6. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с.
7. Прохорова В., Проценко В., Чобіток В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.
8. Прохорова В., Чобіток В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. 278 с.
9. Терещенко О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 56–63.
10. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

УДК 338.482.2:640.41:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-46>

Завідна Л.Д.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Барна М.Ю.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи
Львівського торговельно-економічного університету

Zavidna Liudmyla

Uzhhorod Trade and Economics Institute of
Kyiv National University of Trade and Economics

Barna Marta

Lviv University of Trade and Economic

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE ON THE MARKET OF HOTEL SERVICES

В умовах зниження темпів економічного зростання й уповільнення виробничих процесів успіх підприємств готельного господарства країни залежить від того, наскільки ефективно вирішуються проблеми пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності пропонованих готельних продуктів і послуг. В рамках проведення дослідження практики формування і обґрунтування методичного підходу оцінки конкуренції і конкурентоспроможності підприємств, здійснено аналіз вартості товарної продукції підприємств готельного господарства України. На основі використання системи відносних показників: індексу концентрації та індексу Херфіндаля-Хіршмана, обґрунтовано методичний підхід та практичний інструментарій оцінки конкурентного середовища підприємств, визначено їх конкурентні позиції. Побудовано матрицю розподілу частки ринку суб'єктів готельного господарства, що дало змогу здійснити аналіз динаміки концентрації ринку готельних послуг та визначати її тенденцію.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, ринок готельних послуг, підприємства готельного господарства, конкурентна позиція, рівень розвитку конкуренції, матриця розподілу частки ринку, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс концентрації.

В условиях снижения темпов экономического роста и замедления производственных процессов успех предприятий гостиничного хозяйства страны зависит от того, насколько эффективно решаются проблемы связанные с обеспечением конкурентоспособности предлагаемых гости-

нических продуктов и услуг. В рамках проведения исследования практики формирования и обоснования методического подхода оценки конкуренции и конкурентоспособности предприятий, осуществлен анализ стоимости товарной продукции предприятий гостиничного хозяйства Украины. На основе использования системы относительных показателей: индекса концентрации и индекса Херфиндаля-Хиршмана, обоснованно методический подход и практический инструментарий оценки конкурентной среды предприятий, определены их конкурентные позиции. Построено матрицу распределения доли рынка субъектов гостиничного хозяйства, что позволило провести анализ динамики концентрации рынка гостиничных услуг и определить ее тенденцию.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, рынок гостиничных услуг, предприятия гостиничного хозяйства, конкурентная позиция, уровень развития конкуренции, матрица распределения доли рынка, индекс Херфинделя-Хиршмана, индекс концентрации.

With the slowdown in economic growth and the slowdown in production processes, the success of the hotel industry depends on how effectively the problems associated with ensuring the competitiveness of the proposed hotel products and services are solved. In context of increased competitive pressure on market actors, there appears the need for comprehensive analysis of competitive environment of hotel industry enterprises in Ukraine for identification of major trends and threats, search for possible ways of strengthening their positions. Assessment of the levels of competition and competitiveness of the enterprise is determined by a system of indicators, the content of which is disclosed in detail in the works of G. Azoev, F. Scherer and D. Ross, S. Avdashev and S. Rozanova, S. Svetunkov. Traditionally, there are direct and indirect indicators of competition and competitiveness of the enterprise. Among the direct indicators are the Bain, Tobin and Lerner indices. The system of direct indicators is supplemented by a system of relative ones: concentration indicators, Herfindahl-Hirschman index, fluctuations (dispersion) of market share, Gini coefficient, rank concentration index, etc. In the framework of studying the practice of formation and substantiation of the methodological approach to the assessment of competition and competitiveness of enterprises, an analysis of the value of marketable products of the hotel industry of Ukraine. On the basis of using the system of relative indicators: the concentration index and Herfindahl-Hirschman Index, author has substantiated the methodological approach and practical tools for evaluation of competitive environment of enterprises on the market of hotel services, defines their competitive positions. From the method of determining the Herfindahl-Hirschman Index, it follows that it reflects the differences between enterprises in the sale of goods (services), as well as the number of enterprises themselves as subjects of this market. Author has constructed the matrix of market share distribution for hotel industry actors, which makes it possible to analyze the dynamics of hotel services market concentration and determine its tendency. The results obtained are characterizing the effective competition of hotel services market sphere according to the investigation areas and un concentrated hotel services market sphere in Ukraine.

Key words: enterprise competitiveness, hotel services market, hotel enterprises, competitive position, level of competition development, market share distribution matrix, Herfindahl-Hirschman Index, concentration index.

Постановка проблеми. У контексті посилення конкурентного тиску на суб'єкти ринку зумовлюється необхідність всебічного аналізу конкурентного середовища підприємств готельного господарства України для виявлення основних тенденцій та загроз, пошуку можливих шляхів зміцнення своїх позицій. Конкурентоспроможність підприємства – складна економічна категорія, яка виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки підприємства, тобто його виживання в умовах жорсткої боротьби. Забезпечення конкурентоспроможності має на увазі вміння пристосовуватися, щоб вносити відповідні зміни і відповідати локальним перспективам [1, с. 70], а також передбачає локалізовану кастомізацію (від англ. customize – налаштовувати, процес адаптації) диференціювання і індивідуалізацію [2, с. 17]. Підтримка високого рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає повного

використання численних внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку.

Успішна діяльність підприємств готельного господарства в умовах зниження темпів економічного зростання й уповільнення виробничих процесів залежить від того, наскільки ефективно вирішуються проблеми, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності пропонованих готельних продуктів і послуг. Потрібно не просто модернізувати виробництво готельних послуг та управління готелем, але й чітко встановити, яка мета повинна бути досягнута. Головним при цьому має бути вміння визначати та ефективно використовувати свої відносні переваги і конкурентні можливості, та спрямувати зусилля на розвиток тих сторін, які вигідно відрізняють підприємство готельного господарства від його потенційних і реальних конкурентів. В таких умовах особливо актуальним є розроблення методичних підходів,

практичного інструментарію для оцінки конкурентного середовища ринкових суб'єктів та їх конкурентних позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні науковцями-економістами створена певна методологія конкуренції та вибору конкурентної стратегії підприємства. Дану тему розкрито в працях сучасних наукових шкіл, серед яких слід виділити наукову школу США (А. Чандлер, М. Енрайт, Ф. Котлер, М. Портер), наукові центри Японії (Т. Сакайя, І. Кобаясі, І. Нонака, Х. Такеучі), європейські наукові школи (Австрія – Ф. Хайек, І. Кірцнер; Швеція – Б. Карлоф; Німеччина – К. Криппендорф; Франція – Ж.-Ж. Ламбен, П. Сален; Ірландія – Д. Макаліз).

Оцінка рівнів розвитку конкуренції та конкурентоспроможності підприємства визначається системою показників, що характеризують структуру ринку, рівень розвитку конкуренції та її конкурентоспроможності. Зміст цих показників докладно розкрито в роботах Г. Азоева [3], Ф. Шерера і Д. Росса [4], С. Авдашева і С. Розанової [5], С. Светуцькова [6].

В області розроблення наукових питань, що стосуються забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, виділяються роботи таких вітчизняних вчених, як Л.Г. Агафонової, А.С. Капліна, М.П. Мальської, А.А. Мазаракі, О.Л. Ремеслової, Т. І. Ткаченко та інші. Підкреслюючи значимість наукових напрацювань щодо розроблення певної методології конкуренції та вибору конкурентної стратегії організації необхідно відмітити, що науковцями не достатньо приділено уваги аналізу динаміки концентрації ринку готельних послуг України, виявленню основних загроз та пошуку можливих шляхів зміцнення їх конкурентних позицій.

Метою статті є розроблення методичних підходів та практичного інструментарію для оцінки конкурентного середовища підприємств готельного господарства України та їх конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. При здійсненні оцінки рівнів розвитку конкуренції та конкурентоспроможності підприємства використовується система показників, що характеризує структуру ринку, рівень розвитку конкуренції та її конкурентоспроможності. Розглянемо основні підходи щодо її оцінки. Традиційно розрізняють прямі і непрямі показники оцінки конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. До числа *прямих показників* відносять індекси Бейна, Тобіна, Лернера. Систему прямих показників оцінки конкуренції і конкурентоспроможності підприємств доповнює система *відносних показників*: індекси

концентрації, індекс Херфіндала-Хіршмана, варіації (дисперсії) ринкових часток, коефіцієнт Джині, ранговий індекс концентрації та ін. [3–6]. Зупинимось на них більш детально:

1. *Індекс концентрації* дозволяє оцінити рівень монополізації ринку та є величиною, зворотною інтенсивності конкуренції. Індекс концентрації (CR_k) визначається як сума ринкових часток кількох найбільш великих підприємств:

$$CR_k = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (1)$$

де q – частка виробництва (продажів) даного підприємства в загальному обсязі випуску (збуту) галузі;

n – кількість аналізованих підприємств.

Відповідно до прийнятої практики розрахунку використовується показник концентрації (CR_{1-3-5}), який є загальною часткою п'ятих перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку. При значенні індексу нижче 45% – ринок вважається неконцентрованим, в інтервалі 45-70% – помірноконцентрованим, вище 70% – висококонцентрованим.

2. *Індекс Херфіндала-Хіршмана* (англ. *Herfindahl-Hirschman Index* або ННІ) – індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку (англ. *market dominance*) і визначається як сума квадратів часток всіх діючих на ринку підприємств.

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_{ai}^2, \quad (2)$$

де S_{ai}^2 – частка в ринку i -ого суб'єкта господарювання;

n – кількість суб'єктів господарювання.

Якщо досліджуваний ринок досить розвинений, то в аналіз включають перші п'ятдесят підприємств, що займають лідируючі позиції. На ринку, де працюють 2 компанії і кожна має однакову ринкову частку у 50%, індекс Херфіндала-Хіршмана дорівнюватиме $0,502 + 0,502 = 1/2$. За умови чистої монополії цей коефіцієнт дорівнює 1, або десяти тисячам, коли вказана частота береться у відсотках. Даний індекс може мати значення від 0 до 10 000 (або від 0 до 1,000). Така шкала градації рівня концентрації встановлена залежно від рівня ННІ: 1) 0 – мінімальна концентрація; 2) від 0 до 0,1 – низький рівень концентрації; 3) від 0,1 до 0,18 – середній рівень концентрації; 4) понад 0,18 – високий рівень концентрації. Тобто, індекс ННІ < 1000 – слабоконцентрований ринок (у цих межах значення індексу дозволяється злиття фірм); 1000 < ННІ < 1800 – середньоконцентрований ринок; ННІ > 1800 – висококонцентрований ринок.

Наведені розрахунки свідчать про те, що безпечний, з погляду монополізації, ринок ($HHI < 1000$) передбачає наявність 10 або більше конкуруючих фірм, причому частка найбільших з них не може перевищувати 31%, двох найбільших – 44%, трьох – 54% і чотирьох – 63%. [7].

3. Коефіцієнт варіації (дисперсії) ринкових часток визначається за формулою:

$$v = n \sqrt{1/n \sum (q_i - 1/n)^2} \quad (3)$$

де v – дисперсія ринкових часток;

n – число фірм в галузі;

q_i – ринкова частка фірми.

Якщо значення коефіцієнта варіації близьке до одиниці, то це означає, що на ринку функціонує підприємство, що займає домінуюче становище.

4. Коефіцієнт Джині (G) розраховується за формулою:

$$G = D/N, \quad (4)$$

де D – кумулятивний (накопичений) відсоток розміру галузі;

N – кумулятивний відсоток числа фірм на ринку.

При $G = 1$ весь обсяг виробництва продукції припадає на одне підприємство. При $G = 0$ кожне підприємство виробляє однакову частку продукції, або однаковий відсоток підприємств виробляє однаковий відсоток сукупного випуску.

5. Ранговий індекс концентрації (індекс Холла-Тайдмана, індекс Розенблюта) (HT) визначається за формулою:

$$HT = 1/2 \sum R_i q_i - 1, \quad (5)$$

де R_i – ранг підприємства на ринку (за зменшенням, найбільше підприємство має ранг 1);

q_i – частка фірми.

Ранговий індекс концентрації змінюється в інтервалі від $1/n$ до 1. Чим менше показник, тим нижче рівень концентрації на ринку.

В рамках проведення дослідження практики формування і обґрунтування методичного підходу оцінки конкуренції і конкурентоспроможності підприємств, здійснено аналіз вартості товарної продукції підприємств готельного господарства України та визначено їх ринкову частку на ринку готельних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця розподілу частки ринку підприємств готельного господарства по областям України за 2016–2018 рр.

№ пор.	Підприємство готельного господарства	Частка підприємства на ринку готельних послуг по області, %			Відхилення 2018/2017 (+/-)
		2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6
1	ПрАТ «Савой» готель «Вінниця»	3,56	0,53	0,47	-0,06
2	ПрАТ «ПГО «Поділля»	1,05	0,06	0,05	-0,01
	Ємність ринку: Вінницька обл. – всього, тис. грн.	13693,3	1444423,5	201703,0	×
3	ПрАТ «Готель Україна»	1,02	0,81	0,49	-0,32
	Ємність ринку: Волинська обл. – всього, тис. грн.	24732,9	92445,3	123578,5	×
4	ПрАТ «Готель «Жовтневий»	2,55	0,25	0,23	-0,02
	Ємність ринку: Дніпропетровська обл. – всього, тис. грн.	172334,6	1448518,1	1490227,8	×
5	ПАТ «ГТК «Інтурист-Закарпаття»	5,13	1,13	0,95	-0,18
6	ТОВ «Готель «Ужгород»	0,80	0,28	0,27	-0,01
	Ємність ринку: Закарпатська обл. – всього, тис. грн.	73827,0	109413,0	127873,3	×
7	ПАТ «ТГК «Дністер»	11,43	7,14	8,49	1,35
	Ємність ринку: Львівська обл. – всього, тис. грн.	556741,2	1052050,2	1691122,2	×
8	ПАТ «Тернопіль-Готель»	4,52	1,08	0,71	-0,37
	Ємність ринку: Тернопільська обл. – всього, тис. грн.	16538,6	46559,4	46660,3	×
9	ПАТ «Готель «Мир»	19,21	6,87	6,51	-0,36
10	ПрАТ «Готель Чічіков»	20,18	5,58	5,02	-0,56
11	ПрАТ «Готель «Харків»	16,97	3,04	4,15	1,11
	Ємність ринку: Харківська обл. – всього, тис. грн.	142501,9	600151,0	811558,3	×

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
12	ПрАТ «Готельний комплекс Бригантина»	0,46	0,28	0,22	-0,06
	Ємність ринку: Херсонська обл. – всього, тис. грн.	124491,5	205498,4	247697,3	×
13	ПАТ «Готель «Поділля»	1,77	0,69	0,33	-0,36
	Ємність ринку: Хмельницька обл. – всього, тис. грн.	24004,7	56721,7	74089,1	×
14	ПАТ «Готель-Україна»	16,40	1,35	1,28	-0,07
15	ПАТ «Готель «Градецький»	0,24	0,07	0,07	0,00
	Ємність ринку: Чернігівська обл. – всього, тис. грн.	24374,0	98562,7	129857,2	×
16	ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»	59,19	18,66	24,72	6,06
17	ПрАТ «Президент-готель»	8,66	2,67	3,16	0,49
18	ПАТ «Готель «Дніпро»	5,28	2,23	2,37	0,14
19	ПАТ «Готельний комплекс «Братислава»	4,64	0,59	0,55	-0,04
20	ПрАТ «Готель «Салют»	2,03	0,29	0,55	0,26
	Ємність ринку: м. Київ – всього, тис. грн.	1967278,7	4275306,9	5763158,8	×
Середня ринкова частка (<i>Sm</i>)		8,83	2,56	2,90	0,34
Індекс Херфінделя-Хіршмана (<i>HHI</i>)		5167,51	505,29	788,74	283,45
Індекс концентрації (<i>CRk</i>)		115,55	38,25	46,72	8,47

Джерело: розроблено та побудовано авторами на основі [7-10]

Використовуючи відносні показники (індекси концентрації та індекс Херфінделя-Хіршмана) побудуємо матрицю розподілу частки ринку готельних підприємств за 2016–2018 рр. по досліджуваним областям України.

Значення і зміна індексу *CR5* свідчить про ефективну конкуренцію ринку сфери готельних послуг у 2018 році (*CR5* = 46,72%). Якщо порівняти з 2016 роком, то індекс *CR5* становив – 115,55, тобто при значенні вище 70% ринок вважається висококонцентрованим [8; 9]. Значення індексу Херфінделя-Хіршмана підтверджує означений індексом *CR5* стан низької концентрації ринку – 788,74, його зростання на 283,45 пунктів свідчить про поглинання на ринку сфери готельних послуг. Порівняно з 2016 роком індекс *HHI* в середньому за досліджуваними областями становить 5167,51, тобто середній рівень концентрації (більше конкуренції та менше ризиків для клієнтів). Із методики визначення індексу Херфінделя-Хіршмана випливає, що в ньому відображаються відмінності між підприємствами в обсягах продажу товару (послуг), а також кількість самих підприємств як суб'єктів даного ринку [10, с. 187–188].

Висновки. Отже, сучасне підприємство сфери готельних послуг це компліцирований

(від лат. *komplitsirovaniy* – ускладнений, змішаний) комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних соціально-економічних підсистем, що функціонують в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища, що є, зі свого боку, джерелом як можливостей, так і загроз для розвитку підприємств.

На основі використання системи відносних показників: індексу концентрації та індексу Херфінделя-Хіршмана, що характеризують структуру ринку, рівень розвитку конкуренції та її конкурентоспроможність, обґрунтовано методичний підхід та практичний інструментарій оцінки конкурентного середовища підприємств на ринку готельних послуг, визначено їх конкурентні позиції. З метою здійснення оцінки рівня розвитку конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, визначення структури ринку побудовано матрицю розподілу частки ринку суб'єктів готельного господарства, що дало змогу здійснити аналіз динаміки концентрації ринку готельних послуг та визначити її тенденцію.

Отримані результати досліджень показали ефективну конкуренцію ринку сфери готельних послуг за досліджуваними областями та низьку концентрацію ринку сфери готельних послуг по Україні.

Список використаних джерел:

1. Jain, C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of marketing*, 53. 2009. P. 70–79.
2. Nasir, V.A. and Altinbasak, I. The Standardization / Adaptation Debate: Creating a Framework for the New Millennium. *Strategic Management Review*, I. 3 (1). 2009. P. 17–50.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М. : ЦЭИМ, 2001. 207 с.
4. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М. : Инфра-М, 1997. 138 с.
5. Авдашева С. В., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр, 1998. 264 с.
6. Светульников С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000. 256 с.
7. Клиланд Д.И., Кинг В. Р. Системный анализ и целевое управление / пер. с англ. М.М. Горяинова, А. В. Горбудова / под ред. И.М. Верещагина. М. : Советское радио, 1974. 279 с.
8. Завідна Л. Д. Готельний бізнес : стратегії розвитку : *монографія*. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
9. Завідна Л.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства : *автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с.
10. Мазаракі А.А., Завідна Л.Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу. *International Scientific Conference The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise : Conference Proceedings*, December 16, 2016. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2016. pp. 185–188.