

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-55>

УДК 33.06.001.32

АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ОДНА З УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

ANALYTICAL ASPECT OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL COMPANY AS ONE OF THE CONDITIONS OF EUROINTEGRATION

Єсіна Валерія Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3602-3610>**Матвєєва Наталя Миколаївна**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9220-5131>**Базецька Ганна Ігорівна**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5034-8959>**Yesina Valeriya, Matvieieva Natalya, Bazetska Hanna**
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

У роботі розглянуто науково-методичні підходи до висвітлення проблем аналітичного характеру щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства в умовах євроінтеграції. В останні роки в країні зростає кількість готелів, що зумовлює жорстку конкуренцію над ринком готельних послуг. Відмітимо, що конкуренція – серйозний стимул для підвищення якості роботи готелю яка є однією з умов європейського напрямку розвитку. Дана обставина пояснює необхідність належних змін у системі та методах управління готелями незалежно від їх розмірів та класу наданих послуг. Зазначимо, що у кожній сфері діяльності готелю (сервіс, менеджмент, фінансове управління, маркетинг, кадровий потенціал, якість послуг тощо) закладені певні конкурентні переваги, тобто резерви підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: готельне господарство, конкурентоспроможність готельних послуг, плинність кадрів, конкурент, інтеграція.

The paper examines scientific and methodical approaches to highlighting problems of an analytical nature in terms of increasing the competitiveness of hotel industry enterprises in the conditions of European integration. In recent years, the number of hotels in the country has been increasing, which leads to fierce competition in the market of hotel services. We note that competition is a serious incentive for improving the quality of hotel work, which is one of the conditions of the European direction of development. This circumstance explains the need for appropriate changes in the system and methods of hotel management, regardless of their size and the class of services provided. It should be noted that in each area of the hotel's activity (service, management, financial management, marketing, personnel potential, quality of services, etc.) there are certain competitive advantages, that is, reserves for increasing competitiveness. quality of service, to look for methods of price reduction, thereby increasing the com-

petitiveness of the hotel enterprise. Along with this, it is stated that the hotel's competitiveness is influenced by many factors that determine its ability to operate in the current financial, economic and political conditions. Management of the hotel's competitiveness involves a set of measures to systematically improve services, constantly search for new types of advertising, new groups of potential customers, and improve service. The formation of competitive advantages means the provision of services of higher quality compared to competitors. An important indicator of the quality of hotel service is the quality of service, the level of which can be achieved by the collective efforts of employees of all hotel services, as well as effective control and coordination systems on the part of the hotel administration, the study and implementation of innovative technologies, the expansion of the list of offered services, as well as the improvement of the quality of accommodation services. The following should be recommended for the research enterprise: a project to increase the competitiveness of the services of PJSC "Ternopil-hotel" by means of improving the qualifications of personnel and developing a competitive.

Keywords: hotel management, competitiveness of hotel services, staff turnover, competitor, integration.

Постановка проблеми. Європейська інтеграція для України – це вектор, щодо модернізації економіки, подолання технологічного відставання, залучення іноземних інвестицій і інноваційних технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки, насамперед на ринок ЄС. Специфіка готельної галузі вимагає від готельних підприємств постійної адаптації до умов ринку, що змінюються: посилення конкурентної боротьби на ринках, зміна правил державного регулювання готельної галузі, рівня соціально-економічного розвитку регіону та інших чинників. У сучасних умовах господарювання здійснення успішної конкурентної боротьби є одним із головних завдань підприємства. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, які здійснюють свою діяльність на ринку готельних послуг, стає дедалі актуальнішою в умовах євроінтеграції.

В умовах кризової економіки значно ускладнилася діяльність всіх економічних суб'єктів, зокрема і готельних підприємств. Конкуренція змушує підприємства активно шукати та розробляти нові стратегічні підходи щодо вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності. Наразі для того, щоб успішно конкурувати, підприємствам необхідно оновлювати технологічне обладнання, удосконалити технології виробництва, проводити маркетингові дослідження, вивчати сильні та слабкі сторони конкурентів, вивчати внутрішній та зовнішній ринок, виявляти свої можливості та, як результат, випускати конкурентоспроможну продукцію (послугу), що дозволяє не лише утримати позиції на ринку, але й зайняти суттєву його частку.

В умовах євроінтеграції жорстка конкурентна боротьба виступає основою функціонування будь-якого підприємства. Сьогодні рівень конкурентоспроможності є запорукою

ефективності діяльності підприємства та зростання рентабельності продукції (наданих послуг). На сьогоднішній день немає єдиного підходу в оцінці конкурентоспроможності підприємства. Тому даний напрям потребує дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автори в яких розглядають цю проблему і підходи її розв'язання. Аналіз конкурентоспроможності підприємства – це вибір, а також розрахунок та оцінка різних показників та критеріїв, що визначають ефективність роботи підприємства, тобто створюють його конкурентоспроможність [2, с. 553]. Оскільки конкурентоспроможність є показником відносним, то для її визначення використовують показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів, чи еталонних підприємств. Внаслідок того, що проведення аналізу аналогічних показників, наведених у статті, підприємств-конкурентів занадто трудомістке, то базою для порівняння конкурентоспроможності виступлять значення показників, що рекомендуються, як еталонні в сучасній економічній літературі [4, с. 94]. В основу написання даної статті покладено наукові ідеї таких відомих вчених: Бакай В. Й., Ліннік Д. В. [1], Балацька Н. Ю. [2], Довбуш В. І. [3], Онищук Н. В. [4], Яцишин Н. О. [5]. У той же час має місце ряд недосліджених проблем з оцінки та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств як у практиці та теорії, так і в методиці, які поки що вивчені слабо, а саме аналітичне забезпечення. Загальнотеоретичних досліджень існуючої проблеми недостатньо з позицій компетентного підходу та орієнтації на практичне застосування.

Постановка завдання. Кінцевою метою готельних підприємств у векторі євроінтеграції є досягнення стабільних результатів у конкурентній боротьбі, що базуються на законі мірному результаті систематичних та комп-

лексних зусиль менеджменту, що спрямовані на формування конкурентних переваг послуг готелю, отже аналітичне забезпечення проведення аналізу ПрАТ «Тернопіль-готель» є актуальним, а саме: на конкурентоспроможність готелю впливає безліч чинників, що визначають його здатність діяти у поточних фінансово-економічних та політичних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В рамках даного дослідження як інтегральний показник конкурентоспроможності готелю пропонується використати відносну площу радару (ПР), який побудовано усередині оцінного кола на основі порівнюваних показників.

$$ПР = \frac{S_p}{S}$$

де S_p – площа радару, $см^2$;

S – загальна площа кола, $см^2$.

$S = \pi R^2$,

де R – радіус оцінного кола, $см$, обирається довільно.

В ході оцінки параметрів конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» нами досліджено показники ефективності функціонування готелю – критерії конкурентоспроможності, а саме:

- чиста рентабельність продажу ($Pч$);
- коефіцієнт оборотності капіталу ($Kк$);
- рентабельність основних засобів ($ROЗ$);
- капіталоозброєність праці – $Kпр$;
- виручка, що отримана від одного номера за рік ($RevPAR$);
- продуктивність праці одного працівника – $Ппр$.

Зазначимо, що у нашому випадку площу радару (ПР), визначаємо таким чином:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (\alpha_1 \times \alpha_2 + \alpha_2 \times \alpha_3 + \dots + \alpha_{n-1} \times \alpha_n + \alpha_n \times \alpha_1),$$

де $\alpha_1, \dots, \alpha_n$ – значення критеріїв, що переведені в сантиметри;

α – кут між найближчими показниками.

В роботі нами переведення вартісних значень критеріїв у сантиметри здійснюватиметься згідно пропорції: виходячи з еталонних значень показника.

Наприклад, чиста рентабельність $Pч$: 3 грн – 10 см

$$\begin{aligned} & 2,79 \text{ грн} - x \text{ см}, \\ x &= 2,79 \times 10 / 3 = 9,3 \text{ см}. \end{aligned}$$

Отже, радар конкурентоспроможності будують за такими правилами: коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні

сектори, кількість яких дорівнює кількості критеріїв. Відомо, що чим далі від центру кола значення критерію, тим краще, максимальне значення критеріїв дорівнює радіусу кола; для порівняння якості та конкурентоспроможності товарів-конкурентів їх радари будують у тому ж колі.

Виходячи з наведеного, доцільно наголосити, що чим більш конкурентоспроможним є готель, тим більшою є площа радару, а відповідно, коефіцієнт конкурентоспроможності (КСП) ближче до одиниці. Нами в роботі конкурентоспроможність готелю порівнюємо не шляхом порівняння декількох аналогічних готелів у статистиці, а шляхом порівняння змін показника КСП для ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2018–2020 рр. (в динаміці).

Для цього розрахункові значення при переведенні у сантиметри представимо у табл. 1. Так як оцінку конкурентоспроможності готелю проведемо за шістьма показниками, то кут між найближчими показниками у радарі становитиме:

$$\alpha = 360^\circ / 6 = 60^\circ.$$

Далі розраховуємо площі радару для кожного з років (у $см^2$):

$$\begin{aligned} S_p^{2018} &= \frac{1}{2} * \sin 60^\circ * (9,74 * 9,99 + 9,99 * 9,04 + \\ &+ 9,04 * 6,60 + 6,60 * 9,00 + 9,00 * 9,08 + \\ &+ 9,08 * 9,74) = 206,46 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_p^{2019} &= \frac{1}{2} * \sin 60^\circ * (0,56 * 9,90 + 9,90 * 0,46 + \\ &+ 0,46 * 7,81 + 7,81 * 9,51 + \\ &+ 9,51 * 9,62 + 9,62 * 0,56) = 80,02 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_p^{2020} &= \frac{1}{2} * \sin 60^\circ * (0,58 * 4,10 + 4,10 * 0,17 + \\ &+ 0,17 * 9,89 + 9,89 * 3,66 + 3,66 * 4,41 + \\ &+ 4,41 * 0,58) = 25,87 \text{ см}^2 \end{aligned}$$

Відмітимо, що загальна площа оцінного кола (у $см^2$) становить:

$$S = 3,14 * 10^2 = 314.$$

Приклад побудови радару конкурентоспроможності досліджуваного готелю зображено на рис. 1.

Використавши розрахункові дані, що представлені вище, можна визначити величину інтегрального показника оцінки по відносній площі радару конкурентоспроможності:

$$КСП_{2018} = \frac{206,46}{314} = 0,66$$

$$КСП_{2019} = \frac{80,02}{314} = 0,25$$

$$КСП_{2020} = \frac{25,87}{314} = 0,08.$$

Як вже зазначалось вище, що чим ближче значення коефіцієнта конкурентоспроможності до одиниці тим більш конкурентоспроможним є підприємство. Виходячи з цього можна констатувати, що ПрАТ «Тернопіль-готель» найбільш конкурентоспроможним було в 2018 р., менш конкурентоспроможними – (у порядку зменшення конкурентоспроможності) – у 2019 та 2020 роках.

Для в роботі для визначення позицій, що займають готелі на ринку, слід знати її якісні характеристики, що відрізняються від подібних продуктів конкурентів. В даному випадку враховують винятково найбільш актуальні, по важливості споживача, характеристики послуг, цим пояснюється позиціонування готелю. Від того, наскільки значуща з погляду споживача має якісна характеристика, тим більш ефективним може бути місце розташування ринку аналогічних услуг [22, с. 118].

Позиція досліджуваного підприємства на ринку готельних послуг м. Тернополя безпосередньо залежить від співвідношення між ціною та якістю послуг. Дані параметри, зазвичай, виявляються вирішальними під час

вибору клієнтом готелю. Виходячи з цього, далі розглянемо етапи позиціонування:

- виявити всі переваги конкурентів та з урахуванням їх визначити позиції свого готелю;
- визначити кількість готелів (однотипових по зірковості), які здатні скласти гідну конкуренцію;
- визначити канали, за допомогою яких можна дізнаватися плани своїх конкурентів;
- просувати свій продукт на вибраному ринку.

Оскільки аналізоване нами ПрАТ «Тернопіль-готель» належить до групи середніх готелів економ-класу, то, на мій погляд, є доцільним проведення аналізу конкурентоспроможності за виділеним сегментом. Тому нами далі буде порівняно показники конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» з аналогічними показниками готелю «Avalon Palace» та готелю «Сапсан» за десятибальною шкалою, при цьому кожному показнику конкурентоспроможності буде надано відповідний ранг. Показники конкурентоспроможності наведених готелів та присвоєні бали зведемо до табл. 2.

Таблиця 1

Переведення значень критеріїв конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2018–2020 рр. в масштаб ліній радару

Роки	Чистий прибуток на 1 грн. обсягу наданих послуг (чиста рентабельність)		Коефіцієнт оборотності капіталу		Рентабельність основних засобів		Капіталоозброєність праці		Виручка, що отримана від одного номера за рік		Продуктивність праці одного працівника	
	R _ч	a ₁	K _к	a ₂	R _{оз}	a ₃	K _{пр}	a ₄	RevPAR	a ₅	П _{пр}	a ₆
	грн.	см.	об.	см.	%	см.	тис. грн./чол.	см.	тис. грн./номер	см.	тис. грн./чол.	см.
2018	0,0974	9,74	0,5695	9,99	6,33	9,04	488,58	6,60	135,06	9,00	317,91	9,08
2019	0,0056	0,56	0,5646	9,90	0,32	0,46	578,20	7,81	142,67	9,51	336,73	9,62
2020	0,0058	0,58	0,2340	4,10	0,12	0,17	732,02	9,89	54,96	3,66	154,2	4,41
Еталони	0,10	10	0,570	10	7,00	10	740,0	10	150,00	10	350,00	10

Джерело: складено авторами за аналітичними даними

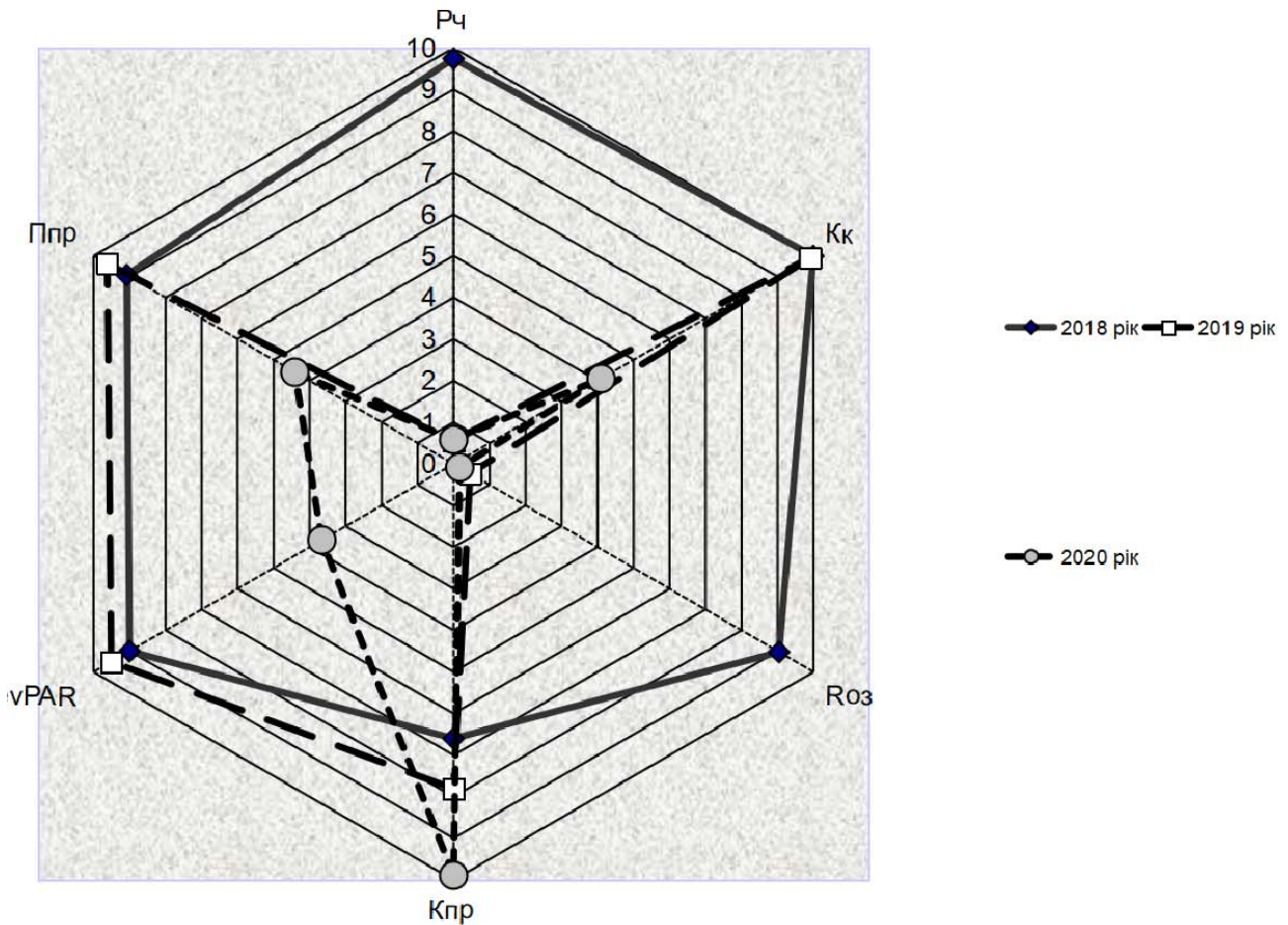


Рис. 1. Радар конкурентоспроможності для дослідження рівня конкурентоспроможності готелю
Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Аналіз та оцінка конкурентів ПрАТ «Тернопіль-готель»

Показники конкурентоспроможності	Ранг, R	Бальна оцінка			Конкурентоспроможність послуг (КСП)		
		Бф	Бк1	Бк2	КСПф	КСПп1	КСПп2
1. Якість послуг (Я)	14	9	7	8	126	98	112
2. Місце розташування (Мр)	16	10	8	7	160	128	112
3. Комфорт (К)	10	8	7	6	80	70	60
4. Асортимент наданих послуг (Ап)	11	8	7	9	88	77	99
5. Логотип марки (Лм)	7	8	7	7	56	49	49
6. Плинність кадрів (Пк)	13	7	6	6	91	78	78
7. Ціна за номер «напівлюкс» (Ц)	6	7	8	8	42	48	48
8. Рівень цін (Рц)	7	9	8	8	63	56	56
9. Реклама (Р)	6	4	5	4	24	30	24
10. Обсяги продажів (Q)	10	8	8	7	80	80	70
Сума рангів	100%	-			810	714	708

ЕКОНОМІКА

Аналізуючи дані, що представлені в табл. 2 охарактеризуємо, в першу чергу, умовні позначення показників:

- R – ранг – значимість показника;
- Бф – бальна оцінка показника ПрАТ «Тернопіль-готель» за 10-бальною шкалою;

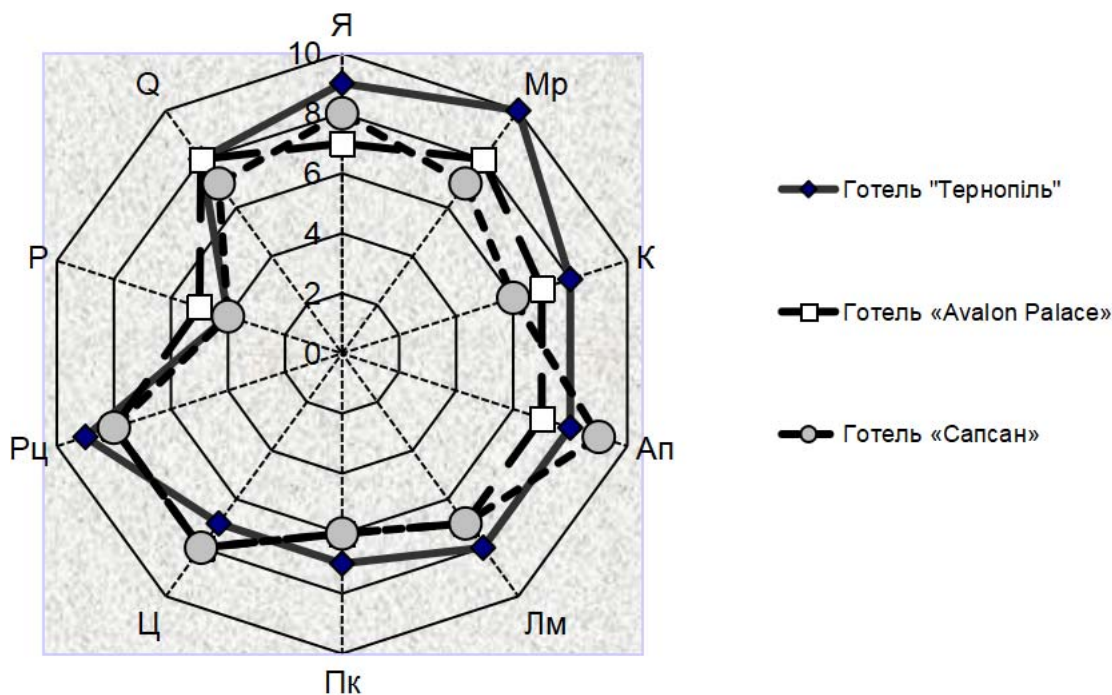


Рис. 2. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами

- Бк1 – бальна оцінка готелю «Avalon Palace»;
- Бк2 – бальна оцінка готелю «Сапсан»;
- КСПф – показник конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель», який визначають наступним чином:

$$КСПф = \sum (R_i \times Бф_i),$$

$i = 1, \dots, n$ – кількість аналізованих показників.

- КСПп1 – конкурентоспроможність послуг «Avalon Palace»;
- КСПп2 – конкурентоспроможність послуг готелю «Сапсан».

Для порівняльної оцінки в роботі розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$K_{ксп} = \frac{КСПф}{КСПп1} = \frac{810}{714} = 1,13.$$

Отже, аналізоване нами ПрАТ «Тернопіль-готель» вважатимуться конкурентоспроможним, так як коефіцієнт конкурентоспроможності більший за одиницю. Далі конкурентоспроможність аналізованих готелів

можна представити також графічно: на рис. 2 представлено «багатокутник конкурентоспроможності».

Даний багатокутник дозволяє оцінювати на основі певного кола показників не лише свої переваги та недоліки, але й оцінити переваги та недоліки конкурентів.

Висновки. Під час аналізу конкурентоспроможності підприємства серед показників конкурентоспроможності показник «реклама» набрав найменший бал серед інших показників, що пов'язано з тим, що реклама ПрАТ «Тернопіль-готель» майже не здійснюється і представлена лише у вигляді реклами на сайтах туристичних операторів.

Також негативним показником є високий рівень плинності кадрів, що є наслідком поганого стимулювання персоналу. Низький бал ПрАТ «Тернопіль-готель» за вартість номера класом «напівлюкс» обумовлено наявністю триразового харчування у вартості аналогічних номерів готелів «Avalon Palace» та «Сапсан», що користується великою популярністю серед відпочиваючих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 272–279.
2. Балацька Н. Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 11 (38). С. 551–554.

3. Довбуш В. І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4(72). С. 91–97.
4. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 297–304.
5. Яцишин Н. О. Методика аналізу фінансового стану підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 439–445.

REFERENCES:

1. Bakay V. Y., Linnik D. V. (2021) Osoblyvosti vyznachennja ta ocinky konkurentospromozhnosti produkciji pidpryjemstva [Peculiarities of determining and evaluating the competitiveness of the company's products]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 6(1), pp. 272–279.
2. Balatska N. Yu. (2016) Imidzh jak faktor konkurentospromozhnosti ghoteljnogho pidpryjemstva [Image as a factor of hotel enterprise competitiveness]. *Young Scientist*, vol. 11(38), pp. 551–554.
3. Dovbush V. I. (2019) Osoblyvosti ocinjuvannja konkurentospromozhnosti ghoteljnykh pidpryjemstv [Peculiarities of evaluating the competitiveness of hotel enterprises]. *Economics and enterprise managemen*, vol. 4(72), pp. 91–97.
4. Onyshchuk N. V. (2019) Rozvytok industriji ghostynnosti v Ukrajinі ta sviti [Development of the hospitality industry in Ukraine and the world]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 4 (21), pp. 297–304.
5. Yatsyshyn N. O. (2012) Metodyka analizu finansovogho stanu pidpryjemstva [Methodology for analyzing the financial state of an enterprise]. *Economic Analysis*, vol. 10(4), pp. 439–445.