

УДК 640.41.009.12

А.А. Донець

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто особливості використання ресурсного підходу при визначенні конкурентного стану готельного підприємства; доведено взаємозв'язок і взаємообумовленість індексів проникнення на ринок, середньої вартості номера та індексу генерації доходу; запропоновано методичний підхід до діагностики рівня конкурентоспроможності готельного підприємства, застосування якого спрямоване на підвищення його конкурентоспроможності на засадах оптимізації використання ресурсів підприємства й підвищення ефективності його діяльності в цілому.

Ключові слова: готельне підприємство, конкурентний стан, діагностика конкурентоспроможності, методичний підхід.

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами й методичним інструментарієм, спрямованими на посилення конкурентних переваг і завоювання в конкурентній боротьбі якнайбільшої частки ринку.

Оскільки конкурентоспроможність – це ключ до ринкового успіху підприємства готельного господарства, то проблема управління його конкурентоспроможністю стає однією з найбільш значущих і водночас складних завдань, вирішення якого потребує узгодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів на засадах стратегічного підходу.

Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства та управління стратегічними змінами висвітлено в наукових працях М. Григорьева [9], В. Гросул [6], В. Павлової [5], О. Самойлової [10], М. Чорної [7], Л. Лісовської [8] та ін. Результатом дослідження цих вчених стало уточнення понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, розробка пропозицій щодо формування конкурентних стратегій підприємства та визначення конкурентної позиції. Разом із тим щодо розробки методичного підходу до діагностики конкурентоспроможності готельного підприємства, то ця проблема потребує більш поглибленого дослідження.

Мета статті полягає у розробці методичного підходу до діагностики конкурентоспроможності готельного підприємства.

На засадах використання підходу до оцінювання конкурентного стану підприємства на ринку готельних послуг, що використовується в зарубіжній практиці [1], було проведено оцінювання показників, які розглядаються як показники рівня конкурентоспроможності на вітчизняному ринку готельних послуг [2, с. 114–115]. Як основні розрахункові показники було взято індекс проникнення на ринок готельного підприємства (MPI), індекс середньої вартості номера готельного підприємства (ARI) та індекс генерації

доходу готельного підприємства (RGI). Такий підхід впливає з постулатів міжнародного поділу праці, а саме – теорії порівняльних переваг Д. Рікардо, на яку зроблено посилання А.О. Крисак [3]. Відповідно до цього підходу передумовою завоювання підприємством міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати підприємства порівняно з конкурентом. Розрахунок кожного з цих індексів надає змогу визначити конкурентний стан певного готельного підприємства на конкретний момент часу його функціонування на ринку. Водночас виникає питання можливого використання зазначених індексів для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю готельного підприємства, ступеня ефективності процесу його адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

Для вирішення поставленого завдання як методологічну основу взято ресурсний підхід до оцінки конкурентного стану готельного підприємства, який передбачає аналіз тільки ресурсної складової конкурентного потенціалу, оскільки ресурси є основою розвитку конкурентного потенціалу будь-якого підприємства. У цьому випадку конкурентний потенціал розглядається як сукупність використовуваних готельним підприємством ресурсів, засобів і предметів, що забезпечують умови функціонування підприємства, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності на ринку готельних послуг. Оцінка зводиться до визначення вартості певних ресурсів, а рівень їх використання визначається відношенням отриманого ефекту до обсягу застосованих для цього ресурсів.

Базуючись на принципах ресурсного підходу та розрахункових показниках, що використовуються в зарубіжній практиці [1] до оцінювання конкурентного стану підприємства на ринку готельних послуг, запропоновано комплексний підхід до визначення ефективності діяльності готельного підприємства через управління його конкурентоспроможністю.

Оскільки управління конкурентоспроможністю припускає забезпечення синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентного потенціалу підприємства, інвестування в найбільш значущі його елементи, що здатні швидко створити базис для забезпечення стійких конкурентних переваг, конститутивною складовою запропонованого підходу є виявлення взаємозв'язку і взаємообумовленості індексів проникнення на ринок готельного підприємства, середньої вартості номера готельного підприємства та індекс генерації доходу готельного підприємства.

Для цього проведено певні математичні перетворення формул розрахунку зазначених індексів.

Індекс генерації доходу готельного підприємства розраховується за формулою:

$$RGI = \frac{RevPar}{\overline{RevPar}}, \quad (1)$$

де $RevPar$ – середній дохід з одного номера готельного підприємства;

\overline{RevPar} – середній дохід з одного готельного номера на ринку готельних послуг.

Для визначення середнього доходу з одного номера готельного підприємства використано формулу:

$$RevPar = \frac{RoomRev}{RA}, \quad (2)$$

де $RoomRev$ – загальний дохід з усіх номерів готельного підприємства;

RA – загальна кількість номерів готельного підприємства.

Загальний дохід з усіх номерів готельного підприємства розраховано за формулою:

$$RoomRev = RO \cdot AR, \quad (3)$$

де RO – кількість зайнятих номерів готельного підприємства;

AR – середня ціна за готельний номер.

Кількість зайнятих номерів готельного підприємства розраховано за формулою:

$$RO = RA \cdot I_{occ}, \quad (4)$$

де I_{occ} – індекс зайнятості номерів готельного підприємства.

Підставимо в формулу (2) наведені математичні вирази (3), (4), в результаті чого отримаємо формулу розрахунку середнього доходу з одного номера готельного підприємства:

$$RevPar = \frac{RA \cdot I_{occ} \cdot AR}{RA}; \quad (5)$$

Після скорочення формула має такий вигляд:

$$RevPar = I_{occ} \cdot AR. \quad (6)$$

Після проведення аналогічних математичних операцій формула розрахунку середнього доходу з одного готельного номера на ринку готельних послуг має такий вигляд:

$$\overline{RevPar} = \overline{I_{occ}} \cdot \overline{AR}, \quad (7)$$

де $\overline{I_{occ}}$ – середній індекс зайнятості номерів готельного підприємства на ринку готельних послуг;

\overline{AR} – середня ціна за готельний номер на ринку готельних послуг.

Тепер підставимо у формулу (1) наведені математичні вирази (6), (7) та отримаємо формулу:

$$RGI = \frac{I_{occ} \cdot AR}{I_{occ} \cdot AR} = \frac{I_{occ}}{I_{occ}} \cdot \frac{AR}{AR}. \quad (8)$$

Далі виразимо AR через індекс середньої вартості номера готельного підприємства (ARI):

$$ARI = \frac{AR}{AR}; \quad AR = ARI \cdot \overline{AR}. \quad (9)$$

Підставимо у формулу (8) математичний вираз (9):

$$RGI = \frac{I_{occ}}{I_{occ}} \cdot \frac{ARI \cdot \overline{AR}}{\overline{AR}}. \quad (10)$$

Після скорочення формула має такий вигляд:

$$RGI = \frac{I_{occ}}{I_{occ}} \cdot ARI. \quad (11)$$

Далі виразимо $\frac{I_{occ}}{I_{occ}}$ через індекс проникнення на ринок готельного підприємства (MPI):

$$MPI = \frac{RO}{\overline{RO}}; \quad (12)$$

$$RO = I_{occ} \cdot RA; \quad (13)$$

$$\overline{RO} = \overline{I_{occ}} \cdot \overline{RA}, \quad (14)$$

де RO – кількість зайнятих номерів готельного підприємства;

RA – загальна кількість номерів готельного підприємства;

\overline{RO} – середня кількість зайнятих кімнат на ринку готельних послуг;

\overline{RA} – середня кількість номерів готельного підприємства на ринку готельних послуг;

I_{occ} – індекс зайнятості номерів готельного підприємства;

$\overline{I_{occ}}$ – середній індекс зайнятості номерів готельного підприємства на ринку готельних послуг.

Підставимо математичний вираз (10) у формулу (12):

$$MPI = \frac{I_{occ} \cdot RA}{\overline{I_{occ}} \cdot \overline{RA}} = \frac{I_{occ}}{\overline{I_{occ}}} \cdot \frac{RA}{\overline{RA}}; \quad (15)$$

$$\frac{I_{occ}}{\overline{I_{occ}}} = \frac{MPI}{\frac{\overline{RA} \cdot MPI}{RA}}. \quad (16)$$

Підставимо математичний вираз (16) у формулу (11):

$$RGI = \frac{\overline{RA} \cdot MPI \cdot ARI}{RA}. \quad (17)$$

Таким чином, у результаті проведених математичних перетворень було встановлено прямий зв'язок між індексом генерації доходу готельного підприємства (RGI), який розглядається як один із показників ефективності діяльності готельного підприємства, та індексами проникнення на ринок готельного підприємства (MPI) і середньої вартості номера готельного підприємства (ARI).

Ефективність функціонування готельного підприємства залежить насамперед від того, відповідають чи не відповідають управлінські рішення реальному стану ринкового середовища господарювання з урахуванням досягнутого рівня його конкурентоспроможності. Базою для обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень має бути комплексна економічна діагностика конкурентного стану готельного підприємства з метою подальшого підвищення ефективності його діяльності. У ході такої діагностики всі сфери діяльності підприємства оцінюються з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимально ефективного використання наявних ресурсів.

Процес діагностики – це не одноразова дія, а постійна систематична діяльність, ефективність якої значною мірою обумовлюється накопиченим досвідом. Основним завданням економічної діагностики є системна оцінка результативності господарської діяльності за кілька періодів, виявлення фак-

торів, які позитивно чи негативно вплинули на неї, а також визначення реальної фінансової стійкості підприємства в цілому чи окремих аспектів його діяльності [4].

Безперечно, таке глибоке вивчення всіх сторін діяльності підприємства дає уявлення про його стан і позицію, але науковці не зазначають, чи досліджуються ці показники у динаміці, чи порівнюються з аналогічними показниками конкурентів, що, власне, і передбачає оцінка конкурентоспроможності. Якщо показники порівнюються з досягненнями конкурентів, то не зрозуміло, з яких джерел одержано настільки різнобічну інформацію, яка за багатьма наведеними параметрами є комерційною таємницею. Тому з метою дослідження ефективності діяльності окремого підприємства використання таких показників є доцільним, але для оцінки конкурентоспроможності видається проблемним [5, с. 95].

При визначенні методичного підходу до діагностики рівня конкурентоспроможності готельного підприємства похідними взято три посилання:

– по-перше, рівень конкурентоспроможності готельного підприємства залежить від рівня ефективності його діяльності;

– по-друге, основним показником, що відображає ефективність діяльності готельного підприємства, є індекс генерації доходу готельного підприємства;

– по-третє, індекс генерації доходу готельного підприємства має прямий зв'язок з індексами проникнення на ринок готельного підприємства і середньої вартості номера готельного підприємства.

Виходячи із вищезазначених посилань запропоновано методичний підхід до діагностики рівня конкурентоспроможності готельного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Методичний підхід до діагностики рівня конкурентоспроможності готельного підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Співвідношення індексів	Сутнісна характеристика
Високий	$RGI > MPI > ARI$	Підприємство ефективно використовує свої ресурси. Доход більшою мірою формується за рахунок більш високого проникнення на ринок, ніж за рахунок більш високої середньої ціни за номер
	$RGI > ARI > MPI$	Підприємство ефективно використовує свої ресурси. Доход більшою мірою формується за рахунок цінової політики, ніж максимального проникнення на ринок
Середній	$MPI > RGI > ARI$	Підприємство недостатньо ефективно використовує свої ресурси. Це пов'язане з недостатньо високою ціною за номер, або загальна кількість номерів перевищує потребу на номери цього класу в регіоні
	$ARI > RGI > MPI$	Підприємство недостатньо ефективно використовує свої ресурси. Ціна на номер надто висока. Низький рівень проникнення на ринок викликаний тим, що ціна не відповідає якості номерів і/або послуг, що надаються, або ж недостатньою потребою в номерах цієї цінової категорії в регіоні

Рівень конкурентоспроможності	Співвідношення індексів	Сутнісна характеристика
Низький	$MPI > ARI > RGI$	Підприємство неефективно використовує свої ресурси. Це пов'язане з надто низькою ціною за номер, або ж загальна кількість номерів значно перевищує потребу на номери цього класу в регіоні
	$ARI > MPI > RGI$	Підприємство неефективно використовує свої ресурси. Це може бути пов'язане з надто високою ціною за номер, або ж у регіоні відсутня потреба в номерах цієї цінової категорії

Відмінність запропонованого підходу полягає у взаємообумовленості визначення рівня конкурентоспроможності готельного підприємства та ефективності діяльності підприємства на ринку готельних послуг.

Використання такого підходу спрямоване на підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства на засадах оптимізації використання ресурсів підприємства й підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можна зробити такі висновки.

Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства доцільно розглядати в прямому взаємозв'язку з ефективністю його господарської діяльності.

При обґрунтуванні господарських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства рекомендовано проводити діагностику рівня конкурентоспроможності готельного підприємства на засадах ресурсного підходу з використанням розрахункових індексу генерації доходу готельного підприємства, індексу проникнення на ринок готельного підприємства та індексу середньої вартості номера готельного підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств і виявленні проблем, що ускладнюють процес управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку готельних послуг.

Список використаних джерел

1. Market penetration index, available at [Електронний ресурс]. – <http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/market-penetration-index>
2. Азарян О.М. Науково-практичний підхід до оцінювання конкурентного стану підприємства на ринку готельних послуг / О.М. Азарян, А.А. Донець // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Вип. 36; гол. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – С. 111–119.
3. Крисак А.О. Методи оцінки потенціалу малих підприємств / А.О. Крисак // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=118>

4. Чорна І.В. Діагностика діяльності підприємств готельного господарства [Електронний ресурс] / І.В. Чорна. – Режим доступу: http://knowledge.allbest.ru/sport/2c0b65625b3ac68b4d43b88421206d37_1.html

5. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

6. Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239–241.

7. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 3 (19). – С. 251–253.

8. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства / Л.С. Лісовська, Л.В. Іванець // Проблеми економіки та управління: Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 143–150.

9. Григорьева М.С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М.С. Григорьева // Конкурентоспособность экономики России: проблемы и пути повышения. – Вип. 12. – СПб.: НОУ ВПО «Институт бизнеса и права», 2012. – С. 66–70.

10. Самойлова Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы гостиничного хозяйства: на примере ОАО «ГК «Космос»: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)» / Е.А. Самойлова: [Моск. акад. предпринимательства при Правительстве Москвы]. – М., 2009. – 19 с.

В статье рассмотрены особенности использования ресурсного подхода при определении конкурентного состояния гостиничного предприятия; доказана взаимосвязь и взаимообусловленность индексов проникновения на рынок, средней стоимости номера и индекса генерации дохода; предложен методический подход к диагностике уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия, использование которого направлено на повышение его конкурентоспособности на основе оптимизации использования ресурсов предприятия и повышение эффективности его деятельности в целом.

Ключевые слова: *гостиничное предприятие, конкурентное состояние, диагностика конкурентоспособности, методический подход.*

The article examines the features of use the resource approach in determining the competitive position of the hotel enterprise; proves interconnection and interdependence of Revenue Generator Index, Market Penetration Index and Average Rate Index; offers a methodical approach to the diagnosis of the level of competitiveness of the hotel enterprise, the use of which is aimed at improving its competitiveness by optimizing the use of enterprise resources and improve the efficiency of its activities as a whole.

Key words: *hotel enterprise, competitive status, diagnosis of competitiveness, methodical approach.*

Одержано 14.02.2014.