



УДК 640.41:005.332.4

**COMPETITIVE POSITIONS OF THE ENTERPRISE  
ON THE MARKET OF HOTEL SERVICES  
КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ  
ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ**

**Zavidna L.D / Завідна Л.Д.***d.e.s., as.prof. / д.е.н., доцент*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>*Uzhhorod Trade and Economics Institute of Kyiv National Trade and  
Economics University, Orthodox Quay, 21A, 88000**Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-  
економічного університету, вул. Православна Набережна, 21А, 88000*

**Анотація.** 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. На основі використання системи відносних показників: індексу концентрації та індексу Херфіндаля-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. Побудовано матрицю розподілу частки ринку суб'єктів готельного господарства, що дає змогу здійснити аналіз динаміки концентрації ринку готельних послуг та визначити її тенденцію. Отримані результати характеризують ефективну конкуренцію ринку сфери готельних послуг за досліджуваними областями та неконцентрований ринок сфери готельних послуг по Україні.

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

**Вступ.**

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. 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 – налаштувати, процес адаптації) диференціювання і індивідуалізацію [2, с. 17]. 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 визначити 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 їхніх конкурентних позицій.



**Виклад основного матеріалу та результатів дослідження.** 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).

В області розроблення наукових питань, що стосуються забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, виділяються роботи таких вітчизняних вчених, як Л.Г. Агафонові, А.С. Капліна, М.П. Мальської, О.Л. Ремеслової, Т. І. Ткаченко та інші.

Оцінка рівнів розвитку конкуренції та конкурентоспроможності фірм 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. Светунькова [6].

Посилення конкурентного тиску на суб'єкти ринку зумовлює необхідність всебічного аналізу конкурентного середовища для виявлення основних тенденцій та загроз, пошуку можливих шляхів зміцнення своїх позицій.

Оцінка рівнів розвитку конкуренції та конкурентоспроможності підприємства визначається системою показників, що характеризують 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'ятьох 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. *Індексу 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.

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

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 долю 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 0,10 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);  $1000 < \text{ННІ} < 1800$  – середньоконцентрований ринок;  $\text{ННІ} > 1800$  – висококонтентрований ринок.

Наведені розрахунки свідчать про те, що безпечний, з погляду монополізації, ринок ( $\text{ННІ} < 1000$ ) 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:

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

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  $I/n$  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).

Використовуючи *відносні показники* (індекси концентрації та індекс Херфіндала-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 ( $CR5 = 44,72\%$ ). Якщо порівняти з 2016 роком, то індекс  $CR5$  становив – 115,547, тобто при значенні вище 70% ринок вважається висококонцентрованим.

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, %			Квадрат частки у 2018р	Відхилення 2018/2017 (+/-)
		2016	2017	2018		
1	ПрАТ "Савой" готель "Вінниця"	3,557	0,528	0,467	0,218	-0,061
2	ПрАТ "ПГО "Поділля"	1,044	0,062	0,043	0,002	-0,019
	<i>Ємність ринку: Вінницька обл. – всього, тис. грн.</i>	13693,3	1444423,5	201703,0	×	×
3	ПрАТ "Готель Україна"	1,018	0,812	0,488	0,238	-0,324
	<i>Ємність ринку: Волинська обл. – всього, тис. грн.</i>	24732,9	92445,3	123578,5	×	×
4	ПрАТ "Готель "Жовтневий"	2,545	0,251	0,224	0,050	-0,027
	<i>Ємність ринку: Дніпропетровська обл. – всього, тис. грн.</i>	172334,6	1448518,1	1490227,8	×	×
5	ПАТ "ГТК "Інтурист-Закарпаття"	5,126	1,125	0,948	0,899	-0,177
6	ТОВ "Готель "Ужгород"	0,795	0,276	0,264	0,070	-0,012
	<i>Ємність ринку: Закарпатська обл. – всього, тис. грн.</i>	73827,0	109413,0	127873,3	×	×
7	ПАТ "ТГК "Дністер"	11,432	7,137	8,486	72,012	1,349
	<i>Ємність ринку: Львівська обл. – всього, тис. грн.</i>	556741,2	1052050,2	1691122,2	×	×



8	ПАТ "Тернопіль-Готель"	4,514	1,082	0,712	0,507	-0,37
	<i>Ємність ринку: Тернопільська обл. – всього, тис. грн.</i>	16538,6	46559,4	46660,3	×	×
9	ПАТ "Готель "Мир"	19,213	6,872	6,507	42,341	-0,365
10	ПрАТ "Готель Чічков"	20,18	5,583	5,002	25,020	-0,581
11	ПрАТ "Готель "Харків"	16,965	3,041	4,149	17,214	1,108
	<i>Ємність ринку: Харківська обл. – всього, тис. грн.</i>	142501,9	600151,0	811558,3	×	×
12	ПрАТ "Готельний комплекс Бригантіна"	0,459	0,284	0,219	0,048	-0,065
	<i>Ємність ринку: Херсонська обл. – всього, тис. грн.</i>	124491,5	205498,4	247697,3	×	×
13	ПАТ "Готель "Поділля"	1,768	0,689	0,333	0,111	-0,356
	<i>Ємність ринку: Хмельницька обл. – всього, тис. грн.</i>	24004,7	56721,7	74089,1	×	×
14	ПАТ "Готель-Україна"	16,395	1,345	1,275	1,626	-0,07
15	ПАТ "Готель "Градецький"	0,241	0,065	0,07	0,005	0,005
	<i>Ємність ринку: Чернігівська обл. – всього, тис. грн.</i>	24374,0	98562,7	129857,2	×	×
16	ПАТ "Готель" Прем'єр Палац"	59,189	18,662	24,721	611,128	6,059
17	ПрАТ "Президент- готель"	8,661	2,669	3,155	9,954	0,486
18	ПАТ "Готель "Дніпро"	5,276	2,231	2,371	5,622	0,14
19	ПАТ "Готельний комплекс "Братислава"	4,64	0,585	0,547	0,299	-0,038
20	ПрАТ "Готель "Салют"	2,027	0,293	0,546	0,298	0,253
	<i>Ємність ринку: м. Київ – всього, тис. грн.</i>	1967278,7	4275306,9	5763158,8	×	×
	<i>Середня ринкова частка (Sm)</i>	8,825	2,56	2,895	x	0,335
	<i>Індекс Херфінделя-Хіршмана (HHI)</i>	5167,51	505,29	787,729	<b>787,729</b>	282,439
	<i>Індекс концентрації (CRk)</i>	115,547	38,254	44,716	x	6,462

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств.*



Значення індексу Херфіндаля-Хіршмана підтверджує означений індексом CR5 стан низької концентрації ринку – 787,73, його зростання на 282,44 пунктів свідчить про поживлення на ринку сфери готельних послуг. Порівняно з 2016 роком індекс ННІ 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. Це дає змогу здійснювати аналіз динаміки концентрації ринку готельних послуг та визначати її тенденцію [8; 9].

**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.

Отримані результати досліджень показали низьку концентрацію ринку сфери готельних послуг по областях України за 2018 рік.

Успішна діяльність підприємств готельного господарства в сучасних нестійких умовах ринку 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 повинно бути вміння визначити та ефективно використовувати свої відносні переваги і конкурентні можливості, та спрямувати зусилля на розвиток тих сторін, які вигідно відрізняють готельне підприємство від його потенційних і реальних конкурентів.

#### Література:

1. Jain, C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of marketing*, 53. –2009. – pp. 70-79.
2. Nasir, V.A. and Altinbasak, I. The Standardization/Adaptation Debate: Creating a Framework for the New Millennium. *Strategic Management Review*, 1. 3 (1). – 2009. – pp. 17-50.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
4. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс. - М.: Инфра-М, 1997. – 138 с.
5. Авдашева С. В. Теория организации отраслевых рынков / С. В. Авдашева, Н. М. Розанова. -М.: Магистр, 1998. – 264 с.
6. Светульников С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светульников, А.А. Литвинов. - Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000. - 256 с.
7. Клиланд Д.И. Системный анализ и целевое управление / Д.И. Клиланд, В. Р. Кинг ; 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.

### References:

1. Jain, C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. Journal of marketing, 53. –2009. – pp. 70-79.

2. Nasir, V. A. and Altinbasak, I. The Standardization/Adaptation Debate: Creating a Framework for the New Millennium. Strategic Management Review, 1. 3 (1). – 2009. – pp. 17-50.

3. Azoev G.L. (2001) Konkurentsia: analiz, strategiya i praktika [Competition: analysis, strategy and practice.]. M.: TsEIM, 207 p. (in Russian).

4. Sherer F., Ross D. (1997) Struktura otraslevykh rynkov [Structure of industry markets]. M.: Infra-M, 138 p. (in Russian).

5. Avdasheva S.V., Rozanova H.M. (1998) Teoriya organizatsii otraslevykh rynkov [Theory of industrial markets organization]. M.: Magistr, 264 p. (in Russian).

6. Svetun'kov S.G., Litvinov A.A. (2000) Konkurentsia i predprinimatel'skie resheniya [Competition and entrepreneurial decisions]. Ul'yanovsk: Korporatsiya tekhnologiy prodvizheniya, 256p. (in Russian).

7. Kliland D.I., King V.R. (1974) Sistemnyy analiz i tselevoe upravlenie [System Analysis and Targeted Management], (transl. from English: Goryainova M.M., Gorbudova A. V.; eds. Vereshchagin I.M.). M.: Sovetskoe radio, 279 p. (in Russian).

8. Zavidna L.D. (2017) Ghoteljnyj biznes: strateghiji rozvytku: monoghrafija [Hotel business: development strategies: monograph]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 600 p. (in Ukrainian).

9. Zavidna, L. D. (2018) Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [Strategic Development Management of Hotel Industry Enterprise]: (PhD Thesis), Kyiv National University of Trade and Economics.

**Abstract.** *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. On the basis of using the system of relative indicators: the concentration index and Herfindahl-Hirschman Index that are characterizing the structure of market, the level of competition development and its competitiveness, 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. 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 trend. The results obtained are characterizing the effective competition of hotel services market sphere according to the investigation areas and unconcentrated hotel services market sphere in Ukraine.*

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

Статья отправлена: 08.04.2020 г.

© Завідна Л.Д.