

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и
культурного наследия

**Управление конкурентоспособностью
гостиничного предприятия на региональном рынке
(на примере гостиницы «Полина», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 2 курса 267 группы
направления 43.04.02 – Туризм
профиль подготовки «Инновационный туризм»
Института Истории и Международных отношений
Крюковой Марии Сергеевны

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Е. С. Милинчук

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой,

профессор, д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т. В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ

Повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия является его главной стратегической целью. Функционирование предприятия в современных условиях характеризуется высокой степенью неопределенности, находящейся под влиянием многих факторов. Изменения стабильных условий вынуждают гостиничные предприятия совершать шаги, направленные на повышение конкурентоспособности. Уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи.

Конкурентоспособности невозможно достичь без формирования конкурентных преимуществ, способных выгодно отличить предприятие от конкурентов. На сегодняшний день, чтобы иметь конкурентные преимущества, гостиничные предприятия осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, внедряют инновационные технологии предоставления услуг. Основной задачей, стоящей перед современным гостиничным бизнесом, стремящимся к долгосрочному успешному присутствию на рынке, является поиск новых более совершенных и более адаптированных к настоящим условиям инструментов привлечения потребителей гостиничных услуг.

Тенденция цифровизации экономики в целом формирует принципиально новые подходы и условия для ведения бизнеса: важнейшим активом становится информация, знания, кадровый потенциал. Для того, чтобы оставаться актуальным, предприятию необходимо постоянно изучать рынок, осуществлять сбор необходимой информации, анализировать ее и разрабатывать инновации освоения рынка. Преимуществом сегодня является нацеленность гостиничного предприятия на опережение в вопросах расширения внедрения в свою деятельность современных технологий.

Чтобы стать лидером, недостаточно акцентировать внимание лишь на ценовой политике и качестве предоставляемых услуг. Сегодня конкуренция вышла на новый уровень — создание бизнес - моделей. Формирование

оригинальной бизнес - модели является определяющим фактором успеха современного гостиничного бизнеса. Появившиеся в 1990-х годах понятие бизнес экосистем, активно внедряется топ-менеджерами крупных компаний в стратегии развития предприятий различных отраслей. Элементы экосистемы, объединенные вокруг компании-лидера, можно легко менять и подстраивать под обстоятельства. Ввиду того, что гостиничное предприятие работает с различными потребителями, чьи вкусы часто меняются, экосистемное управление – это лучший выбор. В связи с этим тема магистерской работы является весьма актуальной, поскольку повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия является главной стратегической целью.

При написании магистерской работы использовались труды как отечественный, так и зарубежных ученых, таких как Ансофф И., Вирсем Ф., Друкер П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Мейсон Р., Джеймс Мур, Мескон М., Портер М., Стивенсон В.Дж., Азоев Г.Л., Багиев Г.Л., Завьялов П.С., Моисеева Н.К., Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. и др. Кроме того, в исследовании был использован контент-анализ Интернет - сайтов с целью выявления предложений в сфере повышения конкурентоспособности в России, статистические данные, информации с сайтов и статьи; нормативно - правовые документы, регулирующие индустрию гостеприимства. Важной частью работы является проведенное социологическое исследование отзывов и предпочтений гостей отеля.

Цель магистерской работы состоит в исследовании теоретико-методологических подходов к анализу конкурентоспособности гостиничного предприятия и выявлению его конкурентных преимуществ; а также, в определении инструментов обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия в современных условиях путем внедрения бизнес экосистемы.

Для реализации поставленной цели были сформулированы следующие *задачи*:

1. изучить понятие, подходы и факторы конкурентоспособности в гостиничном бизнесе;

2. исследовать особенности формирования механизма управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия;
3. рассмотреть экосистемы в качестве главного фактора обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики;
4. дать общую характеристику деятельности гостиницы «Полина» (г. Саратов) и проанализировать основные направления ее маркетинговой деятельности;
5. оценить конкурентоспособность гостиницы «Полина» на региональном рынке гостиничных услуг и выделить основные конкурентные преимущества;
6. обосновать актуальные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиницы «Полина» в современных условиях, а также разработать конкретные мероприятия на основе концепции бизнес-экосистемы.

Магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Введение содержит обоснование актуальности данного исследования, а также его цели и задачи. В первой главе раскрываются теоретические аспекты конкурентоспособности гостиничного предприятия, показаны примеры внедрения экосистемы в гостиничном бизнесе на предприятиях в России и за рубежом, а также рассмотрены методы определения конкурентных преимуществ предприятий и механизмы управления ими. Во второй главе дана общая характеристика гостиничному предприятию «Полина» (г. Саратов), проведен анализ основных направлений маркетинговой деятельности компании, дана оценка конкурентоспособности предприятия на рынке гостиничных услуг в Саратове. В третьей главе обоснован выбор экосистемы решений из представленных основных конфигураций бизнес экосистем, используемых современными предприятиями, для определения стратегии развития отеля «Полина». Разработаны и обоснованы экономическими показателями мероприятия по внедрению новой

стратегии компании. Проанализированы показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности отеля в процессе внедрения части мероприятий. В заключении подводятся итоги работы, в обобщенном виде излагаются выводы изучения вопросов, сформулированных в целях и задачах магистерской работы.

Результаты исследования обсуждались на трех всероссийских научно - практических конференциях и были опубликованы в трех научных статьях.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Одним из важнейших элементов туристического рынка являются предприятия гостиничного хозяйства. Предприятием гостиничного хозяйства является гостиница - коммерческое предприятие, производящее и предлагающее на рынке свой «товар», продукт в виде комплекса услуг, среди которых основными являются услуга размещения и услуга питания. Понятие «услуга» имеет универсальное значение, она нематериальна и не сохраняема, услугу нельзя измерить, ее можно только оценить.

Формой взаимного соперничества субъектов рыночной экономики является конкуренция. Цель для конкурентов – получение наиболее выгодных условий и наибольшей прибыли от реализации услуг, завоевание, признание и получение денег потребителя.

Для того, чтобы быть понятым механизм взаимодействия конкурирующих предприятий и определить место конкретной фирмы, в работе исследованы основные понятия и определения, такие как: «конкуренция» и неразрывно связанное с ним «конкурентоспособность». Конкурентоспособность предприятия раскрывается через систему понятий, таких как:

- конкурентное преимущество;
- конкурентная стратегия;
- конкурентная позиция, которая показывает место данного субъекта в общей системе рыночных отношений, и определяется как уровнем и степенью использования его внутреннего потенциала, так и умением учитывать изменяющиеся условия конкретного рынка, а также поддержкой, которую оказывает государство;
- конкурентная среда, которая определяется социально - экономическими условиями.

Конкурентоспособность гостиницы является категорией динамической, зависит от различных факторов внешней и внутренней среды и с течением времени может меняться. Значительное влияние на нее оказывают изменения на гостиничном рынке, происходящие на макроэкономическом уровне в стране

и мире (политическая ситуация в стране и мире, развитие правовой системы, демократизация общества, развитие промышленности, рост или падение интереса к инвестированию, налоговая политика, доходы населения, уровень инфляции и др.).

Также важно понимать, что достигнутые конкурентные преимущества, обеспечивающие прочное положение фирмы на рынке, тоже не являются постоянными: они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что в свою очередь является трудоемким и дорогостоящим процессом.

В исследовании была выбрана одна из наиболее распространенных классификаций факторов конкурентоспособности, предложенная М. Портером, согласно которой факторы конкурентоспособности организации напрямую связаны с факторами производства. К основным факторам конкурентоспособности следует отнести: *общие факторы* (например: инфраструктура и персонал с высшим образованием, данные факторы могут быть использованы в широком спектре отраслей) и *специализированные и иные факторы, которые используются в одной или сразу нескольких отраслях* (к примеру: узкоспециализированный персонал: горничные и сотрудники службы бронирования в гостиницах).

Повышение конкурентоспособности и оценка текущего положения предприятия в отрасли среди конкурентов является важным пунктом развития любой организации. На этом этапе возникает необходимость количественной оценки конкурентоспособности, без чего поддержание ее уровня и его повышение носит субъективный характер. При этом нельзя недооценивать и результатов качественной оценки, она должна быть сделана профильными специалистами на основе опыта и количественных показателей.

Выделим основные элементы механизма управления конкурентоспособности предприятия:

- **анализ продукции предприятия** (чем выше уровень конкурентоспособности продукции и чем больше ее востребованность на

внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия);

- **анализ внешнего окружения** (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);
- **анализ внутренних возможностей предприятия** (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности предприятия, в том числе внутренних и внешних факторов);
- **разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия** (определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения).

Таким образом, основные параметры, по которым предлагается оценивать конкурентоспособность 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 потребности собственников и наемного персонала.

Взаимодействие всех этих параметров и определяет механизм повышения конкурентоспособности предприятия, который реализуется в стратегии развития организации.

Стратегия является инструментом достижения цели предприятия и определяется руководством организации в соответствии с миссией компании. В соответствии с основными методами конкурентной борьбы различают такие базовые стратегии конкуренции, как стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций и стратегия оперативного реагирования. В современной ситуации, когда существенно меняются внешние факторы, влияющие на состоянии отрасли

туризма в целом, предприятиям гостиничного бизнеса следует особенно тщательно подходить к выбору стратегии развития и механизмов повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Одним из основных трендов развития индустрии гостеприимства в 2023-2024 г. можно назвать рост внутреннего туризма. Все большую роль начинает играть качество отдыха. Технический бум, рост цифровизации отрасли усугубляют неравенство между теми, кто может и умеет продавать и адаптировать услуги для туристов в цифровом формате, и теми, кто отстает от конкурентов технологически. Гостиничный номер сегодня – это только часть новой экосистемы гостеприимства, состоящей не из одних путешествий и ночевок, но также работы и развлечений. Устойчивым трендом становится превращение отелей в центры деловой и развлекательной активности на местах.

Российская экономика переходит на платформенные модели и экосистемы, как и остальной мир. Платформы приносят инновации в экономику, дают новое качество жизни для потребителей – большинство ежедневных покупок уже можно совершать онлайн, быстро и в несколько кликов. Переход к платформенной экономике является естественным следствием совокупности нескольких факторов: это накопленные технологические изменения, совершившие качественный переход от этапа прорыва к этапу практического внедрения, запрос на изменения и снятие географических барьеров со стороны спроса, исчерпание возможностей традиционных бизнес - моделей, в первую очередь с точки зрения маржинальности бизнеса и генерации привычного роста дохода собственников и инвесторов. Особенности платформенной бизнес - модели, эксплуатирующие в равной степени как технологические, так и поведенческие изменения, могут привести к качественной перестройке бизнеса.

Сегодня экосистемы описывают как динамичные и постоянно развивающиеся сообщества, которые создают новую ценность через сотрудничество и конкуренцию. Экосистемы в бизнесе – это вертикали, соединенные в безопасную и бесшовную среду. Внутри нее пользователь

путешествует, иногда сам того не замечая. И при использовании любого из предлагаемых сервисов ему гарантировано качество и поддержка материнского бренда.

Мы видим вокруг себя постоянно растущее многообразие конфигураций бизнес - экосистем, дающее все больше возможностей для участников. Существует два основных типа: экосистемы решений и экосистемы транзакций. В первом случае, потребителю представляется продукт или услуга, являющаяся результатом скоординированных действий нескольких компаний - участников. В логике экосистем решений могут действовать компании, объединяющие различные направления в рамках диверсификации и управления рисками. Компания - лидер такой экосистемы производит продукты или услуги, обладающие самостоятельной ценностью, присоединение независимых поставщиков и смежников позволяет ей усилить свое клиентское предложение. Транзакционная модель основана на цифровых платформах: лидер лишь создает инструмент, организующий экосистему, он не осуществляет какой-либо иной значимой деятельности.

Практическая часть магистерской работы была выполнена на базе гостиницы «Полина» в г. Саратове. В ходе анализа основной деятельности гостиницы «Полина» выявлено, что компания обладает финансовой устойчивостью и имеет положительную динамику развития. Преимуществами компании «Полина» являются стремление к использованию и внедрению современных технологий управления и создания оптимальных условий для безупречной работы обслуживающего персонала, стабильный кадровый потенциал, низкая текучесть кадров, позволяющие поддерживать на высоком уровне качество предоставляемых услуг. Компания диверсифицирует основные направления деятельности, что позволяет снижать риски по каждому направлению в отдельности. Можно сделать вывод об устойчивом положении компании на рынке на основании положительной динамики финансово - экономических показателей и стабильно растущих показателях деятельности по каждому направлению.

Основными прямыми конкурентами отеля, учитывая локацию и ассортимент предоставляемых услуг (наличие парковки, кафе или ресторана, расстояние до центра до 2 км, категория 3-5 звезд), являются гостиницы города: «Онегин», «Загреб», «Олимпия», «Богемия на Вавилова», «Словакия», «Саратов».

Руководство гостиницы реализует стратегию конкурентных цен и динамическое ценообразование для всех направлений деятельности. При этом определен коридор цен, внутри которого возможны изменения. Минимальная цена определяется себестоимостью и расчетами, связанными с износом оборудования. Кроме того, разработаны различные тарифы и пакетные предложения на проживание и услуги – это даёт возможность совершить большее количество продаж по разным ценам, и получить больший совокупный доход и сформировать устойчивый положительный образ и узнаваемость бренда гостиницы.

Тип маркетинговой стратегии организации можно определить как стратегию дифференцированного маркетинга. Гостиница сосредоточивает свои силы на нескольких сегментах рынка. В данном случае - индивидуально разрабатывает для каждого сегмента свой продукт и свою маркетинговую стратегию. Несомненным плюсом такой стратегии является то, что она дает возможность отелю продать свой продукт большому числу потребителей, тем самым увеличив объем продаж, а следовательно, и доходы. При этом, увеличиваются расходы на реализацию и разработку отдельных продуктов. Кроме того, можно говорить о том, что в данный момент предприятие находится на пути «удержания» рынка, когда планируется максимально длительный период удерживать существующую долю рынка.

В настоящий момент отель «Полина» является частью цифровых экосистем формируемых агрегаторами бронирований (Bronevik.com, АкадемСервис, Островок и других) и облачной автоматизированной системы управления Wpovo PMS. Эти экосистемы представляют собой яркий пример транзакционных бизнес - моделей.

В рамках магистерского исследования были предложены мероприятия по совершенствованию услуг отеля, увеличению их разнообразия и внедрению маркетинговых инструментов взаимодействия с гостями. Эти мероприятия определяют начальную стадию стратегии развития экосистемы решений. Было выделено два основных направления:

1. Проведение мероприятий по совершенствованию положительной репутации и имиджа компании

- обновить логотип и слоган, типографическую продукцию,
- обновить сайт отеля,
- провести фотосессию для номеров и инфраструктурных объектов,
- обновить фотографии и описание отеля на всех платформах агрегаторов бронирований,
- провести обучающие программы для сотрудников,
- пройти квалификацию на соответствие гостиницы категории 4 звезды.

2. Внедрение техник upsell и cross-sell в гостинице, при реализации которых гостя мотивируют сделать более дорогостоящую покупку, чем он планировал изначально

- внедрить техники upsell для увеличения дохода без удорожания стоимости номеров в отеле и других услуг, в результате систематического повышения категории номеров гостями,
- разработать план по расширению ассортимента услуг, которые возможно оказывать гостям с привлечением сторонних организаций-партнеров и внедрить инструменты cross-sell,
- провести обучающие программы для сотрудников.

Автором были проведены все необходимые расчеты для обоснования финансово - экономической целесообразности внедрения мероприятий в деятельность компании. В соответствии со сметой расходов и предполагаемыми доходами от внедрения, были рассмотрены три возможных сценария развития: пессимистический, реальный и оптимистический. Для принятия решения о возможности использования методики, можно

ориентироваться на рост валового дохода в соответствии с реалистичным прогнозом на 6,35% в 2023 году по сравнению с результатом 2022 года. Таким образом, с учетом расходов на формирование имиджа и репутации и внедрение маркетинговых инструментов, рост дохода компании составит около 3,85%.

Объективно оценить влияние каждого отдельного мероприятия, внедренного в деятельность компании, очень сложно. В стратегию развития отеля «Полина» на 2023-2028 были включены элементы, предложенные в рамках разработки магистерского проекта. Часть этих мероприятий были реализованы в 2023-2024 г. На данный момент возможно отследить изменение основных показателей деятельности отеля в сравнении с сопоставимыми цифрами 2021-2024 г. На результат финансово - хозяйственной деятельности влияет большое количество факторов, однако, проводя оценку, можно отметить стабильный рост показателей в этот период. Очевидно, совокупность всех мероприятий по повышению конкурентоспособности и развитию отеля дали возможность ускоренного роста загрузки и остальных параметров.

Таблица 1 - Изменение основных показателей деятельности отеля за сопоставимые периоды 2021-2024 гг.

	01.01-30.04.2021	01.01-30.04.2022		01.01-30.04.2023		01.01-01.05.2024	
			прирост 2022/21,%		прирост 2023/22,%		прирост 2024/23,%
Загрузка, %	52	60	15,38%	63	5,00%	69	9,52%
ADR, руб.	2650,1	2657,5	0,28%	2937,8	10,55%	3506,7	19,36%
ReV PAR, руб.	1299,3	1337,9	2,97%	1657,6	23,90%	2272,8	37,11%
Валовый доход, млн. руб.	2,7	2,87	6,30%	3,71	29,27%	4,85	30,73%

Внедрение стратегии развития в соответствии с принципами бизнес экосистемы решений сложный, трудоемкий и очень длительный процесс. В результате проведенного анализа финансово - экономических показателей предложенных мероприятий, можно утверждать, что элементы стратегии открывают для компании новые возможности и источники роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность можно определить как комплексную характеристику товара или услуги, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными изделиями - конкурентами. Из этого следует, что конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателями согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей. Конкурентные преимущества - это уникальные ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе; это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм.

В процессе стратегического планирования после проведения анализа внешней среды и управленческого анализа фирмы для определения конкурентных преимуществ организации в целях формирования оптимальной стратегии фирмы необходимо осуществлять сравнительный анализ сильных и слабых сторон предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов и оценивать степень восприимчивости выявленных сильных сторон организации потребителями. Разделение деятельности компании на направления и внедрение элементов экосистемы, позволяют гостинице «Полина» иметь конкурентные преимущества на рынке гостиничных услуг и реализовывать цели компании.

Поскольку на рынке гостиничного бизнеса доминируют сложившиеся традиционные подходы к конкуренции, то для позиционирования небольшого отеля нужны инновационные стратегические решения. Автор предлагает выстроить экосистему вокруг потребностей клиента. В свою очередь, лояльность гостя приводит к устойчивому росту продаж и как следствие к благоприятному конкурентному положению.

В крупных экосистемах участники встраиваются через ID в единую цифровую платформу, и привлекательные для удовлетворенности клиентов

бизнесы юридически являются частью одной компании. Для компаний небольшого типа это необоснованно дорого. Поэтому нужно искать более простые и эффективные способы налаживания горизонтальных связей между участниками экосистемы. И такими связями могут быть коллаборации и договорные отношения с другими представителями бизнес сообщества, которые повышают удовлетворенность клиента, его впечатления от услуги и взаимодействия с отелем. Это и есть новизна предложения: инструменты upsell и cross-sell выступают не просто маркетинговыми решениями роста стоимости чека, а основой платформенного решения.