

Гусєва О.В.

Одеський національний економічний університет, Україна

Доцільність застосування матричних методів для оцінки конкурентоспроможності малих готелів

У даний час існує декілька методик визначення конкурентоспроможності малих готелів. Автори пропонують різноманітні підходи до розрахунку конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, кожен з яких має свої методичні особливості.

Виходячи з мети оцінки конкурентоспроможності малих готелів можливо застосовувати кілька методів розрахунку її рівня. Метод, що найкраще враховує особливості діяльності, умови функціонування та тенденції розвитку галузі можна буде використовувати в якості основного для визначення конкурентоспроможності малих готелів.

З метою визначення переваг і недоліків малого готелю в порівнянні з конкурентами і розробки успішної конкурентної стратегії, необхідно вивчити умови конкуренції на ринку готельних послуг, оцінити власну конкурентну позицію і вивчити діяльність конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності малого готелю, як і іншого туристичного підприємства, може проводитись за наступними етапами:

1. вибір підприємств-конкурентів для порівняння;
2. збір необхідної інформації про конкурентів;
3. розробка системи оцінних показників;
4. розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства і конкурентів;
5. визначення й оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства по найбільш відповідному методу [1, с. 180].

Розглянемо основні методи оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств (див. табл. 1).

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності [2, с. 89]

№	Метод оцінки конкурентоспроможності	Характеристика	Умови застосування
1	Метод рангів	Дозволяє дати оцінку місць підприємств-конкурентів шляхом ранжирування значень основних показників, виявити сильні і слабкі сторони їх діяльності	Наявність інформації про кількісні або якісні показники діяльності декількох підприємств-конкурентів
2	Метод різниць	Передбачає порівняння і визначення відхилень окремих оцінних показників підприємств відносно показників лише одного конкурента	Наявність достовірної інформації про конкурентів, необхідність визначення кількісних відхилень показників діяльності досліджуваного підприємства від конкурента
3	Метод балів	Дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку стану підприємства в конкурентній боротьбі в порівнянні з декількома конкурентами	Відсутність достовірної інформації про основних конкурентів, наявність досвідчених маркетологів, здійснюючих збір і обробку інформації
4	Метод порівняльних переваг	Кон-сть підприємств обумовлюється наявністю у нього порівняльних переваг. Рівень кон-сті оцінюється шляхом порівняння рівня одного показника досліджуваного підприємства з відповідним показником конкурентів.	Наявність достовірної інформації про сильні сторони і переваги діяльності підприємств-конкурентів, не вимагає спеціальної підготовки фахівців
5	Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Передбачає вивчення виробничого потенціалу і стану підприємства на ринку, порівняння показників, що характеризують різні напрями діяльності з аналогічними показниками конкурентів.	Наявність достовірної і повної інформації про різні напрями діяльності підприємств-конкурентів і про стан ринку, необхідність значних фінансових ресурсів, спеціальної підготовки фахівців
6	Метод оцінки досягнення точки рівноваги	Аналіз діяльності підприємства і визначення, наскільки об'єм наданих ним послуг відхиляється від рівноважного, при якому воно оптимізує свою діяльність.	Наявність достовірної інформації про об'єми діяльності, витрати і прибуток основних конкурентів
7	Метод, заснований на визначенні ринкової долі	Дають оцінку конкурентних позицій підприємства з точки зору освоєного їм ринкового потенціалу.	Наявність достовірної інформації про розвиток туристичного ринку, не вимагає спеціальної підготовки фахівців
8	Матричний метод	Дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників та спрямовує у виборі відповідної стратегії поведінки. Головним інструментом дослідження цього методу є матриця.	Наявність інформації про об'єми діяльності підприємств за декілька періодів, необхідність аналізу рівня конкурентоспроможності у динаміці

У практиці аналітичної роботи нерідко виникає необхідність оцінки не тільки кількісних, а й якісних показників певного сегменту готельного господарства. Для цього використовуються різні методи, найбільш відомими з них є матричні, до яких відносяться [3]:

- матриця «Зростання галузі/Частка ринку» (модель BCG);
- матриця «Привабливість ринку/Конкурентна позиція» (модель GE/McKinsey);
- матриця спрямованої політики або «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) [4, с. 115].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. У матриці BCG, одній із найвідоміших і найпростіших, розробленій в 60-х роках XX ст. Бостонською консалтинговою групою, розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп росту ринку. Дана матриця має чимало переваг, але є і певні недоліки. Серед переваг можна виділити: простота, доступність, наочність, використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, зменшення рівня суб'єктивізму. До недоліків належать: надмірна спрощеність, труднощі з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку.

На відміну від двофакторної матриці BCG, GE/McKinsey є багатофакторною моделлю і більш детальною. Матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію підприємства в ній. GE/McKinsey враховує дію значно більшої кількості чинників (чинники конкуренції, фінансово-економічні і соціально-психологічні чинники, а також параметри ринку чи галузі), ніж

матриця BCG. В ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій), але і суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення, що є особливо важливим для сфери послуг. Отже, до переваг матриці GE/McKinsey, відносять: глибина (не приводить до спрощених висновків), гнучкість (згадані чинники вибираються відповідно до конкретної ситуації, що склалася на ринку), широта застосування. Як одне з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним чинникам можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою. Незважаючи на переваги, дана матриця має і «вузькі місця», а саме: труднощі і суб'єктивізм, рекомендації мають загальний характер і потребують уточнень [5, с. 145; 6, с. 64-70].

Розглянемо методику проведення оцінки конкурентоспроможності за матрицею General Electric / McKinsey.

Спочатку визначаються показники, по яких проводитиметься аналіз конкурентоспроможності засобів розміщення, і їм привласнюються вагові коефіцієнти, залежно від важливості кожного з показників, так щоб сума даних коефіцієнтів дорівнювала «1». Показники формуються по двох чинниках – «привабливість ринку» і «конкурентна позиція».

Рівень конкурентної позиції визначається на основі оцінки динаміки сукупності конкурентних переваг, якими володіє як галузь, так і окремі підприємства. Метою визначення рівня конкурентної позиції готельних підприємств є вірний вибір конкурентної стратегії засобів розміщення. Необхідно відзначити, що оцінка здатності підприємства конкурувати проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої фірми з параметрами бази порівняння, оскільки конкурентоспроможність об'єкту – поняття відносне, тобто про нього можна говорити тільки при зіставленні з іншим об'єктом. За базу порівняння приймається звичайно аналогічний продукт, що має

максимальний об'єм продажів і якнайкращу перспективу збуту в майбутньому, але таку методику складно застосувати до сфери гостинності. Таким чином, при аналізі засобів розміщення ефективніше використовувати порівняльні характеристики підприємств, певні параметри готелів, послуг, обслуговування або конкретну потребу клієнтів. Перераховані параметри часто не мають фізичної міри, тому для оцінки цих характеристик використовуються методи оцінки в балах.

Обраний метод розрахунку включає в першу чергу вибір оцінних показників, застосування яких найбільш відповідає особливостям досліджуваного сегменту.

Важливо обрати критерії для оцінки, що будуть актуальні для всіх готелів, тому що середні показники по класу будуть використані для виявлення позиції того чи іншого класу готельних підприємств на карті ринку.

Оберемо для оцінки наступні показники: місткість, місце розташування, цінову політику, сукупність додаткових послуг, сприйняття готелю споживачем та якість обслуговування.

Бальна оцінка конкурентної позиції по показниках розраховується за формулою (1) виходячи з даних, отриманих у ході проведення аналізу ринка готельних послуг:

$$B = \frac{3\phi}{3n} \cdot B_{\text{макс}} \quad (1)$$

де B – бальна оцінка конкурентної позиції готелю;

3ϕ – фактичне значення оцінного показника по кожному підприємству;

$3n$ – найкраще значення оцінного показника в сукупності підприємств;

$B_{\text{макс}}$ – максимальний бал оцінки показника, в даному випадку – «5».

Комплексний коефіцієнт конкурентної позиції готельного підприємства визначається за формулою (2):

$$K_{\kappa} = \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i \quad (2)$$

де n – кількість показників;

B_i – бальна оцінка по кожному i -тому показнику;

W_i – значущість кожного i -того показника.

Аналогічно проводиться розрахунок привабливості ринку. Нами було обрано для розрахунку такі показники, як: розмір ринку, темп зростання ринку, прибутковість ринку, рівень конкуренції, відданість клієнтів.

Знаючи зважений коефіцієнт привабливості галузі та конкурентної позиції, визначимо положення зон функціонування підприємства на матриці вибору стратегій.

Привабливість ринку	висока	Збереження лідерства; пошук шляхів лідировання; зростання; захист позиції; максимізація інвестицій	Вибіркове зростання; підтримка позицій; інвестування у виробництво; контрольне інвестування	Вибіркове зростання; концентрація зусиль; стабілізація; підтримка граничної позиції; пошуки грошових коштів
	середня	Вибіркове зростання; збереження позицій; оцінка потенціалу для лідировання через сегментацію	Управління для отримання прибутку; визначення зростаючих сегментів; стабілізація; вибіркове інвестування	Обмеження діяльності; скорочення напрямку; мінімізація інвестицій; плановий вихід
	низька	Стабілізація; пошук нових ніш; переорієнтація діяльності; планове скорочення діяльності	Стабілізація; пошук нових ніш; розгляд варіанту виходу з ринку	Вихід з ринку; припинення діяльності; ліквідація
		сильна	середня	слабка
Конкурентна позиція				

Рис. 1. Вибір стратегії за матрицею GE/McKinsey [7, с. 77]

Отже, було виявлено, що використання матричних методів оцінки конкурентоспроможності малих готелів є доцільним. Проаналізувавши переваги та недоліки різних матриць, було обрано GE/McKinsey. Ця модель враховує особливості готельної діяльності, тому її використання для проведення дослідження оцінки конкурентоспроможності малих готелів може бути рекомендованим.

Література:

1. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: [монографія] / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
2. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб / С.П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац.торг. – екон. Ун-т, 2006. – 180 с.
3. Баумгартен Л. В. Стратегический менеджмент в туризме : учебное пособие для вузов / Л. В. Баумгартен – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. - К. : КНЕУ, 2008. - 520 с.
5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник [Текст] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко., А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с
6. Герасимено В.Г. Оцінка конкурентоспроможності готельного господарства крупного міста на основі матричних методів стратегічного аналізу / В.Г. Герасименко //Научный журнал «Экономика и управление». – Симферополь, 2009. №6. – 129 с.
7. Циба Т.Є. Маркетингове планування / Т.Є. Циба, М.І. Сокур, В.І. Баяра Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128