

338.488:640.412:339.137.2

Л.В. Бортник, аспірант

Одеський державний економічний університет, м. Одеса

МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В данной статье была сделана попытка приспособить общепринятые методики оценки конкурентоспособности предприятий для сферы гостеприимства и предложена комплексная методика нахождения интегрального показателя конкурентоспособности гостиницы.

В даній статті була зроблена спроба пристосувати загальноприйняті методики оцінки конкурентоспроможності підприємств для сфери гостинності та запропонована комплексна методика знаходження інтегрального показника конкурентоспроможності готелю.

Ключові слова: метод, оцінка конкурентоспроможності, інтегральний показник конкурентоспроможності, готель.

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 Г. Л. Азоєвим, Н.К. Моїсеєвою, Р.А. Фатхутдіновим, В.Є. Шершньовою, А. Ю. Юдановим та ін. Серед зарубіжних вчених необхідно відзначити роботи Ф. Котлера, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона та ін. Розробка методик оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств знайшла своє відображення у працях С.П. Гаврилюк, В.Г. Герасименка, Н.М. Кузнєцової, С.Г. Нездоймінова [1-3] та ін.

Метою статті є вивчення сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств та створення комплексної методики для підприємств сфери гостинності з урахуванням специфіки даної галузі господарства.

Виклад основного матеріалу. Зацікавленість готельних підприємств в результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення їхньої конкурентоспроможності, що вимагає вдосконалення роботи всіх служб та підрозділів. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення виживання готелю в мінливих умовах ринку та його подальшого ефективного розвитку.

Конкурентоспроможність готельного підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств індустрії гостинності. З огляду на це можна стверджувати, що конкурентоспроможність готельного підприємства – відносна категорія, оскільки її можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших конкурентів.

Базовими принципами оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність.

Загальний порядок дослідження оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства представлено на рис. 1.



Рис. 1. Етапи оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Усі загальноприйняті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в наступні дев'ять груп: 1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; 2) методи, які базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; 3) методи, засновані на

основі теорії ефективної конкуренції; 4) методи, засновані на теорії якості товару; 5) графічні методи; 6) матричні методи; 7) експертний метод; 8) метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; 9) методи, засновані на порівнянні з еталоном.

Однак, необхідно зауважити, що вищеперераховані методи оцінки конкурентоспроможності розраховані переважно для підприємств виробничої сфери. А для аналізу готельних підприємств необхідно враховувати особливості нематеріального характеру їх діяльності. Готельні підприємства належать до сфери послуг, адже результатом їх діяльності є послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням.

Одним із зручних інструментів порівняння можливостей готельного підприємства та його основних конкурентів є побудова «багатокутника конкурентоспроможності», що представляє собою графічне відображення оцінок стану підприємства та конкурентів з найбільш важливих напрямків діяльності, які зображено у вигляді векторів-осей. Кількість осей повинна дорівнювати кількості обраних критеріїв. Використовується певний масштаб вимірювань (найчастіше у вигляді бальних оцінок). Значення критеріїв збільшується по мірі віддалення від центру координат. По точках відповідно для кожного підприємства проводиться ламана лінія, яка й формує багатокутник. З рис. 2. видно, як відрізняються готелі одне від одного по окремих критеріях.

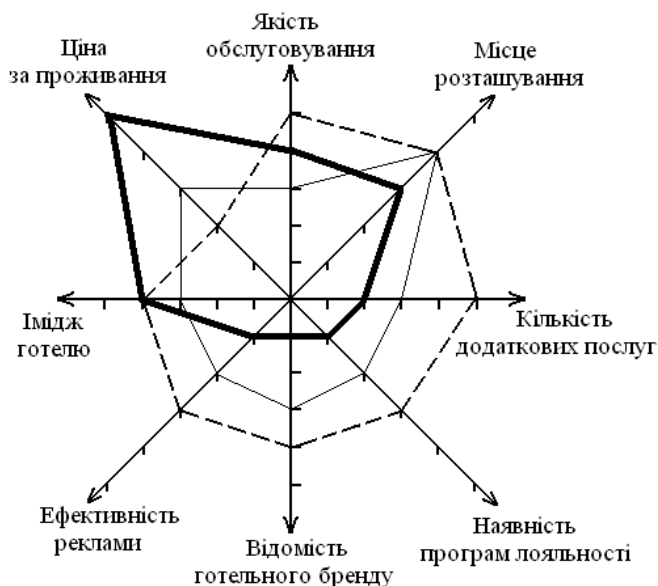


Рис. 2. «Багатокутник конкурентоспроможності» готелів

На наш погляд, перевагою даного графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність. Недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати матриця «Бостонської консалтингової групи» (рис. 3.), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка ринку готелю.

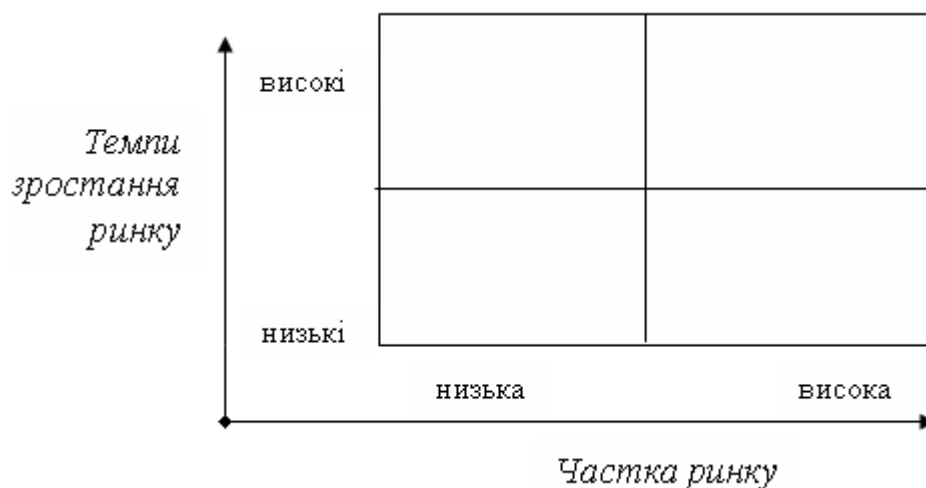


Рис. 3. Загальний вигляд матриці Бостонської консалтингової групи

Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності готельного підприємства можна використовувати наступні матриці: матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey); матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM); матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель

Hofer/Schendel); матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Матричні методи конкурентоспроможності дають змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в готельному бізнесі в динаміці та дозволяють забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліком варто відзначити надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

Серед розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності готелів визначальне місце посідають метод рангів, метод різниці, бенчмаркінг.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємств що оцінюються в боротьбі з конкурентами. Використання цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним параметром оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки готель випереджає своїх конкурентів, а за яким відстає (кількісна оцінка відставання/випередження в даному випадку не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств, за всіма показниками оцінки дозволяє виявити краще підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо краще становище вважається мінімальним рангом).

Перевагами даного методу є його простота використання. В той же час цей метод дає приблизний результат та не дає можливості оцінити рівень відставання підприємства від конкурента.

Суть **методу різниці** полягає у визначенні переваг та недоліків готельних підприємств за окремими показниками. При використанні даного методу для підприємства, що аналізується, обирається один конкурент. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція підприємства,

але й кількісний розрив у досягнутих значеннях. На основі отриманих даних можна побудувати конкурентний профіль готелю (табл. 1).

Табл. 1.

Конкурентний профіль готельного підприємства

Характеристики	Вагомість %	Гірше Краще							Підсумкова оцінка	Пріоритетність
		конкурента «Н»								
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
Ціна за проживання	30								-30	1-а ступінь пріоритетності
Якість обслуговування	25								0	
Місце розташування	15								+15	
Кількість додаткових послуг	10								0	
Ефективність менеджменту	15								-15	2-а ступінь пріоритетності
Ефективність реклами	5								-5	3-а ступінь пріоритетності
Всього	100								-35	

Встановлення пріоритетів дає можливість відзначити, на яку характеристику підприємству необхідно першочергово звернути увагу.

Різновидом методу, що ґрунтується на порівнянні з еталоном, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це процес пошуку еталонного економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою переймання його найкращих методів роботи.

Застосування бенчмаркінгу умовно можна розділити на три етапи:

1. Вибір еталонного конкурента, визначення показників, що порівнюються, та збір необхідної інформації для аналізу;
2. Порівняння з еталонним готелем, виявлення недоліків в об'єкті бенчмаркінгу та ідентифікація причини їх виникнення;
3. Розробка та впровадження стратегії нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць підприємства.

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами за допомогою бенчмаркінгу дає

зможу не лише зробити аналіз стану, що склався в певний період часу у стратегічній групі конкурентів, а й спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних та ослаблення негативних тенденцій.

Під час дослідження методик конкурентоспроможності підприємств ми дійшли висновку, що найбільш об'єктивну оцінку можна отримати за допомогою комплексної оцінки.

Запропонована нами комплексна методика оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств складається з наступних етапів:

1. Обираються підприємства-конкуренти, що входять до однієї стратегічної групи з готельним підприємством, що аналізується.

2. Визначаються параметри, за якими буде проведено аналіз. Ми вважаємо доцільним проаналізувати наступні чинники внутрішньої переваги готелю: ціну за проживання в номері, якість обслуговування, місце знаходження, асортимент додаткових послуг, наявність програм лояльності та відомість готельного бренду.

3. Формується система бальної оцінки параметрів конкурентоспроможності (наприклад, оцінювання параметрів відбувається за 5-бальною або за 10-бальною шкалою) та визначається вагомість кожного з них (в сумі вагомість повинна мати значення «1» або у відсотковому вираженні – 100%).

4. Наступним етапом є проведення експертної оцінки усіх запропонованих параметрів діяльності готелів. Кількість експертів, що беруть участь в оцінюванні, повинна бути не менше ніж 5 чоловік (з метою вирішення проблеми суб'єктивності оцінки).

5. На основі оцінок розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності готелю за наступною формулою:

$$ІПК_{готелю} = \sum_{i=1}^n \frac{A_i/n}{A_{\max}} \times w_i, \quad (1.1.)$$

де: $ШК_{готелю}$ - інтегральний показник конкурентоспроможності готелю;

$$A_i = \sum_{i=1}^n a_1 + a_2 + \dots + a_i \quad (1.2.)$$

A_i - сума експертних оцінок i -го параметру конкурентоспроможності готелю;

n - кількість експертів, що приймала участь в аналізі.

A_{\max} - максимальна оцінка i -го параметру згідно з обраною шкалою.

w_i - вагомість i -го параметру.

Близькість розрахованого інтегрального показника до «1» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності готелю. Віддаленість від «1» означає, що у підприємства існують значні резерви збільшення рівня конкурентоспроможності.

Далі отримане значення має бути зіставленим з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності готелю, формується єдина мета для підприємства, виявляються пріоритети для вдосконалення. Готельне підприємство отримує обґрунтовані аргументи для уявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі.

Висновки. Отже, незважаючи на те, що певні кроки в напрямку оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств вже зроблено, універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства вченими в даний час не вироблено. Позитивні тенденції розвитку індустрії гостинності вимагають проведення подальших досліджень, спрямованих на формування підходів до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств.

Запропонована комплексна методика оцінки конкурентоспроможності готелю, що ґрунтується на знаходженні інтегрального показника конкурентоспроможності, являє собою порівняно простий інструмент для практичного застосування. Це в свою чергу створює умови для регулярної

оцінки діяльності готелю; надає керівництву готельного підприємства можливість отримувати досить повну картину, на основі якої могли б розроблятися плани подальшого покращення його діяльності; забезпечує виявлення найбільших прогалин та розбіжностей в планах або процесах впровадження покращень; сприяє виявленню та розумінню «вузьких місць» в діяльності та розробці відповідних планів, що гарантують розвиток готельного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк С.П. Конкурентоспособность предприятий в сфере туристического бизнеса: [учебное пособие] / С.П. Гаврилюк. – К.: Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2006. – 180 с.
2. Герасименко В.Г. Экспрес-анализ качества та конкурентоспособности готельного господарства курортного міста // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
3. Кузнецова Н.М., Нездоймінов С.Г. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: [монографія] / Кузнецова Н.М., Нездоймінов С.Г. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.

In the article an attempt to adapt the standard methods of estimation of competitiveness of enterprises to the sphere of hospitality was made. The complex method of finding the integral indicator of competitiveness of the hotel has been illustrated.

Key words: method, estimation of competitiveness, integral indicator of competitiveness, hotel.