

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА КРУПНОГО МІСТА НА ОСНОВІ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Герасименко В.Г.

На прикладі готельного господарства м. Одеси обґрунтовується можливість і необхідність використання методів стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності готелів різного типу. Розглядаються можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності готелів міста.

Ключові слова: готельне господарство, привабливість ринку, конкурентна позиція, стратегічний аналіз.

На протязі майже п'яти десятиріч в якості інструмента довгострокового планування у багатьох галузях економіки використовуються різні методи стратегічного аналізу. Найбільш відомими з них є матричний метод «зростання ринку/частка ринку», що запропонований компанією «Boston Consulting Group»; метод «привабливість ринку/конкурентна позиція» який має назву «матриця General Electric – McKinsey»; стратегічна модель М. Портера та інші [1]. Сфера туризму не є виключенням для використання зазначених методів. Однак обраний рівень проведення аналізу, його об'єкт, зміст інформаційної бази даних кожного разу приносять дещо нове у процедуру таких досліджень, збагачують тим самим робочий інструментарій спеціалістів-аналітиків.

Методика і умови їх застосування досить докладно висвітлені в роботах Г. Азоева, І. Ансоффа, Л. Баумгартена, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та інших науковців. В ході аналізу літературних джерел виявлено, що на сьогоднішній день в основному сформовані основні принципи і інструментарій використання зазначених методів в аналітичній роботі.

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених методам стратегічного аналізу, науковці практично не приділяють уваги можливості їх застосування у такій специфічній сфері як готельне господарство. Ціллю статті є обґрунтування можливості застосування відомого методу General Electric/McKinsey для аналізу конкурентоспроможності різних типів готелів м. Одеси, а також визначення ступеню перспективності розвитку готельного бізнесу для міста в цілому.

Аналітична модель, запропонована корпорацією General Electric спільно з консалтинговою компанією McKinsey & Co з'явилася на початку 1970-х років і незабаром стала найбільш популярною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. Модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з 9 осередків для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарській діяльності підприємств. Головною особливістю цієї моделі є те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій), але і суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення, що є особливо важливим для сфери послуг. Розроблена структура матриці є методичним досягненням, оскільки з її допомогою забезпечується вирішення проблеми встановлення загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій різних видів бізнесу. Як одне з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним чинникам можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою.

Готелі вважаються найважливішим елементом туристичного бізнесу, а туризм – одним із напрямків реалізації готельних послуг. За статистичними даними, станом на 1 січня 2009 року в Одеській області функціонувало 81 підприємство готельного господарства, з них 39 одиниць або 48,1% знаходились в м. Одеса [2]. Однак фактична кількість підприємств, що позицінують себе як готелі, суттєво перевищує показники офіційної статистики. З метою аналізу всі готелі Одеси, що приймають туристів, можна поділити на три групи: курортні готелі, бізнес-готелі, міні-готелі (позакатегорійні).

При визначенні належності готелю до кожного з сегментів нами враховувалися наступні ви-

моги. Для сегменту курортних готелів найважливішими характеристиками є: розташування в рекреаційній зоні міста, широкий спектр додаткових послуг, наявність оздоровчого центру. До сегменту бізнес-готелів були віднесені готелі, які позиціонують себе як готелі бізнес-класу, мають можливості для надання конгрес-послуг і достатню місткість, розташовані в центрі міста. При дослідженні сегменту міні-готелів виникли певні труднощі, пов'язані з тим, що чіткого визначення міні-готелю немає ні в українських законодавчих актах, ні в світовій практиці. У Європі малий готель має в своєму розпорядженні максимум 50, в США 150 номерів. У Росії міні-готелі – це, як правило, об'єкти з 10-100 номерами. Постановою КМУ № 297 від 15.03.06 «Про порядок надання послуг тимчасового розміщення (мешкання)» визначено, що для отримання статусу колективного засобу розміщення необхідно мати 10 койко-місць і вище. Тому, враховуючи, що готелі Одеси не мають в своєму розпорядженні великого номерного фонду, як міні-готелі будуть розглянуті ті, що мають від 10 до 30 номерів. Таким чином, обсяг вибірки склав загалом 15 готелів.

Наступний крок застосування методики – це визначення показників, по яких проводитиметься аналіз конкурентоспроможності засобів розміщення, і привласнення вагових коефіцієнтів, залежно від важливості кожного з показників. Показники формуються по двох чинниках – «привабливість бізнесу» і «конкурентоспроможність підприємства». На наш погляд, найбільш важливими показниками привабливості ринку є його місткість і темп зростання, що передбачає аналіз мінливості ринку, вірогідність появи нових конкурентів, тобто необхідно визначити і проаналізувати бар'єри входу на даний ринок. За даними департаменту рекреаційного комплексу і туризму Одеської міської ради у 2008 року доходи від туристичної діяльності склали 3 млрд. грн., що на 60% більше, ніж в аналогічному періоді 2007 року. Ємність ринку готельних послуг складала більш 400 млн. грн. (\$ 50 млн.), потенційна ємність міста з мільйонним населенням оцінюється експертами приблизно в \$ 150 млн. Таким чином, в місті є передумови для подальшого розвитку готельного бізнесу [3].

Розглянемо окремо кожний з обраних сегментів. Згідно даним по в'їзному туризму України сектор ділового туризму є досить перспективним для нашої країни: 10% загального числа іноземних туристів прибувають з діловою метою. У Одесі бізнес туристи складають 20% загального попиту на готельні послуги і існують певні передумови, що він буде зростати. По-перше, спостерігається підвищення ділової активності, що, як правило, неминуче викликає збільшення обсягів ділового туризму. По-друге, Одеса є транспортним вузлом, і має високий економічний потенціал і перспективи розвитку, що неодмінно позначатиметься на подальшому розвитку міста як комерційного центру і привертатиме бізнес туристів.

Географічне положення Одеси, кліматичні і природні умови сприяють розвитку міста як курорту. Крім того, Одеса довгий час була курортною столицею не тільки в межах нашої країни, але і на території СНД, тому є підстави вважати, що місто зможе відновити свої позиції і рекреаційне значення. У зв'язку з цим важливим моментом є поява нових курортних готелів. Таким чином, конкуренція на даному ринку буде зростати, у випадку, якщо місцева влада прийме заходи щодо популяризації Одеси, як центру оздоровлення і рекреації. Необхідно відзначити, що готелі, що представляють категорію курортних, зараз поступаються по рівню конкурентоспроможності готелям світового рівня. В першу чергу це виявляється в матеріально-технічній базі і використанні нових технологій, як в управлінні, так і в автоматизації готелів. По-друге, неконкурентоздатною є цінова політика одеських готелів. Особливо даний недолік виявляється при порівнянні з найближчими конкурентами Одеси, такими як курорти Туреччини, де курортні готелі пропонують при порівняно невисоких цінах повноцінний відпочинок за системою All-included. У практиці одеських готелів застосування такого типу тарифів відсутнє. Небагато готелів надають можливість своїм гостям користуватися послугами спортивно-оздоровчого комплексу безкоштовно. В той же час готелі мають обмежені можливості, через невелику кількість номерів, в проведенні великомасштабних корпоративних заходів для організованих груп туристів і ділових людей, які приїжджають на конференції і виставки. Відмінною рисою сегменту міні-готелів в нашому місті від світової практики є високі ціни. Цей факт не завжди сприяє розвитку бізнесу, оскільки в готельній справі дуже важливо дотримувати співвідношення між вартістю і якістю обслуговування.

Проблемою є легалізація міні-готелів на ринку, їх власники зазвичай ведуть «нелегальний» бізнес, щоб не обтяжувати себе додатковими податками. У нормативно-правовому плані, сьогодні, це не врегульований сектор готельної індустрії. У зв'язку з тим, що власниками малих готелів є в основному фізичні особи, виникають питання по обліку і статистиці. Так, багато малих готелів звітують послуги розміщення формою «1-Послуга» і не звітують формою «1-Готель». Звідси виникає і неточність інформації про кількість готелів, їх номерний фонд. Тому брак нормативних документів щодо функціонування малих засобів розміщення приводить до відсутності зрозумілих взаємин з контролюючими органами, що спричиняє за собою зниження ефективності діяльності таких засобів розміщення. Всі наведені міркування враховувались експертами при оцінці в балах (за 5-бальною шкалою) кожного показника спочатку за фактором «конкурентна позиція», а потім – «привабливість ринку». За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на кількість балів, що надана експертами.

У табл. 1 наведені всі необхідні розрахунки і визначено інтегральний показник конкурентоспроможності по групі бізнес-готелів м. Одеси.

Як бачимо, інтегральний показник конкурентоспроможності, розрахований по бізнес-готелям, складає 19,85. Аналогічним чином визначаємо інтегральні показники по сегментам курортних готелів і міні-готелів. Вони складають, відповідно, 15, 15 та 14,05.

Таблиця 1.

Визначення конкурентної позиції бізнес-готелів м. Одеси за методикою GE/McKinsey

Назва показника	Вага	Континенталь		Лондон		Лондонська		Моцарт		Одеса	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Ціна	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Технологічні переваги	0,25	4	1	5	1,25	5	1,25	4	1	4	1
Якість послуг	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Асортимент додаткових послуг	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Розташування	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Місткість	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	5	0,25
Сума балів	1		4		3,85		4,3		3,9		3,8
Значення інтегрального показника:										19,85	

Перелік показників та їх розрахунки за фактором «Привабливість ринку» наведено у табл. 2.

Таблиця 2.

Визначення показників привабливості ринку для різних груп готелів м. Одеси

Назва показника	Вага	Бізнес-готелі		Курортні готелі		Міні-готелі	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Темп зростання ринку	0,3	5	1,5	3	0,9	1	0,3
Ємність ринку	0,2	5	1	4	0,8	2	0,4
Рівень державного регулювання	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Відданість клієнтів	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Рівень доходності	0,3	5	1,5	4	1,2	2	0,6
Разом	1	-	4,75	-	3,65	-	2,05

Отримані результати розрахунків щодо привабливості ринку готельних послуг у місті та конкурентоспроможності кожної групи готелів дозволяють визначити рейтинг готелів (табл. 3).

На базі даних про конкурентоспроможність готелів кожного сегменту та привабливості ринку взагалі будуємо матрицю GE/McKinsey (рис. 1)

Рейтинг готелів Одеси

Позиції рейтингу	Сегмент бізнес-готелів	Сегмент курортних готелів	Сегмент міні-готелів
1.	Лондонська	Grand-Pettine	Одеський Дворик
2.	Континенталь	Palace del Mar	Айвазовський
3.	Моцарт	Аркадія Плаза	Паладіум
4.	Лондон	Морський	Фраполлі
5.	Одеса	Валентина	Олимп клуб

Як показує рис. 1 у зоні зростання, де знаходяться найбільш перспективні види бізнесу, що володіють сильними конкурентними позиціями, опинився сегмент бізнес-готелів.

Такі результати підтверджуються словами багатьох експертів, які вважають, що інтеграція України в світову економічну спільноту як транспортний-комунікаційний вузол європейського рівня здійснюватиметься більшою мірою завдяки розвитку Одеського регіону, що приведе в наше місто великий потік ділових туристів. Відповідно до «Стратегії соціально-економічного розвитку м. Одеси», розвиток міста визначатиметься нарощуванням і модернізацією транспортної інфраструктури, розвитком логістики і морського господарства, високотехнологічних наукоємних галузей промисловості.

Одеса є центром торгово-посередницьких, кредитно-фінансових послуг, регіональним і національним центром освіти і науки, науково-технічних розробок і інноваційної діяльності. Тому ядром ділового туризму в Одесі в стратегічній перспективі є туристичні послуги, орієнтовані на попит з боку управлінської ланки вказаних економічних напрямів.

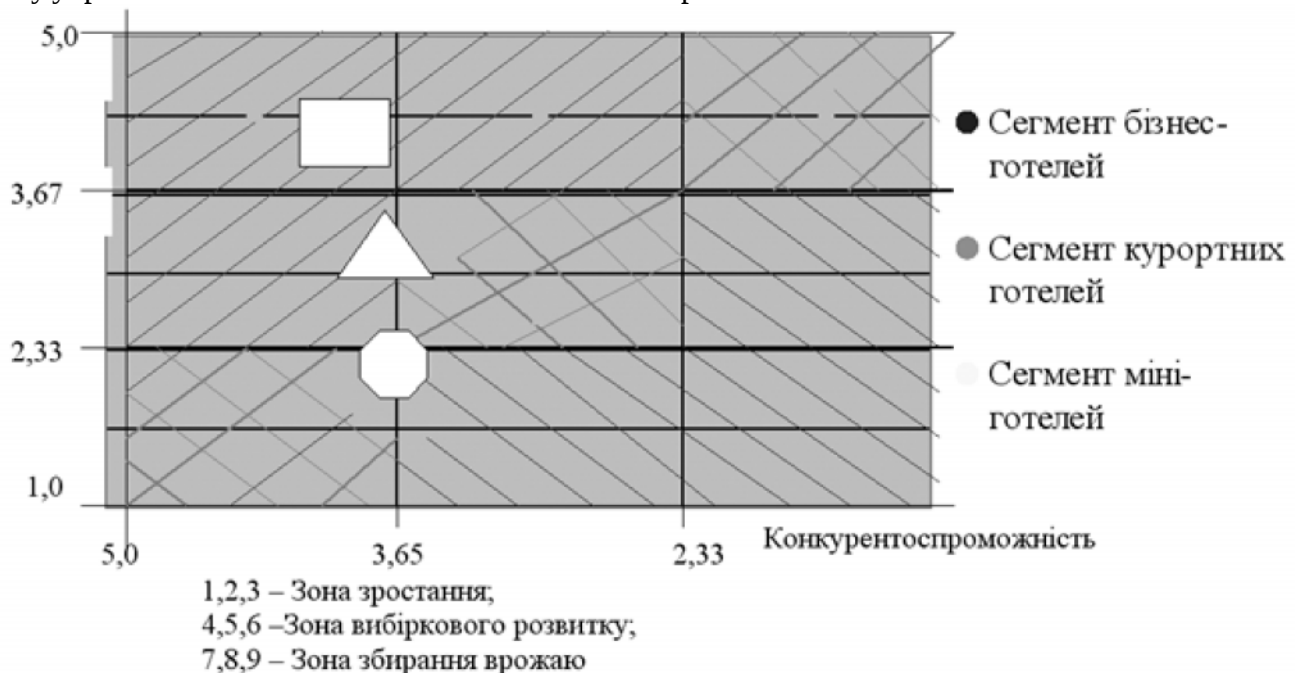


Рис 1. Матриця GE/McKinsey

До зони вибіркового розвитку відноситься сегмент курортних готелів. Перспективність даного сегменту залежатиме від політики властей міста, від їх підтримки приватного підприємництва. Для залучення в місто відпочиваючих необхідне удосконалення курортної інфраструктури, маркетингові заходи, спрямовані на створення іміджу Одеси як рекреаційного центру. До того ж відчувається сильна конкуренція з боку сильніших в плані розвитку курортної справи країн-сусідів України – Туреччині, де розвинений рекреаційно-пляжний туризм, а також Чехії, Угорщині, Словаччині, які відомі своїми оздоровчими курортами. Саме тому цей сегмент характеризується середньою привабливістю і конкурентоспроможністю. В той же час, як показує матриця, сектор курортних готелів розташований на перетині із зоною зростання. Це пов'язано з тим, що ряд готелів «4 зірки», що

належать до досліджуваного сегменту, володіють високим рівнем конкурентоспроможності (Аркадія Плаза, Морський, Palace del Mar). Зараз, коли відчувається брак якісного розміщення, дані готелі займають значну частку ринку, але для них вірогідна загроза появи конкурентів – готелів з гнучкішою ціновою політикою, тому даному сегменту готелів необхідно вживати заходи по зміцненню своїх конкурентних позицій.

Сегмент міні-готелів знаходиться на перетині зон збору врожаю і вибіркового розвитку. Низька перспективність даного ринку пов'язана з насиченням ринку на даний момент. Міні-готелі займають близько 20% від загального числа готелів, це самий заповнений сегмент ринку Одеси. У Москві на міні-готелі доводиться 5% ринку, в Лондоні – 15%. В той же час, слід підкреслити конкурентні переваги міні-готелів, де є індивідуальний підхід до гостя в порівнянні з великими готелями. До того ж, такий формат готелю цікавий інвесторові завдяки порівняно швидкій окупності — 4-6 років, тоді як великий готель окупиться років через 8—15. За кордоном готелі міні-формату в основному представлені категоріями дві або три зірки, що, проте, не позначається на якості сервісу. У Одесі більшість готелів цього сегменту відносяться до вищої цінової категорії, що негативно впливає на рівень їх конкурентоспроможності. На жаль, не завжди бізнесмени, що вкладають гроші в малі готелі, мають знання і практичний досвід управління таким об'єктом. З урахуванням нашого менталітету більшість інвесторів на етапі проектування і будівництва не радяться з фахівцями готельного бізнесу, що знижує ефективність роботи і, отже, зменшується прибутковість підприємства.

Аналіз інтенсивності конкуренції на ринку готельних послуг м. Одеси дозволив зробити висновки про невідповідність попиту і пропозиції, відчувається брак готельних місць у всіх сегментах. Дана ситуація підтверджується популярністю альтернативних готелям квартир для оренди з добовою оплатою. В Одесі цей ринок представляє достатньо серйозну конкуренцію готелям. Слід зазначити практичну відсутність дешевих молодіжних засобів розміщення. В Одесі є тільки один хостел «Зірка» зі 160 номерами, розташований в центрі міста. Номери хостела відповідають світовим стандартам даної категорії готелів. Ціни пропонуються від 130 до 350 грн, причому оплата не залежить від числа гостей в номері. В світі хостельні мережі дуже популярні. Клієнтами хостела є незалежні туристи. Враховуючи той факт, що значну частину туристів нашого міста складають росіяни і громадяни інших сусідніх держав, які віддають перевагу неорганізованому відпочинку, а також, що серед європейців і американців зростає число прихильників самостійного туризму, розвиток хостельної мережі може стати підставою для залучення молоді до Одеси.

Сегментна структура готельної пропозиції міста не є оптимальною. В Одесі є перспективні і практично не освоєні ринкові ніші. Розвиток бізнесу необхідно зіставляти з світовими тенденціями індустрії гостинності, зважаючи на міжнародний досвід в будівництві і управлінні готельними підприємствами. Як показує світовий досвід, майбутнє готельного бізнесу – в пошуку ринку. Існують різні приклади того, як готелі знаходять власні унікальні ніші. Для “Домодедово Аеротель” (Московська область) така ніша – аеровокзальний комплекс. Мета “Домодедово Аеротель” — злиття послуг аеропорту і готелю. У фойє готелю пропонується реєстрація туристів на рейс, а у аеровокзальному комплексі є стійка, де організована реєстрація в готель, і гості вже там можуть отримати ключі номерів. За умови подальшого розвитку ринку авіаперевезень в Україні, перспективним є будівництво готелів в зоні аеропортів і у нас.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у готелях міста пропонується досить широкий спектр додаткових послуг, поліпшується якість обслуговування, висуваються високі вимоги до персоналу готелів, систематично проводяться тренінги і семінари, які сприяють підвищенню рівня кваліфікації працівників. Готельна справа набуває абсолютно нового характеру. Готельна послуга не пропонує просто розміщення, вона задовольняє масу потреб клієнта, починаючи від первинних, таких як харчування з урахуванням культурних і національних традицій, і закінчуючи оснащенням номерів комп'ютерами і виходом в Інтернет. Аналіз стану готельного бізнесу в Одесі дозволив зробити висновок про сприятливість подальшого розвитку індустрії гостинності. Також очевидним є той факт, що в довгостроковій перспективі готелям міста, щоб успішно конкурувати навіть на внутрішньому ринку, необхід-

но довести якість продукту і обслуговування до світового рівня. Не дивлячись на те, що рівень пропонованих послуг розміщення не завжди відповідає міжнародним стандартам, спостерігається помітне пожвавлення ринку готельних послуг, намітилася тенденція зростання їх пропозиції і диференціації по сегментах ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме : учеб. пособ. для вузов / Л.В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Готелі та інші місця для тимчасового проживання Одеської області: стат. зб. – Одеса: Головне управління статистики в Одеській області, 2009. – 75 с.
3. Програма розвитку туризму в м. Одесі на 2008-2012 рр. – Додаток до рішення Одеської міської ради №3156 від 11.1.2007 р.