

## АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ ПО ОЦЕНКЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

E.N. Garanina

### ANALYSIS OF STUDIES ASSESSING AND ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL ENTERPRISES

Заинтересованность гостиничных предприятий (ГП) в коммерческом успехе усиливает необходимость повышения конкурентоспособности предлагаемых услуг, что требует совершенствования работы всех служб и подразделений гостиницы. Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности гостиницы (её выживания в условиях финансово-экономического кризиса и снижения спроса) и его последующего эффективного развития. Инструментом для решения задач повышения конкурентоспособности может стать только комплексный подход к управлению конкурентоспособностью гостиницы: определение конкурентной стратегии, согласованной с условиями рынка и возможностями, которыми обладает конкретная гостиница.

Анализ различных определений понятия «конкурентоспособность» позволил остановиться на следующем определении: «Конкурентоспособность гостиничной услуги – это способность эффективно и качественно удовлетворять потребности покупателей, превосходя конкурентов на рынке гостиничных услуг по потребительским характеристикам услуги при минимальных затратах на их удовлетворение, обеспечивая при этом коммерческий успех организаций индустрии гостеприимства» [1].

*Основные параметры оценки конкурентоспособности гостиницы:* способность отеля предложить потребителям гостиничный продукт с более привлекательными характеристиками, чем у конкурентов; эффективность деятельности гостиницы на рынке, определяемая как отношение полученного рыночного результата к произведенным затратам; рыночный результат, позволяющий достаточно успешно развиваться отелю в перспективе и удовлетворять потребно-

сти собственников и наемного персонала. В [2] предлагается система показателей конкурентоспособности гостиничной услуги, состоящая из трёх групп: качественные показатели (степень удовлетворения потребностей гостей, уровень обслуживания, коэффициент классности, уровень потребительской стоимости); экономические показатели (цены услуги и обслуживания); маркетинговые (известность бренда, эффективность рекламы и каналов сбыта, коэффициент роста рыночной доли гостиницы).

*Факторы, определяющие конкурентоспособность гостиницы,* делятся на тактические и стратегические. В [2] все факторы разделяются на 4 группы: 1) характеризующие гостиницу (имидж, кадры, финансы, местоположение, организация управления); 2) характеризующие услугу (цена, классность, безопасность, качество обеспечения хозяйственного и инженерно-технического, структура и состояние номерного фонда); 3) характеризующие обслуживание (комплексность услуг, этика и культура, соблюдение стандартов обслуживания, организация бронирования, приёма и размещения гостей, расчётов); 4) характеризующие маркетинг (ценовая, коммуникационная, ассортиментная, сбытовая политики). Необходимо отметить условность подхода к структурированию факторов, не учитывающая их взаимосвязь и взаимопроникновение, а также подмену общего термина «менеджмент» на одну из его составляющих – «организация». В работе [3] факторы подразделяются на внешние и внутренние. Внутренние факторы (конкурентные преимущества), определяющие рыночные позиции гостиницы, группируются по шести наиболее значимым аспектам: конкурентоспособность услуг; финансовое состояние отеля; эффективность маркетинговой деятельности; рентабельность продаж; имидж (марочный капитал) отеля; эффективность менеджмента.

<sup>1</sup> Кандидат педагогических наук, генеральный директор компании «Аккорд менеджмент групп».

© Гаранина Е.Н., 2014.

*Конкурентоспособность отеля* – понятие относительное: один и тот же отель в рамках, например региональной группы отелей, может быть признан конкурентоспособным, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет. Оценка степени конкурентоспособности отеля, т.е. выявление характера конкурентного преимущества отеля по сравнению с другими отелями, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе отеля-лидера такой же категории в стране или за ее пределами. Такой отель-лидер должен обладать следующими признаками: соизмеримостью характеристик предоставляемых услуг по идентичности потребностей, удовлетворяемых с его помощью; соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначены предоставляемые услуги. Конкурентное преимущество одного отеля над другим может быть оценено в том случае, когда оба отеля удовлетворяют идентичные потребности постояльцев, относящиеся к родственным сегментам рынка.

Для обеспечения конкурентоспособности отеля сейчас требуются новые подходы к организации обслуживания гостей и менеджмента. Высокая конкурентоспособность отеля является гарантом высокой рентабельности в рыночных условиях. Управление конкурентоспособностью отеля предполагает осуществление мер по систематическому совершенствованию услуг, постоянному поиску новых видов рекламы, новых групп потенциальных клиентов, улучшению сервиса. Основой конкурентоспособности являются качество и цена. Вместе с тем, обслуживание на высшем уровне создает большую привлекательность.

Управлять конкурентоспособностью значит обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих, направлять основные усилия на решение следующих задач: повышение качества продукции, снижение издержек производства, повышение экономичности и уровня обслуживания. А возможность обеспечения необходимого уровня составляющих определяется основными производственными факторами (технично-технологический уровень отеля и эффективный менеджмент).

Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям. Именно на основе нововведений удастся повышать качество услуг, улучшать их полезный эффект, расширять спектр предоставляемых услуг, тем самым добиваться конкурентного преимущества данного отеля.

Е.Н. Косвинцева предложила формулу конкурентоспособности гостиницы [5]:

*Конкурентоспособность гостиницы* = конкурентоспособности гостиничных услуг + имидж (бренд) + сегментирование, где *Конкурентоспособность гостиничных услуг* = *Качество* + *Цена* + *Обслуживание*.

Обеспечение конкурентоспособности ГП зависит от его месторасположения, которое в общем случае определяет и тип гостиницы: гостиница курортного типа, рассчитанная в основном на отдыхающих; гостиница городского типа, расположенная в промышленном городе, имеющем мало достопримечательностей и рассчитанная в основном на деловых людей – бизнесменов (бизнес-гостиница); гостиница городского типа, расположенная в городе, имеющем множество достопримечательностей (туристских объектов) и, естественно, промышленные предприятия: загородная гостиница. Для каждого типа гостиниц существует ряд особенностей, определяющих характер конкуренции. В диссертационном исследовании [5] проведён анализ особенностей, характеризующих деятельность гостиниц в условиях крупных промышленных центров. Одна из таких особенностей – локальный характер конкуренции. В отличие от гостиниц курортных городов или культурно-исторических центров, в рамках одного города гостиничные предприятия разных типов конкурируют между собой. Особенность функционирования гостиницы крупного промышленного центра проявляется в специфике сезонности: наивысшая загрузка курортной гостиницы приходится на июль – сентябрь («высокий сезон»). В гостинице делового назначения можно выделить два календарных отрезка: февраль – апрель и сентябрь – ноябрь, которые отличаются наивысшим уровнем загрузки. А вот «мертвый сезон» в гостинице промышленного центра совпадает с периодом «высокого сезона» курортного отеля и приходится на июль – август. Спад загрузки наблюдается и в период с середины декабря до середины января и также является «низким сезоном» в деятельности гостиницы крупного промышленного центра. Кроме периодов «высокого и низкого сезонов» в функционировании гостиниц можно выделить и такой временной отрезок, как «межсезонье». В курортной гостинице это период с марта по июль и с середины октября до середины ноября, а в гостинице делового назначения – с середины января до середины февраля, с июня до середины июля и с ноября до середины декабря. Помимо годовой сезонности в деятельности гостиницы промышленного центра можно проследить сезонные колебания в течение недели. Даже в период «высокого сезона» распределение загрузки

по дням недели выглядит следующим образом: с понедельника по четверг – период высокой загрузки, пятница – низкая – «межсезонье», суббота и воскресенье – «мертвый сезон». Ввиду сезонного колебания в течение недели средний уровень занятости номеров составляет около 60%, несмотря на то что во вторник и среду этот показатель приближается к 100%.

Другая особенность сферы гостеприимства в крупном промышленном центре связана со спецификой формирования целевого рынка услуг. Потребители гостиничных услуг в таких городах в основном бизнес-клиенты. Для гостиниц мегаполиса, не являющегося культурно-историческим центром, можно выделить следующие основные сегменты, формируемые группами (корпорации, ассоциации) и индивидуалами (государственные служащие, участники краткосрочных и долгосрочных городских конференций, служебные командировки и прочие). Обычно на первом месте при выборе гостиницы стоит ценовой показатель, второе место занимают рекомендации знакомых, третье и четвертое места закрепились за репутацией отеля и качеством обслуживания. Для бизнес-туристов бронируют номера либо уполномоченные сотрудники компании, либо приглашающая сторона. Таким образом, несмотря на предпочтения потребителей, окончательный выбор за него делает предприятие.

Повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия связано, прежде всего, с возможностью ее оценки. В диссертации [6] предложена методика оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе факторного анализа, определяющего обобщающий показатель конкурентоспособности гостиницы. Применение показателя позволяет уточнить стратегии и управленческие решения, позволяющие гостиничному предприятию эффективно работать на выбранном сегменте рынка.

Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса проявляются в создании крупных корпораций и гостиничных цепей. Такой подход позволяет гостиничным предприятиям перегруппироваться и привлечь дополнительные ресурсы для развития своего бизнеса. Оптимально сформированные гостиничные цепи за счет объединения ресурсов, в частности финансовых, являются более конкурентоспособными по сравнению с «одиночными» гостиницами и в перспективе наиболее жизнестойкими. Мировой опыт организации гостиничного бизнеса показывает, что сетевое объединение позволяет достичь наиболее высоких показателей заполняемости отелей и максимальных финансовых результатов.

Исследованию конкурентоспособности ГП в условиях развития процессов глобализации посвящена диссертационная работа Стороженко Р.С. [6]. Автор пытается показать, что указанные формы ведения гостиничного бизнеса обеспечивают ГП достижение ряда конкурентных преимуществ (доступ к дефицитным или уникальным источникам международной компании, приобретение инновационных технологий, брендов, имиджа, экономии от масштаба, финансовым средствам и т.д.), полагая, что «повышение экономической эффективности гостиниц возможно только при улучшении экономических характеристик до уровня, сопоставимого с характеристиками соответствующих зарубежных гостиниц среднего класса, а основным способом достижения этой цели признается совместная реализация на гостиничном объекте соответствующей инвестиционной программы и организация управления “западного типа”, что может быть достигнуто либо заключением соответствующего договора с управляющей компанией, либо совершенствованием внутрифирменного управления (создание механизма управления устойчивым развитием хозяйствующего субъекта в гостиничной сфере)». При этом: «реализация инвестиционных проектов, связанных с модернизацией и новым строительством в гостиничном хозяйстве, должна сопровождаться соответствующими мероприятиями в области государственного управления туристской сферой». Конкретизируя эти предполагаемые мероприятия в отношении инвестиционной политики региональной администрации в области туристского бизнеса, автор предлагает следующие направления:

а) подготовку законов об освобождении от местного налогообложения предприятий, инвестирующих собственные или привлеченные средства в реконструкцию объектов инфраструктуры до момента возврата инвестиций;

б) привлечение внешнего кредитного капитала под залог недвижимости и обеспечение таким образом инвестиций в новые объекты гостиничного хозяйства;

г) выделение части налоговых платежей, осуществляемых предприятиями туристско-гостиничного комплекса в региональный бюджет как гарантийного фонда обеспечения кредитов, предоставляемых под инвестиционные проекты развития ГП;

д) создание гарантийного фонда частных инвестиций».

На наш взгляд, все эти направления практически неосуществимы, и вряд ли можно при-

вести их примеры из региональной политики. Выдача желаемого за действительное звучит и в следующем утверждении: «Таким образом, в последнее время активно проводится политика благоприятствования и поддержки инвестиционных вложений в гостиничное хозяйство с помощью нормативно-правовых мер, а также изменений в налоговой и кредитной системах».

Конкурентоспособность ГП, как и любого предприятия, проверяется на прочность в кризисных ситуациях и условиях. ГП должно иметь успешную антикризисную стратегию и действующий инструмент, позволяющий ГП результативно действовать на гостиничном рынке. При этом ГП должно иметь и надёжный инструмент для оценки своей конкурентоспособности. Исследование данной проблемы проводится в диссертационной работе Башковой А.М. [7]. Автор отмечает, что данный инструмент оценки должен носить комплексный характер, представляя комбинацию разнонаправленных факторов – спроса и предложения, стоимости номера и объема совершенных продаж. Обычным употребляемым инструментом является методика определения доходности на номер. Данный показатель является универсальным показателем эффективности работы гостиницы. В работе показывается, что в ситуации кризиса и обострения конкуренции опора на прежние оценочные показатели и, в первую очередь, на среднюю цену продажи, оказывается несостоятельной. Предложена методика оценки конкурентного положения гостиничного предприятия на основе индексов проникновения на рынок. Это обосновывается тем, что конкурентоспособность гостиничного продукта не является постоянной категорией, а формируется под воздействием изменяющейся внешней и внутренней среды гостиничного предприятия. К внешним факторам воздействия на деятельность гостиничного предприятия относятся изменение потребительских предпочтений, действий конкурентов, партнеров по бизнесу, степень развития туризма, демографическая структура населения, экономическое развитие того или иного региона, изменение политической ситуации в регионе, законодательной базы туризма и др. Автор работы предлагает использовать в качестве критерия доходности продаж номерного фонда комплексный показатель, учитывающий оба фактора, – среднюю цену (ADR) и загрузку номерного фонда (Q,%), при этом стремясь добиваться такой комбинации этих факторов, при которой общий доход номерного фонда гостиницы стремился бы к максимуму.

Наиболее перспективным методом опреде-

ления оптимальной доходности на высококонкурентном рынке является метод управления доходами, или *yield management*, который представляет собой стратегию максимизации доходов гостиницы путем использования специальных программ, в основе которых лежит сегментация клиентского спроса, квотирование, тарификация, а также сбор и обработка статистических данных для прогнозирования цен, максимально соответствующих спросу. Сегментация является важным звеном в общей стратегии максимизации доходов. Один и тот же гостиничный продукт можно продавать в одно и то же время различным клиентским группам, различающимся платежеспособностью, длительностью пребывания, целями поездки, максимизируя тем самым общий доход гостиницы. По сравнению с единым тарифом, применение принципа тарифной сегментации позволяет получить значительно более высокий общий доход при таком же потенциальном спросе.

Стратегия управления гостиницами (франчайзинг) – аффилирование с гостиничным оператором – является одним из способов повышения доходности. Основные маркетинговые стратегии, применяющиеся на развитых гостиничных рынках, сводятся к следующим:

- 1) сегментация спроса и выделение приоритетных клиентских групп;
- 2) разработка тарифной политики для выделенных клиентских групп;
- 3) разработка системы продаж, позволяющей продавать максимальное количество номеров по максимальным ценам;
- 4) присоединение к международным сетям для оптимизации спроса и совершенствования системы управления отелями.

Садикова М.О. в своей диссертации [8] предлагает повышать конкурентоспособность гостиниц на основе непрерывных процедур оценивания собственной деятельности и её сопоставления с деятельностью лучших гостиниц соответствующего класса и назначения (бенчмаркинг). Для реализации методики определяются факторы, учитывающие предпочтения потребителей гостиничных услуг, такие, как маркетинговые факторы и географические факторы, имиджевые факторы, факторы качества услуг и т.д., и осуществляется их классификация, группировка и ранжирование с точки зрения влияния на конкурентоспособность. Предложен механизм управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий на основе бенчмаркинга, позволяющий в ходе текущего управления оценить управленческие решения с точки зрения их влияния на конкурентоспособность.

## Выводы

Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения выживания отеля в изменяющихся условиях функционирования туристского рынка.

На конкурентоспособность гостиницы влияет множество факторов, определяющих ее способность действовать в текущих финансово-экономических и политических условиях.

Конкурентоспособность зависит от качества обслуживания, поэтому в значительной мере способствует улучшению работы гостиницы. Это приводит к необходимости внесения адекватных нововведений и изменений в систему управления гостиницами. При этом резервы повышения конкурентоспособности имеются во всех сферах деятельности: стратегии управления, маркетинге, кадровом и финансовом менеджменте, комплексе внедряемых дополнительных услуг. Основным направлением формирования стратегических конкурентных преимуществ гостиницы является предоставление услуг более высокого качества, направления, связанные с адаптивным сезонным ценообразованием, эффективным управлением доходами при сезонных колебаниях загрузки, введение нестандартных дополнительных услуг в низкие сезоны и др.

Для большинства гостиниц основу конкурентоспособности составляют цены и загрузка гостиничных номеров. Чем более конкурентоспособна гостиница, тем больше ее загрузка, и наоборот, загрузка номерного фонда – основа для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Однако необходимо учитывать, что сегодняшний гость при выборе гостиницы все больше внимания уделяет вопросу своего досуга вне зависимости от цели поездки, а значит, ассортимент дополнительных услуг и качество их предоставления ложиться в основу конкурентоспособности; загрузка номерного фонда подвержена сезонным колебаниям, поэтому необходимо попытаться уменьшить влияние сезонности.

Управление конкурентоспособностью отеля предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию услуг, постоянному поиску новых видов рекламы, новых групп потенциальных клиентов, улучшению сервиса. Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям.

Существуют стратегические и тактические (оперативные) направления (факторы) обеспечения конкурентного преимущества. Если стратегические факторы направлены на обеспечение конкурентных преимуществ в будущем на значительный отрезок времени, то тактические факторы конкурентного преимущества обеспечивают конкурентоспособность гостиницы в текущем

периоде (в течение одного года). Характеристика конкурентного преимущества может относиться как к основным услугам, так и к дополнительным, как к технологиям обслуживания, так и к менеджменту, к формам продвижения услуг.

Конкурентное преимущество всегда является относительным понятием, определяемым по отношению к предприятию-конкуренту, обычно занимающему наилучшее положение в конкурирующей (стратегической) группе гостиниц региона. Есть гостиницы, стратегия конкурентной борьбы которых строится на специализации или даже узкой специализации, есть гостиницы, действующие по стратегии «уникальность и лидерство», многие гостиницы используют стратегию низких издержек, означающую не просто меньшую сумму затрат на реализацию услуги, но и способность выполнять услугу более быстро и эффективно, чем конкуренты.

Одним из направлений повышения конкурентоспособности в условиях глобализации и концентрации гостиничного бизнеса является создание крупных корпораций и гостиничных цепей.

## Литература

1. Панферов Н.А. Управление конкурентоспособностью российских организаций индустрии гостеприимства в современных условиях хозяйствования : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009.
2. Конкурентоспособность гостиничных предприятий : учебно-методическое пособие. – М. : ОАО ГАО, 2007.
3. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия//www.cfin.ru/management/strategy/estimate\_competitiveness.shtml.
4. Грибов В., Грузинов В. Экономика предприятия. <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0042/>.
5. Косвинцева Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009.
6. Стороженко Р.С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2011.
7. Башкова А.М. Антикризисные стратегии предприятий гостиничного бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2009.
8. Садикова М.О. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур гостиничного бизнеса на основе бенчмаркинга : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2008.