

**Критериальные подходы к исследованию конкурентоспособности
организации гостиничного бизнеса**

Игнатенко С.В., магистрант
ig.svetlana2013@yandex.ru

*Лазутина А.Л., к.э.н., доцент кафедры
инновационных технологий менеджмента*
e-mail: lal74@bk.ru

*Лебедева Т.Е., к.п.н., доцент кафедры
инновационных технологий менеджмента*
e-mail: tatyana.lebedeva@bk.ru
ФГБОУ ВО Нижегородский государственный
педагогический университет им. К. Минина.
Россия, Нижний Новгород

Аннотация. В данной статье рассматриваются вопросы в части применения критериальных подходов к исследованию конкурентоспособности организации гостиничного бизнеса.

Ключевые слова. Конкурентные позиции; критериальные подходы; рыночные тенденции; критерии; коэффициенты.

Загородный отель «Чайка» был признан лучшим местом отдыха в 2015 и 2016 годах, лидером среди турбаз Нижегородской области в 2017 году, лучшим загородным отелем 2015-2016 годов. Отель работает в премиум-сегменте: это люди с высоким уровнем дохода, но предпочитающие загородный отдых отдыху за границей [4,5].

Для дальнейшего конкурентного анализа изучим тенденции рынка загородного отдыха в России и в Нижегородской области в частности, а также определим основных и косвенных конкурентов отеля.

Если говорить о критериальных подходах к исследованию конкурентоспособности организации гостиничного бизнеса, то непосредственно анализ конкурентной среды загородного отеля «Чайка» проводился с помощью метода анализа иерархий (МАИ).

Метод анализа иерархий это систематическая процедура иерархического представления элементов, формулирующих предмет проблемы. Его суть состоит в разложении проблемы на более простые составляющие, после чего происходит обработка очередности суждений по парным сравнениям.

С целью выбора критериев конкурентного преимущества было привлечено 10 экспертов, которые должны были проранжировать 8 предложенных критериев, чтобы определить 5 наиболее важных для

дальнейшего использования в расчетах. Результаты ранжирования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ранжирование критериев.

Факторы	Эксперты										ΣR_{ij}	S_i
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Уровень сервиса	2,5	3	3	2,5	3	3	2,5	3	3	3	28,5	272,25
Качество питания	1	1,5	1	1	1,5	1	1	1	1,5	1	11,5	1122,25
Уровень комфортабельности номеров	2,5	1,5	2	2,5	1,5	2	2,5	2	1,5	2	20	625
Разнообразие оздоровительных услуг	4	4	4	4	4	5	4,5	5	4	4	42,5	6,25
Наличие SPA-центра	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	79	1156
Разнообразие развлекательных услуг	5	5	5	5	5	4	4,5	4	5	5	47,5	6,25
Наличие акций и спец. предложений	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	225
Наличие водоема на территории	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	71	676
Итого	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	4089
T_j	6	6	0	6	6	0	12	0	6	0	42	

Затем, посчитав коэффициент конкордации, мы ищем расчётное значение χ^2 и сравниваем с табличным значением χ^2 .

Чтобы найти расчётное значение χ^2 мы используем формулу:

$$\chi^2 = 12S / mn(n-1) * 1 / (n-1) \sum_{j=1}^m T_j \quad (1)$$

Где n – количество факторов,

m – количество экспертов,

$$\chi^2 = 12 * 4089 / 8 * 10(10-1) - 1 / (8-1) * 42 = 68,73$$

Табличное значение $\chi^2 = 2,16$, что говорит о выполнении условия

$$\chi^2_{\text{расчетное}} > \chi^2_{\text{табличное}}.$$

Таким образом, за счет ранжирования критериев 10 квалифицированными экспертами, обладающими опытом в сфере гостиничных услуг мы выбрали 5 наиболее значимых факторов для анализа конкурентной позиции [3]:

1. Качество питания – важный критерий для отеля с питанием «Всё Включено», так как гость рассчитывает завтракать, обедать и ужинать на «Шведском столе», и конечно здесь учитывается разнообразие, вкусовые качества блюд, свежесть продуктов, их подача.

2. Уровень комфортабельности номеров – также важный критерий при выборе отеля высокого класса. Если гости обращают внимание на количество

звёзд, они будут притязательно относиться к интерьеру номера и его оснащённости необходимыми принадлежностями личной гигиены.

3. Уровень сервиса – довольно собирательное понятие. Сюда относится и уровень обслуживающего персонала: компетентность сотрудников, их оперативность в решении вопросов, вежливость и доброжелательность, качество уборки и качество оказания дополнительных услуг: например, room-сервис (заказ еды в номер), услуги фитнеса и спа, развлекательные услуги. Таким образом под этот критерий попадают все структурные подразделения отеля.

4. Разнообразие оздоровительных услуг – важный фактор для загородных отелей, так как наличие спорткомплекса характеризует отдых в отеле как оздоровительный, что дает возможность конкуренции с санаториями. Сюда относится бассейн, банный комплекс, групповые занятия с инструктором и тренажерные залы, особенно популярными сейчас считаются out door программы [1].

5. Разнообразие развлекательных услуг – очень значимый фактор для семей с детьми при выборе отеля. Для многих родителей организация досуга для их ребёнка является одной из основных причин совершения поездки в загородный комплекс на выходные и в отпуск. Сюда относятся анимационные программы, а также развитая развлекательная инфраструктура: мини-зоопарки, аттракционы, боулинг, бильярд и караоке, разнообразие выбора в пункте проката.

При использовании метода анализа МАИ преследуется главная цель исследования – распределить все факторы, оказывающие влияние на её достижения по уровням. На первом уровне всегда находится сама цель, второй уровень занимают факторы, которые влияют на её достижение, а на последнем, третьем уровне располагают всевозможные альтернативы достижения цели [2].

На первом этапе также определяется весомость критериев. Принцип парных сравнений заключается в следующем: все факторы (критерии) сравниваются по парно по степени воздействия на общую картину, таким образом обнаруживается вес или значимость каждого элемента. Обозначим множество сравниваемых факторов: $C_1, C_2, C_3 \dots C_n$. Веса этих элементов обозначим, соответственно: $V_1, V_2, V_3 \dots V_n$. Результаты сравнения предоставлены в виде матрицы парных сравнений, имеющей вид (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица парных сравнений

	C_1	C_2	...	C_n
C_1	V_1 / V_1	V_1 / V_2	...	V_1 / V_n
C_2	V_2 / V_1	V_2 / V_2	...	V_2 / V_n
...
C_n	V_n / V_1	V_n / V_2	...	V_n / V_n

В случае, когда веса элементов $V_1, V_2, V_3 \dots V_n$ априори известны, то сравнения делается с использованием субъективных суждений, оцениваемых по шкале относительной важности (таблица 3).

Таблица 3 - Шкала относительной важности

Интенсивность относительной важности	Определение
0	варианты не сравнимы
Интенсивность относительной важности	Определение
1	равная важность
3	умеренное превосходство одного над другим
5	существенное или сильное превосходство
7	значительное превосходство
9	очень сильное превосходство
2,4,6,8	промежуточные решения между двумя соседними суждения

Следующим действием мы определяем согласованность данных оценок методом поиска отношения согласованности по формуле

$$ОС = ИС / СС \leq 20\%$$

(2)

где ОС – отношение согласованности,

ИС – индекс согласованности,

СС – величина, соответствующая средней случайной согласованности матрицы такого порядка, определяется по следующей таблице 4:

Таблица 4 - Средние согласованности случайных матриц

Размер матрицы	Случайная согласованность
1,2	0
3	0,58
4	0,9
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49

Построим матрицу парных сравнений по первому эксперту (таблица 5).
Таблица 5 – Матрица парных сравнений (эксперт 1).

	K1	K2	K3	K4	K5	A	X
K1	1	1	5	5	9	2,95	0,38
K2	1	1	7	5	9	3,16	0,41
K3	0,2	0,14	1	3	3	0,76	0,10
K4	0,2	0,2	0,33	1	5	0,58	0,08
K5	0,11	0,11	0,33	0,2	1	0,24	0,03
Σ	2,51	2,45	13,67	14,2	27	7,70	1,00

$\lambda :=$	5,24
$ИС = (\lambda - n) / (n - 1)$	0,06
СС	1,12
$ОС = ИС / СС$	5%

Матрицы парных сравнений по другим экспертам представлены в Приложении А.

Так как значения ОС у всех экспертов менее 20%, результаты опроса корректно использовать в дальнейших расчетах. Для этого мы усредним эти результаты и сформируем коллективное мнение членов экспертной группы. Далее определим общее мнение экспертов в таблице 6

Таблица 6 - Определение общего мнения членов экспертной группы

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	МО
K1	0,38	0,37	0,41	0,39	0,40	0,39	0,44	0,42	0,42	0,43	0,41
K2	0,41	0,42	0,37	0,40	0,38	0,41	0,36	0,37	0,37	0,35	0,39
K3	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,09	0,10	0,10	0,11	0,10
K4	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,08	0,07	0,07	0,07
K5	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04	0,03	0,04	0,04	0,03
Σ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Далее, с помощью построения лепестковой диаграммы по результатам наших расчётов мы можем оценить конкурентные позиции (рисунок 1).

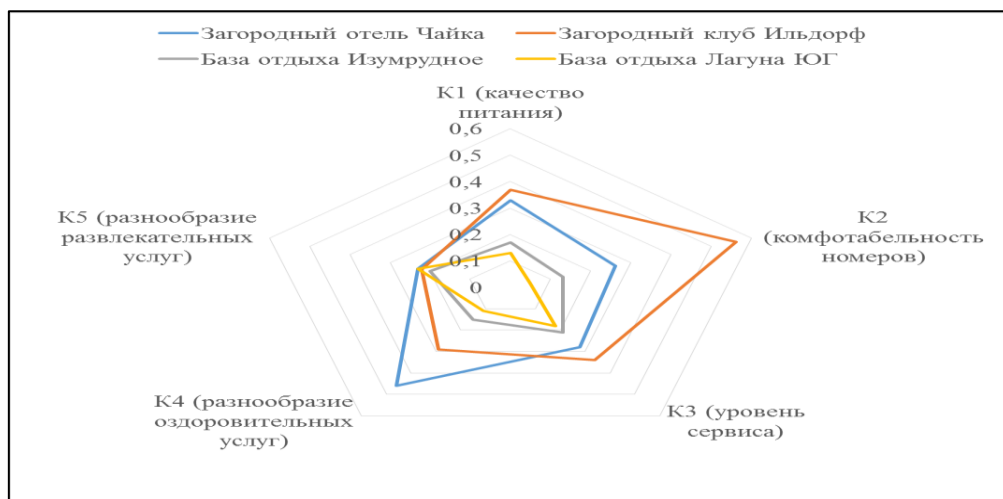


Рисунок 1 - Результаты оценки конкурентных позиций.

Таким образом можно сделать следующие выводы:

1. Загородный отель «Чайка» опережает конкурентов по разнообразию оздоровительных услуг;
2. По наличию развлекательных услуг загородный отель «Чайка» стоит на уровне с Ильдорфом и базой отдыха «Лагуна Юг»;
3. По качеству питания, комфортабельности номеров и уровню сервиса загородный отель «Чайка» проигрывает «Ильдорфу».

По полученным результатам можно сделать заключение, что наиболее конкурентоспособной компанией на рынке загородного отдыха для всей семьи в сегменте премиум в Нижегородской области является «Ильдорф». Это объясняется тем, что этот загородный клуб предоставляет качественное и разнообразное питание по системе «Шведский стол», современный номерной фонд с комфортабельными номерами и заботится о высоком уровне сервисе – трём важнейшим показателям при выборе загородного отеля.

В то время как исследуемый объект проигрывает по этим показателям, но выигрывает в вопросе оздоровительных и развлекательных услуг. Загородный отель «Чайка» априори обладает сильным ресурсом в области оздоровительных услуг, так как на территории отеля располагается собственный премиум фитнес-клуб – бывший World Class с уникальным бассейном с озонированной водой для взрослых (уникальный с точки зрения интерьера), а также детской чашей с теплой водой. Кроме того, при бассейне расположен полноценный банный комплекс с двумя турецкими и финскими саунами и даже инфракрасными кабинами. Также отель позаботился о сильной анимации – в отеле работает собственный штат аниматоров, программы постоянно дорабатываются и проходят в режиме нон-стопа. Однако такое важное упущение как устаревший интерьер в номерном фонде, среднее качество питания и сервиса заставляет отель терять свои позиции на рынке. Этот вопрос необходимо тщательно изучить и построить конкурентную стратегию по повышению показателей по каждому из критериев.

Последние позиции разделяют база отдыха «Изумрудное» и база отдыха «Лагуна Юг». На данный момент они догоняют лидеров рынка в вопросе разнообразия развлекательных услуг – базы находятся на горьковском море и предлагают большее количество услуг для активного отдыха: сплавы, катание на банане, таблетке и многое другое. Эти факторы также следует учесть при разработке конкурентной стратегии.

Список литературы:

1. Витаначчи Л., Лебедева Т.Е. Тенденции развития гостиничного бизнеса//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 4 (30). С. 22-27.
2. Волков С. К. Тренды развития индустрии туризма и гостеприимства в РФ // Современные технологии управления. 2014. № 6 (42). С. 13-17. - Режим доступа: <http://sovman.ru/article/4203/>
3. Горбашко Е.А. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг. -М.: Новое время, 2015. -419с.
4. Дараховский И.С. Черноиванов И.П. Гостиничный бизнес и его эффективность. -Кишинев: «Штитница», 2013. -228 с.
5. Комплексная оценка состояния гостиничного сектора: региональный аспект. Статья. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/187EVN515.pdf>

Контактный телефон +79063499945