##### На правах рукописи

### ЩЕЛЧКОВА Елена Сергеевна

**МЕХАНИЗМЫ ПовышениЯ конкурентоспособности**

**В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством

(предпринимательство)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

#### Москва–2008

Работа выполнена на кафедре гостиничного и туристического бизнеса ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор

# Лайко Михаил Юрьевич

Официальные оппоненты доктор экономических наук, профессор

**Сульповар Лев Борисович**

кандидат экономических наук

**Гостенина Татьяна Николаевна**

Ведущая организация: ФГОУ ВПО «Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Защита состоится «21» мая 2008 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.05 при ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115998, г. Москва, Б. Строченовский пер., д. 7, ауд. 306.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова»

Автореферат разослан 18 апреля 2008 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета

к.э.н., доцент В.Д. Свирчевский

**Общая характеристика работы**

Актуальность темы диссертационного исследования. Мировой гостиничный рынок в настоящее время быстро развивается. Это обусловлено высокими темпами развития мирового туризма. По прогнозам Всемирной Туристической Организации (ЮНВТО) к 2010 году число международных прибытий составит 1,01 млрд. прибытий, а к 2020 году увеличится до 1,56 млрд. прибытий в год[[1]](#footnote-1). Развитие российского туристического рынка соответствует общемировым тенденциям. Гостиничный рынок г. Москвы занимает особое место среди региональных российских рынков. Туристический и деловой потенциал Москвы привлекает в столицу большую часть деловых туристов и требует особого внимания к развитию гостиничной инфраструктуры. Нехватка гостиничных предприятий всех категорий, особенно остро проявившаяся в последние несколько лет, когда были закрыты сразу несколько гостиниц с большим номерным фондом (например, гостиница «Россия», «Украина» и др.), позволила оставшимся участникам рынка значительно повысить цены на гостиничные номера и добиться высокой прибыльности гостиничного бизнеса. Данный факт обеспечил повышенный интерес к данному виду бизнеса со стороны частных инвесторов. Согласно данным ГАО «Москва» московский гостиничный рынок на конец 2007 года насчитывает 220 гостиниц общей вместимостью 72,5 тыс. мест, что по сравнению с 2006 годом на 8% больше по количеству гостиничных предприятий и на 6% больше по вместимости номерного фонда. Правительством Москвы принимаются программы по скорейшему расширению московской гостиничной базы. Все это способствует усилению конкурентной борьбы между гостиничными предприятиями, особенно относящимися к верхнему сегменту рынка (категории 4-5 звезд), доля которого в последние годы значительно увеличивается как за счет временного вывода из эксплуатации гостиниц среднего сегмента (категории 3-4 звезды, советской постройки), так и за счет открытия новых гостиниц категории 4-5 звезд, и обозначает проблему поиска путей повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса.

Развитие гостиничного рынка обуславливает увеличение числа теоретических и научно-практических исследований в области гостеприимства, связанных с устойчивым перспективным развитием гостиниц в современных условиях и процессом принятия предпринимательских решений. В ряде последних научных работ предлагается использование различных систем показателей для оценки деятельности предприятий гостиничного бизнеса, а также для обеспечения сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности гостиниц. Основное внимание в большинстве работ уделяется общим вопросам организации деятельности и процессов обслуживание клиентов в современных гостиничных предприятиях, методам и критериям оценки их функционирования.

Активное развитие гостиничного комплекса г. Москвы, внедрение на рынок международных гостиничных сетей, формирование российских управляющих компаний, повышение уровня требований потребителей гостиничных услуг к качеству услуг и обслуживания – все это обуславливает необходимость разработки и совершенствования подходов к повышению конкурентоспособности гостиничных предпринимательских структур, одним из которых является управление ассортиментом услуг.

Степень научной разработанности темы. Несмотря на достаточно большое число исследований зарубежных и российских авторов, в том числе и появившихся в последнее время, проблему изучения механизма повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса нельзя признать исчерпывающе разработанной.

Теоретическими и методологическими основами исследования послужила классическая теория конкуренции, широко исследованая такими авторами, как Азоев Г.Л., Брю С.Л., Кейнс Дж., Коробов Ю.И., Макконелл К.Р., Миаль Д.С., Найт Ф., Портер М., Раменский Л.Г., Рикардо Д., Робинсон Дж., Смит А., Фатхутдинов Р.А., Хайек Ф.А., Хейне П., Шумпетер Й., Юданов А.Ю. и др. Кроме того, были проанализированы теоретические исследования, посвященные функционированию предприятий индустрии гостеприимства таких авторов, как Иванов В.В., Котлер Ф., Лайко М.Ю., Лесник А.Л., Лифиц И.М., Розанова Т.П., Скобкин С.С., Сульповар Л.Б., Уокер Дж.Р., Чернышев А.В. и др.

Тем не менее, в работах указанных авторов недостаточно полно рассматриваются вопросы повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса в условиях ужесточения конкурентной борьбы на динамично развивающемся рынке. Кроме того, в России на сегодняшний день отсутствуют апробированные методические рекомендации по определению конкурентной позиции, формированию конкурентных преимуществ и повышению конкурентоспособности гостиничных предприятий за счет управления ассортиментом услуг.

Это обстоятельство обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований по разработке методических основ повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса в целях повышения эффективности их деятельности в изменяющихся условиях.

Целью исследования стала разработка методики определения относительной конкурентной позиции гостиничного предприятия и механизмов повышения его конкурентоспособности в условиях изменяющейся рыночной ситуации.

В соответствии с обозначенной целью в работе были поставлены и решены следующие задачи:

* выявить основные тенденции развития гостиничного рынка г. Москвы;
* разработать методику определения конкурентной позиции гостиничного предприятия;
* выявить механизмы функционирования гостиничного предприятия, обеспечивающие получение и удержание конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности;
* обосновать показатели эффективности комплекса ассортимента услуг с учетом требований к предприятиям гостиничного бизнеса;
* выявить перспективные направления повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса.

Информационной базой для решения данных задач послужили материалы финансовой и иной отчетности ОАО «Гостиница «Украина» за 1999 – 2006 гг., проведенные автором маркетинговые исследования мнений потребителей услуг ОАО «Гостиница «Украина» за 2006 г., деятельности гостиниц-конкурентов, материалы отчетности предприятий, находящихся под управлением ООО «Управляющая компания «Сретенская», в частности Гостиницы «Сретенская», а также данные Госкомстата РФ, статистические отчеты и материалы ГАО «Москва», материалы периодических изданий, связанных с тематикой исследования. При написании работы автором также были использованы статистические данные и материалы, представленные на специализированных сайтах сети Интернет.

Объектом данного исследования выступают гостиничные предприятия среднего и верхнего сегмента рынка г. Москвы.

Предметом настоящего исследования являются механизмы функционирования предприятий гостиничного бизнеса, направленные на повышение их конкурентоспособности за счет управления ассортиментом услуг.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке методических и научно-практических рекомендаций по определению конкурентной позиции гостиничных предприятий и механизмов повышения их конкурентоспособности на основе управления ассортиментом услуг.

Наиболее существенные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту:

* на основе выявленных особенностей развития московского гостиничного рынка уточнена классификация гостиничных предприятий по критерию соответствия цены и качества предоставляемых услуг;
* уточнен понятийный аппарат, связанный с конкурентоспособностью гостиниц, предложено использование понятия «конкурентной позиции» («относительной конкурентной позиции») для гостиничного предприятия, что позволяет наиболее точно характеризовать положение гостиницы на рынке и структурировать процесс изучения складывающейся конкурентной ситуации;
* сформирована система показателей, характеризующих конкурентную позицию гостиничного предприятия, в которой основное внимание уделяется исследованию ассортимента предоставляемых услуг и оценки удовлетворенности гостей целевых сегментов рынка;
* разработана методика определения конкурентной позиции гостиничного предприятия на основе предложенной системы показателей;
* определены механизмы повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия в зависимости от формы управления, в т.ч. за счет управления ассортиментом услуг;
* предложены показатели эффективности ассортимента услуг гостиничного предприятия, учитывающие не только экономический эффект от предоставляемых услуг, но и ориентацию предприятия на определенный сегмент рынка;
* выделены перспективные направления повышения конкурентоспособности в гостиничном бизнесе, основанные как на внутренних резервах предприятий, так и на развитии внешних систем управления гостиничным бизнесом.

Практическая значимость результатов исследования. Предложенная методика определения конкурентной позиции гостиничных предпринимательских структур, а также механизмы функционирования гостиниц, направленные на повышение конкурентоспособности за счет управления ассортиментом услуг, могут быть использованы в практической работе гостиничных предприятий среднего и верхнего сегмента рынка г. Москвы и других регионов Российской Федерации.

Теоретические положения и практические рекомендации диссертации могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов в области предпринимательства, экономики и управления гостиничным бизнесом.

Апробация результатов исследования. Разработанная методика определения конкурентной позиции и механизм повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий применялись при оценке работы ОАО «Гостиница «Украина», компаний, находящихся под управлением ООО «Управляющая компания «Сретенская», в работе ГАО «Москва», а также в учебном процессе на кафедре гостиничного и туристического бизнеса Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова.

Публикации.По теме диссертационного исследования опубликовано 8 научных работ общим объемом 2,38 п.л.

Структура работы.В соответствии с логикой и задачами исследованиядиссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В *первой главе* «Научные основы конкурентоспособности» рассматриваются теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности, применение системного подхода к анализу механизмов функционирования гостиничного предприятия, предлагается система показателей оценки конкурентной позиции предприятий гостиничного бизнеса.

Во *второй главе* «Деятельность гостиничных предприятий в условиях конкуренции»основное внимание уделено анализу сложившейся ситуации на рынке гостиничных услуг г. Москвы, уточнена классификация гостиничных предприятий по критерию соответствия таких параметров, как «цена» и «качество» предоставляемых услуг, разработана методика определения конкурентной позиции предприятия гостиничного бизнеса на основе системы показателей, характеризующих его конкурентную позицию, и на его основе проведена оценка конкурентной позиции ряда действующих гостиничных предприятий г. Москвы и определены направления повышения их конкурентоспособности. Выявлены механизмы повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса в зависимости от формы управления гостиничными объектами и определены особенности их применения.

В *третьей главе* «Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса на основе управления ассортиментом услуг»рассматривается вопрос повышения конкурентоспособности гостиниц за счет управления ассортиментом услуг, предлагаются показатели эффективности, учитывающие не только экономический эффект от введения тех или иных услуг в ассортимент, но и особенности политики гостиниц, связанные с их ориентацией на определенный сегмент рынка. Приводятся перспективные направления повышения конкурентоспособности в гостиничном бизнесе.

В *заключении* приведены основные выводы и рекомендации, отражающие результаты выполненного исследования.

В *приложениях* представлены материалы, детализирующие некоторые предлагаемые рекомендации и выводы из проведенного исследования.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Предприятия гостиничного бизнеса все чаще сталкиваются с проблемой разработки систем комплексной оценки результатов своей хозяйственной деятельности, в том числе касающейся проблемы повышения собственной конкурентоспособности, а также с вопросами определения и соотнесения собственного положения на рынке с основными конкурентами. Особенно остро данная проблема проявляется в условиях динамично развивающегося рынка со значительным количеством внешних факторов, действующих на гостиничные предпринимательские структуры.

Проведенный анализ московского гостиничного рынка показал, что основной тенденцией его развития является перспективное усиление конкурентной борьбы, возникающее за счет активного строительства гостиниц, среди которых буду преобладать предприятия категории «4 звезды» и «5 звезд».

Активное развитие московского гостиничного рынка обусловлено, в первую очередь, ненасыщенностью рынка объектами размещения, превышением спроса на гостиничные номера над предложением, и как следствие, высокой прибыльностью данного вида бизнеса в сложившихся условиях. При этом необходимо отметить, что цены на услуги размещения не только являются завышенными, но и продолжают повышаться (табл. 1). Такая же тенденция сохранилась в 2007 году.

Росту цен на гостиничные номера также способствует высокая загрузка гостиничных предприятий. Некоторое снижение въездного туристического потока, наблюдавшееся с 2006 года и происходящее по причинам, основной из которых является высокая стоимость проживания в отелях для иностранных туристов[[2]](#footnote-2), повлияло на изменение тенденций среднегодовой загрузки московских гостиниц категории «3 звезды» и «4-5 звезд» (табл. 2), что объясняется изменением ценовой политики гостиниц верхнего сегмента по сравнению с 2006 годом.

**Таблица 1**

**Рост стоимости проживания в стандартном двухместном номере московских гостиниц[[3]](#footnote-3)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория гостиницы** | **Прирост стоимости 2006 г./ 2005 г., %** |
| «5 звезд» | + 30% |
| «4 звезды» | + 20,5% |
| «3 звезды» | + 25,8% |
| «1-2 звезды» | + 19,7% |

**Таблица 2**

**Загрузка московских гостиниц различного уровня комфортности[[4]](#footnote-4)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Загрузка, % | | | | | |
| "3 звезды" | | | "4-5 звезд" | | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Январь | 52,5 | 68,0 | 51,3 | 54,0 | 50,0 | 65,0 |
| Февраль | 69,0 | 82,0 | 62,0 | 72,0 | 68,0 | 78,0 |
| Март | 73,5 | 81,0 | 72,0 | 71,0 | 69,0 | 81,0 |
| Апрель | 77,0 | 87,5 | 74,6 | 76,5 | 70,0 | 85,0 |
| Май | 69,0 | 75,5 | 67,0 | 73,0 | 70,5 | 75,5 |
| Июнь | 70,0 | 70,5 | 74,2 | 82,5 | 80,0 | 73,4 |
| Июль | 66,5 | 71,0 | 64,0 | 72,0 | 69,5 | 71,0 |
| Август | 66,5 | 72,0 | 63,0 | 71,5 | 64,5 | 72,0 |
| Сентябрь | 79,5 | 87,5 | 78,7 | 80,5 | 80,0 | 88,0 |
| Октябрь | 76,5 | 85,0 | 75,6 | 80,0 | 79,5 | 87,5 |
| Ноябрь | 70,5 | 85,5 | 68,1 | 75,0 | 74,5 | 85,5 |
| Декабрь | 65,5 | 74,5 | 58,0 | 62,0 | 61,5 | 72,0 |
| **Средняя по году** | **69,7** | **78,3** | **67,4** | **72,5** | **69,8** | **77,8** |

Проведенный анализ московской гостиничной базы показал, что существующие системы классификации гостиниц не дают точной информации об уровне комфорта, ассортименте, качестве и стоимости предоставляемых услуг. Действующие на рынке гостиничные предприятия, даже имеющие одинаковую официально подтвержденную категорию, зачастую предоставляют не только различный набор дополнительных услуг, но и значительно различаются по занимаемому ими ценовому сегменту и качеству обслуживания. Это осложняет процесс выбора гостиницы клиентом и часто приводит к несоответствию между ожидаемым и получаемым уровнем сервиса, что негативно сказывается как на имидже конкретной гостиницы, так и на общих представлениях иностранных гостей о России. Данный факт послужил основанием для уточнения критериев классификации гостиниц г. Москвы для целей настоящего исследования.

В результате, было предложено следующее деление действующих гостиничных предприятий по критерию соответствия показателей «цена» и «качество» оказываемых услуг:

* верхний сегмент - предприятия с высоким уровнем обслуживания, входящие в международные гостиничные цепи или имеющие независимый статус;
* средний сегмент - гостиницы советской постройки высших разрядов (не однозначен по уровню обслуживания и оснащенности);
* нижний сегмент – гостиницы категории 1-2 звезды и некатегорийные.

Доля предприятий, относящихся к указанным сегментам рынка от общей вместимости гостиничной базы столицы показана в табл. 3.

Тенденции развития московского гостиничного рынка предполагают дальнейшее увеличение доли верхнего рыночного сегмента за счет реконструкции предприятий среднего сегмента рынка и строительства новых высококатегорийных гостиниц и сокращение доли нижнего сегмента за счет естественного физического и морального износа низкокатегорийных и некатегорийных гостиничных предприятий.

**Таблица 3**

**Гостиничный рынок Москвы по основным сегментам[[5]](#footnote-5)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные гостиничные сегменты** | **Доля рынка** |
| **Верхний сегмент ("4-5 звезд", сетевые или независимые)** | **21,3%** |
| **Средний сегмент ("3-4 звезды", советские гостиницы высшей разрядности)** | **39,8%** |
| **Нижний сегмент, в т.ч.** | **38,9%** |
| "2 звезды" | 18,4% |
| "1 звезда" | 0,5% |
| некатегорийные | 20,0% |

Такое деление московских предприятий гостиничного бизнеса позволяет более точно выделить конкурентное окружение гостиницы, необходимое для определения места рассматриваемого гостиничного предприятия на рынке. Для этого предлагается использовать термин «конкурентная позиция» гостиницы. Под *конкурентной позицией (относительной конкурентной позицией)* гостиничного предприятия предлагается понимать положение, занимаемое рассматриваемым предприятием гостиничного бизнеса на рынке относительно своих конкурентов.

Конкуренция между гостиничными предприятиями является стимулом для улучшения работы гостиницы во всех сферах ее деятельности – управление, маркетинг, финансы, сервис, качество услуг, персонал и др. Во всех указанных областях деятельности гостиницы заложены резервы повышения ее конкурентоспособности, поэтому в научной литературе для измерения конкурентоспособности предлагается использовать, в основном, интегральные показатели, сочетающие в себе оценку различных сфер ее деятельности.

В разрезе настоящего исследования для определения относительной конкурентной позиции гостиничного предприятия предлагается использовать систему показателей, в которой делается упор на ассортимент услуг и удовлетворенность потребителей качеством услуг и обслуживания (табл. 4):

1. показатели, характеризующие долю рынка;
2. показатели, характеризующие уровень цен;
3. показатели, характеризующие ассортимент услуг;
4. показатели, характеризующие удовлетворенность потребителей качеством оказываемых услуг.

Расчет вышеуказанных показателей необходимо производить как в абсолютном, так и в относительном выражении. При этом за базу сравнения принимаются показатели рассматриваемого гостиничного предприятия.

Предложенную систему показателей, определяющих относительную конкурентную позицию предприятия гостиничного бизнеса, целесообразно применять к гостиницам категории 3-5 звезд. Это обусловлено, прежде всего, наличием необходимой материально-технической базы данных гостиниц, высокими требованиям к качеству услуг и обслуживания, как со стороны потребителей гостиничных услуг, так и нормативных документов, регулирующих деятельность данных предприятий.

Предложенная система показателей, характеризующих относительную конкурентную позицию гостиничного предприятия, составленная из разрозненных показателей деятельности гостиничных предпринимательских структур, приводящихся в специальной экономической литературе, была уточнена и положена в основу методики определения конкурентной позиции гостиницы.

**Таблица 4**

**Показатели, определяющие конкурентную позицию гостиничного предприятия[[6]](#footnote-6)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Группа показателей** | **Наименование показателя** | **Условное обозначение** | **Единицы измерения** |
| 1. Доля рынка | Доля рынка по номерному фонду |  | % |
| Доля рынка по номерному фонду с учетом загрузки |  | % |
| Доля рынка по туристическому потоку |  | % |
| Доля рынка по туристическому потоку из i-й страны |  | % |
| Доля рынка по доходам |  | % |
| 2. Уровень цен | Цены «от стойки» на стандартные двухместные номера |  | рубли |
| Цены по договорам на проживание на стандартные двухместные номера |  | рубли |
| Стоимость услуг питания (завтрак «шведский стол») |  | рубли |
| Внутренний курс гостиницы |  | рубли |
| 3. Ассортимент услуг (АУ) | Широта АУ |  | единицы |
| Глубина АУ |  | единицы |
| Насыщенность АУ |  | единицы |
| Общее число дополнительных услуг |  | единицы |
| Бесплатные дополнительные услуги |  | единицы |
| Платные дополнительные услуги |  | единицы |
| 4. Удовлетворенность потребителей качеством оказываемых услуг | Коэффициент удовлетворенности потребителей |  | относительный показатель |

Методика состоит из нескольких этапов:

1. Сбор статистической информации о рассматриваемых гостиницах-конкурентах, необходимой для определения доли рынка, уровня цен, ассортимента услуг и удовлетворенности потребителей.
2. Обработка и структуризация собранной статистической информации.
3. Расчет показателей, определяющих относительную конкурентную позицию гостиницы, в абсолютном и относительном выражении.
4. Анализ результатов расчета, определение конкурентной позиции, занимаемой в настоящее время рассматриваемой гостиницей.

Оценку конкурентной позиции рассматриваемого гостиничного предприятия предлагается производить по относительным значениям показателей. Анализ относительных показателей позволяет не только выявить направления, по которым оцениваемое гостиничное предприятие «отстает» от своих конкурентов, но и позволяет определить показатели, по которым конкуренты значительно превосходят оцениваемую гостиницу.

Пример показателей для определения относительной конкурентной позиции гостиничного предприятия приведен для Гостиницы «Украина» (табл. 5).

После определения относительной конкурентной позиции гостиничного предприятия руководителям предлагается определить направления повышения конкурентоспособности гостиницы, выбрать приоритетные и составить программу действий для всех подразделений и служб и обеспечить ее исполнение. При оценке относительной конкурентной позиции и определения направлений повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия необходимо учитывать, что ситуация на рынке гостиничных услуг постоянно меняется, гостиницы-конкуренты также предпринимают действия для усиления своей позиции. Данный факт, а также необходимость оценки влияния комплекса проведенных мероприятий на относительную конкурентную позицию гостиницы, обуславливает необходимость периодического повторения изучения конкурентной ситуации на рынке и определения положения рассматриваемых гостиничных объектов в их предпринимательской деятельности.

**Таблица 5**

**Значения показателей для определения относительной конкурентной позиции Гостиницы «Украина» (данные за 2006 год)[[7]](#footnote-7)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **База**  **(Украина)** | **Значение показателя, абсолютное** | | | **Значение показателя, относительное** | | |
| **Космос** | **Измайлово Альфа** | **Измайлово Гамма-Дельта** | **Космос** | **Измайлово Альфа** | **Измайлово Гамма-Дельта** |
| Доля рынка | | | | | | | |
|  | 9,95 | 20,06 | 10,15 | 21,40 | 2,02 | 1,02 | 2,15 |
|  | 11,20 | 20,06 | 10,42 | 21,38 | 1,79 | 0,93 | 1,91 |
|  | 5,66 | 10,13 | 5,26 | 10,80 | 1,79 | 0,93 | 1,91 |
|  | 25 | 36 | 15 | 24 | 1,44 | 0,60 | 0,96 |
| Уровень цен | | | | | | | |
|  | 4650 | 4350 | 2600 | 2000 | 0,94 | 0,56 | 0,43 |
|  | 3300 | 3190 | 1380 | 1260 | 0,97 | 0,42 | 0,38 |
|  | 480 | 348 | 295 | 256 | 0,73 | 0,61 | 0,53 |
|  | 30 | 29 | 30 | 30 | 0,97 | 1,00 | 1,00 |
| Ассортимент услуг (АУ) | | | | | | | |
|  | 6 | 6 | 6 | 6 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
|  | 1 | 5 | 3 | 3 | 5,00 | 3,00 | 3,00 |
|  | 20 | 27 | 16 | 13 | 1,35 | 0,80 | 0,65 |
|  | 58 | 77 | 43 | 50 | 1,33 | 0,74 | 0,86 |
|  | 3 | 6 | 1 | 1 | 2,00 | 0,33 | 0,33 |
|  | 55 | 71 | 42 | 49 | 1,29 | 0,76 | 0,89 |
| Удовлетворенность потребителей качеством услуг и обслуживания | | | | | | | |
|  | 0,154 | 0,2104 | 0,2165 | 0,1296 | 1,37 | 1,41 | 0,84 |

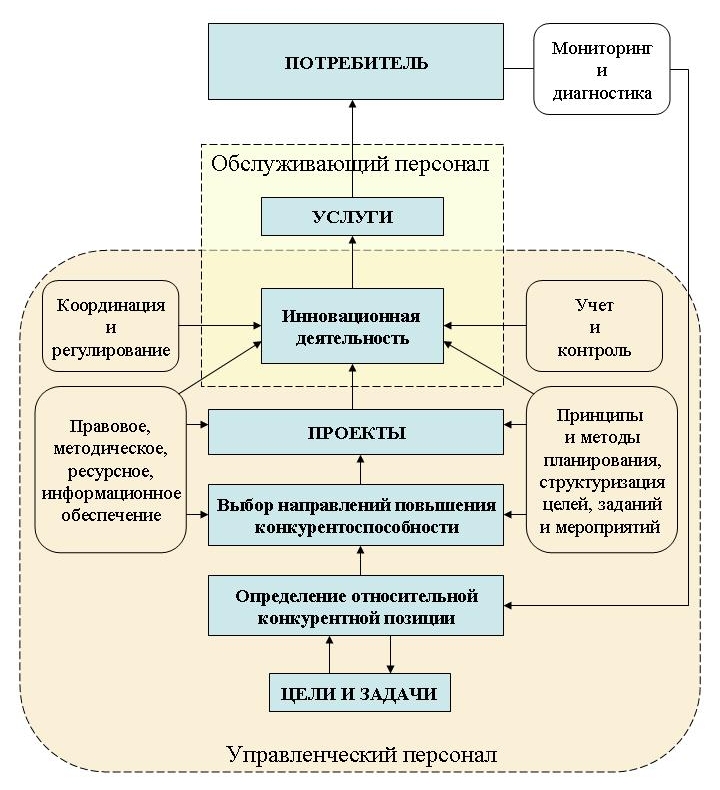
Разработанная методика определения относительной конкурентной позиции гостиничного предприятия является важным звеном в составе механизма повышения его конкурентоспособности. В данном случае под *механизмом* предлагается понимать систему, определяющую порядок действий руководства гостиничного предприятия по повышению его (предприятия) конкурентоспособности[[8]](#footnote-8).

Существуют различные механизмы повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. Автором предлагается рассмотреть два механизма повышения конкурентоспособности гостиницы, различие между которыми состоит в форме управления гостиничным предприятием, согласно тенденциям, имеющим место в развитии мирового и российского гостиничного бизнеса:

1. Решение и комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности гостиницы принимается непосредственно руководством гостиничного предприятия;
2. Предприятие находится под управлением внешней компанией, силами сотрудников которой и происходит принятие решения и проведение комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности рассматриваемой гостиницы.

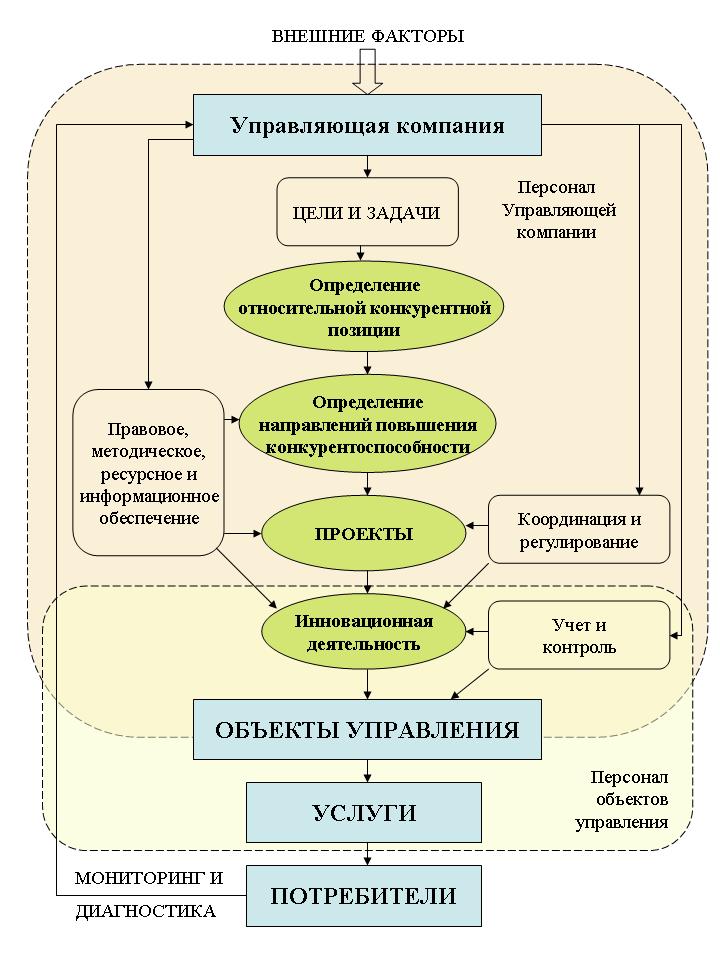
Разделение вышеуказанных подходов к повышению конкурентоспособности на «внутренний» и «внешний» проводится по источнику принятия управленческих решений (внутри гостиничного предприятия или вне него). При этом данное деление позволяет охватить большую часть действующих предприятий гостиничного бизнеса, как независимых, так и находящихся под управлением, входящих в российские и международные сети, ассоциации и т.п.

Первый подход (рис. 1) характерен, в основном, для независимых гостиничных предприятий, где решение о проведении комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности гостиницы, а также сами мероприятия проводятся силами непосредственно работников гостиницы.



**Рис. 1. Механизм повышения конкурентоспособности независимого предприятия гостиничного бизнеса**[[9]](#footnote-9)

Второй механизм повышения конкурентоспособности характерен для гостиниц, находящихся под управлением (рис. 2).



**Рис. 2. Механизм повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса, находящихся под внешним управлением**[[10]](#footnote-10)

Основное отличие рассматриваемых механизмов заключается в том, что для отелей, находящихся под управлением сторонней компанией, теоретическая и методическая база, процесс принятия предпринимательских решений, а также процесс осуществления проектов, контроль и регулирование их внедрения на конкретном предприятии разрабатывается и жестко контролируется управляющей компанией, тогда как независимая гостиница должна производить весь комплекс действий силами собственного менеджмента. При этом основные составляющие рассматриваемых механизмов сходны, оба являются циклическими, где обратная связь формируется через изучение реакции конечного потребителя на предоставляемые гостиничным предприятием услуги, что обусловлено особенностями функционирования предприятий гостиничного бизнеса (клиентоориентированность).

Удовлетворенность конечного потребителя качеством гостиничных услуг и обслуживания является ключевым моментом в действии любого механизма повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Повышение конкурентоспособности гостиницы через управление ассортиментом услуг подразумевает выбор такого ассортимента, который одновременно максимально удовлетворял бы потребности клиентов целевого сегмента рынка и улучшал экономические показатели деятельности гостиничного предприятия. При этом необходимо выбрать такую модель организации деятельности предприятия гостиничного бизнеса, в которой будет сделан упор на процесс обслуживания клиентов и учтен комплекс взаимосвязей гостиницы с окружающей средой. Это возможно при использовании системного подхода, при котором объект исследования представляется как система, состоящая из двух составляющих:

* 1. первично-внешнее окружение («вход» и «выход» системы, связь с внешней средой, обратная связь),
  2. вторично-внутренняя структура, которая обеспечивает процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку «входа» и «выхода» и достижение целей системы.

Ассортимент услуг задействуется гостиничным предприятием на следующих этапах его взаимодействия с потребителем гостиничных услуг:

1. Привлечение клиента в гостиницу;
2. Обслуживание клиента, реализация услуг гостиничного предприятия для удовлетворения запросов клиента (его потребностей);
3. Получение определенной суммы выручки.

Каждый из этапов обеспечивается соответствующей организационной подсистемой и подсистемой обслуживания клиентов, которые, в свою очередь, и образуют вторично-внутреннюю структуру подсистемы гостиничного предприятия. К подсистеме обслуживания клиентов предлагается относить ту часть бизнес-процессов гостиничного предприятия, которую непосредственно видит и оценивает гость. При этом упор делается на ассортимент и качество предоставляемых гостиничным предприятием услуг. В организационную подсистему предлагается включать ту часть деятельности гостиницы, которая остается вне поля зрения потребителей гостиничных услуг, но является основой конкурентоспособности любого гостиничного предприятия – те ключевые бизнес-процессы, которые обеспечивают устойчивое функционирование предприятия в условиях изменяющихся рыночных условий. Для гостиничного предприятия ими является слаженная оперативная работа всех подразделений, имеющая своей конечной целью максимальное удовлетворение потребностей гостей, получения желаемых финансовых результатов и удержание выигрышной конкурентной позиции.

Существуют различные направления повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. Одним из них является управление ассортиментом предоставляемых услуг. Под *управлением ассортиментом услуг* предлагается понимать включение в ассортимент тех или иных услуг с заданными характеристиками (себестоимость, условия предоставления, качество и т.п.).

Введение в ассортимент гостиницы новых услуг, или принятие решения о выводе из ассортимента той или иной услуги, должно происходить только с предварительным расчетом их экономической эффективности, а также с учетом потребностей гостей целевого сегмента рынка рассматриваемого гостиничного предприятия. Данные положения легли в основу выбора показателя эффективности ассортимента услуг гостиничного предприятия.

В основу предлагаемого показателя эффективности легла *рентабельность*, сочетающая в себе возможные значения выручки, затрат и прибыли, полученные в процессе функционирования гостиницы на рынке (формула 1). Данные показатели зависят от случайных факторов (приезд клиентов определенного сегмента рынка, их предпочтения и т.п.), поэтому в рамках данного исследования эти показатели рассматриваются как вероятностные. С учетом этого, основными критериями оценки эффективности ассортимента услуг гостиничного предприятия могут служить математические ожидания данных экономических показателей эффективности работы гостиницы (выручка, затраты, прибыль), а также их соотношение (рентабельность), которые определяются с учетом вероятностей удовлетворенности клиентов определенного сегмента рынка предлагаемым ассортиментом услуг. Это объясняется тем, что математическое ожидание является одной из важнейших характеристик распределения вероятностей случайной величины и в данном случае позволяет учесть наиболее вероятное значение рассматриваемых случайных величин (выручка, затраты, прибыль), что позволяет достичь большей достоверности результатов вычислений.

|  |  |
| --- | --- |
| , | (1)[[11]](#footnote-11) |

где ,

 - рентабельность ассортимента услуг гостиницы за отчетный период (один год) с учетом вероятности приезда клиентов в гостиницу и удовлетворения их потребностей предлагаемым ассортиментом услуг;

 - математическое ожидание прибыли, которая может быть получена в результате реализации услуг из ассортимента гостиничного предприятия;

 - математическое ожидание затрат, которые понесет гостиница;

 - математическое ожидание определенной суммы выручки от предоставляемого ассортимента услуг, то есть необходимое (равновесное) значение выручки гостиницы от предоставляемого ассортимента услуг.

Таким образом, требования к показателю эффективности предоставляемого ассортимента услуг сводятся к обеспечению заданного уровня этого показателя, так что

|  |  |
| --- | --- |
| , | (2)[[12]](#footnote-12) |

где *P\** - заданное значение рентабельности.

Показатель эффективности ассортимента услуг зависят от следующих основных условий:

* Вероятности приезда клиента определенного сегмента рынка в гостиницу;
* Вероятности реализации услуги аз имеющегося ассортимента клиенту;
* Вероятности получения определенной суммы выручки от одного клиента за время его визита в гостиницу;
* Вероятности того, что в наличии будет готовый к предоставлению ассортимент услуг до приезда клиента в гостиницу.

Для расчета предлагаемого критерия эффективности необходимо накопление определенного количества статистических данных о работе гостиничного предприятия, что возможно в современных условиях при использовании в работе гостиницы современных компьютерных программ управления (“Fidelio”, “Opera” и др.).

При этом решение о выборе того или иного ассортимента услуг принимается руководством гостиницы в условиях неопределенности, когда, когда ряд параметров и ограничения, накладываемые на решение, представляют собой случайные величины. Это дает основания характеризовать задачу выбора ассортимента услуг как задачу стохастического программирования. При этом решать данную задачу предлагается методом динамического программирования (иначе «динамического планирования»), где целевой функцией является рентабельность гостиничного предприятия (формула (1)), а основным ограничением – ее заданное значение (формула (2)).

В настоящей работе оценка эффективности имеющегося ассортимента услуг для существующих целевых сегментов рынка была проведена для Гостиницы «Украина» (на основании данных за 2006 год). Полученные результаты показали, что при ориентации на существующий сегмент рынка (туристические группы, индивидуальные туристы, бизнес-индивидуалы) необходимо внести следующие изменения в ассортимент услуг: сократить количество услуг общественного питания (закрыть один из пяти ресторанов), незначительно увеличить число предоставляемых услуг бизнес-центра (телефонные переговоры, доступ в Интернет, справочные услуги и др.), сохранить существующий номерной фонд гостиницы (по категориям и количеству номеров), увеличить количество обслуживающего персонала гостиницы до 672 человек (для служб номерного фонда, общественного питания, бронирования и размещения и бизнес-центра). При этом затраты на данный ассортимент услуг увеличиваются на 13%, а значение показателя рентабельности гостиницы возрастает на 20% (до 19,1%). Расчет эффективности ассортимента услуг Гостиницы «Украина» приведен в диссертационном исследовании. Аналогичные расчеты проводятся для Гостиницы «Сретенская» с учетом специфики данного предприятия, а именно того факта, что гостиница находится под внешним управлением, а также особенностей работы малых отелей (до 50 номеров).

Предложенный способ повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий через управление ассортиментом услуг может применяться любыми гостиницами среднего и верхнего сегмента рынка при условии достаточного статистического материала, характеризующего как деятельность оцениваемого предприятия, так и гостиниц, являющихся его ближайшими конкурентами.

В связи с постоянно возрастающей конкуренцией между гостиницами и гостиничными сетями, необходимым является внедрение инновационных методов и технологий в деятельность гостиниц, повышение качества услуг и обслуживания, ужесточение требований к квалификации гостиничного персонала и т.д. В целом все направления деятельности по повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса можно разделить на несколько основных направлений (табл. 6).

**Таблица 6**

**Внутренние и внешние перспективные направления повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий[[13]](#footnote-13)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип** | **Направление** | **Комплекс действий** |
| Внутренние | технико-организационное | улучшение качества материально-технической базы |
| оптимизация организационной структуры |
| оптимизация технологических процессов |
| управление ассортиментом услуг |
| гуманитарное | повышение качества услуг и обслуживания |
| создание корпоративной культуры |
| создание системы мотивации персонала |
| ориентация на гостя |
| Внешние | организационное | создание гостиничных сетей |
| диверсификация бизнеса |

Таким образом, перспективные направления повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий можно разделить на «внутренние», действующие в пределах одного гостиничного предприятия, и «внешние», для которых гостиница является необходимой, но лишь составной частью. Все указанные направления подробно рассмотрены в диссертационном исследовании.

Оптимальным вариантом для гостиничного предприятия являлось бы одновременное применение как «внутренних» так и «внешних» перспективных направлений повышения конкурентоспособности. Указанное сочетание применяется в практической деятельности Управляющей компании «Сретенская», которая формирует собственную организационно-экономическую форму с использованием «внутренних» и «внешних» перспективных направлений повышения конкурентоспособности. В частности, одним из объектов управления является Гостиница «Сретенская», в полной мере отвечающая современным тенденциям развития московского гостиничного рынка.

**В заключении** диссертации обобщены основные результаты проведенного исследования и сформулированы выводы и рекомендации по обоснованию комплекса методических и научно-практических рекомендаций по определению конкурентной позиции предприятий гостиничного бизнеса и механизмов повышения их конкурентоспособности, в том числе за счет управления ассортиментом услуг.

**Основные положения диссертации опубликованы автором в следующих работах**:

1. Щелчкова Е.С. Предложения по обеспечению конкурентных преимуществ гостиничных предприятий за счет управления ассортиментом предоставляемых услуг / Российское предпринимательство, 2007, №4 (0,3 п.л.). *(издание рекомендовано ВАК России).*
2. Лайко М.Ю., Щелчкова Е.С. Анализ совокупности приемов, способов, факторов и условий функционирования гостиничного предприятия в конкурентной среде (на примере г. Москвы) / «Проблемы экономики», 2007, № 6 (1,1 / 0,55 п.л.).
3. Щелчкова Е.С. Применение системного подхода к рассмотрению конкурентоспособности гостиничного предприятия / Проблемы экономики, 2007, №3 (0,3 п.л.).
4. Щелчкова Е.С. Оценка уровня сервиса гостиничного предприятия с помощью коэффициента удовлетворенности гостей качеством услуг и обслуживания / Вопросы гуманитарных наук, 2007, №3 (0,4 п.л.).
5. Щелчкова Е.С. Алгоритм определения относительной конкурентной позиции гостиничного предприятия / Вопросы экономических наук, 2007, №3 (0,5 п.л.)
6. Щелчкова Е.С. Анализ конкурентной ситуации на рынке гостиничных услуг Москвы / Девятнадцатые Международные Плехановские чтения (4-7 апреля 2006 г.): Тезисы докладов студентов. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2006. – 284 с. (0,1 п.л.).
7. Щелчкова Е.С. Попов Л.А. Анализ и построение туристского потока в Испанию с помощью программного пакета Statgraphics Plus 5.1 / Восемнадцатые Международные Плехановские чтения (4-7 апреля 2005 г.): Тезисы докладов студентов. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2005. – 401 с. (0,1 / 0,05 п.л.).
8. Shelchkova E.S. Innovative demand stimulation methods in the hospitality industry (illustrated by the example of the open joint-stock company “The Hotel “Ukraina”) / Девятнадцатые Международные Плехановские чтения: Тезисы докладов аспирантов на иностранных языках (22 апреля 2006 г.) – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2006. – 80 с. (0,18 п.л.).

Отпечатано в типографии

Российской экономической академии им.Г.В. Плеханова

Заказ №  Тираж 100 экз.

1. Источник: <http://unwto.org/facts/eng/vision.htm>. [↑](#footnote-ref-1)
2. Согласно данным Российского союза туриндустрии (РСТ), опубликованным на <http://www.ratanews.ru>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Таблица составлена автором по данным Комитета по внешнеэкономической деятельности г. Москвы, 2007 год. [↑](#footnote-ref-3)
4. Таблица составлена автором по данным Комитета по внешнеэкономической деятельности г. Москвы, 2007 год, по данным, опубликованным на <http://www.ratanews.ru>, а также на основании экспертных оценок управляющих ряда гостиничных предприятий г. Москвы (распределение среднемесячной загрузки гостиниц за 2007 год). [↑](#footnote-ref-4)
5. По данным специалистов компании «Colliers International» на начало 2007 года. [↑](#footnote-ref-5)
6. Таблица составлена автором. [↑](#footnote-ref-6)
7. Таблица составлена автором. [↑](#footnote-ref-7)
8. Определение предложено автором. Использовался источник: *Ожегов С.И.* СЛОВАРЬ РУССКОГО ЯЗЫКА. Около 57 000 слов. Изд. 9-е, испр. и доп. Под ред. д-ра филолог. наук проф. Н.Ю. Шведовой. М., «Сов. Энциклопедия. 1972. – 846 с. – с. 321. [↑](#footnote-ref-8)
9. Предложено автором. При разработке использовался источник: *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Изд-во Эксмо. 2005. – 544 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Предложено автором. При разработке использовался источник: *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Изд-во Эксмо. 2005. – 544 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Предложено автором. При выводе формулы использовался источник: Экономика гостиничного предприятия/М.А. Морозов, Н.Ю. Володоманова. – М.: ИПФ «Талер», 2001. – 116 с. – с. 110. [↑](#footnote-ref-11)
12. Предложено автором. [↑](#footnote-ref-12)
13. Таблица составлена автором. [↑](#footnote-ref-13)