

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності готелів, особливості їх використання підприємствами готельного бізнесу. Досліджено рівень конкурентоспроможності різних типів готелів м. Одеси, визначено три стратегічні групи підприємств-конкурентів на ринку готельних послуг м. Одеси, а також стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності готелів м. Одеси.

The article deals with methods for evaluating the competitiveness of hotels, peculiarities of their use by hotels. The competitiveness of different types of hotels in Odessa is investigated, three strategic groups of companies-competitors in the market of hotel services in Odessa are determined. There are determined strategic approaches to improve the competitiveness of hotels in Odessa.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема конкурентоспроможності на українському ринку гостинності постійно привертає увагу українських учених та фахівців, оскільки вітчизняні підприємства не здатні конкурувати із закордонними готелями, оскільки якість вітчизняних готельних послуг і рівень сервісу переважно залишаються дуже низькими. Складність в оцінці змін потреб клієнтів, динамічність кон'юнктури ринку зумовлюють необхідність вибору такої стратегії діяльності, яка мінімізує помилки в управлінні, поліпшує фінансовий стан і конкурентоспроможність. В умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби підприємствам готельного сектора необхідно збільшувати свої конкурентні переваги, тобто розробляти такі стратегічні орієнтири, які будуть сприяти їхньому зростанню. Це, у свою чергу, дозволить більш повно задовольняти потреби клієнтів, підвищить рівень конкурентоспроможності, поліпшить займану позицію на ринку послуг розміщення.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Проблемам визначення стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств, ключовим чинникам успіху в конкурентній боротьбі присвячено ряд наукових досліджень таких відомих закордонних авторів, як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Артур Томпсон-Молодший, А.Дж.Стрикленд III, Девід У Крєвенс, а також І.У. Зулькарнаєв, Л.Р. Ільясова.

Аналіз ідей і концепцій учених досліджуваної проблеми показав, що різні автори залежно від своїх наукових поглядів у сфері маркетингових досліджень, обґрунтовують різні набори чинників, що визначають конкурентоспроможність організації й продукції. Так, сукупність чинників, що впливає на конкурентоспроможність організації, поділяють на три групи:

- Цілі, які ставить перед собою організація.
- Ресурси, які має у своєму розпорядженні організація.
- Чинники зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність продуктів визначається сукупністю чинників, що становлять їхню якість, ціну, доведення продукту до споживача, просування продукту.

Підсумковим критерієм оцінки конкурентоспроможності як продукції, так і організації можна вважати частку ринку, займану даною організацією (товаром/послугою) і пов'язані з нею показники.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проте залишається

невирішеним питання визначення особливостей та ефективних стратегічних напрямків формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства в умовах сталого розвитку туризму в Україні та Одеському регіоні.

**Метою даної статті.** Оцінити рівень конкурентоспроможності готелів м. Одеси й визначити найбільш прийнятні та ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств для їхнього подальшого успішного функціонування в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід до ринкової економіки об'єктивно супроводжується поступовим створенням конкурентного середовища у всіх галузях економіки. Ця обставина, у свою чергу, зумовлює необхідність внесення адекватних змін системи й методів управління фірмами незалежно від їхніх розмірів і профілю діяльності.

Готельний бізнес, як один із видів економічної діяльності, прямо або опосередковано створює робочі місця і є важливим джерелом припливу іноземної валюти в Україну. Незважаючи на важке становлення ринкових відносин в Україні, за останні роки відкрилося чимало готелів. Нові підприємства створюються, але через якийсь час частина з них не витримує конкуренції й виходить із бізнесу. Тому сьогодні основними завданнями у сфері готельного бізнесу є створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, створення стабільної клієнтури, пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне відновлення власної політики з урахуванням ринку готельних послуг, що динамічно розвивається.

Проблема підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу вимагає постійного моніторингу рівня конкурентоспроможності, оцінка якого визначається на основі розрахованих у будь-який спосіб, комплексних показників конкурентоспроможності організації (товару, послуги) і організації-конкурента. Для цього використовують формулу: [ 1, с. 4 ]

$$K_y = \frac{K_o}{K_k}, \quad (1)$$

де  $K_o$ ,  $K_k$  – комплексний показник конкурентоспроможності відповідно до оцінюваної організації (товару/послуг) і організації-конкурента (товар або послуга конкурента). При  $K_y > 1$  оцінювана організація (товар або послуга) вважається конкурентоспроможною.

Такий підхід використовують при визначенні рівня конкурентоспроможності продукції за якісними і організаційно-комерційними одиничними показниками конкурентоспроможності. Цей метод відрізняється простотою, тому що в ньому не треба використовувати, наприклад, експертний підхід при визначенні одиничних показників конкурентоспроможності і їх значимості (вагомості).

При прогнозуванні конкурентоспроможності організації важливим етапом є аналіз стану ринку й конкуренції на ньому. На сьогоднішній день можна виділити такі фази розвитку ринку й конкуренції на ньому:

ринок починає формуватися, організації конкурувати у розробці концепцій продукції, виборі технологій і формуванні своїх чинників успіху;

ринок перебуває в стадії розвитку, спостерігається консолідація організацій з метою розробки галузевих стандартів, хоча згодом ці організації стають конкурентами;

ринок завершив формування, конкуренти визначені, відбувається суперництво організацій за частку ринку й обсяги прибутків.

Кожна стадія розвитку ринку характеризується своїми галузевими ключовими чинниками успіху, які треба визначити організації, спрогнозувати їхню поведінку на майбутнє й, опираючись на них, здійснити прогноз конкурентоспроможності організації.

Комплексне бачення галузевого ринку дозволить організації спрогнозувати свою конкурентоспроможність, взяти участь у розвитку галузі й претендувати на відповідну частку ринку й прибуток. Процес прогнозування передбачає визначення потенціалу ринку,

прогноз сукупного обсягу продажів галузі, прогноз обсягу продажів організації, її частки на ринку. Результати цього аналізу можуть бути використані для визначення показників довгострокової конкурентоспроможності організації. Подібний аналіз може проводитися й для певного виду послуг (продукції).

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на використанні різних методів, накопичених у світовій практиці, й на існуючій теоретичній підставі. Найбільш простими, зрозумілими й доступними методами, що не вимагають використання спеціальної документації про діяльність готельних підприємств, є:

- 1) метод складання карти стратегічних груп конкурентів;
- 2) метод, заснований на визначенні ринкової частки;
- 3) метод балів;
- 4) графічний метод – побудова багатокутника конкурентоспроможності;
- 5) метод рангів;
- 6) метод порівняльних переваг.

Для оцінки конкурентних позицій ділових готелів м. Одеси була складена карта стратегічних груп, що функціонують у місті. У якості характеристик, за якими диференційовані підприємства, були вибрані середні ціни на розміщення в грн. і оцінка якості надаваних послуг, виставлені експертами за 10 - бальною шкалою [ 2, с. 224 ].

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів

№	Назва готелю	Середня ціна на розміщення, грн.	Оцінка якості, бали
1	Відрада	3450	10
2	Аркадія Плаза	1959	9
3	Континенталь	2094	9
4	Лондон	1619	7
5	Лондонська	1925	9
6	Морський	1560	6
7	Моцарт	2166	10
8	Одеса	1533	6
9	Палас Дель Мар	2400	9
10	Фраполлі	1220	6
11	Чорне море	538	3
12	Чорне море-2	816	5
13	Курортний	382	4
14	Юність	503	3
15	Вікторія	537	2

На рисунку 1 показано стратегічні групи підприємств-конкурентів на ринку готельних послуг м. Одеси

Таким чином, виходячи з отриманої карти, можна зробити висновок про те, що на даний момент на одеському ринку послуг бізнес-готелів існують 3 основні стратегічні групи:

- готелі невисокого й середнього рівня якості, що реалізують свої послуги в ціновому сегменті до 600 грн. за номер: «Чорне море», «Курортний», «Юність», «Вікторія»;
- готелі, що демонструють рівень якості вищий, ніж середній, і тому ціна їхніх послуг від 600 до 1600 грн.: «Лондон», «Морський», «Одеса», «Фраполлі» і «Чорне море-2»;
- бізнес-готелі високого рівня якості, відповідного до європейських стандартів, орієнтовані на такий же високий ціновий сегмент ( від 1600 грн. і вище); типові представники – «Відрада», «Аркадія Плаза», «Континенталь», «Лондонська», «Моцарт», «Палас Дель Мар».

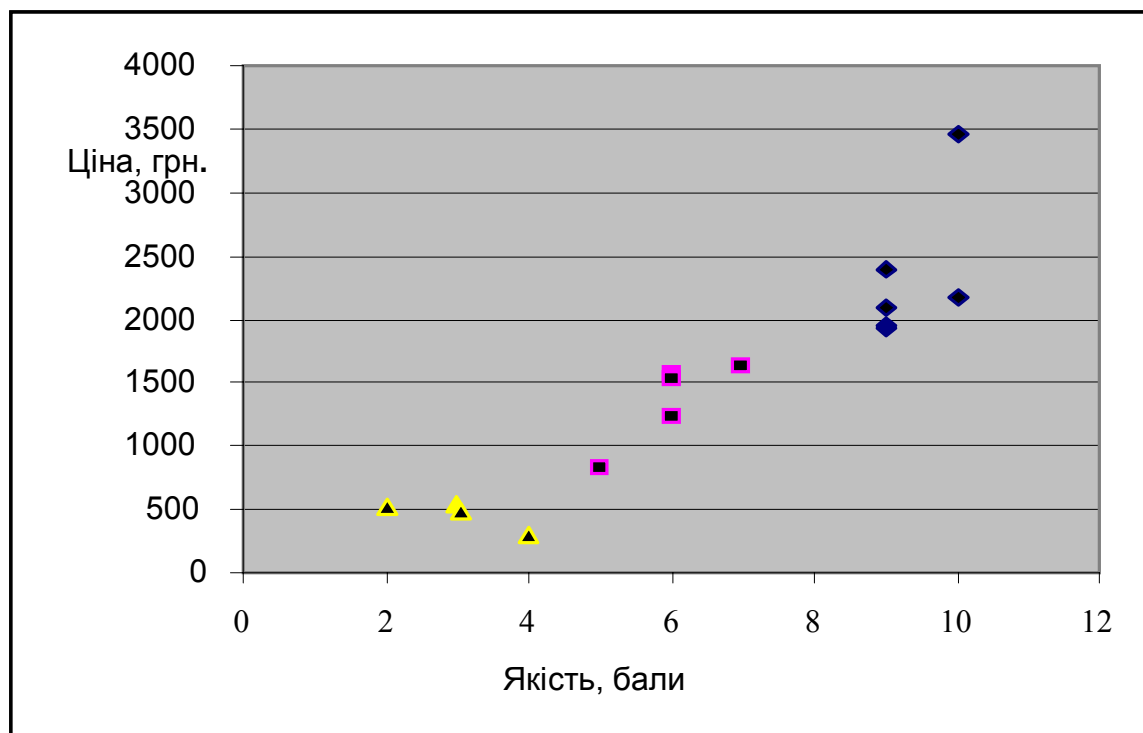


Рис. 1. Карта стратегічних груп підприємств-конкурентів на ринку готельних послуг м. Одеси

Стратегія управління розвитком підприємства готельного бізнесу – інтегрована модель дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. За формою вона може являти собою документ.

По суті й змісту – це зведення правил прийняття рішень, які використовуються для розробки напрямку діяльності підприємства. На основі стратегії розподіляються ресурси між обраними сферами діяльності підприємства, а для її здійснення необхідна відповідна програма.

Залежно від рівня прийняття рішень на підприємстві використовуються різні види стратегій [ 3, с. 512-520 ]:

- 1) Корпоративна стратегія – загальна для всього підприємства;
- 2) Стратегія сфери бізнесу;
- 3) Функціональні стратегії;
- 4) Стратегії лінійних відділень, підрозділів та інших організаційних одиниць, зайнятих конкретним бізнесом.

Усі стратегії повинні бути погоджені між собою, а також із глобальною метою підприємства, перспективним станом зовнішнього середовища, конкурентним статусом підприємства.

Окрім того, існують стратегії поведінки підприємства, які залежать від їхньої позиції в конкурентному ланцюжку лідерства на ринку. Доцільно виділити такі стратегії (моделі поведінки) підприємства (фірми) [ 4 ]:

- Лідер.
- Другий або третій «гравець» - стратегія фірм, близьких до лідера за розмірами, здібностями і ринковою часткою.
- «Послідовник» (follower) – стратегія всіх інших «гравців», включаючи чинних у ніші.
- «Новий гравець» (entrant) – стратегія фірми, що входить на ринок уперше або за рахунок формування своїх нових переваг, або в результаті злиття, поглинання.

За ступенем активності поведінки фірми в зовнішньому середовищі її стратегія може бути наступальною або оборонною.

Наступальна стратегія спрямована на розширення наявної частки ринку, захоплення

нових ринків і сегментів. Це стратегія ведення агресивної конкурентної боротьби. Оборонна стратегія опрацьована на збереження ринкової частки, ринків або сегментів, а також конкурентної позиції підприємства.

На сьогодні існує безліч класифікацій стратегій залежно від основних ознак розподілу. Так, за критерієм комбінації ознак стратегічна мета / стратегічна перевага й відповідно до основних методів конкурентної боротьби розрізняють такі види стратегій [5]:

- 1) Низькоціновий виробник – стратегія мінімізації витрат.
- 2) Диференціація – продуктова стратегія, заснована на зміні якості або обслуговування товару/послуги.
- 3) Фокусована ніша – стратегія фокусування на географічних ринках, функціях продукту.
- 4) Стратегія інновацій.

Виходячи із представлених стратегій і властивих їм базових характеристик, можна зробити висновок про те, які з них застосовуються на практиці досліджуваними підприємствами готельного господарства м. Одеси для завоювання переваг у конкурентній боротьбі.

Очевидно, що стратегії зниження собівартості продукції дотримуються бізнес-готелі класу Економу («Курортний», «Вікторія», «Чорне море», «Юність»). Підтвердженням цього можуть бути такі особливі риси, властиві даним підприємствам: вони реалізують свої послуги в найбільш низькому ціновому сегменті.

Стратегія «фокусована ніша» була вибрана керівництвом готелю «Відрода», який позиціонує свій готельний продукт як щось унікальне, орієнтоване на вузьку спеціалізовану аудиторію, для якої чільне значення має високий рівень якості, незалежно від того, за яку ціну він пропонується.

З конкурентами даний готель бореться шляхом установа власної торговельної марки, що включає повний спектр послуг ( від проектування нового готелю до консультаційної підтримки).

У такий спосіб (сюди можна також віднести членство в першій українській готельній мережі Premier Hotels і наявність сертифіката ISO 9001) створюється імідж надійного, стійкого підприємства, яке здатне задовольнити найбільш специфічні потреби клієнтів.

Надзвичайно популярною й часто використовуваною є стратегія диференціації, якій віддали перевагу всі інші готелі («Аркадія Плаза», «Континенталь», «Лондонська», «Моцарт», «Палас Дель Мар», «Лондон», «Морський», «Одеса», «Фраполлі», «Чорне море-2»).

Особливість цієї групи готельних підприємств полягає в тому, що, незважаючи на загальну стратегію, усіх їх поєднувати не варто. У цьому випадку умовно можна виділити 3 групи готелів:

а) готелі, більш орієнтовані на обслуговування бізнес-туристів, що й пропонують відповідний сервіс («Континенталь», «Лондонська», «Моцарт», «Лондон», «Фраполлі», «Чорне море-2»);

б) готелі, цільовою аудиторією яких є туристи, що відпочивають («Аркадія Плаза», «Палас Дель Мар», «Морський»). Було б неправильно стверджувати, що вони не здатні запропонувати конференц-послуги (у кожного є відповідна база), однак спектр послуг для рекреації й релаксації клієнтів у даних готелях перебуває на найвищому рівні й представлений більш повно;

в) окремо слід виділити готель «Одеса», який поєднує в собі властивості двох перерахованих вище груп – з одного боку, це широкий спектр бізнес-послуг і найбільш місткі конференц-зали в місті, з іншого боку, значний асортимент додаткових послуг (великий басейн, фітнес-центр, сауна, турецька лазня, салон краси, послуги масажиста).

Усі перераховані вище стратегії є універсальними й підходять для підприємств будь-якої галузі. Однак під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників протягом 20-го сторіччя

були вироблені основні маркетингові стратегії, що стосуються безпосередньо готельної галузі.

Саме вони надали їй такого вигляду, який вона має сьогодні: з розрізнених сімейних підприємств готелі перетворилися в потужні мережні структури, що охоплюють різні країни. До таких стратегій належать такі:

- 1) формування торговельної марки продукту, що еволюціонує у стратегію спеціалізації й диференціації торговельних марок;
- 2) стратегія франчайзингу, що переросла згодом у стратегію формування готельних мереж, які мають спільну торговельну марку й спільне керування;
- 3) стратегія інтеграції (вертикальної або горизонтальної), яка пов'язана з організацією проживання (міські й замські готелі) або переміщення (особливо популярні альянси авіакомпаній і готельних мереж, туркомпаній і готелів);
- 4) стратегія максимізації обсягів продажів готелю [6].

Найбільш, мабуть, незвичайним і передовим прикладом стратегії інтеграції в готельному бізнесі м. Одеси на сьогоднішній день можна вважати співробітництво готелю «Моцарт» із клінікою «Dr. Mozart», які пропонують своїм гостям цілий комплекс медичних і туристичних послуг, спрямованих на відновлення фізичних сил, нормалізацію психоемоційного стану й поліпшення естетики обличчя й тіла [7].

Однак основною і широко використовуваною всіма без винятку розглянутими бізнес-готелями можна визнати стратегію максимізації обсягів продажів, що відповідно сприяє підвищенню прибутку. А прибуток на сьогодні є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Проведене у статті дослідження дало змогу розглянути методи оцінки конкурентоспроможності готелів, особливості їх використання підприємствами готельного бізнесу, а також дослідити рівень конкурентоспроможності різних типів готелів м. Одеси. У статті визначено три стратегічні групи підприємств-конкурентів на ринку готельних послуг м. Одеси. Перспективами подальших розробок у даному напрямі може слугувати розробка найбільш ефективних стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності для різних типів готелів м. Одеси.

#### Література

1. Башкова А. М. Антикризисные стратегии предприятий гостиничного бизнеса / А. М. Башкова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.finec.ru/thesis/d02bashkovaam.doc>
2. Кузнецова Н. М. Дослідження цінової політики готельного бізнесу м. Одеси / Н. М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. праць – Одеса: ОДЕУ, 2008. Вип. № 30. – С. 221–226.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: [учеб.] – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
4. Скобкин С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг / С. С. Скобкин. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intacadem.ru/statji>
5. Лапуста М. Г. Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха. / М. Г. Лапуста. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru>
6. Парфенов Н. А. Управление конкурентоспособностью организаций индустрии гостеприимства в современных условиях хозяйствования / Н. А. Парфенов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.guu.ru/files/referate/panferov.pdf>
7. Конкуренция на рынке гостиничных услуг; стратегия и тактика конкурентной борьбы. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bibliofond.ru>