

УДК 640.41:339.13

Мельниченко С.В., Кудлай Т.В.

ГОТЕЛЬНІ ОПЕРАТОРИ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

У статті запропоновано результати аналізу конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, що є членами готельних мереж як міжнародного, так і національного рівнів. Наведено методичні принципи визначення конкурентоспроможності міжнародних і національних готельних операторів на ринку готельних послуг через побудову радара конкурентоспроможності, що дозволить графічно відобразити конкурентні позиції операторів на ринку.

Ключові слова: ринок готельних послуг, готельний оператор, готельна мережа, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Розвиток та становлення стійкої економічної системи унеможлиблюється без туристичного ринку, в основі якого стоїть готельний бізнес, що розвивається в останні роки досить динамічно. Однак, за нестабільності економічного та політичного середовища, подальший розвиток національного готельного бізнесу значно ускладнився. За даними Державної служби статистики України, кількість в'їзних та внутрішніх туристів знизилася вдвічі, що негативно відобразилося на діяльності підприємств готельного господарства [4]. Проте, мережеві підприємства як міжнародного, так і національного рівнів, навіть за умов економічної нестабільності, змогли не тільки успішно функціонувати, але й розширювати свою діяльність на території країни. Присутність лідерів світового готельного бізнесу на ринку готельних послуг України активізує діяльність національних операторів.

Зважаючи на це, з'являється доцільність дослідження конкурентних позицій на національному ринку готельних послуг операторів готельного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теорії та практики діяльності готельних мереж та загалом їх конкурентних переваг знайшли відображення у працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як: Л. Бортник [1], М. Босовська [2], Г. Горіна [3], Ф. Гоу [8], В. Катькало [5], Р. Пайн [8], Г. Папірян, Дж. Р. Рузеллі, В. Семенов [6], Дж. Ходжсон, В. Шемракова [5] та ін. Проте, розвиток та розширення цих мереж не є усталеним явищем на національному готельному ринку.

© Мельниченко Світлана Володимирівна, д.е.н., проф., прор. з наукової роботи Київського національного торговельно-економічного університету, melnichenko@knteu.kiev.ua

Кудлай Тетяна Вікторівна, к.е.н., асистент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, tat2311@ukr.net

Зважаючи на це, слід відмітити наявність невирішених питань, пов'язаних зі специфікою діяльності готельних мереж.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в аналізі діяльності як міжнародних представників готельного бізнесу, так і національних операторів України, зокрема, визначення їх конкурентних позицій.

Опис основного матеріалу дослідження. Розвиток готельного бізнесу в останні десятиліття є досить динамічним та прибутковим, характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу та міжнародним характером своїх операцій, є катализатором економічного росту, оскільки виступає каналом перерозподілу прибутків між країнами. Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємозалежне з утворенням готельних мереж, що відіграють значну роль у розробленні й просуванні високих стандартів обслуговування [7].

Розвиток готельних мереж та їх географічна експансія спостерігається на міжнародному ринку готельних послуг ще із 1950-х років. Ця тенденція спричинила розширення готельних операторів, їх спеціалізацію та безпосередній розвиток і розширення готельних мереж на усіх сегментах світового ринку готельних послуг, частка яких станом на 2015 рік становить 20 % від загальної кількості функціонуючих підприємств готельного господарства [9].

Для визначення конкурентоспроможності міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України доцільно використати графічний метод оцінки, а саме – радар конкурентоспроможності.

Етапи та методика побудови радара зображені на рис 1.

I етап – визначення груп показників для побудови оцінки рівня конкурентоспроможності готельних операторів, що функціонують на території України на умовах контрактного управління.

Нами запропоновано три рівня параметрів міжнародних готельних операторів, які функціонують на вітчизняному ринку готельних послуг на

умовах контрактного управління, основні параметри об'єднаємо у три рівні:

- I рівень – масштаб діяльності оператора;
- II рівень – показники діяльності оператора;
- III рівень – діяльність міжнародного оператора на території України.

До основних параметрів, у залежності від рівня, віднесемо такі показники:

- I рівень (МД):
- МД-1 – географічне охоплення;
- МД-2 – сегмент ринку;
- МД-3 – кількість брендів на балансі оператора;
- МД-4 – загальний номерний фонд;
- МД-5 – готелі, що функціонують на умовах контрактного управління;
- МД-6 – загальна кількість готелів, що функціонують під егідою оператора (для національного)

МД-3 – кількість брендів на балансі оператора;

МД-4 – загальний номерний фонд;

МД-5 – кількість підприємств готельного господарства, що функціонують на умовах контрактного управління.

II рівень (ПД):

- ПД-1 – ADR;
- ПД-2 – RevPAR;
- ПД-3 – Occ;
- ПД-4 – EBITDA.

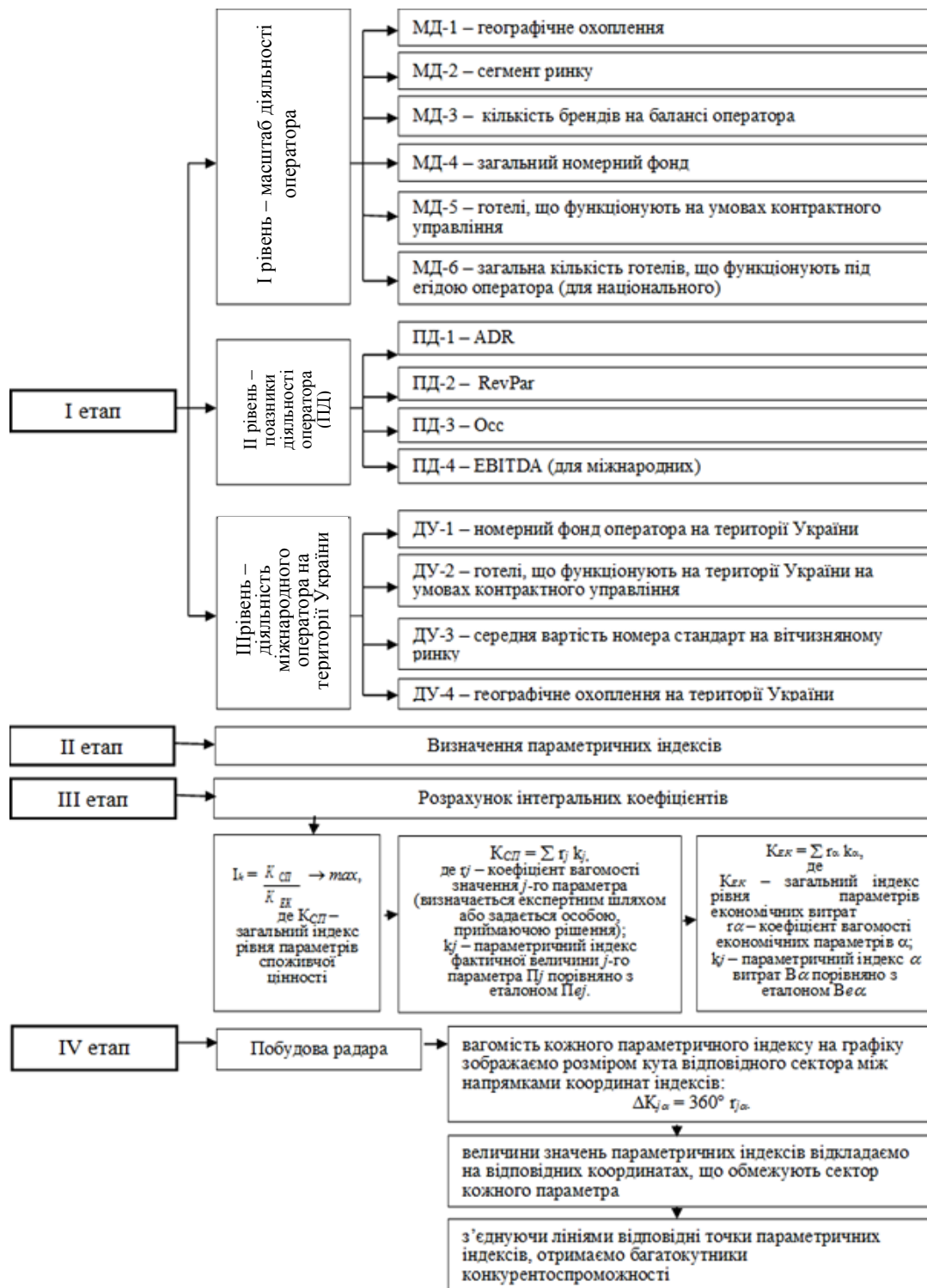


Рис. 1. Етапи побудови радара конкурентоспроможності

III рівень (ДУ):

ДУ-1 – номерний фонд оператора на території України;

ДУ-2 – кількість підприємств готельного господарства, що функціонують під керівництвом готельного оператора на умовах контрактного управління на території України;

ДУ-3 – середня вартість номера стандарт на вітчизняному ринку;

ДУ-4 – географічне охоплення на території України.

Для побудови радару конкурентоспроможності національних готельних операторів на вітчизняному готельному ринку основні параметри будуть такими:

МД-1 – географічне охоплення;

МД-2 - сегмент ринку;

МД-3 – кількість брендів на балансі оператора;

МД-4 – загальний номерний фонд;

МД-5 – кількість підприємств готельного господарства, що функціонують на умовах контрактного управління;

МД-6 – загальна кількість підприємств готельного господарства, що функціонують під егідою оператора;

ПД-1 – ADR;

ПД-2 – RevPAR;

ПД-3 – Occ.

II етап – методика розрахунків показників.

Методологія розрахунку передбачає визначення параметричних індексів, що розраховуються як коефіцієнти співвідношення заданих величин параметрів до еталонних значень цих же параметрів при прямому пропорційному їх впливі на конкурентоспроможність (+), або ж зворотнім співвідношенням при зворотньо пропорційному впливі (-).

Параметричні індекси являють собою, відповідно, коефіцієнти співвідношення еталонних та нормативних величин параметрів, розрахованих аналогічним чином.

Нормативні параметричні індекси відповідних параметрів дорівнюють одиниці.

III етап – розрахунок інтегральних коефіцієнтів по обраним показникам.

Інтегральний показник конкурентоспроможності – це рівень споживчої ефективності об'єкта на конкурентному ринку і в конкурентних умовах його функціонування.

IV етап – побудова радару конкурентоспроможності готельних операторів.

Радар конкурентоспроможності характеризується формою та площею багатокутників параметричних індексів. Графічне зображення багатокутників здійснюємо таким чином:

- вагомість кожного параметричного індексу на графіку зображуємо розміром кута відповідного сектору між напрямками координат індексів:

$$\Delta K_j \alpha = 360^\circ r_j \alpha. \quad (1)$$

- величини значень параметричних індексів відкладаємо на відповідних координатах, що обмежують сектор кожного параметру;

- з'єднуючи лініями відповідні точки параметричних індексів, отримуємо багатокутники конкурентоспроможності.

Показники, що були використанні для побудови радару конкурентоспроможності, дають змогу визначити позиції згідно з трьома обраними рівнями на національному ринку готелів, що знаходяться під управлінням як міжнародних операторів, так і національних.

Для визначення конкурентних позицій готелів, що є членами міжнародних мереж, було обрано готельних операторів, які ведуть свою діяльність на вітчизняному ринку готельних послуг на умовах контрактного управління та визначено групи параметрів для побудови оцінки рівня конкурентоспроможності. Обраним параметрам, що об'єднані у три рівні, присвоєна вагомість, що в сумі становить одиницю, що буде відображати частку на багатокутнику. Слід зазначити, що за норматив та еталон було взято мережі, які розпочали входження на національний ринок із своїми брендами, а саме Rezidor Hotel Groups та Hyatt Corporation.

Для безпосередньої побудови радару конкурентоспроможності параметричні індекси за показниками, їх вагомість та відповідність у градусах на багатокутнику узагальнюємо у таблицю (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнені параметричні індекси міжнародних готельних операторів та їх вагомість

№	Назва параметру	Вагомість параметра		Параметричні індекси					
		r	°	Starwood Hotel Group	IHG	Accor	Hilton	Rezidor Hotel Group	Hyatt Corp.
1	МД 1	0,04	14,4	0,490	0,480	0,522	0,527	0,769	0,527
2	МД 2	0,05	18	0,750	1,000	0,750	0,750	1,333	0,750
3	МД 3	0,05	18	0,889	0,727	0,571	0,727	0,364	0,727
4	МД 4	0,06	21,6	0,434	0,214	0,318	0,216	0,140	0,216
5	МД 5	0,05	18	0,813	0,392	1,219	0,333	0,433	3,000
6	ПД 1	0,15	54	1,035	0,873	0,503	1,335	0,917	0,749
7	ПД 2	0,15	54	1,075	1,061	0,494	1,340	0,869	0,746
8	ПД 3	0,15	54	1,039	1,004	1,025	1,008	0,949	0,992
9	ПД 4	0,1	36	0,352	0,486	0,334	0,194	0,054	0,194

Продовження таблиці 1

10	ДУ 1	0,06	21,6	0,701	2,051	0,906	1,120	0,290	1,120
11	ДУ 2	0,04	14,4	1,000	2,000	1,000	1,000	0,200	1,000
12	ДУ 3	0,05	18	0,400	1,458	0,143	0,946	0,405	1,057
13	ДУ 4	0,05	18	0,250	0,250	0,250	0,250	1,000	0,250

Водночас для визначення конкурентних переваг у національних готельних мережах показники оцінки конкурентоспроможності базуються на

національному рівні. Індекси конкурентоспроможності національних готельних операторів мають такий вигляд (табл. 2).

Таблиця 2

Індекси конкурентоспроможності національних готельних операторів

№	Назва параметра	Індекси конкурентоспроможності		
		Royal Hospitality Group	Premier International	Reikartz Hospitality Group
1	МД - 1	0,022	0,165	0,087
2	МД - 2	0,023	0,070	0,070
3	МД - 3	0,015	0,080	0,045
4	МД - 4	0,027	0,120	0,083
5	МД - 5	0,011	0,067	0,038
6	МД - 6	0,052	0,244	0,092
7	ПД - 1	0,048	0,315	0,071
8	ПД - 2	0,076	0,296	0,076
9	ПД - 3	0,117	0,160	0,141

За даними табл. 1 та 2 будемо радар конкурентоспроможності для міжнародних представників готельного бізнесу та національних

готельних операторів, який дозволить виявити конкурентні переваги міжнародних операторів (рис. 2).



Ряд 3 – Starwood Hotel Group ; ряд 4 – IHG; ряд 5 – Accor; ряд 6 – Hilton Worldwide; ряд 7 – Rezidor Hotel Group; ряд 8 – Hyatt Corp. (міжнародний)

Ряд 3 – Royal Hospitality Group; Ряд 4 – Reikartz Hospitality Group; Ряд 5 – Premier International (національний)

Рис.2. Радар конкурентоспроможності міжнародних та національних готельних операторів, що функціонують на українському ринку

Із рис.2 можна дійти висновку, що готельний оператор Rezidor Hotel Group порівняно із іншими операторами, що функціонують на готельному ринку України, за третім рівнем показників обіймає лідерські позиції. За географічною експансією на міжнародному рівні безперечним лідерам є британський оператор IHG, американські оператори Hilton та Hyatt посідають друге місце із

показником 1,12. За сегментом охоплення міжнародного ринку найвищий показник у бельгійського оператора Rezidor Hotels Group. За параметрами діяльності на національному ринку лідером є також Rezidor Hotels Group.

Водночас, серед національних операторів лідерські позиції за більшістю параметрів є у Premier International за винятком географічної

репрезентативності та підприємств готельного господарства на своєму балансі.

Визначення параметрів та присвоєння їм вагомості дозволяє розрахувати параметричні індекси. Ця методика дозволяє отримати параметричні показники діяльності готельних операторів у порівнянні із конкурентами та показати, яку частку ринку займає той чи інший оператор.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, радар конкурентоспроможності ґрунтується на визначенні масштабу та

показників діяльності операторів, параметричних індексів і розрахунку інтегральних коефіцієнтів для дослідження конкурентоспроможності міжнародних та національних готельних операторів, що дає можливість виявити конкурентні переваги підприємств готельного господарства – членів мереж на національному ринку готельних послуг.

Подальші дослідження стосуватимуться визначення конкурентних переваг національних готельних операторів та виходу їх на міжнародні готельні ринки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортник Л.В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу: дис. ... к.е.н: 08.00.04 / Л.В. Бортник; Одес. нац. екон. ун-т. – О., 2014. – 222 с.
2. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
3. Горіна Г.О. Напрями підвищення ефективності діяльності міжнародних готельних організацій і асоціацій [Електронний ресурс] / Г.О. Горіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 148–153. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk_2012_1_29.pdf
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
5. Катякало В.С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса: монографія / В.С. Катякало, В.Н. Шемракова. — СПб.: Высш. школа менеджмента, 2008. — 384 с.
6. Семенов В.Ф. Конкурентні переваги мережевих структур кластерного типу: монографія // В.Ф. Семенов, О.В. Білега. – Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2014. – 236 с.
7. Стрижкова Т.В. Совершенствование системы управления предприятиями гостиничного хозяйства: дис.... к. э. н.: 08.00.05/ Т.В. Стрижкова; РГБ ОД. – М., 2003. – 207 с.
8. Go, F.M., Pine, R. Globalization Strategy in the Hotel Industry / F.M. Go, R. Pine // London and New York: Routledge, 1995.– 269 p.
9. World Tourism Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unwto.org>.

REFERENCES

1. Bortnyk, L.V. (2014). Orhanizatsiini ta ekonomichni zasady zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnogo biznesu [Organizational and economic principles to ensure the competitiveness of enterprises of hospitality industry]. *Candidate`s thesis*. Odesa: ONEU [in Ukrainian].
2. Bosovska, M.V. (2014). *Intehratsiini protsesy v turyzmi: monohrafiia [Integration processes in tourism]*. Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
3. Horina, H.O. (2012). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti mizhnarodnykh hotelnykh orhanizatsii i asotsiatsii [The improve directions of efficiency of international hotel organizations and associations]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky - Scientific Herald of Poltava University of Economics and Trade, Series: Economics*, № 1, 148-153. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk_2012_1_29.pdf [in Ukrainian].
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua* Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Katkalo, V.S. & Shemrakova, V.N. (2008). *Setevye strategii gostinichnogo biznesa: monografiia [Network strategies of hotel business]*. SPb.: Vyssh. Shkola menedzhmenta [in Russian].
6. Semenov, V.F. & Bileha O.V. (2014). *Konkurentni perevahy merezhevykh struktur klasterneho typu: monohrafiia [Competitive advantages of cluster type network structures]*. Odesa: Atlant VOI SOIU [in Ukrainian].
7. Strizhkova, T.V. (2003). Sovershenstvovanie sistemy upravleniia predpriiatiiami gostinichnogo khoziaistva [Management System Improving of Hotel Industry Enterprises]. *Candidate`s thesis*. Moskva: RGB OD [in Russian].
8. Go, F.M. & Pine, R. (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. London and New York: Routledge.– 269 p. [in English].
9. World Tourism Organization. (n.d.). *unwto.org*. Retrieved from <http://unwto.org> [in English].