

М.А. Шиндина
студент, ФГБОУ ВГУЭС
г. Владивосток, РФ
E-mail: ami_okami@mail.ru

Научный руководитель- Астахова Екатерина Викторовна, к.э.н., доцент

Управление конкурентоспособностью предприятия на примере гостиницы «Версаль»

Management of enterprise competitiveness based on the example of the «Versailles» hotel

Аннотация

Развитие рыночного механизма способствовало возникновению и обострению проблемы конкурентоспособности предприятий, в том числе и предприятий гостиничного бизнеса, что в свою очередь потребовало от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности своих услуг на рынке.

Annotation.

The development of the market mechanism contributed to the emergence and aggravation of the problem of the competitiveness of enterprises, including the enterprises of the hotel business, which in turn required all market players to actively seek ways and methods to improve the competitiveness of their services on the market.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, гостиницы, услуги, сервис.

Keywords: competitiveness, competitiveness, competitive advantages, hotels, services, service.

Конкурентоспособность предприятия, в том числе и гостиничного предприятия - это его способность осуществлять деятельность по предоставлению услуг, в том числе и гостиничных, в рыночных условиях, а также приобретать конкурентные преимущества перед конкурентами и, таким образом, получать дополнительную прибыль, которую можно направить как на развитие самого предприятия, так и его сотрудников и предоставления высококачественного обслуживания клиентов.

Конкурентоспособность предприятия, в том числе и гостиничного, является динамичной категорией, зависит от различных факторов внешней и внутренней среды и может со временем изменяться. Изменения на гостиничном рынке, происходящие на макро- и мезоэкономическом уровне в стране и в мире (политическая ситуация в стране и мире, развитие правовой системы, демократизация общества, развитие промышленности, рост или снижение

интереса к инвестициям, налоговой политике, доходам населения, уровню инфляции, условиям визового режима и т. д.). Конкурентоспособность гостиничного предприятия также зависит от его финансового состояния, маркетинговой политики, состояния материально-технической базы и окружающей инфраструктуры, обеспечения безопасности проживания, профессионализма персонала отеля, категории отеля и качества услуг [1].

Конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется на основе сравнительного анализа с предприятиями-конкурентами. В то же время необходимо учитывать временные и пространственные границы анализа на основе достоверной и объективной информации.

Существует два типа конкурентных преимуществ гостиничного предприятия:

- низкие затраты (способность предприятия реализовать услугу более эффективно и с минимальными затратами и в более короткие сроки, чем конкуренты);

- специализация (возможность удовлетворить особые предпочтения клиентов и получить более высокую плату, чем конкуренты за это) [2].

В результате реализации выбранной стратегии повышается конкурентоспособность гостиничных услуг, создается положительная репутация гостиничного предприятия в отношении общества, поставщиков, посредников и клиентов. Кроме того, управленческие решения, принятые на основе маркетинговых исследований, позволяют компании эффективно осуществлять свою деятельность в выбранном сегменте рынка [3]. Эти обстоятельства приводят к повышению уровня конкурентоспособности отеля в целом и увеличению доли рынка и, следовательно, более полному использованию числового фонда.

Однако нет необходимости строго придерживаться только одной ранее выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности. С течением времени и меняющимися обстоятельствами можно изменить направление развития, выбрав другую стратегию обеспечения конкурентоспособности.

Рынку гостиничных услуг присущи ряд специфических особенностей, таких как: потребление услуг в процессе их предоставления, зависимость результатов хозяйственной деятельности гостиничного предприятия от колебаний спроса на услуги, высокий коэффициент достаточности капитала; непрерывность предоставления гостиничных услуг (отель работает 24 часа в сутки, 365 дней в году), индивидуальный характер предоставления услуг, основанный на конкретных требованиях клиентов, фактор сезонности [4].

Важно понимать, что большинство ресурсов, которые создают конкурентное преимущество для гостиничного предприятия, могут быть легко скопированы конкурентами с течением времени. Конкурентные преимущества, основанные на внедрении инновационных технологий, рано или поздно становятся доступными для конкурирующих предприятия, поэтому время создания инноваций должно быть меньше, чем время их развития и повторения конкурентов. Однако такие конкурентные преимущества, как высокая

репутация гостиницы, лояльный высококвалифицированный персонал, эффективный маркетинг и использование эффективных систем управления, трудно реплицировать, поскольку для их разработки и реализации требуются большие финансовые и временные затраты, что указывает на их большое значение в оценке конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Персонал гостеприимства является важной частью гостиничного сервиса, поэтому качество гостиничного сервиса зависит от его навыков, мотивации, участия в эффективной работе отеля. Формирование конкурентных преимуществ означает предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами. Важным показателем качества гостиничного сервиса является качество обслуживания, уровень которого может быть достигнут коллективными усилиями сотрудников всего гостиничного предприятия, а также эффективными системами контроля и координации администрации отеля, путем изучения и внедрения инновационных технологий, расширения списка предлагаемых услуг и повышения качества услуг по размещению.

На конкурентоспособность гостиничного предприятия также влияют факторы, которыми руководствуются потребители при выборе гостиницы, а именно стоимость гостиничных услуг, рекомендации знакомых, внешний вид отеля, уровень гостиничного сервиса, расположение гостиницы.

Методы оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия применяются такие же, как и для оценки конкурентоспособности обычных организаций, работающих в других отраслях, например: оценка с точки зрения сравнительных преимуществ; оценка рыночной позиции предприятия; о качестве продукции, работ, услуг; матричные методы; комплексная оценка и т. д.

Гостиница «Версаль» - сАванташий отель г. Владивостока, расположенный в самом центре города недалеко от Амурского залива. В отеле есть все необходимое, чтобы сделать пребывание гостей комфортным: беспроводной интернет на всей территории отеля, охраняемая парковка, завтраки, входящие в стоимость проживания, услуги ресторана, тренажерного зала. Номерной фонд отеля представлен 42 номерами: 12 одноместных, 25 двухместных, 4 люкса, 1 суперлюкс. Отель «Версаль» идеально подходит для туристов и бизнес-путешественников, ищущих превосходный сервис и комфорт.

Проведем расчет оценки конкурентоспособности гостиницы «Версаль». Для анализа уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия используется пятибалльная система оценки.

Значение баллов:

0 баллов - отсутствие данного фактора;

1 балл - низкий уровень развития фактора;

2 балла - уровень ниже среднего;

3 балла - средний уровень конкурентоспособности;

4 балла - хороший уровень развития фактора;

5 баллов - высокий уровень развития [4].

В качестве параметров оценки были отобраны и оценены по значимости

следующие факторы конкурентоспособности гостиниц:

1. Уровень стоимости гостиничных услуг.
2. Ассортимент услуг гостиничного предприятия.
3. Использование рекламы в деятельности гостиничного предприятия.
4. Месторасположение гостиничного предприятия.
5. Уровень гостиничного сервиса.
6. Дополнительные услуги гостиничного предприятия.
7. Номерной фонд гостиничного предприятия.

Уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия определяется по формуле:

$$K_n = \sum_{i=1}^I A_i P_i$$

где K_n - показатель конкурентоспособности n -го конкурента;

n - количество сравниваемых конкурентов, от 1 до n ;

A_i - вес i -го параметра;

i - число оцениваемых факторов конкурентоспособности гостиницы, 1 до

I ;

P_i - балльная оценка i -го фактора у n -го конкурента;

$A_i P_i$ - показатель конкурентоспособности n -го конкурента по i -му фактору [5].

Таблица 1 - Оценка конкурентоспособности гостиницы «Версаль» и его основных конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Вес	«Версаль»		Конкуренты									
				«Гавань»		«Hyundai»		«Экватор»		«Azimut»		«Аванта»	
				P	AP	P	AP	P	AP	P	AP	P	AP
1. Уровень	0,8	3	2,4	4,5	3,6	2,5	2	3,5	2,8	2	1,6	1	0,8
2. Ассортимент	0,5	4,7	2,35	4,6	2,3	5	2,5	4,7	2,35	4,6	2,3	4,7	2,35
3. Реклама	0,8	4	3,2	3	2,4	5	4	3	2,4	5	4	1	0,8
4. Месторасположение	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6	5	1,5	3	0,9	4	1,2
5. Уровень сервиса	0,7	3,5	2,45	3	2,1	4	2,8	3,2	2,24	4	2,8	3,3	2,31
6. Дополнительные услуги	0,5	4	2	4	2	5	2,5	4	2	3	1,5	4	2
7. Номерной фонд	0,7	2,9	2,03	5	3,5	4	2,8	3,5	2,45	1	0,7	1,5	1,05
Итого		X	15,6	X	16,	X	17,	X	15,7	X	13,8	X	10,5

Из данных приведенных в таблице 1 можно сделать вывод, что наибольшее значение показателя конкурентоспособности имеет гостиница «Hyundai» с показателем 17,2. На последнем месте оказалась гостиница

«Аванта», набрав 10,5 баллов. Между первым местом и последним существенный разрыв - в 6,7 баллов.

Таким образом, из вышесказанного можно сделать вывод, что гостиница «Версаль» является конкурентоспособным по отношению к другим отелям города, но лидером на рынке гостиничных услуг является отель «Hyundai». Для повышения уровня конкурентоспособности гостинице следует вести более активную рекламную политику, а также предоставлять больше дополнительных услуг гостям.

Оценка уровня конкурентоспособности объектов определяется на основе экспертной оценки. Для измерения конкурентоспособности необходима качественная информация о гостиничных объектах, которую мы получаем в результате маркетингового исследования, включающего анализ информации и опрос клиентов [6].

Проведём расчет уровня конкурентоспособности:

Уровень конкурентоспособности по отношению к гостинице «Гавань»:
 $K_y = 15,63 / 16,5 = 0,95$

Уровень конкурентоспособности по отношению к гостинице «Hyundai»:
 $K_y = 15,63 / 17,2 = 0,9$

Уровень конкурентоспособности по отношению к гостинице «Экватор»:
 $K_y = 15,63 / 15,74 = 0,99$

Уровень конкурентоспособности по отношению к гостинице «Azimut»:
 $K_y = 15,63 / 13,8 = 1,13$

Уровень конкурентоспособности по отношению к гостинице «Аванта»:
 $K_y = 15,63 / 10,51 = 1,4$

Повышение конкурентоспособности гостиницы «Версаль» могут способствовать следующие факторы:

1) укрепление имиджа и имиджа гостиничной компании путем создания фирменного стиля, корпоративной культуры, улучшения социального и психологического климата на предприятии и других возможных мер;

2) осуществление кадровой политики и совершенствование системы управления персоналом;

3) совершенствование управления и повышение эффективности использования финансовых ресурсов гостиничного предприятия;

4) создание эффективной современной организационной структуры для управления гостиницей и ее подразделениями, обеспечивающее четкое распределение функций управления;

5) повышение квалификации менеджеров высшего и среднего звена и других сотрудников.

Резервы для повышения конкурентоспособности услуг гостиницы «Версаль»:

- применение различных методов ценообразования на гостиничные услуги;

- регулярное прохождение независимой сертификации услуг, информирование широкого круга людей о результатах сертификации;

- регулярное проведение текущего ремонта, замена устаревших деталей

интерьера современными, соответствующими стилю и классу отеля;

- совершенствование деятельности инженерных, технических и хозяйственных служб объектов размещения, повышение квалификации сотрудников, участвующих в этих отделах;

- внедрение современных систем логистики, управления запасами, складирования;

- обеспечение безопасности имущества гостей, сотрудников и владельцев гостиниц;

- увеличение ассортимента предоставляемых дополнительных услуг, в том числе бесплатных;

- улучшение этики и культуры обслуживания;

- внедрение международных стандартов обслуживания;

- внедрение инновационных технологий в повседневную деятельность отеля;

- обучение персонала, связанного с предоставлением базовых и дополнительных услуг и т. д.

Повышение конкурентоспособности отеля способами, основанными на маркетинговых технологиях:

- применение различных дисконтных систем и дифференциация цен на услуги;

- совершенствование коммуникационной политики, обеспечение ее ориентированности не только на потребителя, но и на посредников, а также на использование эффективных средств и видов рекламы;

- формирование ассортимента оказываемых услуг в строгом соответствии с потребностями рынка и клиентов;

- определение эффективности каналов сбыта и возможности их расширения.

Необходимо учитывать, что при разработке управленческих решений как для оперативных, так и стратегических действий всегда необходимо учитывать все факторы, которые влияют на уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия. Поэтому меры, направленные на повышение конкурентоспособности, должны быть комплексными и обеспечивать улучшение не только внешнего вида гостиницы, но и внутреннего содержания.

Список использованных источников

1 Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга [Текст] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. - Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. - 147 с.

2 Конкурентоспособность гостиничных предприятий: учебно-методическое пособие. - М. : ГАО «Москва», 2016. - 100 с.

3 Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2015. - 458 с.

4 Мировой опыт развития индустрии гостеприимства / Под ред. М.Ю. Лайко. - М. : ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2015. - 289 с.

5 Фадина Н. В., Байкова О. А. Повышение конкурентоспособности гостиничных предприятий на основе стратегического подхода [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). - СПб. : Заневская площадь, 2014. - 264 с.

6 Сорокина Т. В. Управление конкурентоспособностью объектов гостеприимства в Российской Федерации. - М. : Рудомино, 2016. - 355 с.