

И.В. Никифоров

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Проведен анализ особенностей конкурентных стратегий предприятий гостиничного бизнеса, а также сравнительный анализ особенностей управления малыми гостиничными предприятиями и предприятиями, интегрированными в сети. Разработаны предложения по созданию модели конкурентоспособности малого гостиничного предприятия.

Ключевые слова: гостиничное предприятие; конкурентоспособность; гостиничный бизнес.

We analyze characteristics of competition strategies of hotels and carry out a contrastive analysis of specific features of managing small hotels and businesses integrated in chains. Ways to create a model to secure competitive ability of a small hotel business are offered.

Keywords: hotel enterprise; competitive ability; hotel business.

Для разработки основ конкурентоспособности гостиничного предприятия представляется необходимым в первую очередь определить типы гостиничных предприятий, которые на современном этапе формируют отрасль гостиничных услуг в России. Среди критериев систематизации, определяющих исследуемый тип гостиничных предприятий, следует отметить следующие: тип собственности; тип управления; участие в интеграционных процессах; степень интеграции; размер гостиничного предприятия; степень участия собственника в операционных процессах.

Наличие спроса на рынке гостиничных услуг западного уровня обусловило создание совершенно новых предприятий по предоставлению гостиничных услуг – гостиниц под брендами международных гостиничных сетей. При этом правовое регулирование «франшизных» договоров, договоров управления, договоров по предоставлению иностранного персонала гостиниц, консультационных услуг предусматривалось в зависимости от предпочтений западных партнеров. Различные гостиницы находятся в сфере влияния законодательства штатов США, шведского права, английского права. Разрозненные нормы российского права, регулирующие

деятельность российских гостиничных предприятий, к сожалению, не охватывают полностью специфику гостиничного бизнеса и не всегда воспринимаются западными партнерами [1]. Гостиничный бизнес – это синтез предпринимательской деятельности, сферы услуг, а также постоянного изучения социальных потребностей и пожеланий субъектов – пользователей гостиничных услуг.

Общепринятая на российском рынке аксиома о существенном превосходстве в области конкурентоспособности гостиничных предприятий, интегрированных в сеть, получающая практическое подтверждение в виде более высоких показателей операционной деятельности последних, не дает возможность специалистам гостиничного бизнеса комплексно объективно сформировать проблематику низкой конкурентоспособности малых гостиничных предприятий.

Международный гостиничный рынок придерживается менее категоричной точки зрения в отношении потенциала двух исследуемых форм деятельности. Исследования, проводимые западными специалистами, показывают, что малые гостиничные предприятия по некоторым элементам превосходят гостиничные предприятия, интегрированные в сети. В част-

ности, получены доказательства по следующим фактам: гостиничные предприятия, интегрированные в сеть, имеют более высокие показатели, чем малые гостиничные предприятия, лишь на протяжении первого полугодия после выхода на рынок; малые гостиничные предприятия имеют более высокий показатель RevPar (доходность на каждый номер) по отношению к сетевым предприятиям.

Конкурентоспособность организации – понятие относительное, оно выявляется на основании сравнения ряда объектов, результатом которого является определение степени конкурентоспособности. Конкурентоспособность организации характеризуется привлекательностью ее продуктов для рынка, для конкретных покупателей. Отсюда организация (ее продукты) может быть конкурентоспособна на одних рынках и не быть таковой на других. Привлекательность данных продуктов определяется двумя условиями: 1) ситуация в отрасли и условия конкурентной борьбы в ней, что характеризует степень привлекательности отрасли бизнеса; 2) ресурсный потенциал самой компании.

Процесс выявления конкурентных преимуществ включает три последовательных этапа: 1) анализ конкурентной позиции организации; 2) оценка конкурентной позиции организации; 3) выявление конкурентных преимуществ организации.

Целью анализа конкурентной позиции является выявление (оценка) наиболее существенных факторов конкурентного преимущества организации: отраслевые факторы; факторы конкурентной среды; преимущества над непосредственными конкурентами; факторы стратегического потенциала организации.

Сначала проводят анализ операционного (отраслевого) окружения, затем анализ макроокружения, а затем анализ стратегического ресурсного потенциала организации.

Анализ отрасли проводится в шесть этапов: 1) анализ общего состояния отрасли, ее основных экономических характеристик; 2) анализ конкурентной среды; 3) анализ текущих изменений в отрасли и их

движущих сил; 4) анализ конкурентов; 5) выявление ключевых факторов конкурентного преимущества; 6) оценка привлекательности отрасли: привлекательная; малопривлекательная; непривлекательная [2].

Для выявления ключевых факторов по рассмотренным группам показателей можно использовать методы ключевых вопросов, составления профиля среды, SWOT-анализ. В качестве ключевых факторов успеха могут быть выбраны: незначительные колебания рентабельности продукции в отрасли; низкая степень обновления технологий; низкая степень дифференциации продукции; отсутствие государственного регулирования производства товаров; слабое влияние технологических инноваций.

Данные факторы рассматриваются с точки зрения оценки конкурентной позиции и выявления конкурентных преимуществ. На оценке конкурентной позиции организации сказываются и угрозы, исходящие из состояния и перспектив развития отрасли. Они могут снизить эффективность использования выявленных ключевых факторов конкурентного преимущества.

Стратегический потенциал организации – это ресурсные возможности по обеспечению конкурентных преимуществ выпускаемых товаров или предлагаемых услуг. В долгосрочной перспективе обеспечение конкурентоспособности организации (конкурентных преимуществ) предполагает наличие стратегических ресурсов. К ним относят: 1) наличие четких целей и стратегий их достижения; 2) кадровые ресурсы; 3) финансовые; 4) технологические; 5) материально-технические; 6) информационные; 7) маркетинговые; 8) организационные; 9) временные; 10) научно-технический потенциал.

Конкурентный потенциал организации – это потенциальные возможности организации сохранять или увеличивать ее конкурентоспособность в долгосрочном периоде.

Конкурентные преимущества организации (КП) или ее конкурентный статус (КС_т) – есть интегральная характеристика

двух величин и двух понятий: конкурентоспособность (КС) и конкурентный потенциал организации (КП_т):

$$КП = А*КС+В*КП_т.$$

Обеспечение конкурентного преимущества выступает важным фактором при выборе миссии и стратегии деятельности организации. Следовательно, цель стратегического управления связана с достижением конкурентного преимущества организации, а именно – каким образом организация может создавать и развивать в условиях неопределенности внешней среды свои конкурентные преимущества. Определив миссию и основные цели в условиях конкурентной борьбы, необходимо провести анализ отраслевой конкуренции. При этом должны учитываться место отрасли в системе народного хозяйства и конкурентная среда в самой отрасли.

С целью оценки потенциальных возможностей по обеспечению конкурентоспособности малого гостиничного предприятия в условиях глобализации гостиничной отрасли необходимо провести сравнительный анализ форм деятельности гостиничного предприятия, который представляет собой комплексную оценку деятельности предприятия и дает возможность проследить реализацию основных групп преимуществ по каждому из его основных элементов. Полученные в ходе сравнительного анализа данные позволяют утверждать, что на фоне безусловного преимущества сетевых форм деятельности, малые гостиничные предприятия на уровне локального рынка имеют достаточные возможности для обеспечения своей конкурентоспособности.

Согласно предложенной модели конкурентоспособности малого гостиничного предприятия обеспечивается в двух направлениях: поиск возможностей компенсации основных преимуществ сетевых гостиниц; реализация собственных конкурентных преимуществ для обеспечения превосходства в определенных сегментах рынка.

Следует учесть, что в системе обеспечения конкурентоспособности метод ее оценки является ключевым элементом. Грамотно сформированная методика

оценки конкурентоспособности позволяет предприятию не только соотнести свои показатели с рыночными, но и предпринять на ее основе адекватные рыночные меры по дальнейшему обеспечению своей конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности предприятия, предложенная автором, предусматривает расчет двух основных показателей: коэффициента операционной и потенциальной эффективности. Операционная эффективность рассчитывается на основе одного из важнейших показателей деятельности гостиничного предприятия – доход на каждый имеющийся номер, оценивающий эффективность продажи номерного фонда. Данный показатель также позволяет гостиничным предприятиям корректно соотносить результаты своей деятельности с конкурентами независимо от размера номерного фонда. Дополнительно можно ввести аналогичный показатель для оценки расходов.

Показатель RevPar (доходность каждого номера) в настоящее время не нашел своего применения в практике отечественных гостиничных компаний, в то время как для международного рынка именно он является ключевым в оценке операционной деятельности любого гостиничного предприятия. Данный показатель позволяет гостиничному предприятию выбрать наиболее рациональное соотношение показателей Occupancy – ADR для достижения максимальной доходности номерного фонда. Кроме того, он дает возможность гостиничным предприятиям, находящимся на одном конкурентном рынке и имеющим разные размеры номерного фонда, соотносить свою доходность [3].

Потенциальная эффективность рассчитывается на основе соотношения остаточного конкурентного потенциала исследуемого предприятия к среднему значению аналогичного показателя основных конкурентов. Конкурентный потенциал предприятия обеспечивает совокупность трех основных критериев, являющихся в современной гостиничной индустрии наиболее существенными для развития предприятия: знания, инновационность, информационные технологии, персонал.

Расчет конкурентного потенциала производится методом экспертных оценок.

Конкурентный потенциал является показателем, характеризующим возможность предприятия формировать основу для его эффективной деятельности в долгосрочной перспективе. Такие факторы, как инновационные процессы сервиса, уникальные услуги для гостей отеля, сложнокопируемые стандарты процедур, обеспечивающие безошибочную работу персонала, обеспечивают в некоторых аспектах монополистическое положение компании на рынке и гарантируют получение высоких показателей ее операционной эффективности в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Амирханова Б.* Особенности развития гостиничного бизнеса в России // Компания «АРТаудит»: [сайт]. URL: www.art-audit.com/file/hotel_bisnes_rus_091106.doc (дата обращения: 11.05.2012)

2. *Стаханов В.Н., Стаханов Д.В.* Маркетинг сферы услуг. М.: Экспертное бюро, 2001.

3. *Черных Т.А.* Место и роль управления доходностью номерного фонда в организации эффективной работы гостиничного предприятия // Новый взгляд на Россию: материалы форума по въездному и внутреннему туризму / отв. ред. С.Е. Корнеев, Ю.Л.Рыбакова, М.А. Морозова, О.В. Архипова. СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2007.