

Аналіз конкурентного середовища та шляхи підвищення конкурентоспроможності готелю Hilton Kyiv

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Особливо актуальними є питання досягнення конкурентоспроможних позицій для новостворених суб'єктів. Дослідимо, в якому конкурентному середовищі доводиться працювати готелю Hilton Kyiv, який був готовий до заселення в березні 2014 р. Це 5-зірковий готель, який є філією мережі Hilton Hotels. Це частина житлового комплексу Н-Tower, знаходиться в центрі м. Києва на бульварі Тараса Шевченка. Комплекс був розроблений відомою британською архітектурною фірмою John Seifert Architects Limited у співпраці з київським відділенням.

Проаналізувавши, як змінювалася в столиці кількість учасників ринку колективних засобів розміщування (КЗР) та показники їхньої діяльності за 2011-2019 рр. [6], робимо висновок: на ринку послуг КЗР м. Києва переважають негативні тенденції. Кількість КЗР м. Києва в цілому прямує до скорочення. У 2014 році спостерігався найбільший спад кількості осіб, що перебували у КЗР м. Києва. Причиною було зменшення турпотоку через військові події на сході та півдні держави. До 2016 р. показники покращилися, але відтоді залишаються практично на одному рівні. За кілька років до розпаду пандемії коронавірусу дещо активізувався іноземний туризм у м. Києві. Але менша прибутковість КЗР привела до того, що чисельність закладів з 2016 р. постійно зменшується.

В м Києві з 2016 р. кількість відвідувачів саме готелів серед всіх видів КЗР стабільно йде на спад. Припускаємо, що причиною є наявність значної кількості закладів, які пропонують послуги-замінники готельних послуг (хостели, мотелі, приватні помешкання тощо). Оскільки після 2014 р. впало число в'їзних туристів в м. Київ, коефіцієнти використання місткості в КЗР вкрай низькі, тому заклади ще більше конкурують між собою за відвідувачів. Отже, між КЗР загострилась конкуренція за туристів у столиці. Конкурентне середовище в цілому для готелю Hilton Kyiv, погіршилось, стало більш агресивним.

З точки зору цінової конкуренції у м. Києві також не дуже сприятливе середовище як для споживачів, так і для готелів. Найнижчі ціни у готелях та аналогічних засобах розміщення впродовж років спостерігаються у областях: Кіровоградська, Луганська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька, Хмельницька. Найвищі ціни традиційно в областях: Київська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Одеська, Харківська. Київ – лідер за цінами в країні.

Серед усіх видів КЗР Hilton Kyiv реалізує діяльність як підприємство готельного бізнесу високого класу. В Києві станом на початок 2020 р. є 412 готелів. З них за категоріями: «5 зірок» – 8 готелів, «4 зірки» – 41 готель, «3 зірки» – 113 готелів, «2 зірки» – 45 готелів, без категорії – 205 готелів. І всі вони між собою є конкурують. Hilton Kyiv має категорію «5 зірок», тому йому властиві конкурентні переваги насамперед за якістю послуг. Найближче його конкурентне оточення, з яким доцільні порівняння, це п'ятизіркові готелі Києва, що формують одну ринкову нішу. Розглянули оцінки таких готелів відвідувачами за даними сайту <http://www.booking.com/> за критеріями: чистота, комфорт, місцерозташування, зручності, персонал, співвідношення ціна/якість, Wi-Fi. Найвищі оцінки (понад 9) отримали готелі: Riviera House, InterContinental - Kyiv, Опера Готель. Найнижче споживачі оцінили готель Сіті Холідей Резорт та СПА (8,6). [11] Hilton Kyiv обійняв IV позицію серед п'ятизіркових готелів столиці.

Сайт про подорожі «TripAdvisor» склав рейтинг 25 кращих готелів України. Серед них 12 готелів знаходяться у Києві, 7 – у Львові, 3 – в Одесі, по одному у Харкові, Запоріжжі та Рівне. Hilton Kyiv в цьому рейтингу займає VI місце по Україні. [10] За даними оцінок, які залишали туристи на сайті, Hilton Kyiv – №2 із 150 готелів у Києві. Його оцінки: розташування – 9 з 10, чистота – 10 з 10, сервіс – 9 з 10. Із оцінювачів щось не подобалося лише 5,7% респондентам.

Аналізуючи конкурентне середовище, не слід забувати, що Hilton Kyiv належить до однієї із найбільших готельних мереж світу. Тому конкуренція відбувається і на рівні готельних ланцюгів. Станом на 2018 р. в Україні діяли 22 міжнародні готельні мережі. Вони включали 27 готелів Reikartz Hotel Group, 5 готелів Radisson Blu Hotels and Resorts, 6 закладів мережі Accor, по 2 заклади Starwood Hotel & Resorts Worldwide та Windham Hotel Group, а також по одному закладу Hilton Hotels and Resorts, Hyatt Regency, Rixos та ін. Відзначимо, що до готельних ланцюгів входять п'яти- та чотиризіркові готелі, які розташовані здебільшого у м. Київ. На території України діють й національні готельні оператори. Першим вітчизняним готельним ланцюгом є Premier Hotels and Resorts, котрий започаткував свою діяльність у 2003 р., а станом на 2018 р. налічував уже 16 готельних закладів по всій Україні.

Стратегічна діяльність у готельному бізнесі повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування та розвиток підприємств з урахуванням стабільності зовнішнього середовища. 2020 р. повинен був відзначитись ростом портфеля Hilton. 48 нових готелів із 14487 номерами планували відкрити у світі. Зважаючи на пандемію COVID-19, багато з планів відсунути у 2021 р. Від того, як ситуація розвиватиметься, залежить, яким буде стан на ринках, на які орієнтована компанія. Враховуючи огляд діяльності мережі Hilton, в тому числі й з урахуванням перспектив її розширення в Україні, провели SWOT-аналіз (табл. 1). Оскільки можливості переважають над загрозами, а сильних сторін більше, ніж слабких, то вважаємо, що стратегічні перспективи розширення мережі Hilton матимуть успіх.

SWOT-аналіз мережі готелів Hilton (розробка авторів)

S - сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Великий досвід та широка сфера бізнесу. 2. Ефективні схеми утримання клієнтів. 3. Сильний портфель нерухомості. 4. Сильне й ефективне керівництво. 5. Високий рівень обслуговування за рахунок технологічної інтеграції.	1. Надмірність на американському ринку (80%) та недостатність на європейському (9%). 2. Високий рівень заборгованості. 3. Мала частка світового ринку, не дивлячись на великий портфель брендів. 4. Відсутність гнучкості через великі розміри.
O – можливості	T – Загрози
1. Подальше розширення міжнародного ринку. 2. Формування стратегічних альянсів. 3. Зосередження уваги на наукових дослідках та розробках. 4. Створення присутності в бюджетному секторі готельного середнього ринку	1. Загроза політичної нестабільності 2. Неприятливі зміни макроекономічного клімату. 3. Втрата ключових талантів і ключових кадрів.

В умовах конкурентної боротьби підприємствам необхідно правильно обрати стратегію, принципи стратегічного управління, що є актуальним і гострим питанням сьогодні. Найбільш ґрунтовно стратегії розвитку міжнародних готельних мереж розглянуто у праці [4]. Серед згаданих стратегій найбільший прогрес в розвитку мережі досягається при стратегії зростання, тому для Hilton у Києві ми пропонуємо саме її. Проте наразі офіційних заяв про розширення мережі готелів Hilton в Україні не озвучувалося. Навпаки, у ЗМІ України ще у квітні 2019 р. прозвучала інформація про те, що співвласник готелю Hilton у Києві та мережі кінотеатрів Cinema City Борис Фуксман повідомив про припинення інвестиційних проектів в Україні. За словами бізнесмена, таке рішення він прийняв в зв'язку з «політико-економічною ситуацією в країні і відсутністю у населення достатньої купівельної спроможності для реалізації великих девелоперських проектів преміум-класу». Фуксман також розповів про розвиток комерційних проектів в Україні, зокрема в готелі Hilton. За його словами, верхні поверхи готелю розвиваються як апартаменти. «Там проживають дуже серйозні клієнти, такі як співробітники багатьох посольств», — сказав він. Бізнесмен відзначив, що розширення мережі Hilton поки не планується через слабкий потік іноземних і внутрішніх туристів. [8] Проте, на нашу думку, при нормалізації соціально-економічної, політичної, епідемічної ситуації розширення може стати реальним. Тим більше, що невдовзі після інформації про скорочення інвестицій, прозвучала в пресі й інформація від імені керівництва міста Львова про можливість побудову нового готелю Hilton у Львові. [2] Для розширення мережі Hilton в Україні пропонуємо застосувати як перспективний такий варіант: ефузію за рахунок брендів, які матимуть успіх на ринку. Це такі бренди: Canopy by Hilton, Signia by Hilton Garden, Home2 Suites By Hilton, Motto by Hilton.

Для забезпечення конкурентоспроможності й стійкості на ринку Hilton Київ вважаємо за доцільне застосовувати комплекс стратегій: ВТЛ-стратегія, інноваційна стратегія, стратегія аутсорсингу [7, с. 304], стратегії маркетингу готельного бізнесу (диференціації [9, с. 214], [6, с. 211], конкуренції [1]), стратегія маркетингу персоналу, стратегія бенчмаркінгу [3]. Діяльність готелю будувати на принципах стратегічного управління: ітеративності, комплексності, директивності й адресності, системності, оптимальності, динамічності, безперервності, інноваційності. [1, с. 13] Подібний підхід передбачає розгляд системи Hilton Київ не в одному якомусь аспекті, а в усій багатогранності.

Так, загалом критичний період 2014-2015 рр., коли призупинили діяльність деякі готелі на ринку, позаду. Хоч стрімкого росту немає, але ринок змінився якісно. І це позначилося на появі готелів під міжнародними брендами, що ускладнює конкурентне середовище та ставить вищі вимоги до послуг. Hilton Київ є одним з лідерів готельного ринку м. Києва та України. Конкуренція відбувається на рівні не лише окремих готелів, але й на рівні готельних мереж. Окремі з них мають амбітні плани на розширення своєї присутності на українському ринку. Тому це слід врахувати при розробці стратегії подальшого розвитку Hilton Київ. Опрацювання та реалізація стратегії розвитку готелю є необхідною складовою успішного та конкурентоспроможного функціонування у постійно змінних умовах економічного середовища та глобалізації готельного бізнесу. Україна має бути зацікавлена у співпраці з мережею Hilton, адже це сприятиме розвитку якісної інфраструктури гостинності та активізації внутрішнього і в'їзного туризму.

Література:

1. Довгань Л. С., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. вид. 2-ге. К. : ЦУЛ, 2011. 440 с.
2. Другий пішов: В Україні може з'явитися ще один Hilton. URL : <https://investory.news/drugij-pishov-v-ukraini-mozhe-zyavitisya-shhe-odin-hilton/> (дата звернення: 20.05.2020)
3. Дубровін В., Риженко О., Корецький М. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2000. № 3. С. 39–41.
4. Катякало В., Шемракова В. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. 384 с.
5. Колективні засоби розміщування. URL : <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2697&lang=1> (дата звернення: 19.09.2020)
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 336 с.
7. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: ЦУЛ, 2010. 432 с.
8. Співвласник готелю Hilton у Києві згортає інвестиції в будівництво в Україні. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/consmarket/spivvlasnik-gotelyu-hilton-u-kiyevi-zgortaye-investiciji-v-budivnictvo-v-ukrajini-50014609.html> (дата звернення: 20.05.2020)
9. Тимошенко З., Мунін Г., Дишлевий В. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 246 с.
10. ТОП-25 кращих готелів України. URL : <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g294473#3> (дата звернення: 20.09.2020)
11. <http://www.booking.com/>