

УДК 332.133.4  
ББК 65.04  
ГРНТИ 06.71.55

*С. Г. Нездойминов*

## **ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА РЕГИОНА**

Конкурентное преимущество гостиницы лежит в основе ее успешной деятельности на рынке. Гостиничное хозяйство является важной составной частью сферы экономики, которая представляет собой совокупность видов деятельности, направленных на обслуживание потребителей. В современных условиях, когда в мире сложился и функционирует рынок гостиничных услуг, который разбит на сегменты и внутри каждого сегмента идет жесткая конкуренция, для сохранения конкурентоспособности гостиничного предприятия необходим комплекс мер по формированию и закреплению своих конкурентных преимуществ.

Проблемам конкуренции и методам формирования конкурентных преимуществ в деятельности предприятий на рынке услуг в целом, и в сфере гостиничного бизнеса, посвящены труды: А. Г. Азоева, Т. Г. Философовой, Р. Р. Садртдиновой, У. Р. Мусина, Н. Н. Кузнецовой и др. [1;2;3;4]. На необходимость разработки маркетинговых мероприятий по совершенствованию ценовой стратегии региональных предприятий гостиничного бизнеса, обращают внимание в своих исследованиях С. С. Галасюк, О. В. Гусева [5, с. 94-107]. В целом, выводы исследователей сводятся к необходимости разработки конкурентных стратегий предприятий сферы гостеприимства, дальнейших исследований доли рынка и конкурентного профиля предприятий. В тоже время,

исследователями не проводился комплексный анализ факторов лояльности потребителей, влияющих на формирование конкурентных преимуществ предприятий сферы гостиничного бизнеса.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе является предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов. Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Исходя из этого, клиенты выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями.

Так, Азоев А. Г. считает, что управление развитием предполагает принятие упреждающих действий со стороны предприятия. Причем эти действия должны быть неординарными, основанными на анализе большого количества факторов, отражающих производственные, хозяйственные, социальные, финансовые и другие процессы, происходящие как, внутри предприятия, так и извне [1]. Современные исследования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе Украины, позволяют выделить следующие тенденции. Во-первых, развитие экономической деятельности длительное время было осложнено административно-командными чертами управления. Для адаптации к рыночным условиям заново была создана система управления отраслью. Опыт выживания и балансировки интересов у предприятий отсутствовал. Поэтому следует обобщать накопленный опыт конкурентной борьбы с учетом тенденций развития

национального туррынка. Такое обобщение необходимо для разработки адекватных мер приспособления предприятий к изменчивой внешней среде. Во-вторых, современный рынок характеризует жесткая конкурентная борьба. Уровень активности конкурентной среды является определяющим моментом в построении маркетинговой политики гостиниц, в выборе средств и методов ведения конкуренции. В-третьих, проблемы развития рынка гостеприимства и туризма привлекают внимание современных исследователей. Не отрицая важности маркетингового подхода к анализу конкурентных преимуществ в данной сфере, исследователи обращают внимание на необходимость формирования лояльности потребителей гостиничных услуг. В современной науке, стратегический менеджмент представляется как концепция управления организацией, основой которой является человеческий потенциал. Организация гибко и своевременно откликается на изменения окружающей среды. Добиваясь конкурентных преимуществ на рынке, такая организация выживает и решает поставленные цели. В этой связи, необходимы меры по разработке механизма управления организацией и приведения организационно-управленческого потенциала гостиничных предприятий в соответствие с требованиями рынка. В-четвертых, менеджмент гостиницы, побеждающий в конкурентной борьбе, при необходимости выступает носителем инновационных технологий. Современный опыт ведения бизнеса, доказывает, что конкурентные преимущества перестали быть статичными. Они меняются, поскольку инновационные по своей природе. Гостиницы, реализующие инновационный тип развития, вносят новшества во все элементы архитектуры предприятия: культуру, систему управления и персонал, организационную структуру, информацию. В-пятых,

исследования конкурентных преимуществ особенно необходимы в сфере качества гостиничных услуг. Борьба за потребителя происходит более интенсивно за счет внедрения особых технологий обслуживания гостей, за счет стремительного развития вертикальной и горизонтальной интеграции деятельности. Возникает необходимость в постоянном формировании и укреплении конкурентных преимуществ [2].

Отметим, что в условиях рынка учесть всех конкурентов отдельно взятого гостиничного предприятия достаточно сложно, поскольку на рынке данных услуг представлено значительное число конкурирующих предприятий, исследовать каждое из которых не всегда представляется возможным. Целесообразно из общего числа предприятий выделить те, которые имеют сходство основных параметров [3]. Группа предприятий, имеющих сходные параметры, носит название «стратегическая группа». Такими параметрами являются: категория гостиницы, цена услуги, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг и др. Исследователи отмечают, что наличие сходных параметров и нахождение в одной стратегической группе означает направленность деятельности сравниваемых предприятий на одном из сегментов рынка. В связи с этим каждой гостинице необходимо обладать конкурентными преимуществами, которые делают ее более привлекательной для клиента [4]. В таблице 1, нами представлены основные факторы, формирующие конкурентные преимущества гостиницы.

На наш взгляд, одним из важных факторов конкурентоспособности гостиницы является сертификация услуг размещения, которая гарантирует потребителям, что услуга (продукт) соответствует определенным требованиям и имеет соответствующее качество. Обратим внимание на то, что контроль качества, предоставляемых

услуг предприятиями гостиничного хозяйства в Украине, ранее проводился на основании обязательной сертификации услуг этих предприятий, однако Министерство экономического развития и торговли Украины приказом от 30.07.2012 г. № 876, отменило обязательную сертификацию гостиничных услуг.

Таблица 1

Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятий гостиничного бизнеса

Факторы, характеризующие предприятие	Факторы, характеризующие услугу	Факторы, характеризующие обслуживание	Факторы, характеризующие маркетинг
Репутация гостиницы	Цена услуги	Комплексность услуг	Ценовая политика
Кадровый потенциал	Категория гостиницы	Этика и культура обслуживания	Коммуникационная политика
Финансовое состояние гостиницы	Структура и состояние номерного фонда	Организация бронирования	Ассортиментная политика
Организация управления	Качество инженерно-технического обеспечения услуги	Организация приема и размещения гостя	Сбытовая политика
Месторасположение	Экологичность услуги	Организация расчетов с клиентами	Брендинг территории
Качество услуг	Безопасность услуги	Соблюдение стандартов обслуживания	Имидж гостиницы

Вместе с тем, в постановлении КМУ от 05.09.2012 г. № 830 определено, что категории отелям и другим объектам, которые предназначаются для предоставления услуг по размещению, устанавливаются по результатам добровольной сертификации их услуг на соответствие требованиям определенной категории. На сегодняшний день, в Украине действуют два

государственных стандарта на услуги размещения - ДСТУ4269:2003 «Услуги туристические. Классификация гостиниц» и ДСТУ 4268:2003 «Услуги туристические. Средства размещения».

Как утверждает И. Липтуга, начальник управления туризма и курортов Министерства экономического развития и торговли Украины: «согласно 19-й статье действующего Закона Украины «О туризме», запрещается оказывать услуги по размещению без наличия свидетельства об установлении соответствующей категории. Однако, несмотря на это, из более 4,5 тыс. гостиниц в Украине действующие свидетельства есть лишь у 190» [6]. Многие специалисты отмечают, что изменения в законодательстве продиктованы необходимостью защитить рынок от производства некачественных услуг средств размещения. Так, например, динамика развития гостиничной сферы в Одесском регионе свидетельствует о росте частных инвестиций в индустрию гостеприимства и росте количества мест размещения в предприятиях малого бизнеса почти в 6 раз [7, с.80]. По состоянию на 01.04 2016 года в Одесском регионе зарегистрировано 45 гостиниц, позиционирующих себя обладателями различного количества «звезд». В тоже время, процедуру их присвоения прошли всего 38. Из них, 11 гостиниц сертифицированы на категорию - пять «звезд» и 9 – на четыре [6]. Следует отметить, что сертификат, подтверждающий соответствие гостиничных услуг международным стандартам по системам качества, во многом является решающим фактором в конкурентной борьбе. Для улучшения качества своих услуг многие гостиницы разрабатывают стандарты обслуживания - комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых

операций. Стандарт определяет критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания гостей и деятельность персонала. К таким критериям, например в гостиницах, относятся: время затрачиваемое для ответа на звонок о получении информации или бронировании; время затрачиваемое для оформления в службе размещения; время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и др. В тоже время, проанализировав отзывы посетителей сайта, где представлены гостиницы категории «три звезды» в Одесской области: «Royal Street», «Фонтан» и «Юность», мы пришли к выводу, что 56% всех посетителей сайта остались недовольными качеством обслуживания в гостинице. По результатам оценок гостей, размещенных на сайте, самый высокий рейтинг имеет гостиница «Royal Street» (9,54 из 10) [8, с.169].

На основе современного опыта деятельности предприятий индустрии гостеприимства, мы предлагаем изменить акценты при формировании конкурентных преимуществ, обеспечивая переход от ценовых методов ведения конкуренции к неценовым, связанным с построением систем взаимоотношений с клиентами, которые позволят гостиницам взаимодействовать с ними в долгосрочной перспективе. На наш взгляд, конкурентная стратегия гостиницы, построенная только на предоставлении скидок, рано или поздно приведет к убыткам. Маркетологи считают, что индекс лояльности является наиболее значимым показателем при анализе конкурентных преимуществ гостиницы, поскольку именно он позволяет проанализировать поведенческий аспект, мнения и предпочтения потребительских сегментов. При проведении данных исследований, можно использовать

набор утверждений в анкете, с которыми респондент должен выразить согласие - несогласие по шкале Лайкерта (по 5 бальной шкале, от «полностью не согласен» до «полностью согласен»). При ее использовании разрабатываются утверждения, которые относятся к проблеме или объекту исследования. Респондентов просят указать степень своего согласия или несогласия с каждым из утверждений. При этом применяется цифровое обозначение утверждений, величина которого соответствует степени оценки отношения. Так, абсолютное согласие («полностью согласен») оценивается значением «5», а радикальное несогласие («полностью не согласен») соответствует оценке «1». Суммируя цифровые показатели, можно получить среднее значение степени согласия с приведенными утверждениями, а также построить статистические распределения. Этот же подход используется для расчёта очень распространенного показателя – CSI (Customer Satisfaction Index, индекс потребительского доверия). Существует американская и европейская методики расчета CSI, который сегодня фактически является одним из глобальных нефинансовых экономических показателей [9, с.169].

Для построения индекса лояльности рассчитывается среднеарифметическое значение для средних баллов по каждому утверждению по следующей формуле:

$$L_j = 1 / N_j \sum L_{ij} \quad (1)$$

где  $L_j$  - значение индекса лояльности,

$i$  - порядковый номер утверждения  $i = 1, n$ ,

$N_j$  - количество утверждений, которые определяют  $j$  вид лояльности;

$j$  - вид лояльности.



Отслеживая изменения индексов удовлетворенности потребителей за различные периоды работы гостиничного предприятия, можно прогнозировать ситуацию и корректировать его стратегию привлечения и удержания клиентов. Отметим, что важным аспектом исследования конкуренции является анализ базы размещения в регионе.

В коллективных средствах размещения Одесской области одновременно можно разместить более 116 тыс. туристов и отдыхающих. Наибольшее количество объектов размещения рекреационного профиля сосредоточено в г. Белгород-Днестровском, Килийском, Коминтерновском, Татарбунарском и Овидиопольском районах. В 2013 году ГП «Одессастандартметрология» сертифицировано 167 гостиничных, санаторно-курортных и оздоровительных учреждений Одесской области, выдано 355 сертификатов соответствия по показателям безопасности на услуги предприятий гостеприимства, из которых: 33 - на гостиничные услуги; 134 - на услуги размещения; 164 - на услуги питания; 1 - на туристско-экскурсионные услуги (добровольная сертификация) [8, с.171].

Как видим, данные исследований, свидетельствуют об отсутствии целенаправленной деятельности гостиниц Одесского региона по проведению добровольной сертификации на соответствие требованиям системы менеджмента качества, системных мероприятий по контролю качества услуг как одного из главных факторов конкурентных преимуществ и формирования лояльности потребителей в сфере гостиничного бизнеса.

*Выводы.* В результате проведенного исследования, обобщены факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятий гостиничного бизнеса региона, обоснованы научно-прикладные подходы к формированию стратегий конкурентоспособности данных предприятий. С целью формирования конкурентных

преимуществ гостиницы, предлагается использовать инструменты маркетинга, обеспечивающие переход от ценовых методов ведения конкуренции к неценовым, связанные с построением систем взаимоотношений с потребителями услуг, внедрения систем управления качеством гостиничного продукта.

### **Библиографический список:**

1. Азоев А. Г. Конкуренция: анализ, стратегия и практика /А. Г. Азоев. – М: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 263 с.
2. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – М: ЮНИТИ, 2008. – 296 с.
3. Садртдинова Р. Р. Факторы повышения конкурентоспособности продукции / Р. Р. Садртдинова, У. Р. Мусин. URL: <http://nauka-rastudent.ru/2/1198/> (дата обращения: 21.02.2016).
4. Кузнецова Н. М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : [монографія] / Н. М. Кузнецова, С. Г. Нездойминов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
5. Галасюк С. С. Організаційно-економічні засади функціонування малих готелів: монографія / С. С. Галасюк, О. В. Шикіна. – Одеса: Атлант, 2015. – 279 с.
6. «Звезды» гостиниц Украины. URL: <http://sm.od.ua/press-tsentr/novosti/248-zvezdy-gostinits-ukrainy.html> (дата обращения: 30.03.2016).
7. Нездойминов С. Г. Брендинг туристического региона / С. Г. Нездойминов // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 4 (23). – С. 78–85.
8. Феофанова О. С. Проблемы формирования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе /О. Феофанова, С. Нездойминов. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2016. – №. 1(233). – С. 162 - 175.
9. Юдицкий С. С. Системное управление качеством обслуживания клиентов в ритейле и сфере услуг. URL: <http://www.advertology.ru/article120665.htm> (дата обращения: 30.03.2016).