УДК 338.48:379.8

Л.А.Гомба, к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ КАРТИ РИНКУ ПОСЛУГ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЮ

У статті наведено конкурентну карту ринку готельних послуг за результатами використання конкурентних переваг готелю як основи для моделювання стратегії управління конкурентним потенціалом підприємства за критерієм довгострокової присутності й стійкості споживчої переваги.

В статье приведена конкурентная карта рынка гостиничных услуг по результатам использования конкурентных преимуществ гостиницы как основы для моделирования стратегии управления конкурентным потенциалом предприятия за критерием долгосрочной устойчивости и потребительского преимущества.

In the article the competition card of market of hotel services is resulted as a result of the use of competitive edges of hotel how bases for the design of strategy of management by competition potential of enterprise after the criterion of long-term presence and firmness of consumer advantage.

Ключові слова: ринок послуг, конкурентні переваги, туризм, готельного господарства, конкурентоспроможність.

Сьогодні завдяки своєму розвитку туризм визначається як пріоритетна галузь економіки України та набуває дедалі більшого значення на регіональному рівні.

Чернівецька область є стратегічно важливою для розвитку туризму державного та міжнародного значення. Найбільш характерні для Буковини конкурентні переваги (сприятливі кліматичні умови, значний рекреаційний потенціал, велика культурна та історична спадщина, а також вигідне геополітичне положення) є тим ключовим фактором, що робить туристичний продукт (послуги) потенційно конкурентоспроможним серед інших областей України.

Однак, незважаючи на те, що сфера послуг набуває все більшого розвитку у Західному регіоні, розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг, відсутність належного сервісу та невідповідність якості наданих послуг до національних і світових стандартів. Наслідком цього є використання готелів не за призначенням, зниження конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного господарства та гальмує розвиток туризму загалом.

Враховуючи те, що конкуренція в умовах ринкових відносин – це стимулюючий фактор підвищення якості послуг та обслуговування, надалі доцільним є дослідження умов активізації конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг між підприємствами готельного бізнесу.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства досить докладно описується в багатьох літературних джерелах зарубіжних і вітчизняних авторів. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкуренції та конкурентоспроможності зробили зарубіжні класики світової економіки – А.Сміт, Д.Ріккардо, М.Портер, І.Ансофф, Ф.Хайєк, П.Хейне. Серед російських вчених питання управління конкурентоспроможністю висвітлюють Г.Азоєв, Р.Фатхутдінов, В.Денісов, А.Юданов, І.Іванова.

Проблемам визначення конкурентоспроможності готельного підприємства, оцінки і підвищення її показників у готельному господарстві присвячено надто

мало робіт. Деякі питання конкуренції в готельному бізнесі і конкурентоспроможності готельних підприємств розглядаються в спеціалізованих періодичних виданнях.

Основними завданнями статті є розробка конкурентної карти ринку послуг за результатами використання конкурентних переваг готелю.

Конкурентна карта ринку є найпростішим способом аналізу позиціонування конкурентів, визначення їх конкурентного статусу і систематизації конкурентних переваг. Вона є основою для моделювання стратегії управління конкурентним потенціалом підприємства за критерієм довгострокової присутності й стійкості споживчої переваги.

Нами було проведено аналіз діяльності готельних підприємств міста Чернівці та визначено стратегічну групу конкурентних підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг. За мету також поставлено оцінити конкурентний потенціал ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» і визначити стратегію його розвитку на ринку міста Чернівці.

Одним із ключових факторів успіху у готельному господарстві є якість надання готельних послуг і якість сервісу, тому саме за цими критеріями і здійснювалась оцінка діяльності готелів міста Чернівці. Це надало змогу виявити реальних і потенційних конкурентів готелю «Буковини» та їх можливості на ринку готельних послуг міста Чернівці.

Оцінка якості надання готельних послуг здійснювалась за наступними параметрами: 1) ті, які стосуються безпосередньо обслуговування (перше враження, яке сформувалось у гостя від відвідання готелю; зустріч гостя та етика спілкування; знання мов персоналом); 2) ті, які стосуються стану готельних підприємств (зовнішній вигляд готелю; внутрішній вигляд номерів готелю; вартісний показник).

Найбільшими готелями міста Чернівці є «Черемош», «Буковина», «Турист» та «Київ», які мають місткість понад 50 номерів. Ці готелі сертифіковані, однак лише один підтвердив категорію 3* («Черемош») і один – категорію 1* («Турист»). Інші 15 належать до малих готелів. Всі готелі міста знаходяться у приватній власності.

Проте реальна кількість закладів розміщення істотно відрізняється від офіційної. Зокрема, проведений аналіз показав, що на ринку міста Чернівці діє більше 30 закладів, що надають споживачам послуги розміщення і низку інших супутніх послуг. Такі розбіжності у даних офіційної статистики і управління культури можна пояснити вибірковою звітністю перед державними органами, недосконалістю законодавчої бази щодо сплати податків підприємствами різних форм власності та іншими чинниками, які перешкоджають прозорому функціонуванню готельного бізнесу.

Водночас, зазначена кількість готельних підприємств свідчить про наявність конкурентної боротьби на ринку готельних послуг, тому можна сміливо говорити про існування конкуренції між готелями міста.

У ході дослідження було вирішено провести експертну оцінку 16 готелів міста, виставити їм оцінки від 1 (найнижчий бал) до 10 балів за вищезазначеними

параметрами і на основі отриманих результатів зробити висновки щодо їх діяльності.

За результатами проведеного дослідження було визначено, що високий рівень надання послуг забезпечує лише готельно-ресторанний комплекс «Буковина», наступний після нього – готель «Кнаус». Добрий відгук отримав готель «Черемош», який вразив чудовим інформаційно-комунікаційним забезпеченням. Прийнятний рівень підготовки персоналу показали готелі «Дельта», «Черемош», «Кнаус», де працівники, крім української та російської, вільно володіють румунською, німецькою та англійською мовами. Високий рівень підготовки показав готель «Буковина», де персонал відзначився знанням не тільки вищеперелічених мов, а також французької та італійської. Готель «Магнат» показав досить поганий результат власне за рахунок низького рівня підготовки персоналу, незважаючи на візуально гарні та затишні апартаменти. Виявилося, що перекладачі німецької мови є лише у трьох готелях міста: «Кайзер», «Дельта» і «Буковина».

Велике значення у діяльності готелю має його розташування у планувальній структурі міста. Основною тенденцією повоєнного періоду було розміщення великих готелів у центрі міста. Такі великі готелі, як «Буковина», «Черемош», «Київ», «Турист» розташовуються саме на центральних магістральних вулицях міста. В цьому у них є велика перевага, оскільки центр міста має гарне транспортне сполучення з усіма районами й основними комунікаціями – вокзалами (залізничним, автовокзалом, аеропортом), на території історичного центру міста сконцентровані основні архітектурні та історичні пам'ятки, що створює комфортні умови для туристів, оскільки об'єкти їхніх інтересів знаходяться в зоні пішохідної доступності. Це все є важливим чинником економії часу для гостей міста.

Для новозбудованих готелів характерна децентралізація готельних будівель. У цьому варіанті, з одного боку, дещо погіршується транспортна доступність готелів стосовно центру; з іншого боку, відсутність вказівників створює проблеми доступу до конкретного готелю. Це стосується готелю «Люкс-апартаменти», труднощі доступу до якого були викликані відсутністю наглядних вказівок його місцерозташування. Цей фактор також необхідно враховувати, оскільки місто часто відвідують іноземці, які не обізнані у розміщенні готелів.

Високий рівень забезпечення готельного сервісу, стан номерів і готелю в цілому показали готелі «Магнат», «Магнат Люкс», «Кайзер», «Буковина», «Кнаус». Проблемні моменти було виявлено стосовно пожежної безпеки, пов'язані з відсутністю правил розміщення туристів у номерах готелів. Ці правила, за нормами, повинні бути в кожному номері. Також слід наголосити про невідповідність площі номерів встановленим нормам. Скажімо, в тризірковому готелі він повинен бути не меншим за 12 квадратних метрів. Це свідчить про те, що сервіс в готелях міста не відповідає національним стандартам і відстає від міжнародних вимог.

Невідповідність сервісу міжнародним стандартам підтверджує ще той факт, що в готелях відсутній широкий спектр додаткових послуг. Як відомо, готель повинен

надавати мінімум сорок додаткових послуг, про що важко сказати за готелі міста Чернівці. Якщо готелі «Черемош» та «Буковина» ще можуть забезпечити відповідний спектр додаткових послуг та належне обслуговування клієнтів, то решті готелів потрібно підтягуватися до їх рівня. Крім того, покращення потребує база готелів – від предметів сервірування столу та постільної білизни до стільців та вішалок (прикладом послугує готель «Турист»). Це говорить про те, що сам факт наявності широкого набору додаткових послуг не є свідченням відповідності готелю міжнародним стандартам. Воно повинно бути підкріплене відмінним обслуговуванням та високим рівнем сервісу.

У ході досліджень було з'ясовано, що основною проблемою готелю «Турист» є його технічна сторона, оскільки споруда збудована у 1980-х роках і не підлягає реконструкції, а переробити старе приміщення набагато важче, ніж збудувати нове. Крім того, на те, щоб змінити площу номерів, під'їздів, дотримавшись усіх відповідних вимог Стандарту, потрібно чимало коштів, а дане підприємство не має належної фінансової підтримки для свого розвитку.

У свою чергу, керівництво ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» зробило все для того, щоб номери готелю відповідали європейським вимогам. Було проведено реконструкцію його номерів – розширено їх площу за рахунок балконів.

Проведене дослідження також дало змогу оцінити вартість проживання в готелях. Якщо брати добову вартість проживання у двохмісному номері «напівлюкс», то в середньому вона коливається від 170 грн. до 440 грн./добу. Із досліджуваних готелів половина готелів (50%) має середню вартість проживання. 7 готелів, або 43,75% відзначились високою вартістю проживання (від 300 грн.). Це такі готелі, як «Кайзер», «Кнаус», «Буковина», «Дельта», «Черемош», «Люкс-апартаменти», «Магнат Люкс». Серед них готель «Черемош» має найвищу вартість проживання – 440 грн., однак ціна є порівняно високою і не відповідає якості та рівню обслуговування. В інших готелях ціна відповідає якості. У таких готелях, як «Буковина» і «Кнаус» сніданок включений у вартість номера. У готелях «Магнат», «Магнат Люкс», «Черемош» і «Прем'єр-клуб» ця послуга надається за додаткову плату.

Оцінюючи готелі за визначеними параметрами (рівень обслуговування, стан готелю, номерів та ціна) у бальній системі, отримуємо наступні результати та висновки (див. рис. 1).

За всіма параметрами якості надання готельних послуг найвищий бал (100) отримали готелі «Буковина» та «Кнаус», трохи менше (93) – готель «Кайзер». Вони пропонують відмінний сервіс, комфортність та якість обслуговування за доступними цінами. За цими показниками вони становлять конкуренту групу, проте конкурувати їм не доводиться, оскільки кожен з них обслуговує свій сегмент споживачів. Крім того, готель «Буковина» має перевагу в місткості, що дає змогу одночасно розмістити велику кількість відвідувачів. У свою чергу, готелі «Кнаус» та «Кайзер» мають статус невеликих готелів, розраховані на незначну кількість відвідувачів, відповідно, місткість у них менша.

Середній бал (від 69 до 85) за показниками якості надання готельних послуг отримали 9 готелів: «Магнат», «Магнат Люкс», «Люкс-апартаменти», «Київ»,

«Дельта», «Черемош», «Леотон», «Прем'єр-клуб» та «Мрія». Дивним виявився той факт, що до цієї конкурентної групи увійшли готелі різних категорій з різним цільовим призначенням, діяльність яких спрямована на різні сегменти ринку. Це неодноразово доводить те, що категорійність не є свідченням якості надання готельних послуг. Проблеми, що виявились у зазначених готелях, пов'язані із неналежним обслуговуванням клієнтів персоналом, що свідчить про брак кваліфікованих працівників. Подекуди якості надання готельних послуг не відповідав стан готельних номерів та вартість проживання у них, що є одними із важливих чинників, на які звертається увага з боку споживачів. Сильну конкурентну позицію має готель «Черемош», який може претендувати на лідерство у конкурентній боротьбі.

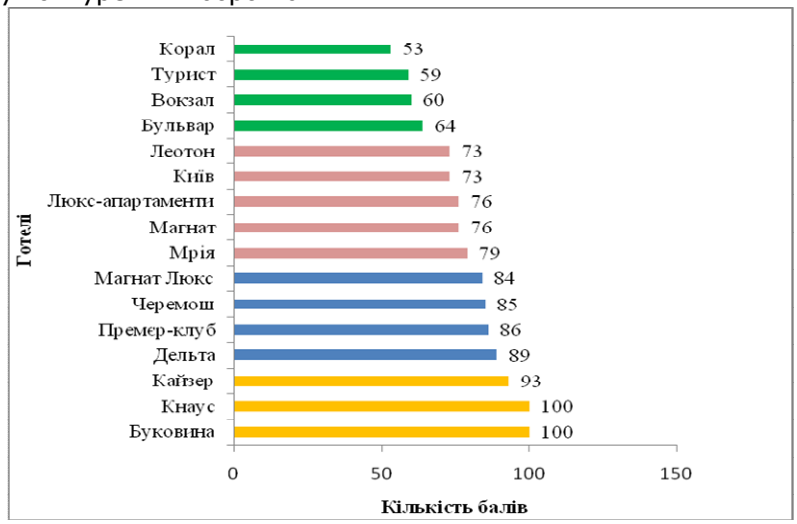

Рис. 1. Кількість балів за параметрами оцінки якості надання готельних послуг

Насамкінець готелі «Корал», «Турист», «Бульвар» та «Вокзал» отримали низький бал (від 53 до 68), що свідчить про низьку якість надання готельних послуг цими готелями.

Виходячи з результатів оцінки за параметрами якості надання готельних послуг, нами створено конкурентну карту ринку, яка відображатиме роль та позицію кожного підприємства в конкурентній боротьбі на ринку готельних послуг м. Чернівці. Готелі розподілено на чотири конкурентні групи: група лідерів; група, що має сильну конкурентну позицію (претендент на лідерство); група, що має слабку конкурентну позицію (послідовники); група аутсайдерів (табл. 1).

Головними показниками, за якими здійснюється оцінка якості готельних послуг, є: ціна готельних послуг; кількість додаткових послуг; надання кваліфікованого обслуговування; імідж готельного підприємства на ринку. Загальна кількість балів – 20, за кожний показник оцінки – по 5 балів відповідно.

Ціна готельних послуг на рівні з ціною основних підприємств-конкурентів оцінюється «5» балами, висока ціна – «4» бали, не конкурентоспроможна – «3» бали. В середньому ціна на послуги у готелі «Буковина» становить 607 грн., у

готелі «Кайзер» – 450 грн., у готелі «Кнаус» – 890 грн., у готелі «Черемош» – 733 грн. Якщо брати середнє арифметичне за цінами чотирьох готелів – 670 грн., виходить, що серед цієї групи конкурентів конкурентоспроможними за цінами на готельні послуги є готелі «Буковина» та «Черемош». Висока ціна готельних послуг у готелі «Кнаус» і низька – у готелі «Кайзер».

Таблиця 1

Конкурентна карта ринку готелів м. Чернівці за результатами використання конкурентних переваг

Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства з слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
«Буковина» «Кайзер» «Кнаус»	«Черемош»	«Магнат» «Магнат Люкс» «Київ» «Леотон» «Люкс-апартаменти» «Прем'єр-клуб» «Мрія»	«Корал» «Вокзал» «Турист» «Бульвар»

Якщо існує значна кількість додаткових послуг, що входять до основних послуг розміщення та харчування, як-от: перукарня, конференц-зал, банно-оздоровчий комплекс, пральня, паркінг, то у цьому випадку його оцінюють «5-4» балами, при середньому рівні – «3» балами, при мінімальній кількості додаткових послуг – «2-1» балом. Аналіз додаткових послуг конкурентної групи готелів показує, що конкурентоспроможними за спектром додаткових послуг є також готелі «Буковина» і «Черемош».

Надання кваліфікованого обслуговування при купівлі готельних послуг: можливість отримати всю необхідну інформацію, перегляд відео та поліграфічних рекламних проспектів, швидкість та компетентність обслуговуючого персоналу оцінюється «5» балами; при середньому рівні обслуговування – «4» балами; недостатня наявність інформації для прийняття остаточного рішення – «3» балами; незадовільне обслуговування – «2» балами. Аналіз цього показника показує, що відмінний сервіс забезпечує готель «Буковина», середній рівень обслуговування – готелі «Черемош» і «Кнаус», недостатній рівень – готель «Кайзер».

Імідж готельного підприємства на ринку (відомий з численних рекламних матеріалів, велика рекламна кампанія) оцінюється «5» балами; хороші відгуки від колег та знайомих, що скористались послугами фірми, – «4» балами; випадково потрапили до готелю – «3» балами; нічого не чули – «2» балами. Значна кількість рекламних проспектів та активний розвиток власного сайту надає готелю «Буковина» пріоритетність у цьому питанні.

Загальна оцінка: «відмінно» – 20 балів; «добре» – 15-19 балів; «задовільно» – 14-18 балів; «незадовільно» – 13 балів і менше.

Виходячи з вищенаведеного порівняння, можна зробити наступний висновок: серед зазначеної конкурентної групи готель «Буковина» попадає у поле «відмінної» оцінки, готель «Черемош» оцінений на «добре», «Кнаус» – «задовільно» і «Кайзер» за результатами аналізу якості готельних послуг отримав «незадовільну» оцінку.

Основними параметрами, за якими було проведено оцінку конкурентоспроможності готельних послуг ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»», є ціна, комплексність послуг, обслуговування та реклама (просування послуг на ринку). Максимальна оцінка параметрів на рівні якості – 3 бали: від «0» (відсутність ознаки) до «3» (ознака відмінно виражена). Розрахунок загального індексу якості – середньоарифметична величина показників якості. За розрахунками показників індексу якості виділено наступні інтервали:

3,00 – 2,26 (висока конкурентоспроможність готельних послуг);

2,25 –1,60 (середня конкурентоспроможність готельних послуг);

1,50 – 0,76 (низька конкурентоспроможність готельних послуг);

0,75 – 0,00 (відсутність конкурентоспроможності готельних послуг).

За параметрами оцінки конкурентоспроможності готельних послуг готелів «Буковина», «Кайзер», «Кнаус» і «Черемош» аналіз показав:

Готель «Буковина» – 2 + 3 + 3 + 3 = 11/4 = 2,75

Готель «Кайзер» – 3 + 2 + 1 + 0 = 6/4 = 1,5

Готель «Кнаус» – 0 + 2 + 2 + 1 = 5/4 = 1,25

Готель «Черемош» - 2 + 3 + 2 + 2 = 9/4 = 2,25

Виходячи з даних аналізу, можна зробити висновки, що готель «Буковина» має високий рівень конкурентоспроможності, готель «Черемош» – середній рівень конкурентоспроможності готельних послуг, готелі «Кайзер» і «Кнаус» – низький рівень конкурентоспроможності готельних послуг.

Отже, безумовним лідером є готель «Буковина». Він займає гідну конкурентну позицію на ринку готельних послуг міста Чернівців. Досягнення такого рівня конкурентоспроможності є результатом відмінної роботи команди професійних працівників та набутої роками репутації найкращого готелю міста.

УДК 338.46:614.2

Н.З.Мачуга, к.е.н.,
Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

ЛІКАРНЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Розглянуто процес формування ринку медичних послуг. Досліджено зовнішнє оточення лікарні. Розкрито переваги зміни статусу лікарень. Запропоновано шляхи подолання окреслених перепон.

Рассмотрен процесс формирования рынка медицинских услуг. Изучено внешнее окружение больницы. Раскрыты преимущества изменения статуса больницы. Предложены пути преодоления определенных препятствий.

The process of forming the medical services market. Investigated the external environment hospital. Advantages of changing the status of hospitals. The ways of overcoming obstacles outlined.

Ключові слова: ринок медичних послуг, зовнішнє оточення лікарні, конкуренція, якість медичних послуг.

Повноцінне функціонування ринку медичних послуг неможливе без створення конкурентного середовища в даній галузі. Даний аспект є вкрай важливим з огляду саме на якість послуг, які надаються.

Відсутність конкуренції на ринку медичних послуг або ж її незначний відсоток потребує радикальних змін існуючої системи, поштовхом до якої стане