selected, which are most often regarded as the most important characteristics of the level of competitiveness of hotel enterprises. The given system of indicators for assessing the level of competitiveness and identifies success factors that can be a guideline for improving the efficiency of the enterprise in the coming period. The proposed comprehensive method of finding the integral index of competitiveness of hotels based on analytical methods. Based on the results of the assessment, substantiated recommendations were provided for improving the competitiveness of the Equator Hotel.

Keywords: hotel industry, consumers, quality of services, assessment of competitiveness, methods.

Постановка проблеми. В останні роки як в теорії, так і на практиці все більше уваги приділяється необхідності комплексного вирішення проблеми розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Для ефективного функціонування в ринковій економіці головним завданням для сучасного готелю стає надання якісної конкурентоспроможної послуги. Звідси виникає об'єктивна потреба у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

У свою чергу забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств вимагає постійного вдосконалення методичного інструментарію. На сьогодні існує лише декілька спроб щодо вдосконалення методичного апарату для підприємств сфери гостинності. Переважна ж більшість існуючих методик пристосована для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Істотний внесок у дослідження методологічних аспектів аналізу конкурентоспроможності

був зроблений такими вітчизняними науковцями, як І.А. Брижань, В.Я. Чевгановою, Р.А. Фатхутдіновим, В.С. Шершньовою, А.Ю. Юдановим та ін. Серед зарубіжних вчених необхідно відзначити роботи Ф. Коглера, М. Портера, А.Дж. Стрікленда, А.А. Томпсона та ін. Розробка методик оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств знайшла своє відображення у працях Л.В. Бортник, В.Г. Герасименка, В.І. Охота, Л.В. Батченко, Т.В. Стариченко та ін.

Метою статті є дослідження діяльності готельної мережі та вивчення сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також розробка концептуального методичного підходу до конкурентоспроможності готельних підприємств через розробку оптимально механізму конкурентоспроможності та обґрунтування його застосування на вітчизняному ринку готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Основним завданням будь-якого підприємства готельного господарства є високоякісне надання основних послуг – проживання та харчування, а також

надання додаткових та супутніх послуг. Рівень усіх зазначених послуг буде визначати категоричність підприємства на ринку готельного господарства, а також його імідж серед клієнтів та конкурентів.

Конкурентоспроможність готельного підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг.

Існує велика кількість методів аналізу конкурентних переваг, а саме: модель Бостонської консультативної групи (БКГ); модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Наведені методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку доречно умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу [4, с. 121].

На даному етапі розвитку економіки актуальним є завоювання й утримання конкурентних переваг. Саме це є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Підприємства, що надають готельні послуги постійно повинні відслідковувати зміну попиту, вартості сировинних ресурсів, вони повинні використовувати новітні підходи у сфері стратегічного маркетингу для підвищення рентабельності активів.

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства представимо у вигляді рис. 1.

Найоптимальнішими для практичного застосування є аналітичні методи, які мають суттєві переваги та не дуже істотні недоліки. Аналітичні методи потребують побудови матриці конкурентоспроможності з набором показників оцінки та рангом показників. В будь-якому випадку аналіз конкурентоспроможності потребує порівняльної оцінки фірми та її конкурентів. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз, за допомогою якого виявити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, проаналізувати сильні, нейтральні та слабкі сторони підприємства (конкурентів) та вдало обрати найоптимальнішу стратегію.

За результатами аналізу сильних та слабких сторін можна побудувати профіль оцінюваного



Рис. 1. Алгоритм поетапної оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [4]

підприємства та за аналогічним прикладом профілю основних конкурентів (табл. 1).

На основі інформації про основних конкурентів та досліджуваного підприємства, а також аналізі

сильних і слабких сторін, складають матрицю оцінки конкурентоспроможності готелю Екватор (табл. 2).

За допомогою експертів оцінюються всі фактори, які характеризують діяльність підприємства,

Таблиця 1

Профіль готельного підприємства

Фактори, що визначають успіх	Оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Імідж (бренд) готелю									+	
Місцезнаходження готелю										+
Рівень якості послуг									+	
Тарифна політика								+		
Маркетингова політика										+
Інноваційна політика										+
Рентабельність									+	
Виробничий потенціал									+	
Фінансовий потенціал										+
Наявність дисконтної програми										+
Різноманітність додаткових послуг										+
Культура обслуговування										+
Кваліфікація персоналу									+	
Потенціал споживачів								+		

Джерело: розроблено автором за даними готелю Екватор (Київська обл., м. Боярка)

Таблиця 2

Матриця оцінки конкурентоспроможності готелю

Фактори конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Ранг фактора	Інтегрований показник		
	Готельні послуги				Готельні послуги		
	А	Б	В		А	Б	В
Виробництво: – матеріальна база; – виробничі можливості; – інноваційні технології.	9 10 8	7 8 9	6 7 6	0,045 0,04 0,043	0,405 0,40 344	0,315 0,32 0,387	0,27 0,28 0,258
Менеджмент: – мотивація співробітників; – ефективність контролю; – рівень керівництва; – наявність дисконтних та інших спеціальних програм для клієнтів.	9 8 9 9	7 8 8 6	7 6 5 5	0,043 0,045 0,045 0,05	0,387 0,36 0,405 0,45	0,301 0,36 0,36 0,3	0,301 0,27 0,225 0,25
Маркетинг: – рекламна кампанія (сайт готелю); – аналіз зміни цін на готельні послуги та їхні заміновачі; – планування асортименту послуг з урахуванням соціально-психологічних установок споживачів.	10 9 10	9 8 8	7 8 7	0,038 0,04 0,04	0,38 0,36 0,4	0,342 0,32 0,32	0,266 0,32 0,28
Послуги: – розміщення та проживання; – екскурсійне обслуговування; – замовлення послуг гідів-перекладачів; – ремонт і прасування одягу; – оренда конференц-залу, залів переговорів	10 9 9 10 10	8 7 – 8 –	6 6 – 7 –	0,041 0,045 0,11 0,04 0,1	0,41 0,4 0,99 0,4 1	0,328 0,315 – 0,32 –	0,246 0,27 – 0,28 –
Персонал: – кваліфікація та оптимальний штат готелю; – культура обслуговування.	10 10	9 8	7 7	0,038 0,04	0,38 0,4	0,342 0,32	0,266 0,28
Фінанси: – розподіл прибутку; – фінансування і кредитування діяльності інших підрозділів; – визначення структури і характеру внутрішніх фінансових операцій та розрахунків по ним.	9 8 8	6 4 4	5 3 2	0,05 0,066 0,071	0,45 0,528 0,568	0,3 0,264 0,284	0,25 0,198 0,142
Сумарна оцінка	184	132	107	1	9,417	5,798	4,652
Коефіцієнт конкурентоспроможності	–	–	–	–	1	0,615	0,494

Джерело: розроблено автором за даними готелів Київської обл., м. Боярка: А – Екватор, Б – Боярський двір, В – Боярка

віднесені в такі групи: виробництво, менеджмент, маркетинг, послуги, фінанси, персонал.

Експертна оцінка являє собою усереднену думку експертів (споживачів) по кожному досліджуваному показнику, оціненій в балах по десяти бальній шкалі (погано: 1–3, посередньо: 4–6, добре: 7–10). Ранг фактора – це вагомість кожного показника. Сума рангів дорівнює 1,0.

Інтегрований показник являє собою добуток експертної оцінки на ранг показника. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначає міру його привабливості для покупця. Економічний зміст цього показника доводить, що вивчати конкурентоспроможність готельних послуг потрібно безперервно, цілеспрямовано і комплексно, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів.

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається таким чином:

$$K_{\text{ККС}} = I_i / I_{\text{max}}, \quad (1)$$

де I_i – інтегрований показник конкурентоспроможності по i -тому готельному підприємству;

I_{max} – максимальне значення інтегрованого показника конкурентоспроможності по досліджуваному підприємству-конкуренту.

Дослідивши ринок послуг та конкурентний статус готелю «Екватор» можна зробити наступні висновки:

1. «Екватор» – досить популярний та один із найкращих закладів розміщення у досліджуваному регіоні, який надає широкий спектр головних та додаткових послуг.

2. Серед своїх головних конкурентів готель займає лідируючу позицію, випереджаючи конкурентів за такими позиціями: середній рівень завантаженості, популярність серед населення, рівень професіоналізму персоналу, якість основних послуг, асортимент додаткових послуг.

3. Серед сильних сторін готелю слід відзначити основні: привабливе розташування, широкий асортимент додаткових послуг, оптимальне співвідношення ціни і якості послуг що надаються, наявність гнучкої системи знижок та індивідуальний підхід до гостя та ін.

4. Для покращення свого становища, підвищення середньорічного рівня завантаженості та підсилення слабких сторін варто звернути увагу на такі позиції як робота з персоналом, залучення інвестицій та фінансування інших підрозділів.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дало змогу адаптувати існуючі методики оцінки конкурентоспроможності під специфічний вид продукції, яким є готельна послуга, і виробити єдиний алгоритм, який може бути застосований підприємствами гостинності для оцінки конкурентоспроможності своїх послуг і оцінки конкурентної позиції готельного підприємства. Оцінку конкурентоспроможності слід здійснювати шляхом зіставлення параметрів аналізованої вітчизняної послуги з параметрами конкурентного імпортованого аналога.

Список літератури:

1. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка и управление предприятием*. 2015. № 4/5 (24). С. 10–15.
2. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. № 2. С. 100–110.
3. Чевганова В.Я., Брижань І.А., Земцова К.А., Олійник О.О. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство): монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2010. 256 с.
4. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2 (4). Частина 2. С. 120–126.

References:

1. Brishjan I.A., Chevganova V.Ya. (2015). Porivniannia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriyemstv [Comparison of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. *Economics and business management*, no 4/5 (24), pp. 10–15.
2. Bortnik L.V. (2013). Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti pidpriyemstv hotelnoho biznesu [Comprehensive assessment of the competitiveness of hotel business enterprises]. *Economic analysis*, vol. 14, no 2, pp. 100–110.
3. Chevganova V.Ya., Brigyan I.A., Zemtsova K.A., Oleynik O.O. (2010). Konkurentospromozhnist: sutnist, otsinka ta shliakhy pidvyshchennia yii rinvnia (rehion, haluz, pidpriyemstvo) [Competitiveness: the essence, assessment and ways to increase its level (region, industry, enterprise)]. Poltava: PoltNTU.
4. Sharko V.V. (2015). Konkurentospromozhnist pidpriyemstva: metody otsinky, stratehii pidvyshchennia [Competitiveness of an enterprise: methods of evaluation, strategy of improvement]. *Scientific herald of Mukachevo State University*, vol. 2, pp. 120–126.