

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики
Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи

Куценко

Куценко Елена Васильевна

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям и сферам деятельности, в т.ч. маркетинг)

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации рассмотрен по
содержанию с другими экземплярами,
которые были представлены
диссертационный совет.

Ученый секретарь
диссертационного
совета Д 01.004.01
Германчук А.Н.



Заремба

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Заремба Павел Александрович

Донецк – 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	13
1.1 Сущность и особенности конкурентоспособности гостиничных предприятий	13
1.2 Компаративный анализ понятия качества гостиничных услуг как основы конкурентоспособности гостиничных предприятий.....	27
1.3 Концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий	40
Выводы к разделу 1	56
РАЗДЕЛ 2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	59
2.1 Маркетинговый анализ качества предоставленных услуг в гостиничных предприятиях г. Донецка.....	59
2.2 Методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка (на основе актуальных дифференциаторов).....	84
2.3 Комплексная диагностика конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка.....	104
Выводы к разделу 2.....	117
РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	119
3.1 Механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий	119
3.2 Методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий	140
Выводы к разделу 3.....	169
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	172
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	175
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета для посетителей.....	194
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета для посетителей и экспертов.....	196
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анкета для посетителей и экспертов.....	202
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Анкета для экспертов.....	206
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Стандартизированные показатели оценки гостиничных предприятий.....	207

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В период экономических глобализационных изменений конкурентоспособность становится обязательным критерием эффективного развития рынка гостиничных услуг. В процессе конкурентной борьбы предприятия гостиничной отрасли ищут пути удовлетворения запросов потребителей гостиничных услуг с учетом оптимального использования ресурсов. Рынок гостиничных услуг отличается высоким уровнем конкуренции наряду с рынком туристических услуг.

Конкурентоспособность в современных рыночных условиях рассматривается с точки зрения потребителей, поэтому маркетинговая деятельность является важным этапом повышения конкурентоспособности предприятия. Именно в задачи маркетинга входит анализ ситуации на рынке, определение конкурентного положения и разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия.

Развитие рыночных отношений, обострение конкуренции в индустрии гостеприимства выдвигают на первый план вопрос повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. От того, как будут решаться проблемы конкурентоспособности и качества продукции и услуг, будет зависеть стабильность и экономическое будущее Республики.

Динамика развития гостиничного сектора в Донецкой Народной Республике подвержена влиянию общемировых векторов и во многом повторяет российские тенденции. Возрастающее значение гостиничного бизнеса в мировой экономике обусловлено кардинальными изменениями в структуре всего комплекса отраслей. За последние 20 лет доля услуг в общем объеме ВВП существенно возросла, при этом объемы материального производства демонстрируют тенденцию к сокращению.

Изменения, происходящие в гостиничной индустрии Донецкой Народной Республики, вызваны турбулентностью экономических, социальных и рыночных факторов, а также военным конфликтом. В таких условиях вопросы упрочнения

конкурентных преимуществ необходимо рассматривать не только на уровне стратегического управления гостиницами, но и на общем научно-методическом уровне менеджмента гостиничной сферы. Это обуславливает актуальность развития в Республике гостиничной отрасли согласно требованиям мировых стандартов.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Работа выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по госбюджетным темам «Разработка методики количественной оценки качества гостиничного продукта» и «Формализация процессов гостинично-ресторанного хозяйства для повышения качества услуг», а также хоздоговорным темам: «Разработка рекомендаций по повышению качества гостиничных услуг» (2011 г., № ГР 0111U007961), где определены факторы, влияющие на качество гостиничных услуг; «Рекомендации по формированию стратегии развития туристического предприятия как основы для развития устойчивого туризма в Украине» (2012 г., № ГР 0113U000041), в рамках которой обоснованы рекомендации по совершенствованию механизма повышения качества услуг как фактора конкурентоспособности гостиниц.

Степень разработанности проблем. При разработке теоретических основ исследования использованы работы таких известных ученых-экономистов, как: Е. Азарян, Г. Азоев, И. Ангелина, Л. Балабанова, Н. Возиянова, А. Воронкова, Г. Гейер, А. Градов, П. Заремба, Ю. Иванов, Ф. Котлер, Н. Кузнецова, Ж.-Ж. Ламбен, В. Малыгина, А. Меркулова, В. Павлова, И. Петенко, М. Портер, В. Припотень, Н. Тягунова, Р. Фатхутдинов, Р. Чемберлен, А. Юданов и др.

Проблемы конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии освещены в работах ученых: Ю. Волкова, Е. Гараниной, Г. Гомилевской, О. Дмитриченко, С. Драгунцова, А. Жукова, А. Забегина, Н. Кабушкина, Е. Косвинцевой, К. Ладыченко, Г. Мунина, П. Подлепиной, А. Черкасовой и др.

На основе изучения научных разработок ведущих ученых по исследуемой проблематике установлено, что методические основы и практические

рекомендации по повышению конкурентоспособности гостиничных предприятий требуют дальнейшего углубленного изучения.

Так, остаются недостаточно исследованными вопросы формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, а также научно-практические рекомендации по ее организационному обеспечению, что обусловило актуальность темы диссертации, ее научное и практическое значение.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является теоретическое обоснование, разработка методических положений и научно-практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие задачи:

сформулированы теоретические основы конкурентоспособности гостиничных предприятий;

проведен компаративный анализ понятия качества гостиничных услуг как основы конкурентоспособности гостиничных предприятий;

обоснован концептуальный подход к обеспечению конкурентоспособности гостиничных предприятий;

выполнен маркетинговый анализ качества гостиничных услуг на гостиничных предприятиях г. Донецка;

усовершенствован методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка (на основе актуальных дифференциаторов);

проведена комплексная диагностика конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка;

усовершенствован механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий;

усовершенствован методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Объектом исследования является процесс формирования и повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Предмет исследования – совокупность положений теоретического и методического характера по обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч. маркетинг), в частности п. 9.9. Повышение конкурентоспособности товаров (услуг) и компаний, факторы конкурентоспособности в различных рыночных условиях.

Научная новизна полученных результатов заключается в комплексном подходе к формированию научно-методических положений по повышению конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Основными научными результатами являются следующие:

усовершенствованы:

методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий, базирующийся на установлении актуальных дифференциаторов гостиничной конкурентоспособности, который, в отличие от существующих, включает комплекс эволюционно-циклических факторов развития отрасли и предприятия, факторов накопления потребительской ценности гостиничного продукта, что дает возможность сформировать типологию предприятий в зависимости от способа достижения конкурентных преимуществ;

методический подход к проведению комплексной диагностики конкурентоспособности гостиничных предприятий, который отличается от существующих учетом системы показателей, характеризующих стоимостный и качественный потенциал конкурентоспособности гостиничных предприятий, что позволяет определить эффективность деятельности гостиничных предприятий;

механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, который, в отличие от существующих, объединяет содержание, устройство и порядок реализации процессов организационно-управленческого и экономического характера в виде организационно-управленческого механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, направленного

на выполнение управленческих функций по повышению качества гостиничных продуктов, и внутреннего экономического механизма, предусматривающего регулирование основных подсистем гостиничных предприятий, что способствует повышению конкурентных возможностей гостиничных предприятий по разработке направлений повышения качества гостиничных продуктов;

методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий путём экспертного расчета качественных и экономического расчета количественных факторов, который отличается от существующих учетом отбора факторов конкурентоспособности, характеризующих финансовую, техническую, маркетинговую и кадровую подсистемы деятельности гостиничных предприятий, что позволяет повысить объективность и информативность количественной оценки степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий;

получили дальнейшее развитие:

императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий в разрезе ключевых организационно-экономических факторов влияния, которые, в отличие от существующих, дают возможность оценить воздействие индикативных внешних мега- и макрофакторов на индустрию гостеприимства, что способствует построению системы ключевых компетенций гостиничных предприятий;

концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий, включающий предмет, цель, задачи, принципы, объект, теоретические основы формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, инструментарий оценки конкурентоспособности, а также научно-методические подходы к обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий, что позволяет достичь устойчивого конкурентного положения;

понятийно-категориальный аппарат, а именно сущность понятий: «гостиничная услуга – это результат деятельности в сфере гостеприимства, предоставляемый в осязаемой либо неосязаемой форме, направленный на удовлетворение физиологических, социальных и духовных потребностей

посетителей гостиниц в тесной взаимосвязи со сферами здравоохранения, транспорта, торговли, туризма, культуры и телекоммуникаций»; «гостиничный продукт – это комплекс гостиничных услуг, которые может предоставить потребителю конкретная гостиница»; «качество гостиничного продукта – комплексное понятие, характеризующее эффективность деятельности гостиничных предприятий по разработке гостиничного продукта и отражающее степень обеспечения выполнения стандартов обслуживания в соответствии с потребностями потребителей гостиничного продукта»; «конкурентоспособность гостиничных услуг – это способность гостиничных услуг достигать успеха в конкурентной борьбе за счет обладания лучшими конкурентными преимуществами (цена номера, безопасность, условия размещения, расположение, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг, имидж и т.д.) в сравнении с гостиничными услугами предприятий одного класса»; «конкурентоспособность гостиничных предприятий – это комплексный набор конкурентных преимуществ (компетенций и ценностей), выраженных в активах и параметрах гостиничного хозяйства, по которым будут формироваться качественные и количественные характеристики гостиничного продукта конкретного субъекта хозяйствования»; «механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий – это совокупность организационных, управленческих и экономических рычагов воздействия на формирование и реализацию конкурентоспособного гостиничного продукта, адекватного объективным законам социально-экономического развития региона по качеству и цене, что будет способствовать получению конкурентных преимуществ и эффективности функционирования гостиничных предприятий в целом».

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение заключается в углублении существующих теоретических и концептуальных положений по обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий, а именно: понятийно-категориального аппарата исследования, иерархической декомпозиции конкурентоспособности

гостиничных предприятий, классификации видов конкуренции, классификации гостиничных услуг, перечня критериев, позволяющих оценить конкурентоспособность гостиничных предприятий, императивов конкурентоспособности гостиничных предприятий в разрезе ключевых организационно-экономических факторов влияния; типологии предприятий в зависимости от способа достижения конкурентных преимуществ. Выводы и рекомендации по обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий могут стать основой для дальнейших исследований в индустрии гостеприимства, а именно при разработке направлений повышения качества гостиничных продуктов.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что они доведены до конкретных рекомендаций, которые могут быть использованы для решения актуальных проблем повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Наиболее важное практическое значение имеют следующие разработки и рекомендации: механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности, модель взаимодействия информационного и финансового потоков, концептуальная система управления гостиницей как конкурентоспособной структурой, методический подход к проведению комплексной диагностики конкурентоспособности гостиничных предприятий, методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Разработанные предложения и рекомендации одобрены и внедрены в деятельность следующих предприятий: ФЛП Удовенко Н.Ю. ГРК «Виан» – методика проведения оценки конкурентоспособности гостиниц (справка № 35 от 20.10.2017 г.); ФЛП Иванская В.В. (гостиница «Салют») – концептуальная система управления гостиницей как конкурентоспособной структурой и практические рекомендации по разработке регламентной документации для определенных должностей (справка № 47 от 17.10.2017 г.); ООО «Атлас

Донбасса» (гостиница «Ramada Donetsk Hotel») – иерархическая декомпозиция конкурентоспособности гостиниц, методический подход к оценке конкурентоспособности гостиниц и механизм повышения качества гостиничных услуг (справка № 52 от 10.11.2017 г.).

Отдельные теоретические положения и материалы исследования используются в учебном процессе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании дисциплин «Маркетинг гостиничного и ресторанного хозяйства», «Стратегический маркетинг» (справка № 08.12/1602 от 07.12.2017 г.).

Методология и методы исследования. Теоретико-методологической и информационной основой исследования являются: научные концепции и теоретические разработки отечественных, российских и зарубежных ученых по проблемам управления конкурентоспособностью и качеством гостиничных услуг, законодательные и нормативные акты, информационные материалы статистических, справочных, периодических изданий; ресурсы Internet; бухгалтерская и финансовая отчетность предприятий индустрии гостеприимства ДНР; материалы научных и научно-практических конференций, семинаров.

В процессе исследования для решения поставленных задач использовались методы: анализа и синтеза (для обоснования понятия «конкурентоспособность гостиничных услуг»); системного и компаративного анализа (для определения особенностей качества гостиничных услуг); статистические методы (для оценки состояния и динамики развития гостиничных предприятий); методы факторного анализа (для выявления факторов формирования конкурентных преимуществ). Обработка данных осуществлена с использованием современных компьютерных технологий (программный пакет IBM SPSS Statistics).

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1) Методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий.

2) Методический подход к проведению комплексной диагностики конкурентоспособности гостиничных предприятий.

3) Механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий.

4) Методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиниц.

5) Императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий в разрезе ключевых организационно-экономических факторов влияния.

6) Концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий.

7) Понятийно-категориальный аппарат: «гостиничная услуга»; «гостиничный продукт»; «качество гостиничного продукта»; «конкурентоспособность гостиничных услуг»; «конкурентоспособность гостиничных предприятий»; «механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий».

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертационная работа представляет собой самостоятельный научный труд. Научные положения, результаты и выводы, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены лично автором. Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, использованы только те идеи и положения, которые являются результатом личных исследований соискателя.

Основные научные положения и практические результаты диссертации были представлены автором и получили одобрение на 7 научно-практических конференциях: «Достижения, проблемы и перспективы развития гостинично-ресторанного и туристического бизнеса» (г. Киев, 2012 г.); «Экономика предприятия: современные проблемы теории и практики» (г. Одесса, 2012 г.); «Туризм и гостеприимство в Украине: состояние, проблемы, тенденции, перспективы развития» (г. Черкассы, 2012 г.); «Рыночная экономика: тенденции и закономерности» (г. Алчевск, 2013 г.); «Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире» (г. Санкт-Петербург, 2015 г.), «Донецкие

чтения 2017: Русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития Донбасса» (г. Донецк, 2017 г.), «Проблемы и перспективы развития туризма в Южном федеральном округе» (г. Севастополь, 2017 г.).

Публикации. По результатам исследования опубликовано 15 научных работ, в том числе: 1 коллективная монография (12,9 п.л., из них лично автору принадлежит 3,8 п.л.), 6 статей в научных специализированных изданиях (2,32 п.л., из них лично автору принадлежит 1,98 п.л.), 8 работ апробационного характера (2,06 п.л., из них лично автору принадлежит 2,02 п.л.). Общий объем публикаций составляет 17,24 п.л., из которых лично автору принадлежит 7,8 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, содержащего 166 наименований, и приложений объемом 17 страниц.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Сущность и особенности конкурентоспособности гостиничных предприятий

Конкурентоспособность гостиничных предприятий базируется на понятии конкуренции на рынке хозяйствующих субъектов. Практика ведения современного бизнеса доказывает, что без изучения конкурентов и конкурентной среды невозможно обеспечить успех предприятия в достижении ведущих рыночных позиций и его длительное эффективное функционирование. Конкуренция является необходимым условием существования рынка гостиничных услуг, где сталкиваются интересы производителей услуг.

Весомый вклад в развитие теоретических, методологических и методических основ конкуренции и конкурентоспособности сделали такие ученые, как: Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко, С.Л. Брю, К.Л. Макконнелл, И.С. Головкин-Марченко, А.П. Градов, О.П. Дмитриченко, А.Н. Крамарев, А.В. Меркулова, В.В. Мерчанский, В.М. Клочко, И.М. Клочко, Ф. Найт, И.В. Петенко, М. Портер, В.Ю. Припотень, Л.И. Рябенко, Н.Н. Шиков, И.В. Сименко, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданова [1-14] и др.

Для характеристики сущности понятия «конкурентоспособность» необходимо рассмотреть базовые подходы к экономической сущности категории «конкуренция» (таблица 1.1).

Поведенческий, структурный и функциональный научные подходы в экономической науке наиболее распространены, они раскрывают теоретическую и практическую сущность термина «конкуренция». В рамках данных подходов экономическая сущность конкуренции рассматривалась на разных этапах ее развития.

Таблица 1.1 – Характеристика основных подходов к определению конкуренции

Автор, источник	Характеристика
<i>Поведенческий подход</i>	
А. Смит [15], А. Маршалл [16], П. Хейн [17]	Конкуренция – борьба за ограниченное количество экономических ресурсов, особенно за деньги потребителя, на которые их можно приобрести
М. Портер [10, с. 49]	Поведение конкурирующей фирмы рассматривается в двух аспектах выгодного распределения ресурсов: сокращение издержек и дифференциации свойств продукта. При этом неизбежность влияния внешней среды оценивается им как фактор, определяющий состояние конкуренции
<i>Структурный подход</i>	
К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю [2, с. 52]	Конкуренция – наличие на рынке большого количества независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его
Ф. Найт [8]	Автор заложил фундамент современной западной теории четырех основных типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. По мнению Ф. Найта, конкуренция представляет собой ситуацию, в которой конкурирует большое количество независимо действующих производителей и покупателей любого конкретного товара, дает волю каждому иметь дело с теми или иными индивидуалами и выбирать лучшие, на их взгляд, среди предложенных условия для удовлетворения своих экономических интересов
<i>Функциональный подход</i>	
А.П. Градов [4]	Конкуренция приносит преимущества для предприятия, но ставит под угрозу их жизнедеятельность, уменьшая их доходность
Й. Шумпетер [18]	Конкуренция – соперничество устаревшего и нового. По его мнению, предприятия должны работать над совершенствованием технологий производства, чтобы производить более дешевую и качественную продукцию для привлечения покупателей и внедрения инноваций. Применение нового, неизведанного всегда воспринимается скептически, поэтому производитель должен приложить максимум усилий, чтобы «новинка» стала популярной среди потребителей и вытеснила с рынка продукты или услуги, которые исчерпали себя, для получения прибыли

При этом нет жестких рамок отнесения конкуренции к какому-либо из представленных подходов. По мнению ученых, они не противоречат, а дополняют друг друга. Развитие базовых поведенческого и функционального подходов на основе современных научных экономических реалий является предметом исследований таких ученых, как: Н.Ф. Газизуллин и А.Х. Нуруллина, Ю.Б. Иванов, С.В. Кондратюков [19-21], М. Портер [10], С.С. Ткачова [22], Н.М. Тягунова, В.О. Боин [23], Р.А. Фатхутдинов [13] и др., предложивших неолиберальный, или процессный, и институциональный, или комплексный, подходы (рисунок 1.1).

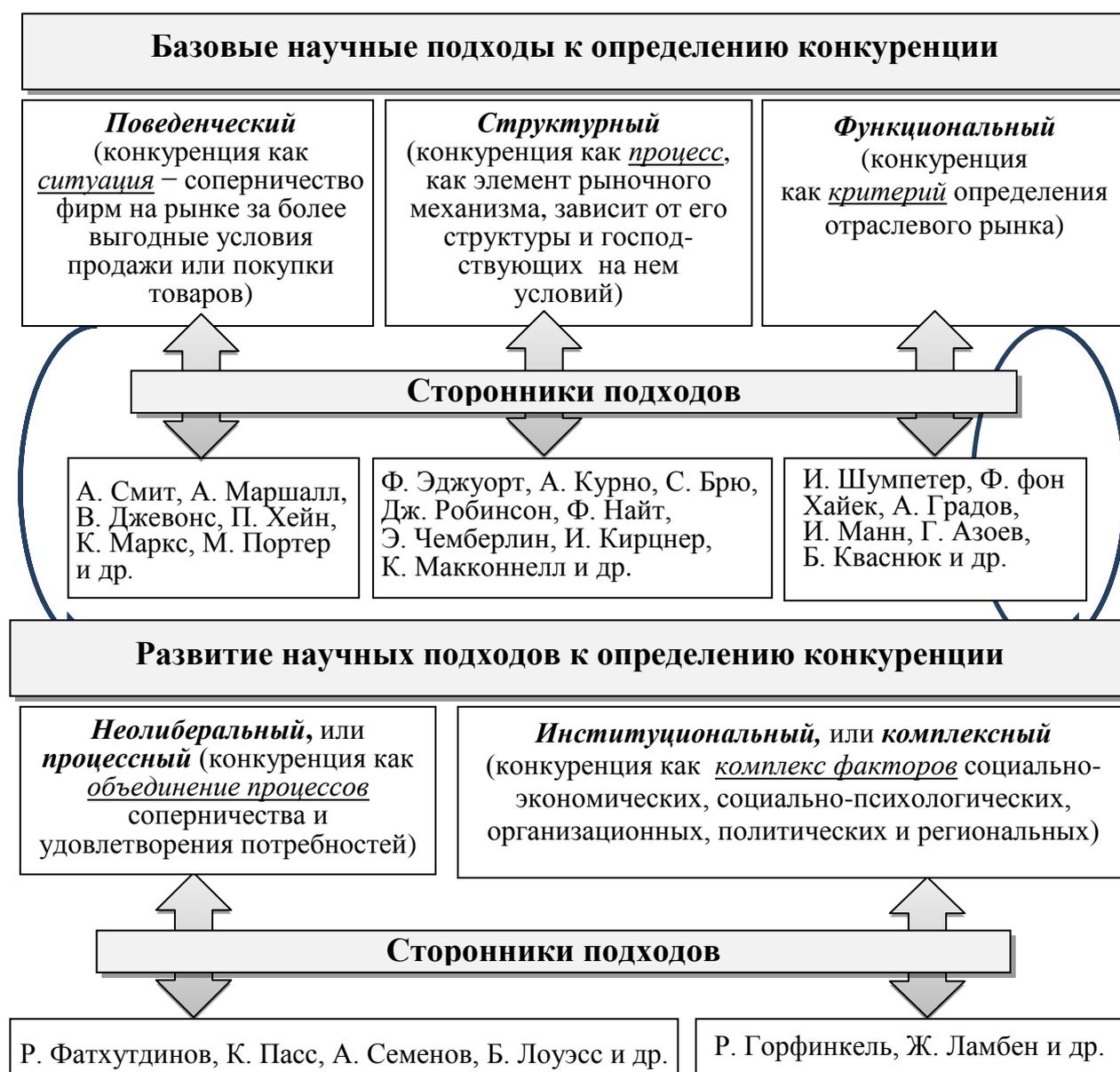


Рисунок 1.1 – Подходы к определению конкуренции
(составлено с использованием источников [2-5; 7; 8; 13-21])

Классификационные признаки видов конкуренции представлены на рисунке 1.2. Основной задачей конкуренции как эффективного средства достижения равновесия между совокупным спросом и предложением считают координацию и согласование интересов производителей.

В работах отечественных и зарубежных экономистов приведено множество определений понятия «конкурентоспособности предприятия» (таблица 1.2).

В процессе анализа выявлены два основных подхода к определению сущности дефиниции «конкурентоспособность»:

- 1) определения, основанные на факторах внутренней и внешней деятельности предприятия;
- 2) определения, основанные на производственной составляющей деятельности предприятия.

Представители первого подхода придерживаются мнения, что конкурентоспособность обуславливается эффективностью использования ресурсного потенциала; способностью в существующих условиях предоставлять более конкурентоспособные услуги, возможностью адаптироваться к динамичной конкурентной среде и своевременно реагировать на возникающие изменения.

Представители второго подхода считают, что конкурентоспособность – это возможность предприятий в существующих для них условиях проектировать, производить и реализовывать товары, по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательные для потребителей, чем товары их конкурентов. То есть конкурентоспособность обусловлена только способностью предприятия производить продукцию, лучше по качеству, чем у конкурентов, и с меньшими затратами.

В рамках данных подходов не учитываются такие важные характеристики, как системность и динамичность категории «конкурентоспособность», функционирование предприятия в рамках определенной рыночной ниши, условий и времени, а также процесс формирования конкурентных преимуществ.



Рисунок 1.2 – Классификационные признаки видов конкуренции

(составлено с использованием источников [2; 4; 8; 18; 24; 25])

Таблица 1.2 – Определение понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор, источник	Определение	Отличительная особенность
О.П. Дмитриченко, А.Н. Крамарев [5]	Конкурентоспособность предприятия – это оценка различными элементами рынка преимуществ данного предприятия по отношению к другим аналогичным предприятиям данного рынка. Фактически, количественно конкурентоспособность предприятия может быть рассчитана только в сравнении с другими фирмами (конкурентной группы), работающими на одном рынке и предоставляющими аналогичные услуги (товары), выпускающими аналогичные товары (услуги)	Может быть рассчитана в сравнении с другими аналогичными предприятиями
М.О. Ермолов [26]	Конкурентоспособность предприятия (фирмы) представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития определенного товаропроизводителя от его конкурентов как по степени обеспечения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности	Сравнение предприятий в пределах отрасли (или предприятий, выпускающих товары-субституты) как в масштабе страны, так и на мировом рынке
А.П. Градов [4]	Относительное преимущество по сравнению с другими фирмами данной отрасли как на внутреннем рынке страны, так и за рубежом	
О.И. Лишицин [27]	Возможности фирмы предложить товар, соответствующий определенным требованиям покупателей, то есть в определенного качества, в необходимом количестве, в определенные сроки и по наиболее выгодным условиям поставки продукции, чем у конкурентов.	
В.В. Мерчанский, В.М. Клочко, И.М. Клочко [7]	Конкурентоспособность может быть определена как преимущество в цене, скорости поставке, дизайне и т.д., позволяющее фирме обеспечивать продажу своих товаров за счет конкурентов	Наличие у предприятия конкурентоспособного товара
Н.М. Тягунова, В.О. Боин [23]	Главным критерием конкурентоспособности, от которой зависят конкурентные позиции производителя (поставщика) на рынке определенного товара (товарной группы, всей товарной массы), является возможность предоставлять покупателю преимущества по основным параметрам товара, который поставляется на рынок, – уровню цены, качеству, условиям поставки и др.	(по определенной совокупности конкурентных преимуществ среди товаров-конкурентов)
Г.В. Гейер [28, с. 26]	Конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность преимуществ, позволяющих успешно решать задачи в сфере своего бизнеса, конкурировать с другими экономическими субъектами на различных рынках, в т.ч. на внутреннем и международных	

Продолжение таблицы 1.2

Автор, источник	Определение	Отличительная особенность
В.А. Павлова [29, с. 9]	Уровень компетенции предприятия по сравнению с другими предприятиями-конкурентами по таким параметрам, как технология, практические наработки и знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования, качество (систем управления, производства, продукции), коммуникации	Конкретизирует критерии оценки конкурентоспособности предприятия
И.В. Сименко [12]	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая отражает различия в развитии данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности	Характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции
Г.С. Бондаренко [30]	Система взаимосвязанных элементов, состоящая из внутренней среды предприятия, его потребителей и конкурентов, объединенных в единое целое для решения задачи обеспечения устойчивых конкурентных позиций, сохранения существующих и создания новых конкурентных преимуществ	Отражает процесс развития предприятия в динамике и его способность своевременно и эффективно корректировать параметры своей деятельности в зависимости от изменений во внешней среде
А.Е. Воронкова [31]	Свойство субъекта рыночных отношений, проявляющееся в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве для расширенного воспроизводства, предполагающее покрытие всех расходов производства и получение прибыли от хозяйственной деятельности	
Ю.Б. Иванов [20]	Способность предприятия изменять намеченный режим функционирования в процессе адаптации к воздействиям внешней среды с целью сохранения, развития уже имеющихся или создания новых конкурентных преимуществ	
Р.А. Фатхутдинов, [13, с. 23]	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретных потребителей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке	
Л.М. Минко [32]	Способность предприятия своевременно и эффективно корректировать параметры своей деятельности в зависимости от изменений во внешней среде для поддержания существующих и создания новых конкурентных преимуществ с целью достижения собственных стратегических целей	Системная категория
Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко [1, с. 21]	Конкурентоспособность предприятия в условиях маркетинговой ориентации – это способность предприятия к эффективному функционированию на рынке с обеспечением своевременной реакции на изменения потребностей и предпочтений потребителей на данный момент времени по сравнению с предприятиями-конкурентами, действующими на данном рынке	Ориентация на концепцию маркетинга

Именно благодаря конкуренции производители вынуждены уменьшать производственные затраты, что, в свою очередь, требует оптимизации процесса производства продукции и предоставления услуг, поиска способов и резервов экономии материалов, сырья, электроэнергии, рабочего времени; именно конкуренция выступает стимулом постоянного повышения качества, внедрения инновационных технологий, расширения ассортимента за счет разработки новых видов продукции и услуг; формирования оптимальной рыночной цены.

Конкурентоспособность рассматривается в зависимости от объекта исследования, к которому можно отнести шесть уровней конкурентоспособности, а именно:

- I уровень – конкурентоспособность услуг;
- II уровень – конкурентоспособность предприятия;
- III уровень – конкурентоспособность дестинации;
- IV уровень – конкурентоспособность отрасли;
- V уровень – конкурентоспособность региона (области);
- VI уровень – конкурентоспособность страны.

Таким образом, несмотря на важность и актуальность данной темы, анализ отечественной и зарубежной научной литературы показал, что единого общепризнанного подхода к определению сущности понятия «конкурентоспособности предприятия» не существует, и это создает проблемы при разработке методических подходов к определению, анализу и оценке показателей, отражающих уровень конкурентоспособности предприятия.

Как и для определения сущности дефиниции «конкуренция», представим научные подходы для определения экономической сущности категории «конкурентоспособность предприятия» (рисунок 1.3).

Исходя из данных таблицы 1.2 и рисунка 1.3, единый терминологический подход к определению сущности конкурентоспособности предприятия отсутствует; существует многогранность термина «конкурентоспособность предприятия» как экономической категории.



Рисунок 1.3 – Основные подходы к определению сущности дефиниции
«конкурентоспособность предприятия»

(составлено с использованием источников [4; 5; 12; 13; 26-32])

Системный подход наиболее полно отражает сущность понятия «конкурентоспособность предприятия», поскольку учитывает максимальное количество влияющих на него факторов.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это системная категория, отображающая процесс деятельности предприятия с прямым влиянием на внутреннюю среду и возможностью взаимодействия с внешней средой для поддержания на должном уровне уже существующих и создания условий для формирования новых конкурентных преимуществ (*предложено автором*).

Исследования показали, что сущности дефиниции «конкурентоспособность гостиничных услуг» посвящено немного научных работ (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Определения понятия «конкурентоспособность гостиничных предприятий»

Автор, источник	Определение	Отличительная особенность
Н.В. Черненко [33, с. 100]	Конкурентоспособность предприятий гостиничного хозяйства – это совокупность сравнительных преимуществ конкурирующих предприятий, действующих на рынке гостиничных и туристических услуг Украины	Совокупность преимуществ
А.В. Жуков [34, с. 17]	Конкурентоспособность гостиницы – это способность и возможность средства размещения осуществлять деятельность по оказанию гостиничных услуг в условиях рынка, а также иметь преимущества перед гостиницами-конкурентами и за счет этого получать дополнительную прибыль, направляемую как на развитие гостиницы и ее кадрового состава, так и на обеспечение качественного обслуживания клиентов отеля	Осуществление деятельности по оказанию гостиничных услуг
Н.М. Кузнецова и С.Г. Нездойминов [35, с. 155]	Конкурентоспособность гостиничного предприятия – это обобщающая характеристика устойчивости предприятия, обусловленная эффективностью использования имеющегося ресурсного потенциала, способностью предоставлять привлекательные по ценовым и неценовым характеристикам услуги, возможностью адаптироваться к изменениям динамической конкурентной среды	Обобщающая характеристика устойчивости предприятия
Е.Н. Косвинцева [36, с. 12]	Отождествляет конкурентоспособность гостиничного предприятия с конкурентоспособностью его услуг, имиджем и сегментацией. В то же время, по мнению ученого, на конкурентоспособность гостиничных услуг влияют следующие составляющие: качество, цена и обслуживание	Влияние качества, цены и обслуживания
П.О. Подлепина [37, с. 129]	Исходными элементами в трактовке конкурентоспособности предприятия гостиничного хозяйства является предпочтения и выбор потребителей гостиничных услуг	Ориентация на потребителей
Л. Бортник [38]	Конкурентоспособность предприятия гостиничного бизнеса – это степень реализации его потенциальной способности формировать, использовать и удерживать устойчивые конкурентные преимущества с учетом изменчивости влияния внешней среды путем повышения результатов их финансово-хозяйственной деятельности и максимизации уровня потребительской атрактивности с целью достижения лидирующих позиций на рынке гостиничных услуг	Степень реализации под влиянием внешней среды
[39]	Конкурентное преимущество гостиничной организации – это те характеристики, свойства гостиничных услуг, которые создают для гостиницы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться к базовой услуге (проживание, питание), дополнительным услугам, технологиям организации и обслуживания, формам продвижения услуг, специфичным для конкретной гостиницы. Конкурентное преимущество является относительным, определяемым по сравнению с предприятиями-конкурентами, занимающими наилучшие позиции в стратегической группе	Характеристика и свойства гостиничных услуг

Таким образом, анализ научной литературы позволил выявить проблему отсутствия толкования сущности термина «конкурентоспособность гостиничных услуг». На рисунке 1.4 представлена характеристика конкурентоспособности гостиничных услуг.



Рисунок 1.4 – Характеристика конкурентоспособности гостиничных услуг
(составлено с использованием источников [9; 39-44])

На основе выделенных элементов определим понятие «конкурентоспособность гостиничных услуг» следующим образом: конкурентоспособность гостиничных услуг – это способность гостиничных услуг достигать успеха в конкурентной борьбе за счет обладания лучшими конкурентными преимуществами (цена номера, безопасность, условия размещения, расположение, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг, имидж и т.д.) в сравнении с гостиничными услугами предприятий одного класса.

В последние годы уровень конкуренции как внутри определенного региона, так и за его пределами постоянно растет. В этих условиях решение задачи обеспечения собственной конкурентоспособности, позволяющей удовлетворять спрос на высококачественные гостиничные услуги, становится главным конкурентным преимуществом предприятий гостиничного хозяйства [45].

В связи с вышеизложенным из общего числа предприятий в определенной рыночной нише целесообразно выделить те, которые имеют сходство по основным параметрам. Комплекс данных параметров у гостиничных предприятий переводит их в категорию «стратегическая группа». Предлагается включить следующие критерии оценки для сравнительной характеристики гостиничных предприятий внутри одной стратегической группы, а именно: классность (количество звезд), ценовая политика, ассортиментная политика, условия размещения, расположение предприятия, качество обслуживания и имидж.

Оценку показателей можно провести по пятибалльной системе и таким образом выявить уровень качества предоставленных гостиницами одной стратегической группы услуг и характеристики, создающие для гостиничного предприятия конкурентные преимущества.

Исходя из рисунка 1.4, целесообразно сгруппировать факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность гостиничного предприятия, следующим образом:

- факторы, основанные на внутренней деятельности гостиничного предприятия (кадровое и ресурсное обеспечение, репутация или имидж гостиницы, финансовое состояние, система менеджмента, местоположение);

- факторы, основанные на характеристиках гостиничной услуги (ассортимент, цена, структура и состояние номерного фонда, наличие структурных подразделений сферы сервиса, инженерно-техническое и хозяйственное обеспечение услуги, безопасность услуги);
- факторы, характеризующие обслуживание (выполнение норм профессиональной этики и культуры обслуживания, организация основных процессов технологического цикла обслуживания гостей, соблюдение требований стандартов обслуживания);
- факторы, основанные на маркетинговой деятельности гостиничного предприятия (ценовая и ассортиментная политика, PR и связи с общественностью, рекламная политика).

Таким образом, конкурентоспособность гостиничных услуг целесообразно оценивать с помощью системы следующих показателей:

- показатели, характеризующие качество услуги (степень удовлетворения требований потребителя, уровень качества обслуживания, коэффициент категоричности, уровень потребительской стоимости);
- маркетинговые показатели (известность бренда гостиницы, эффективность рекламных мероприятий, эффективность каналов сбыта, коэффициент роста рыночной доли гостиничного предприятия);
- экономические показатели (цена гостиничной услуги, цена обслуживания).

Этапы обеспечения конкурентоспособности гостиничных услуг по уровню управления представлены на рисунке 1.5.

А. Коротков, Ю. Еленева и В. Реутов предложили реализовать этапы обеспечения конкурентоспособности любого предприятия в зависимости от уровня управления [46; 47].

Основная цель первого этапа – это повышение конкурентоспособности гостиничных услуг за счет достижения конкурентных преимуществ гостиничным предприятием; второго – увеличение рентабельности предоставления гостиничных услуг за счет резервных преимуществ и финансово-экономического

состояния гостиницы; третьего – увеличение стоимости предприятия за счет внедрения эффективного менеджмента, т.е. формирования бренда и повышения инвестиционной привлекательности.



Рисунок 1.5 – Этапы обеспечения конкурентоспособности гостиничных услуг
(составлено с использованием источников [39; 46; 47])

Таким образом, под конкурентоспособностью гостиничных услуг следует понимать способность гостиничных услуг достигать успеха в конкурентной борьбе за счет обладания лучшими конкурентными преимуществами (цена номера, безопасность, условия размещения, расположение, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг, имидж и т.д.) в сравнении с гостиничными услугами предприятий одного класса. Выявлены основные подходы к определению сущности дефиниции «конкуренция» (поведенческий, структурный и функциональный) и «конкурентоспособность предприятия» (компаративный, ресурсный и системный). Определено, что конкурентоспособность рассматривается в зависимости от объекта исследования, к которому можно отнести шесть уровней конкурентоспособности, реализуемые в три этапа.

1.2 Компаративный анализ понятия качества гостиничных услуг

В условиях усиления конкуренции на рынке операторов гостиничных услуг, повышения требований потребителей к ассортименту и качеству предоставляемых гостиничными предприятиями услуг, снижения спроса на гостиничные услуги вследствие негативного влияния геополитических и социально-экономических факторов очень важно разработать научно обоснованные критерии качества гостиничных услуг на современном этапе, что предполагает проведение семантического и компаративного анализа понятия «качество гостиничной услуги».

Характеристике качества гостиничных услуг посвящены отдельные направления исследований по эффективности, конкурентоспособности, системе управления гостиничных предприятий таких ученых, как: Л.В. Балабанова [1], Н.Ю. Возиянова, С.И. Дорогунцов, К.И. Ладыченко, М.П. Мальская, И.Г. Пандяк, А.И. Момот [48-52], Г.Б. Мунин, А.М. Худолий [41], Г. Олмос [52], П.О. Подлепина [37], О.Л. Ремеслова [42], Т.И. Ткаченко, В.Г. Топольник, А.П. Ферапонтов [54-56] и др. В то же время в данных работах рассматриваются отдельные аспекты этого многогранного понятия, поэтому важно провести комплексный компаративный анализ качества гостиничной услуги как одной из основных составляющих сферы гостеприимства.

Для определения понятия «качество» необходимо, прежде всего, использовать философский подход к этой категории.

Понятие качества вошло в употребление еще в давние времена и на тот момент имело чисто философский смысл, выражая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не другим объектом [57]. Это то, что, с одной стороны, делает объект уникальным, а с другой – является связующим звеном с другими тождественными ему объектами. Данный подход характерен для известных философов Аристотеля, Гегеля, Спинозы, Канта [58-60].

В дальнейшем сущностная составляющая этой категории была перенесена на степень соответствия объекта своей сущности. То есть качественный объект –

это объект, максимально отвечающий своей сущности. Такое видение предполагало дуалистическое представление о категории «качество»: с одной стороны, качество – это объективная категория, идентифицирующая объект, а с другой – субъективная, предполагающая оценочные характеристики самого объекта (Дж. Локк, В. Шухарт) [60; 61].

Трактовки качества, данные в разное время известными учеными, и их смысловая эволюция приведены на рисунке 1.6. Как видно из рисунка, вне философии понятие «качество» выступает основой реализации сущностных характеристик объекта, процесса или явления в соответствии с предъявляемыми к ним требованиям.

В определении дефиниции «качество» на первый план выходит субъективная составляющая, приобретающая индивидуальный, потребительский акцент. И далее развитие данной категории идет в сторону наполнения ее обеспечивающими составляющими (маркетинг, производство, бездефектность, сервис и т.п.) [52; 56].

Экономический смысл термина «качество» достаточно четко отражен в Международном стандарте ISO 8402-94 [62]: качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителя. В стандарте ISO 9000-2001 этой категории придается более обобщенный смысл: «Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности» [57].

Качество гостиничной услуги должно, по своей семантической сущности, предполагать удовлетворение потребностей потребителя этой услуги путем максимально полного соответствия требованиям, которые предъявляются к данной услуге со стороны потребителя. Поэтому для характеристики дефиниции «качество гостиничной услуги» необходимо четко определить понятие гостиничной услуги, дать классификацию данных услуг и категорий их потребителей, а также выявить критерии соответствия требованиям потребителей.

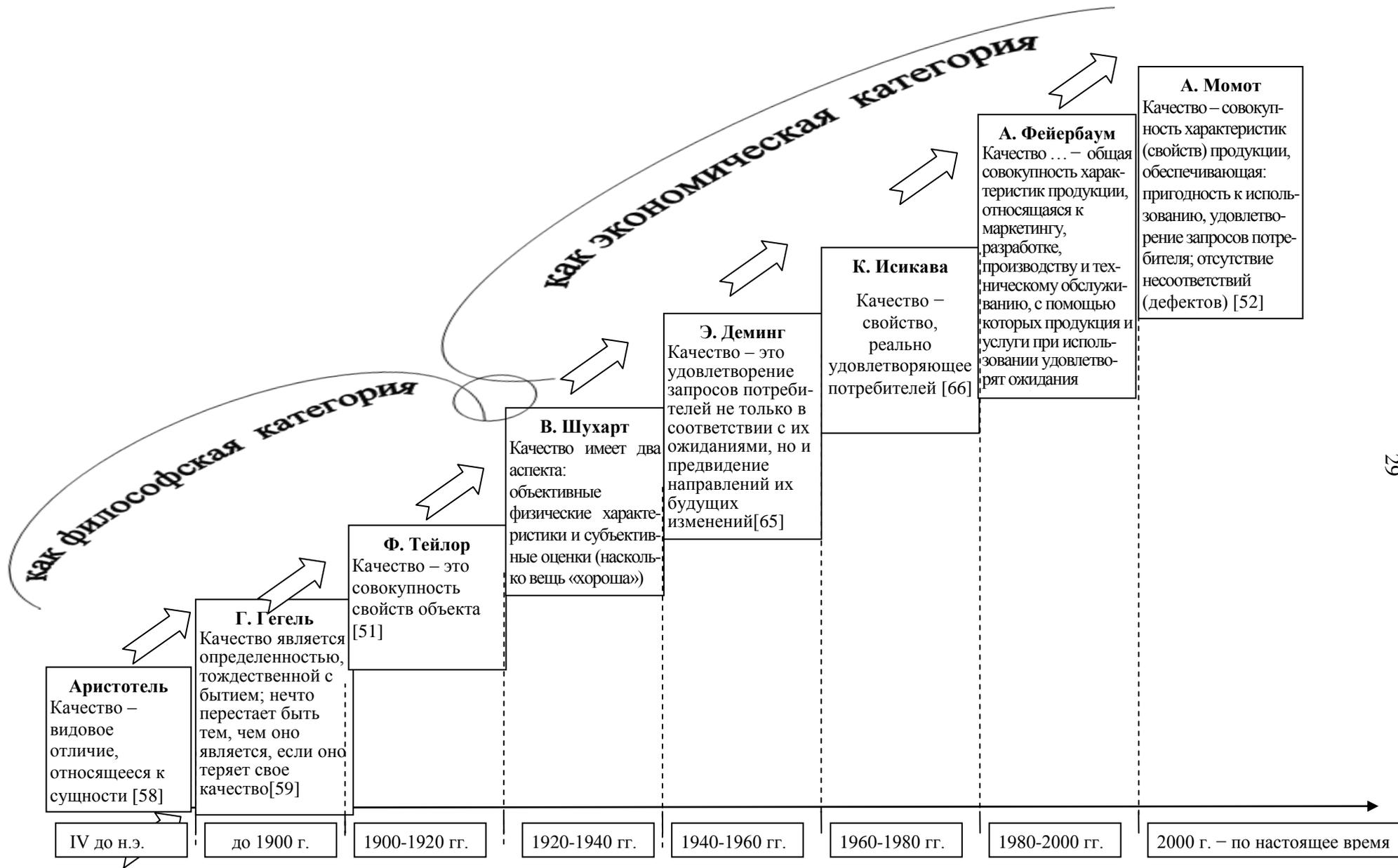


Рисунок 1.6 – Эволюция подходов к определению понятия «качество» (составлено автором)

В работах ученых, посвященных сфере гостеприимства [41; 42; 50-52; 67], термин «гостиничная услуга» представлен и как процесс (потребление клиентами в момент оказания услуги), и как результат процесса (результат предварительных работ по подготовке и организации услуги). При этом нематериальный характер услуги как таковой определяет и специфику предоставления и потребления гостиничных услуг: потребление в момент получения, ограниченная возможность хранения, невозможность сразу и в полном объеме охватить весь спектр услуги, срочность, сезонность, высокая степень неопределенности, неоднородности и индивидуализации, делающие невозможным массовый характер предоставления услуг.

Классификация гостиничных услуг отражает гетерогенность, взаимозависимость и широту спектра этого вида услуг (таблица 1.4) [67-73].

Некоторые авторы дают следующее определение: гостиничная услуга – это все меры, которые гостиница может предложить посетителю, которые в основном неощутимы и не приводят к получению чего-то материального [49 с. 278; 55 с. 6; 74, с. 95].

М. Мальская определяет гостиничную услугу как действие (операцию) предприятия по размещению потребителя путем предложения номера (места) для временного проживания в гостинице, а также другую деятельность, связанную с размещением и временным проживанием [51].

Данные определения не охватывают всего разнообразия предлагаемых гостиничным предприятием услуг и не учитывают специфику приобретающих их потребителей.

Таким образом, предлагается следующее определение: гостиничная услуга – это результат деятельности в сфере гостеприимства, предоставляемый в осязаемой либо неосязаемой форме, направленный на удовлетворение физиологических, социальных и духовных потребностей посетителей гостиниц в тесной взаимосвязи со сферами здравоохранения, транспорта, торговли, туризма, культуры и телекоммуникаций (*предложено автором*).

Таблица 1.4 – Классификация гостиничных услуг в сфере гостеприимства

Классификационный признак	Группа услуг	Виды услуг
1	2	3
Классификация по характеру и конечным результатам труда	Производственные	Инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования
	Непроизводственные	<i>Распределительные</i> : торговля, транспорт, связь
		<i>Профессиональные</i> : банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные
		<i>Потребительские</i> : массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением
Классификация по форме организации услуг		<i>Общественные</i> : телевидение, радио, образование, культура
		Государственные: поддержание общественного правопорядка, забота о здоровье и безопасности граждан Негосударственные: услуги негосударственной сферы
Классификация по видам сферы услуг		Здравоохранение, туризм, предприятия гостиничного хозяйства, салоны красоты, парикмахерские, спортивные учреждения, рестораны, кафе и др.
		Грузовой транспорт, ремонт и содержание оборудования, поддержание чистоты и порядка, химчистка и др.
		Консультационные услуги, услуги банкоматов, пункты обмена валют и др.
		Радиовещание, телевидение, информационные услуги, Интернет, театры, музеи, бизнес-услуги и др.
Классификация по отношению к объекту размещения	<i>Основные</i> – включенные в цену номера согласно заключенному договору	<i>Услуги проживания</i> : бронирование, подготовка номера, учет и контроль состояния номеров, размещение, охрана, контроль текущей уборки, контроль после выезда
		<i>Услуги питания</i> : ресторан, гриль-бар, буфет, кафе, стол заказов, обслуживание, организация питания, поставки
	<i>Дополнительные</i> – заказываются и оплачиваются потребителем дополнительно по отдельному договору	<i>Традиционные</i> : железнодорожные и авиабилеты, автотранспорт и такси, стирка, ремонт одежды и другие бытовые услуги
		<i>Специфические</i> : информационные, Интернет, экскурсионные и обслуживание, гид-переводчик, театральные билеты, медицинское обслуживание, деловые встречи и др.

Продолжение таблицы 1.4

Классификационный признак	Группа услуг	Виды услуг
Классификация по конечной цели		<i>Коммерческие</i> : с целью получения прибыли и другой коммерческой выгоды
		<i>Некоммерческие</i> : услуги благотворительных фондов и организаций
Классификация по видам удовлетворяемых потребностей		<i>Физиологические</i> : потребности в жилье, еде, передвижении, комфорте, отдыхе и сне и др.
		<i>Социальные</i> : потребности во внимании, уважении и др.
		<i>Духовные</i> : эстетические, познавательные потребности (организации концертных выступлений, а также образование, консультирование, предоставление информации)
Классификация по составу объектов и характеру действий		<i>Осязаемые действия, направленные на тело человека</i> : услуги здравоохранения, пассажирского транспорта, салонов красоты и парикмахерских, спортивных заведений, ресторанов и кафе и др.
		<i>Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты</i> : услуги грузового транспорта, охрана, ремонт, поддержание чистоты и порядка, ветеринарные услуги и др.
		<i>Неосязаемые действия с неуловимыми активами</i> : образование, радио- и телевизионное вещание, информационные услуги, театры, музеи и др.
		<i>Неосязаемые действия, направленные на сознание человека</i> : юридические и консультационные услуги, страхование и др.
Классификация по оплате услуг	Платные	<i>Обязательные</i> : услуги бронирования, проживания, питания <i>Оплачиваемые дополнительно</i> : уход за детьми, уход за животными; покупка и доставка цветов и др.
	Бесплатные	Вызов скорой помощи; пользование медицинской аптечкой; доставка в номер корреспонденции при её получении; побудка к определённому времени; предоставление кипятка, иголок, ниток и др.
Классификация по степени сложности		Простые
		Сложные (комплексное обслуживание)
Классификация по степени привязки к личности человека, оказывающего услуги		<i>Личностные</i> : услуги лица, обладающего исключительными профессиональными качествами: услуги врачей, адвокатов, психоаналитиков, выдающихся артистов и музыкантов, ученых, менеджеров
		<i>Безличные</i> : услуги, на выполнение которых мало влияет личность того, кто их оказывает

В современной теории гостиничного хозяйства наряду с термином «гостиничная услуга» часто встречается такая категория, как гостиничный продукт. В отличие от материального производства, в гостиничном хозяйстве под продуктом понимается совокупность товаров, работ и услуг, предлагаемых потребителю для приобретения, использования или потребления.

В.С. Янкевич выделяет четыре уровня гостиничного продукта: основной уровень в виде размещения клиента в номере; дополнительный уровень в виде услуг, предоставляемых за дополнительную плату; сопутствующий уровень, дополняющий основной продукт; продукт в расширенном толковании, включающий доступность гостиницы, ее общую атмосферу, легкость общения клиентов [75].

Авторы, используя термин «гостиничный продукт», стремятся подчеркнуть сложный состав, гетерогенность, комплексность услуг, предоставляемых гостиницей [49; 55; 72; 74; 75]. Исходя из этого, можно дать следующее определение: гостиничный продукт – это комплекс гостиничных услуг, которые может предоставить потребителю конкретная гостиница (*предложено автором*). Поэтому, когда речь идет о потребителе гостиничных услуг, применительно к конкретной гостинице корректнее говорить о потребителе гостиничного продукта данного предприятия.

Клиентом гостиничного предприятия приобретает доступ к гостиничному продукту (право пользования в течение определенного времени в конкретном месте) посредством обменных сделок без перенесения права владения при активном взаимодействии потребителя с исполнителем, что определяет существенную роль персонала гостиницы в обеспечении качества гостиничной услуги [76].

Для характеристики качества гостиничных услуг важен комплексный учет всех составляющих гостиничного продукта. При структурировании гостиничного продукта ученые закладывают в основу производственные функции: деятельность гостиницы по производству и предоставлению основных и дополнительных услуг. Подходы к определению структуры гостиничного продукта представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Структура гостиничного продукта ¹

Классификационный признак	Вид гостиничного продукта	Составляющие гостиничного продукта
Предмет услуги	«Твердый продукт» – материальная часть	Номер, меблировка, интерьер, ассортимент продуктов в услугах питания и т.п.
	«Мягкий продукт» – нематериальная часть	Процесс обслуживания, дополнительный сервис, психологический комфорт и т.п.
Уровень предоставления продукта	<i>Внутренний</i> – отдельные услуги	Предоставляемые всеми средствами размещения независимо от категории и типа (услуги портье, горничных, официантов и т.п.)
	<i>Средний</i> – услуги гостиницы в целом	Воспринимаемые клиентами как единое целое, присущее конкретной гостинице (гостиница-бутик, хостел, отель-курорт и т.п.)
	<i>Внешний</i> – расширенный продукт	Внешние атрибуты гостиницы (расположение отеля, историко-культурные, социальные аттракции, природный ландшафт и т.п.)
Ожидания потребителей	<i>Родовой</i> продукт – кадровое и материально-техническое обеспечение деятельности по обслуживанию клиентов	Базовые умения и процессы, необходимые для участия в рыночном процессе (комплекс профессиональных качеств работников и материальных ресурсов гостиницы)
	<i>Ожидаемый</i> продукт – сопутствующие обстоятельства потребления родового продукта	Продукт, удовлетворяющий минимальные ожидания клиентов (время, условия, обслуживание, интерьер номеров, вестибюля и других помещений, внешний вид персонала, цены и т.п.)
	<i>Расширенный</i> продукт – дополнительные преимущества, отличающие этот продукт от рыночных аналогов	Месторасположение, транспортная доступность, характеристики прилегающей территории, удобная планировка зданий и т.п.
	<i>Потенциальный</i> продукт – вероятные и достижимые для предприятия направления деятельности по улучшению качества	Новые концепции обслуживания, инновации в технологиях обслуживания, перспективные типы услуг и т.п.
Обслуживание потребителя услуги	<i>Продукт по замыслу</i> – направленность на удовлетворение конкретной потребности потребителя	Содержательная сторона гостиничного продукта, комплекс услуг, выбираемый потребителем с учетом предполагаемых выгод и фактической стоимости продукта
	Продукт в реальном исполнении	Определенный набор свойств (уровень качества, комфорт, престиж, безопасность, экономичность и др.), позволяющих реализовать «продукт по замыслу», т.е. удовлетворить какую-либо потребность гостя
	Продукт с подкреплением	Особенности обслуживания, консультации и информации, направления совершенствования, нацеленные на формирование лояльности клиента

Продолжение таблицы 1.5

Классификационный признак	Вид гостиничного продукта	Составляющие гостиничного продукта
Точка зрения потребителей	«Ядро продукта» – обеспечение базовых качеств продукта	Функциональные свойства и характеристики гостиничного продукта
	«Фирменная оболочка» – обеспечение полного, завершенного удовлетворения от гостиничной услуги	Эстетические показатели качества, показатели комфортности, марка, гарантии, имидж

¹ Составлено с использованием источников [51; 76].

Как видно из данных таблицы 1.5, базой предоставления гостиничного продукта выступают запросы потребителей и возможности их удовлетворения.

Потребителя гостиничной услуги часто также называют клиентом, посетителем, гостем. Достаточно полное определение понятия дано в стандарте ГОСТ Р50646-94: «потребитель – это гражданин, получающий, заказывающий либо имеющий намерение получить или заказать услуги для личных нужд» [77, с. 2].

При этом потребитель может выступать в роли клиента: *клиент* – лицо, пользующееся услугами учреждения, организации, предприятия, постоянный покупатель, заказчик [78].

С учетом специфики гостиничной услуги имеет право на существование определение потребителя гостиничной услуги как посетителя: *посетитель* – лицо, приходящее куда-нибудь с какой-нибудь целью, посещающее кого-либо, что-нибудь [79].

Современные маркетологи, специализирующиеся на рынке гостиничных услуг, выделяют группы потребителей по половому признаку, возрасту, уровню образования, профессии, доходу. В этих разрезах изучаются потребительские предпочтения по видам услуг (проживание, питание, развлечения, наличие сауны или бассейна, предоставление транспорта, желание посетить экскурсии и др.). Ранжирование проводится также и по требовательности к содержательной стороне услуги (уровень комфорта, оригинальности услуги, ассортимент дополнительных услуг, ценовой диапазон, профессионализм сотрудников и пр.) [80].

Для привлечения потребителей гостиничных услуг изучаются возможности рекламного воздействия, т.е. психологии потребления. С этой целью ученые предлагают применять в практике гостиничного дела следующие психотипы потребителей гостиничных услуг (таблица 1.6) [76; 80-82].

Потребители гостиничных услуг – это посетители гостиничного предприятия (средства размещения), которые приобретают (потребляют) услуги, направленные на удовлетворение комплекса их запросов и потребностей, предлагаемые и реализуемые гостиницей или посредством гостиницы.

При этом запросы потребителя в большей степени связаны с его финансовой состоятельностью и личностными психологическими особенностями. Поэтому качество гостиничной услуги должно оправдывать ожидания клиента, которые, в свою очередь, также неоднородны и зависят от того, что именно для клиента в гостиничной услуге является первоочередным.

В качестве основных принципов качества гостиничных услуг используют ключевые позиции, уровень качества которых является определяющим для различных групп посетителей гостиничных предприятий [76]:

безопасность – обеспечение надежного и безопасного отдыха (безопасности проживания и питания для посетителя, сохранности его багажа и т.п.);

экономность – наличие гибкой системы оплаты услуг, широкого диапазона ценовых предложений, возможность скидок постоянным клиентам и т.п.;

комфорт – дополнительные средства для уюта и комфорта (свето- и шумоизоляция, регулируемый температурный режим и т.п.);

репутация – доверие к данной гостинице, известность оператора, популярность гостиницы, стабильность работы на рынке;

оригинальность – инновации в технологии обслуживания, разнообразие и новизна предлагаемых дополнительных услуг, креативное оформление и т.п.;

престиж – проживание в гостинице знаменитостей, наличие услуг, соответствующих высокому социальному статусу клиентов и т.п.

Таблица 1.6 – Классификация потребителей гостиничных услуг

Классификационный признак	Тип потребителя	Характеристика потребителя
Активность поведения и эмоциональная отзывчивость	«Аналитик»	Пассивный и неотзывчивый
	«Энтузиаст»	Активный и отзывчивый
	«Активист»	Активный и неотзывчивый
	«Добряк»	Пассивный и отзывчивый
Сочетание психографических и социодемографических признаков	Требовательный	Ежемесячный доход выше среднего: 200 - 400 долл.; наиболее важной услугой является организация питания; предъявляет повышенные требования к комплексу услуг
	Лояльный	Ежемесячный доход в 100-200 долл.; важно, чтобы в гостинице предоставлялись услуги по организации питания и развлечению гостей; расширение комплекса дополнительных услуг
	Элитный	Ежемесячный доход более 800 долл.; в равной степени значимыми для него являются такие услуги, как сауна, бассейн, организация питания и развлечения
	Экономный	Ежемесячный доход до 100 дол.; важно наличие гибкой системы оплаты услуг; значимыми для него являются услуги по организации питания
Потребности	Комфорт	Желание облегчить повседневную жизнь
	Самоуважение	Потребность приобщения к определенному социальному слою
	Самовыражение	Желание выделиться, быть лучше других, потребность быть значимым
Возраст потребителей	Молодежь – до 30 лет	Высокая активность, стремление к общению и познанию; четко выраженная сезонность; предпочитает недорогие средства размещения, минимальный комфорт, вечерний отдых в барах, казино, на дискотеках
	Среднего возраста (30-50 лет)	Преобладание семейного отдыха; важно включение развлечений для детей; повышенные требования к комфорту и удобству гостиниц, содержательным экскурсионным программам; экономически активное население; четко выраженная сезонность (время отпусков и каникул)
	«Третьего возраста» (старше 50 лет)	Заинтересованность в комфорте и внимании со стороны персонала гостиничного предприятия, в ряде случаев требуется квалифицированная медицинская помощь, медицинское обследование, лечебное и диетическое питание; важна спокойная, комфортная обстановка; отсутствие ярко выраженной сезонности
Образ жизни	Погруженный в себя «искатель наслаждений»	Молодой человек, с хорошим уровнем дохода, желающий отдохнуть от монотонной, неинтересной работы; предъявляет серьезные требования к условиям размещения и дополнительным услугам, подвержен влиянию со стороны
	Активная и целеустремленная личность	Постоянно ищет новые ощущения, жаждет активной деятельности, выбор конкретного отеля всегда обоснован; потребляет достаточно большое количество дополнительных услуг
	Деловая личность	Имеет возможности для дорогого отдыха, предъявляет высокие требования к условиям размещения и обслуживания, не прощает сбоев и ошибок в обслуживании
	«Синие воротнички»	Выбирает недорогие средства размещения, стараясь получить максимум комфорта, наиболее волнует проблема соотношения цены и качества
	«Традиционный домосед»	Хочет получить более качественное обслуживание, потратив при этом незначительные средства или прилично сэкономив, очень капризен и требователен к обслуживанию

Кроме того, в экономической литературе существует ряд критериев качества, которые характеризуют профессионализм работников гостиницы, выступающих гарантами качества в процессе обслуживания клиентов. Среди них выделяют стандартные требования к работникам – компетентность (знания и навыки, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей), добросовестность, исполнительность, аккуратность, знание профессионального этикета, и т.д.; и специфические, определяющие атмосферу гостеприимства, – отзывчивость, коммуникабельность, информированность, обходительность, оперативность и скорость обслуживания и т.п.

С учетом высокой степени индивидуализации и субъективизма ожиданий клиентов формирование критериев качества гостиничных услуг предполагает кропотливую работу по стандартизации обслуживания. Под стандартами обслуживания подразумевается комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех проводимых операций [83].

Стандарт формализует критерии оценки качества предоставления гостиничных услуг, учитывая при этом специфику предоставления данного вида услуг. Во-первых, качество гостиничных услуг невозможно обеспечить без соответствующего уровня предложения комплексного гостиничного продукта (таблица 1.5). Во-вторых, качество гостиничной услуги во многом определяется качеством менеджмента, поэтому одним из базовых подходов должны стать положения Международных стандартов менеджмента качества. В-третьих, определение эталонов услуг и критериев оценки качества гостиничной услуги требует систематического пересмотра с учетом изменений в предпочтениях клиентов, инноваций на рынке услуг и т.п. – это непрерывный процесс улучшения качества (по Демингу).

Потребностям гостей должны отвечать не только гостиничные услуги, но и вся система обслуживания должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивать удобство гостей и хорошие межличностные отношения персонала. В этом смысле качество составляет основу компетентности [55].

Исходя из вышеизложенного *качество гостиничной услуги* предлагается рассматривать как комплексное понятие, характеризующее эффективность деятельности гостиничных предприятий по разработке гостиничного продукта и отражающее степень обеспечения выполнения стандартов обслуживания в соответствии с потребностями потребителей гостиничного продукта (*предложено автором*).

Таким образом, согласно результатам компаративного анализа основных теоретических подходов предложены определения ключевых понятий, а именно:

гостиничная услуга – это результат деятельности в сфере гостеприимства, предоставляемый в осязаемой либо неосязаемой форме, направленный на удовлетворение физиологических, социальных и духовных потребностей посетителей гостиниц в тесной взаимосвязи со сферами здравоохранения, транспорта, торговли, туризма, культуры и телекоммуникаций;

гостиничный продукт – это комплекс гостиничных услуг, которые может предоставить потребителю конкретная гостиница;

потребители гостиничных услуг – это посетители гостиничного предприятия (средства размещения), которые приобретают (потребляют) услуги, направленные на удовлетворение комплекса их запросов и потребностей, предлагаемые и реализуемые гостиницей или посредством гостиницы;

качество гостиничной услуги – комплексное понятие, характеризующее эффективность деятельности гостиничных предприятий по разработке гостиничного продукта и отражающее степень обеспечения выполнения стандартов обслуживания в соответствии с потребностями потребителей гостиничного продукта.

Предложена классификация гостиничных услуг, потребителей гостиничных услуг, а также эволюция подходов к определению понятия «качество». Обоснована структура гостиничного продукта на основе комплексного учета всех его составляющих.

1.3 Концептуальные основы формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий

Развитие рыночных отношений, обострение конкуренции в сфере гостеприимства выдвигают на первый план проблему повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

2012-2016 годы стали периодом динамичного развития гостиничной отрасли во всем мире: по данным Всемирной туристской организации (ЮНВТО, UNWTO) на нее приходится не менее 6% валового национального продукта, что и определяет потенциал ее конкурентоспособности [84]. Существенно возросли показатели загруженности гостиниц, развития гостиничных цепей и их международной экспансии. Усилилась ценовая лояльность в отношении услуг размещения. Согласно статистике в мире существует более 350 тыс. гостиниц (отелей), располагающих номерным фондом более 14 млн. ед. [85].

При этом следует отметить, что гостиничные предприятия на современном рынке Донецкой Народной Республики работают в неустойчивой и рискованной окружающей среде. Множественные угрозы, такие как нестабильное состояние рынка в связи с военными действиями, значительные потери от ограниченности численности въезжающих в регион, лабильная операционная среда и финансовая зависимость от уровня загрузки гостиниц, ослабляют их конкурентоспособность.

Следовательно, в условиях существующей нестабильности и экономической турбулентности важнейшей задачей для гостиничных предприятий становится удовлетворение пожеланий клиентов на уровне, обеспечивающем сохранение возвратного бизнеса и достижение минимального уровня рентабельности. В связи с этим выявление и оценка организационно-экономических факторов влияния на конкурентоспособность продолжают оставаться среди основных приоритетов управления конкурентными возможностями гостиничных предприятий.

Диагностике и прогнозированию организационно-экономических факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий, посвящены работы многих современных ученых: А. Амировой, И.А. Ангелиной, А.А. Анплеева [86-88],

Л.В. Балабановой, А.В. Кривенко [1], Г. Гомилевской, Л.Ш. Гусейновой, Р.А. Клычевой, А.В. Жукова, Р.М. Захаровой, В.А. Ларионова, И.Н. Ефременко, С.А Михайлова, О.Г. Ольшанской, А.А. Черкасовой [89-96] и др.

Вместе с тем высокий динамизм организационно-экономических процессов в современной бизнес-среде требует постоянного научно-методического совершенствования и более глубокого исследования факторов, формирующих конкурентоспособность всей гостиничной отрасли в целом и предприятий в частности.

При определении факторов формирования конкурентных преимуществ выделяют экзогенные и эндогенные факторы (рисунок 1.7).

Среди экзогенных факторов следует отметить важность государственного регулирования через налоговую, финансово-кредитную, научно-техническую, инновационную, внешнеэкономическую политику, регулирование качества продукции и услуг через систему стандартизации, сертификации и нормативно-правовое обеспечение.

Изучение организационно-экономических факторов влияния на конкурентоспособность гостиничных предприятий позволило сформулировать ключевые компетенции, т.е. императивы конкурентоспособности современного предприятия. Сначала необходимо определить наиболее значимые организационно-экономические факторы мега- и макроуровней. Данные факторы будут отображать ведущие мировые тенденции развития экономики. Затем следует выявить характер влияния данных мега- и макрофакторов на гостиничную сферу. При этом характер влияния также должен быть описан в разрезе организационно-экономических процессов. Это, в свою очередь, даст возможность сформулировать ключевые компетенции, обеспечивающие высокий уровень конкурентоспособности современного гостиничного предприятия. Формулировка компетенций будет иметь четкое соответствие установленным факторам (тенденциям) мега- и макроуровней и характеру их влияния на развитие современной гостиничной отрасли. В итоге это даст возможность определить

интегративный вектор развития гостиничных предприятий в конкурентной бизнес-среде.



Рисунок 1.7 – Основные факторы формирования конкурентных преимуществ гостиничной отрасли (составлено автором)

Анализ современных общемировых тенденций [93; 97-99] показал, что к основным организационно-экономическим факторам, задающим «тон» для предприятий всех отраслей, относятся:

- 1) усиление глобализации экономики;
- 2) расширение конвергентного развития предприятий;
- 3) интеграция и рост бизнес-моделей замкнутого цикла производства товаров и услуг.

Глобализация мировой экономики выражается в процессе изменения мирового пространства, преобразовании его в единую зону для свободного перемещения товаров, услуг, информации, капитала, а также идей и их носителей. Усиление глобализации является системообразующей тенденцией всей современной бизнес-среды. Вследствие глобализации образуется единое пространство, объединяющее правовые, культурные, информационные и экономические составляющие. Иными словами, феномен глобализации может проявляться не только в экономических процессах, но и оказывать существенное влияние на иные сферы общественной деятельности – политику, идеологию, культуру. Глобализация призвана придать мощный импульс для образования обновлённой мировой системы отношений в политике и экономике.

П.В. Балабанов и М.В. Ковальчук выделяют новый этап в развитии отраслей – этап преобразования экономического общества на основе конвергентного объединения информатизации и телекоммуникаций в единое электронно-информационное общество [97; 98]. Анализ литературных источников показал, что индикативной тенденцией деятельности успешных предприятий большинства отраслей за последние годы действительно становится конвергенция услуг.

В современных условиях термин «конвергенция» используется при описании интегрирующих процессов [100]. Данные процессы в своей основе имеют общие тенденции и закономерности научно-технического и социально-экономического прогресса, обуславливающие сближение, то есть конвергенцию экономик большого количества стран, позволяя при этом сохранять национальные особенности. То есть в общем экономическом смысле этот термин используется для обозначения сближения экономической и социальной политики разных стран.

Третьим задающим «тон» фактором становится развитие и увеличение количества бизнес-моделей замкнутого цикла производства товаров и услуг в

разных отраслях материального и нематериального производства. Замкнутый цикл производства предусматривает выполнение полного круга бизнес-процессов в рамках одного предприятия: от производства сырья и материалов собственными силами к созданию собственной розничной торговой сети для реализации продукции конечным потребителям.

Каждый из перечисленных факторов оказывает влияние на развитие и деятельность гостиничных предприятий. Усиление глобализации находит отображение в процессах транснационализации, проявляющихся в увеличении доли мигрирующего капитала, информации, технологий и выступающих современным трендом развития мировой экономики [93]. В настоящее время существует большое количество стратегически успешных транснациональных гостиничных предприятий. Такие транснациональные корпорации (ТНК) гостиничного хозяйства выступают проводниками глобализационных процессов и одновременно своеобразными стабилизаторами, позволяющими адаптироваться к изменяющимся условиям хозяйствования. Таким образом, существующая сетевая структура мирового гостиничного бизнеса опирается на интегрированные экономические субъекты и интеграционный механизм защиты от нестабильности [99].

Транснационализация мирового гостиничного хозяйства повышает уровень взаимного соответствия международных, национальных стандартов и стандартов ТНК гостиничного хозяйства. Степень адаптивности ТНК к институциональным условиям страны, где расположены гостиничные предприятия, определяется наличием национальных негосударственных организаций, деятельность которых заключается в сближении стандартов и норм в гостиничной отрасли.

Проведенный анализ свидетельствует об увеличении степени адаптивности транснациональных корпораций гостиничного хозяйства к институциональным условиям различных стран, а также активной интеграции национальных гостиничных рынков в мировой бизнес. При обосновании факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий следует учитывать, что ТНК гостиничного хозяйства способствуют введению стандартов, эффективность

которых подтверждена лучшими гостиничными предприятиями. При этом современное состояние гостиничного хозяйства в Донецкой Народной Республике требует проведения целевых институциональных реформ с учетом существующих институциональных особенностей региона. Такие реформы должны обеспечить поддержание мировых стандартов гостиничного хозяйства, с одной стороны, и дать возможность быстрой адаптации гостиничным предприятиям региона к условиям «непризнанного государства» – с другой.

Во многих современных исследованиях расширен спектр гостиничных услуг в направлении конвергенции [95; 96].

Конвергентно ориентированное гостиничное предприятие, помимо традиционных услуг размещения и питания, предлагает потребителю различные варианты «пакетных» гостиничных услуг. Такие «пакеты» нацелены на охват определенными услугами всего времени пребывания потребителя в городе (месте), где расположено гостиничное предприятие. Например, предоставление «пакета» с перечнем услуг «проживание – проведение делового мероприятия в рамках гостиницы – последующий коворкинг – организация экскурсионной программы – питание (внутреннее + кейтеринг)».

Конвергентный подход доказал свою эффективность в деятельности многих гостиничных предприятий, что позволило выделить основные организационные факторы, влияющие на конкурентоспособность отечественных гостиничных предприятий. Для поддержания устойчивого конкурентного положения предприятиям необходимо:

- оптимизировать компетенции менеджеров по продажам;
- регулярно изучать аналитические материалы, особенно в части онлайн-продаж, поддерживая контакты с аккаунт-менеджерами, применять гибкие цены;
- оптимизировать систему мотивации сотрудников гостиниц;
- оптимизировать результаты поиска гостиницы в поисковиках: цены, периоды, акции, отзывы, иллюстрации;
- размещать на сайте гостиницы только качественный контент и качественные фотографии;

– установить первостепенные и второстепенные сегменты, определить границы локального рынка, определить доли на оптовом и корпоративном рынках;

– уравновесить уровень загруженности по каналам продаж и сегментам.

Рост бизнес-моделей замкнутого цикла производства услуг относительно гостиничной отрасли находит отображение в увеличении количества гостиничных бизнес-процессов, формируемых в рамках одного предприятия. Для того чтобы обеспечить разработку и последующее внедрение новых гостиничных продуктов силами самого предприятия, необходимо организовать систему формирования всего спектра функциональных гостиничных компетенций. Это не означает, что все элементы гостиничных бизнес-процессов будут реализованы только работниками данной гостиницы. Речь идет именно о разработке новых и совершенствовании качества традиционных гостиничных услуг работниками предприятия, т.е. концепция стратегического портфеля услуг и его детализация (перечень услуг и зон хозяйствования) формируются только в рамках одного предприятия, а реализация этого портфеля может осуществляться и за счет привлечения других предприятий на основе аутсорсинга. Например, руководством гостиничного предприятия может быть разработана стратегия внедрения кейтеринга для проведения деловых мероприятий клиентами, при этом составление меню, обслуживание, сервировку и т.п. предприятие на аутсорсинговых принципах может реализовывать с помощью других компаний.

Для выполнения данного требования (построение бизнес-моделей замкнутого цикла) следует разработать гибкую систему управления сервисными услугами, которая бы предусматривала перечень различных вариантов обслуживания, представленных в виде специальных алгоритмов действий для персонала [86]. Такую работу можно осуществить с помощью методики моделирования бизнес-процессов, предусматривающей, в первую очередь, построение модели самой организации. Для достижения цели применяются технологии бизнес-процессинга, которые позволяют управлять происходящими на предприятии процессами с трех точек зрения:

функциональность системы – используется методология моделирования IDEF0, позволяющая наглядно продемонстрировать взаимосвязи бизнес-процессов. Одновременно формируется представление о ресурсах, необходимых для выполнения каждого процесса;

информационная обеспеченность системы, позволяющая фиксировать потоки данных, места их хранения и методы обработки информации;

событийное моделирование – позволяет определять причинно-следственные связи и устанавливать зависимости процессов друг от друга и от их временной и событийной последовательности.

Подобные модели позволяют разрабатывать алгоритмы действий персонала в различных ситуациях, возникающих в процессе деятельности предприятия.

Исходя из вышеизложенного обоснованы императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий в разрезе ключевых организационно-экономических факторов влияния (рисунок 1.8).

Данные императивы позволяют на основе индикативных внешних организационно-экономических мега- и макрофакторов оценить их влияние на гостиничную отрасль и выстроить систему ключевых компетенций гостиничного предприятия, т.е. обосновать внутренние организационно-экономические факторы влияния на конкурентоспособность гостиничных предприятий.

Так, ответным фактором конкурентоспособности (ключевой компетенцией) гостиничного предприятия на усиление глобализации экономики должно стать умение адаптировать транснациональные стандарты гостиничного бизнеса к особенностям страны расположения гостиничного предприятия.

Ответным фактором конкурентоспособности (ключевой компетенцией) гостиничного предприятия на углубление конвергентного развития будет умение предоставить гибкий и максимально наполненный «пакет гостиничных услуг» по оптимальной цене, в создании которого будет участвовать и будущий потребитель данных услуг. Ответным фактором конкурентоспособности (ключевой компетенцией) гостиничного предприятия на рост бизнес-моделей замкнутого цикла станет умение сформировать систему управления знаниями,

направленную на разработку и контроль ключевых бизнес-процессов самим гостиничным предприятием.



Рисунок 1.8 – Императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий в разрезе ключевых организационно-экономических факторов влияния

(составлено автором)

Завершающим этапом обоснования императивов конкурентоспособности гостиничных предприятий является формулировка интегративного вектора развития гостиничной сферы в целом и предприятий в частности на основе выделенных внешних и внутренних факторов влияния. Таким интегративным вектором определено общее усиление организационно-управленческих инноваций гостиничной отрасли.

О важности именно организационно-управленческих инноваций свидетельствуют исследования таких ученых как, Г.А. Гомилевская [89], Л.Ш. Гусейнова, Р.А. Клычева [90], А.А Черкасова [96]. Наиболее релевантным является определение Г.А. Гомилевской: «Организационно-управленческая инновация в гостиничном бизнесе – это совокупность воздействий по организации и управлению производством и реализацией гостиничного продукта на основе инновационного адресного управления с поэлементным контролем эффективности с целью перевода хозяйствующего субъекта из менее эффективного состояния в более эффективное» [89, с. 21].

Как отмечает А.В. Жуков [91], большинство исследователей при оценке конкурентоспособности услуг ориентируются на удовлетворение потребительского спроса, но они не учитывают, что для рынка гостиничных услуг характерен ряд специфических качеств, к которым относятся: значительная динамичность процессов; высокая фондоемкость; широкая специализация; ограниченный по времени цикл обслуживания клиента в гостинице; высокая чувствительность к изменениям рыночной ситуации, конъюнктуры; низкая эластичность; непосредственный контакт гостя с персоналом отеля (производителем гостиничных услуг); индивидуальный характер спроса на гостиничные услуги; невозможность оценки качества гостиничной услуги до момента ее потребления; большое разнообразие видов гостиничных предприятий и классов обслуживания в них; непрерывность процесса создания и реализации гостиничных услуг; уникальность предложения.

Соглашаясь с выводами А.В. Жукова, сформулируем перечень критериев, позволяющих оценить конкурентоспособность гостиничного предприятия:

наличие уникальных гостиничных услуг; возможность финансирования инновационных проектов в перспективе как для потребителей, так и для сотрудников отеля; создание узнаваемого бренда, позволяющего гостиничному предприятию успешно продвигать свои услуги на рынке; соблюдение стандартов обслуживания и постоянное улучшение качества предоставляемых услуг. Все вышеизложенное подтверждает выделение именно организационно-управленческих инноваций как основы стратегического развития предприятий гостиничной сферы.

Гостиничное предприятие как объект управления представляет собой открытую систему, которая функционирует при взаимодействии с внешней средой через комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых составляющих элементов системы управления. Поэтому, рассматривая вопрос концептуальных положений формирования конкурентоспособности гостиницы, важно определить объект и субъект системы управления (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 – Система управления гостиницей как конкурентоспособной структурой (составлено автором)

Результирующими в формировании системы управления гостиницей как конкурентоспособной структурой является объект – гостиничный продукт, включающий ресурсное обеспечение, качество, сервис, цену, условия сбыта и время, а также субъект – потребители, посредники и конкуренты.

В словаре С. Ожегова концепция определена как «система взаимосвязанных и вытекающих один из другого взглядов на те или иные явления, процессы; способ понимания, трактовки явлений, событий; основополагающая идея какой-либо теории; общий замысел, главная мысль» [101, с. 346].

Словарь бизнес-терминов определяет концепцию как систему взглядов и способов достижения целей, общее понимание явлений [102].

Концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий представлен на рисунке 1.10.

Целью формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий является максимизация уровня потребления гостиничного продукта по доступным ценам, что позволит значительно увеличить производство качественных и безопасных услуг и будет способствовать повышению уровня занятости населения и его благосостоянию.

Согласно поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) выявление и оценка потребностей потребителей, а также уровня их удовлетворенности качеством и безопасностью гостиничных продуктов;
- 2) анализ и прогнозирование состояния рынка гостиничных продуктов;
- 3) анализ динамики потребительского спроса на гостиничные продукты, что позволит использовать полученную информацию для разработки и принятия управленческого решения по применению инновационных технологий для создания новых продуктов, совершенствованию системы менеджмента;
- 4) формирование ассортиментной и ценовой политики гостиничных предприятий, в рамках которых необходимо постоянно анализировать структуру ассортимента гостиничных продуктов и их стоимость, что обеспечит конкурентоспособность предприятия и экономическую эффективность его деятельности;



Рисунок 1.10 – Концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий (составлено автором)

5) проведение детальной сегментации гостиничного рынка на основе формирования групп потребителей гостиничного продукта, что позволит выделить ключевые факторы успеха и создать новые конкурентные преимущества;

6) разработка программы маркетинговых коммуникаций для каждой целевой группы потребителей гостиничного продукта;

7) применение персоналом гостиничных предприятий творческого подхода к решению нестандартных проблем.

Исходя из сущности и особенностей формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия предлагается дополнить определенные ранее принципы качества гостиничного продукта (безопасность, экономность, комфорт, репутация, оригинальность, престиж) следующими:

1) *востребованность* (реализованные гостиничные продукты должны пользоваться спросом и быть актуальными как для потребителей, так и для рынка в целом);

2) *комплексность* (комплексный подход подразумевает достижение стоящих перед предприятием целей путем использования имеющегося в наличии ресурсного потенциала и совокупности маркетинговых средств);

3) *насыщенность* (индивидуализация предложения с целью максимально полного удовлетворения потребностей клиентов);

4) *адаптированность* (постоянное расширение и обновление ассортимента гостиничных продуктов путем внедрения в деятельность предприятия инновационных технологий, обеспечивающих соответствие услуг развитию науки и техники, а также повышение качества и безопасность);

5) *эффективность* (достижение максимальных коммерческих успехов с помощью инструментов маркетинговой деятельности гостиничных предприятий путем постоянного поиска новых подходов к повышению эффективности использования ресурсов гостиничных предприятий и сокращению издержек, поощрение творческой инициативы персонала, создание корпоративной культуры);

б) *клиентоориентированность* (максимальная нацеленность на выполнение требований и желаний гостей с целью обеспечения конкурентных преимуществ гостиничного продукта и улучшения имиджа гостиницы);

7) *системность* (связь конкурентоспособности с уровнями управления – мега-, макро- и микроуровнями);

8) *относительность* (определение конкурентоспособности относительно других субъектов рынка гостиничных услуг).

Таким образом, система управления гостиничным предприятием как конкурентоспособной структурой – это эффективное управление гостиничным хозяйством в процессе производства и реализации гостиничного продукта с целью получения прибыли и достижения социально-экономических результатов (*авторское определение*).

Эффективное управление гостиничным предприятием происходит благодаря оптимальному взаимодействию элементов его внутренней системы с внешней средой путем: постоянного мониторинга состояния рынка гостиничных продуктов, уровня спроса по направлениям въездного и выездного туризма, учета влияния факторов макро-, мезо- и микроуровней на формирование и реализацию гостиничных продуктов. При этом система управления гостиничным предприятием как конкурентоспособной структурой будет эффективным инструментом только при наличии отлаженного механизма повышения качества гостиничных услуг.

Системность конкурентоспособности как категории имеет ряд специфических признаков:

во-первых, конкурентоспособность можно определить только относительно объекта сравнения – обычно выбирают потенциального конкурента;

во-вторых, конкурентоспособность предприятия – это переменная категория, результат деятельности которой может измениться в определенный период времени. В таком случае можно считать, что конкурентоспособность имеет переменный характер, то есть определяется относительно конкурента в конкретных условиях внешней среды;

в-третьих, конкурентоспособность имеет адресный характер, ее содержание направлено на удовлетворение потребностей конкретных потребителей.

Формирование конкурентоспособности гостиничной отрасли должно включать большой комплекс социально-экономических характеристик, определяющих положение гостиничных предприятий на рынке. С одной стороны, это совокупность характеристик самого гостиничного предприятия, которые определяются уровнем управления её ресурсного потенциала, с другой – ряд внешних по отношению к нему социально-экономических условий, позволяющих создавать и реализовывать такие гостиничные продукты, которые по ценовым и неценовым параметрам более привлекательны для потребителей, чем у конкурентов.

Последние несколько лет стали периодом динамичного развития гостиничной отрасли во всем мире. Гостиничные предприятия Донецкой Народной Республики работают в особо нестабильной и рискованной окружающей среде, множественные угрозы ослабляют их конкурентоспособность. В связи с этим основными приоритетами управления остаются выявление и оценка организационно-экономических факторов влияния на конкурентоспособность.

Организационно-экономические факторы влияния на конкурентоспособность гостиничных предприятий предлагается рассматривать согласно определенной логике, позволяющей сформулировать ключевые компетенции и выделить общие императивы конкурентоспособности современного гостиничного предприятия.

Данные императивы дают возможность, исходя из индикативных внешних организационно-экономических мега- и макрофакторов, оценить их влияние на гостиничную отрасль и выстроить систему ключевых компетенций гостиничного предприятия, т.е. обосновать внутренние организационно-экономические факторы влияния на конкурентоспособность гостиничных предприятий.

Завершающим этапом обоснования императивов конкурентоспособности гостиничных предприятий является формулировка интегративного вектора

развития гостиничной отрасли в целом и предприятий в частности на основе выделенных внешних и внутренних факторов влияния. В диссертационной работе таким интегративным вектором рекомендуется считать общее усиление организационно-управленческих инноваций гостиничной отрасли.

Предложена система управления гостиничным предприятием как конкурентоспособной структурой, представляющая собой открытую систему, которая включает объект, субъект, задачи и принципы управления гостиницей с целью максимизации уровня потребления гостиничного продукта с последующей их характеристикой.

Разработан концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий, включающий предмет, цель, задачи, принципы, объект, теоретические основы формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, инструментарий оценки конкурентоспособности, а также научно-методические подходы к обеспечению повышения их конкурентоспособности.

Выводы к разделу 1

1. В результате исследования смысловой эволюции дефиниций «качество» и компаративного анализа основных теоретических подходов к определению «конкурентоспособность» предложены определения таких ключевых понятий, как «конкурентоспособность предприятия», «конкурентоспособность гостиничных услуг», что позволяет расширить теоретическую и методологическую базу, а также использовать эти понятия при изучении данного направления.

2. Обоснованы авторские понятия «гостиничная услуга» и «гостиничный продукт», которые, в отличие от существующих, охватывают все разнообразие предлагаемых гостиничным предприятием услуг и учитывают специфику потребностей потребителей.

3. Усовершенствована классификация гостиничных услуг и предложена

классификация потребителей гостиничных услуг, отражающая гетерогенность, взаимозависимость и широту спектра этого вида услуг, с выделением в общей систематизации гостиничных услуг как части услуг, оказываемых в сфере гостеприимства, что позволяет уточнить критерии конкурентоспособности гостиниц и учесть специфику отдельных видов услуг.

4. Обоснованы классификационные признаки и предложена систематизация видов конкуренции в зависимости от: масштаба и характера развития; этапа принятия потребителем решения о покупке; выполнения предпосылок конкурентного равновесия рынка; соотношения количества субъектов хозяйствования по приложению капитала в области производства или сбыта; соотношения спроса и предложения на конкретный товар; потребности, заложенной в основе товара/услуги; соотношения спроса и предложения (товаров, услуг).

5. Установлены основные подходы к определению сущности категории «конкуренция» (поведенческий, структурный и функциональный) и «конкурентоспособность предприятия» (компаративный, ресурсный и системный). Определено, что конкурентоспособность рассматривается в зависимости от объекта исследования, к которому можно отнести шесть уровней конкурентоспособности.

6. Предложены императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий в разрезе ключевых организационно-экономических факторов влияния, позволяющие, исходя из индикативных внешних организационно-экономических мега- и макрофакторов, оценить их влияние на гостиничную отрасль и выстроить систему ключевых компетенций гостиничного предприятия, т.е. обосновать внутренние организационно-экономические факторы влияния на конкурентоспособность гостиничных предприятий.

7. Предложен перечень критериев, позволяющих оценить конкурентоспособность гостиничных предприятий (наличие уникальных гостиничных услуг; возможность финансирования инновационных проектов в перспективе как для потребителей, так и для сотрудников отеля; создание

узнаваемого бренда, позволяющего гостиничному предприятию успешно продвигать свои услуги на рынке; соблюдение стандартов обслуживания и постоянное улучшение качества предоставляемых услуг), что подтверждает выделение именно организационно-управленческих инноваций как основы стратегического развития предприятий гостиничной отрасли.

8. Предложена система управления гостиницей как конкурентоспособной структурой, представляющая собой открытую систему, которая включает объект, субъект, задачи и принципы управления гостиницей с целью максимизации уровня потребления гостиничного продукта с последующей их характеристикой.

9. Предложен концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий, включающий предмет, цель, задачи, принципы, объект, теоретические основы формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, инструментарий оценки конкурентоспособности, а также научно-методические подходы к обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Материалы первого раздела опубликованы в работах [103-105].

РАЗДЕЛ 2

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Маркетинговый анализ качества предоставленных услуг в гостиничных предприятиях г. Донецка

Проблема достижения конкурентных преимуществ гостиничными предприятиями во многом зависит от эффективного применения инструментов маркетинга, базирующегося на концепции ориентации деятельности предприятий на потребителя.

В управлении конкурентоспособностью маркетинг играет важную роль при разработке системы стратегических конкурентных целей, анализе конкурентной маркетинговой среды, диагностике внутреннего конкурентного потенциала, а также при разработке конкурентных маркетинговых стратегий.

Понятие конкурентоспособности предприятия тесно связано как с условиями на рынке в конкретный момент времени, так и с множеством внешних факторов, влияющих на рынок. Конкурентоспособность предприятия должна определяться по отношению к конкретной стратегической группе, выделяемой по следующим признакам: вид рынка, специализация предприятий, потребители. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность является главным фактором успеха [13].

В рыночной среде определение уровня конкурентоспособности должно основываться на учете мнений потребителей. Особенности рынка гостиничных услуг, специфика гостиничного продукта, требования и предпочтения потребителей гостиничных продуктов определяют специфические особенности маркетинговой деятельности в гостиничной отрасли.

Основные функции современной маркетинговой деятельности гостиничных предприятий заключаются в комплексном анализе предпочтений и желаний

потребителей, исследовании и сегментации рынка гостиничных продуктов, мониторинге конкурентной среды, анализе конкурентоспособности и выборе стратегий развития. Стратегия маркетинга в индустрии туризма связана с определением и разработкой продукта и продвижением его на целевой рынок [106]. При этом большое внимание должно уделяться повышению качества предоставляемых продуктов. Также именно результаты маркетинговой деятельности на предприятии позволяют разработать эффективные стратегии формирования конкурентоспособности.

Маркетинговые исследования качества гостиничных продуктов требуют отбора способов их реализации, источников информации, разработки конкретной методики. Достаточно распространенными и простыми в использовании являются общенаучные методы исследования.

С целью изучения регионального рынка предприятий гостиничного бизнеса проведен мониторинг качества гостиничных услуг с использованием метода анкетного опроса.

Сравнительная характеристика анкетного опроса для потребителей и экспертов представлена в таблице. 2.1.

Согласно данным таблицы главными отличиями анкеты потребителей от анкеты экспертов являются количество опрошенных респондентов, наличие профессиональных вопросов, постановка вопросов и период опроса.

Для экспертов не важен период опроса, так как качество предоставляемых услуг не должно меняться в течение всего года. Для респондентов период опроса важен, так как поток гостей гостиничных предприятий зависит от сезона, поэтому было целесообразно проводить опрос в периоды: с марта-апреля или октября-ноября, когда наблюдается замедление активности туристов (гостей); с декабря-января или июля-августа, когда активизируется туристический рынок.

Таким образом, для эффективной и объективной оценки качества гостиничных услуг, предоставляемых предприятиями гостиничного бизнеса г. Донецка, необходимо провести два вида анкетного опроса: опроса экспертов

(руководителей предприятий гостиничного бизнеса) и опроса респондентов (потребителей гостиничных услуг).

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика анкет в зависимости от респондентов

Признак	Метод опроса	
	анкета для потребителей	анкета для экспертов
Общие вопросы	Пол, возраст, семейное положение, средний доход на одного члена семьи и т.д.	Данные вопросы часто отсутствуют, если используют, то 1-2 вопроса
Профессиональные вопросы	Отсутствуют	Вопросы, касающиеся специфики отрасли (показатели качества: материально-техническое обеспечение, функциональное назначение, профессиональное мастерство, безопасность и т.д.)
Респонденты	Потребители гостиничных услуг	Руководители предприятий гостиничного бизнеса
Вид опроса	Письменный (собственноручная запись ответов в анкету)	Письменный (собственноручная запись ответов в анкету)
Период опроса	В период наибольшей туристической или деловой активности	В течение периода функционирования гостиничного предприятия
Количество респондентов	1000 человек	12 гостиничных предприятий г. Донецка
Варианты вопросов	Вопросы, требующие конкретного ответа, и вопросы, позволяющие потребителю выразить свое мнение	Требуют конкретного ответа

По способу связи исследователя с объектом при проведении опроса для выявления работающих гостиничных предприятий в период с 2016 по 2017 г. вследствие изменения как экономической, так и политической ситуации в г. Донецке был выбран телефонный опрос.

С помощью данного опроса выявлено, что из 85 гостиничных предприятий (2012 г.), работает 12 (отель «Донбасс-Палас», отель «Рамада-Донецк», отель «Шахтер Плаза», отель «Парк Инн от Радиссон», отель «Централь», гостиница «Шафран», отель «Доминик», бутик-отель «Испанский дворик», хостел «Рыжий кот», отель «Эконом», гостевой дом «Дом 18», апартаменты «На Набережной»).

Характеристика гостиничных предприятий г. Донецка представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основная характеристика гостиничных предприятий г. Донецка ¹

Предприятие	Категория	Год открытия	Номерной фонд	Тип номера	Цена в сутки, руб.
Отель «Донбасс Палас»	5*	2004	124	Люкс; делюкс; представительские номера	От 20000 до 26000
Ramada Donetsk Hotel	4*	2011	165	Двухместный номер с 2 отдельными кроватями; номер с кроватью размера «king-size» – доступ для гостей с ограниченными физическими возможностями; номер с кроватью размера «king-size»; люкс; классический номер для некурящих с 1 кроватью размера «king-size»; бизнес-люкс	От 3000 до 6800
Park Inn by Radisson Donetsk	4*	2012	171	Стандартный номер с кроватью размера «king-size» или 2 отдельными кроватями; полулюкс; номер бизнес-класса с кроватью размера «king-size»	От 6000 до 12000
Отель «Шахтер Плаза»	4*	2011	322	Двухместный классик; двухместный стандарт; двухкомнатный люкс бизнес; трехкомнатный люкс «Олимпик»; четырехкомнатный люкс «Арена»	От 1800 до 6000
Отель «Централь»	3*	2006	96	Standard; Standard+; Comfort; Twin; Business; Deluxe	От 1000 до 3000
Отель «Доминик»	3*	2011	22	Роскошный люкс; бизнес-люкс; улучшенный двухместный номер с 1 кроватью; стандартный двухместный номер с 2 отдельными кроватями; двухместный номер «Комфорт» с 1 кроватью; стандартный двухместный номер с 1 кроватью; номер класса «люкс» с кроватью размера «king-size»; люкс	От 1500 до 3200
Гостиница «Шафран»	3*	2012	12	Стандарт; люкс	От 1500 до 3000
Бутик-отель «Испанский дворик»	3*	2010	12	Двухместный эконом; двухместный стандарт; двухместный полулюкс; двухкомнатный двухместный люкс	От 1000 до 2000
Хостел «Рыжий кот»	без-категорийные	2013	5	Кровать в общем четырехместном номере; одноместный номер с общей ванной комнатой; стандартные апартаменты с 2 спальнями	От 200 до 600
Отель «Эконом»	без-категорийные	2012	22	Стандартный двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями; одноместный номер одноместный номер	От 360 до 700
Гостевой дом «Дом 18»	без-категорийные	2012	32	Стандартный двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями; одноместный номер	От 600 до 900
Апартаменты «На Набережной»	без-категорийные	2016	7	Апартаменты с 1 спальней	1000

¹ Составлено по данным источников [107-109].

Сравнительная характеристика количества мест и номерного фонда представлена на рисунке 2.1 [110-115].

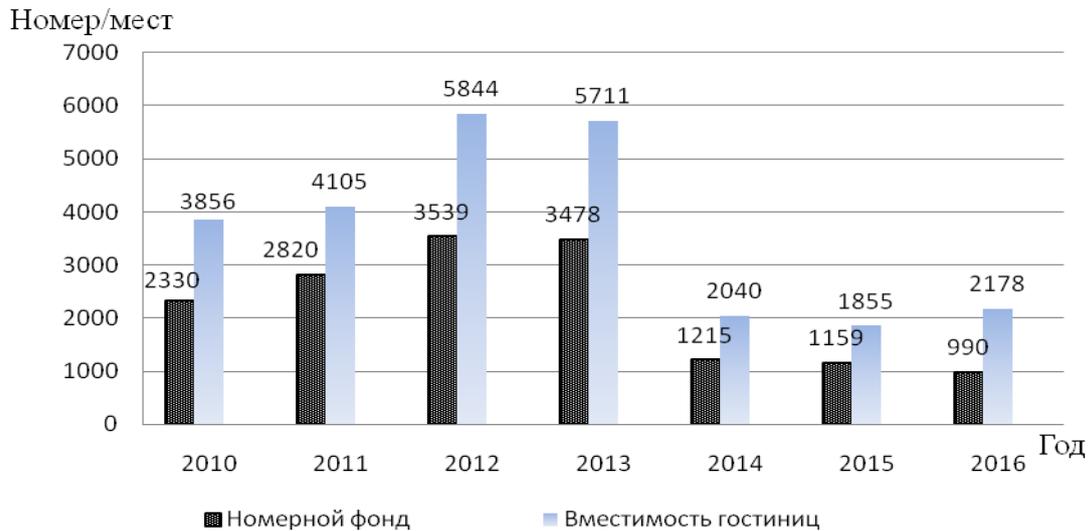


Рисунок 2.1 – Сравнительная характеристика номерного фонда гостиничных предприятий г. Донецка за 2010-2016 гг.

Объем номерного фонда и количество мест гостиничных предприятий г. Донецка за проанализированный период характеризуются тенденцией к уменьшению. В связи со сложной экономической и политической ситуацией, а также проведением боевых действий номерной фонд гостиничных предприятий г. Донецка в 2016 г. снизился на 72% по сравнению с 2012 г. – годом проведения Евро-2012 – и составил 990 номеров.

В 2012 г. в Донецке действовало 51 заведение для временного проживания [116]. В их числе 38 гостиниц и аналогичных средств размещения (29 гостиниц, 1 мотель, 1 общежитие для приезжих, 13 других заведений).

В 2016 г. в г. Донецке действует 21 гостиница и аналогичные средства размещения (12 гостиниц и 9 других заведений).

Для присвоения определенной категории (звезд) в 2012 г. прошли сертификацию 40 гостиничных предприятий региона. Из них 10 заведениям присвоена одна звезда, двум гостиницам – две, 20 – три, 7 гостиниц имеют четыре звезды, одна – пять.

В 2016 г. в г. Донецке 12 гостиниц имеют следующую категоричность: 4 гостиницы – безкатегорийные, 4 – трехзвездочные, 3 – четырехзвездочные, 1 – пятизвездочная (рисунок 2.2).

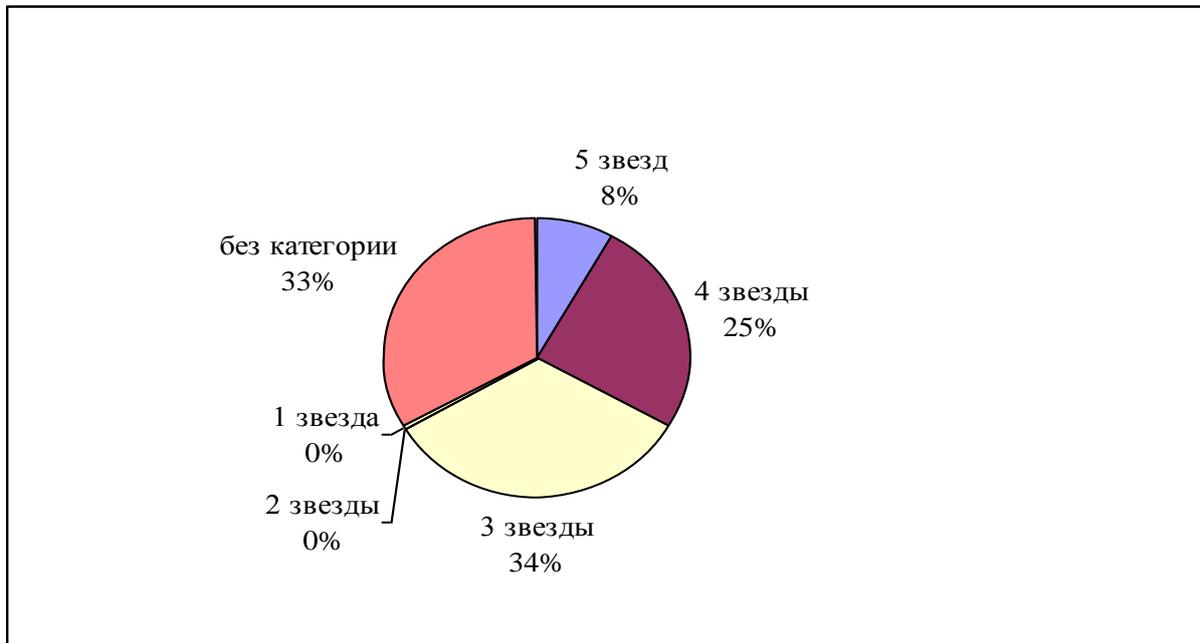


Рисунок 2.2 – Распределение гостиниц г. Донецка по категориям в 2016 г.

В 38 гостиницах и аналогичных заведениях города в 2012 г. насчитывалось 1126 номеров на 2009 мест, что по сравнению с 2011 г. больше на 17,7%. Свыше половины всего номерного фонда (54%) составляли номера I категории (стандарт), пятую часть – высшей категории, четвертую часть – номера II и III категорий [116].

В 2016 г. в 21 гостинице и аналогичных средствах размещения г. Донецка имеется 1390 номеров на 2460 мест, что по сравнению с 2012 г. больше на 18%.

Количество размещенных посетителей в гостиницах и аналогичных средствах размещения (АСР) в Донецкой области также характеризуется тенденцией к уменьшению [117]. В 2011 г. было размещено 191548 чел., 2012 г. – 238745 (увеличение на 20%), 2013 г. – 233969 (уменьшение на 2%), 2014 г. – 81138 (уменьшение на 66%), 2015 – 88952 чел. (уменьшение на 63%) (рисунок 2.3).

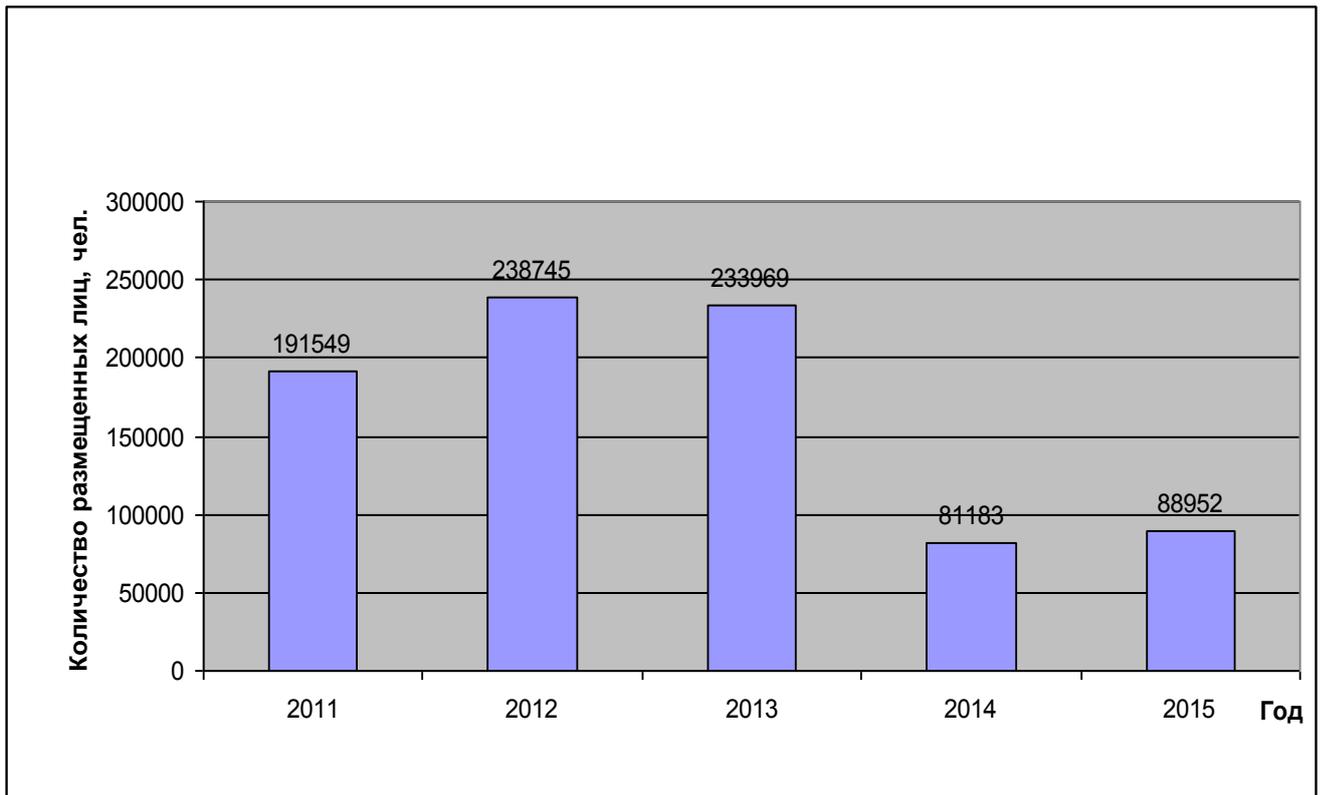


Рисунок 2.3 – Количество размещенных посетителей в гостиницах и аналогичных средствах размещения в Донецкой области, чел.

Анализ статистических данных гостиничных предприятий Донецкой области представлен в таблице 2.3.

Для проведения мониторинга качества гостиничных продуктов методом анкетного опроса использован алгоритм, представленный на рисунке. 2.4.

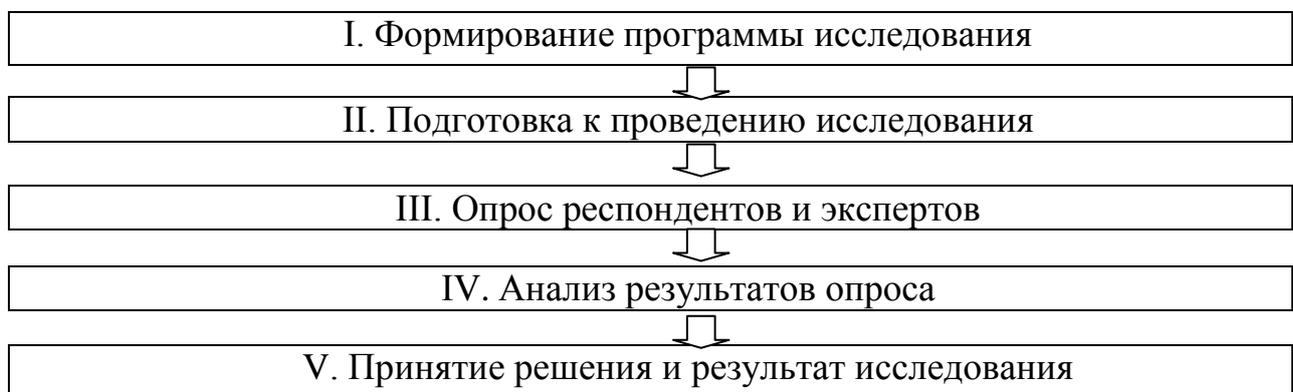


Рисунок 2.4 – Алгоритм мониторинга качества гостиничных продуктов

Таблица 2.3 – Анализ статистических данных гостиничных предприятий Донецкой области ¹

Год	Показатели										
	Количество гостиниц и АСР	Количество гостиниц	Вместимость гостиниц и АСР, мест	Вместимость гостиниц, мест	Номерной фонд гостиниц и АСР, ед.	Номерной фонд гостиниц, ед.	Средняя продолжительность пребывания приезжих в гостиницах и АСР, дней	Средняя продолжительность пребывания приезжих в гостиницах, дней	Стоимость пребывания размещенных в гостиницах и АСР, на один койко-день в среднем за год, руб.	Средняя вместимость гостиниц и АСР, мест	Средняя вместимость гостиниц, мест
2010	77	53	5210	3856	2928	2330	4,6	2,9	424,2	68	73
2011	140	67	6351	4105	3725	2820	5,2	1,9	760,1	57,3	64,1
2012	135	85	7577	5844	4341	3539	5,5	2,0	989,5	53,5	61,2
2013	139	83	7570	5711	4315	3478	5,8	2,25	946	53,9	61,6
2014*	50	28	3578	2040	1995	1215	5,8	2,1	915,6	59,7	63,8
2015*	44	26	2693	1855	1618	1159	5,45	1,8	883,9	56,2	78,5
2016*	46	26	2765	2178	1390	990	5,9	2,4	4298	61,3	82,5

¹ Составлено по данным источников [110-115].

* Без учета части Донецкой области, подконтрольной Украине.

Характеристика этапов алгоритма мониторинга качества гостиничных услуг:

I этап – формирование программы исследования. Данный этап алгоритма включает цель, задачи исследования, объекты исследования и объекты опроса, предмет исследования.

1.1. Цель исследования – определение качества гостиничных продуктов гостиничных предприятий г. Донецка.

1.2. Задачи исследования:

- определить работающие гостиничные предприятия г. Донецка;
- определить ключевые показатели и уровень конкурентоспособности гостиничных предприятий;
- проанализировать спрос на услуги различных категорий гостиничных предприятий;
- определить число номеров и количество мест в гостиничных предприятиях;
- определить рейтинг популярности продуктов гостиничных предприятий, имеющих потенциальную перспективу развития на территории г. Донецка;
- определить требования к уровню сервиса продуктов гостиничных предприятий;
- определить факторы (проблемы), мешающие пользоваться продуктами в полном объеме;
- выявить финансовые возможности потенциального потребителя;
- обосновать ключевые компоненты развития гостиничного предприятия.

1.3. Объекты исследования – 12 гостиничных предприятий г. Донецка (отель «Донбасс-Палас», отель «Рамада-Донецк», отель «Шахтер Плаза», отель «Парк Инн от Радиссон», отель «Централь», гостиница «Шафран», отель «Доминик», бутик-отель «Испанский дворик», хостел «Рыжий кот», отель «Эконом», гостевой дом «Дом 18», апартаменты «На Набережной»).

1.4. Объекты опроса – эксперты (руководители гостиничных предприятий) и респонденты (потребители гостиничных продуктов).

1.5. Предмет исследования – отношение экспертов и респондентов к объектам исследования.

II этап – подготовка к проведению исследования – содержит: согласование вопросов для анкетирования; подготовку респондентов и экспертов к опросу; определение места и время анкетирования.

III этап – непосредственно сам опрос – включает: проведение опроса экспертов (руководителей гостиничных предприятий) и респондентов (потребителей гостиничных продуктов); сбор анкет; сбор результатов анкетирования.

На IV этапе исследования осуществляется анализ результатов опроса, а именно: компьютерная обработка полученных данных; подготовка таблиц и диаграмм.

V этап исследования характеризуется принятием решения и получением результата исследования – интерпретацией результатов анкетирования. Анкета для опроса посетителей гостиничных предприятий представлена в приложении А.

В исследовании приняли участие 1000 респондентов (потребителей гостиничных продуктов), из них 380 женщин, 620 мужчин и 12 экспертов (руководителей гостиничных предприятий). Основной контингент опрошенных имел возраст от 18-70 лет, из них женаты (замужем) 47% мужчин (56% женщин соответственно), 63% опрошенных имеют от 2 до 4 членов семьи.

По географическому принципу респонденты представлены населенными пунктами Донецкой Народной Республики – 32%, Луганской Народной Республики – 11, а также областями Украины: Киевская – 23, Харьковская – 6, Львовская – 2, Одесская – 4, Полтавская – 3, Днепропетровская – 2%; 17% опрошенных являются иностранцами (Российская Федерация, Германия и др.).

Результаты анкетирования позволили проанализировать сложившуюся ситуацию в гостиничном бизнесе и выявить потенциальные резервы его развития в Донецкой Народной Республике.

Проведенное исследование показывает, что 73% мужчин и 43% женщин пользуются услугами гостиничных предприятий, причем 52% мужчин и 31%

женщин получают подобные услуги более 10 раз в год. Большая часть респондентов и экспертов предпочитает получать услуги гостиничных предприятий в активный туристический период (декабрь-январь или июль-август) за границей (52% мужчин и 64% женщин). Отвечая на вопрос об интересе к услугам гостиничных предприятий в Донецкой Народной Республике, 52% мужчин и 43% женщин дали положительные ответы.

При ответе на вопрос о влиянии боевых действий на получение услуг гостиниц Донецкой Народной Республики большинство респондентов и экспертов (64%) отметили положительную тенденцию заполнения номерного фонда за счет комендантского времени (с 23:00 до 05:00): мужчины – 71% и женщины – 58%.

На вопрос о том, что препятствует развитию гостиничного бизнеса в ДНР, мнения респондентов и экспертов распределились в следующей последовательности (по степени уменьшения значимости):

1. Проведение боевых действий на территории Донецкой Народной Республики.
2. Разрушение транспортной инфраструктуры (аэропорт, железнодорожный вокзал, международные автомобильные магистрали).
3. Недостаточный уровень безопасности территории.
4. Высокие расходы на проезд.
5. Уменьшение количества гостиничных предприятий.
6. Высокая стоимость услуг гостиничных предприятий.
7. Недостаточное информационное сопровождение услуг гостиничных предприятий (реклама в СМИ, буклеты, афиши, другие информационные материалы).
8. Недостаточный уровень сервиса услуг гостиничных предприятий (несоответствие соотношения «цена-качество», несоблюдение стандартов качества).
9. Недостаточный выбор предлагаемых услуг гостиничных предприятий.

10. Недостаточная квалификация персонала гостиничных предприятий (проблема кадровой политики).

Важно отметить, что такой субъективный фактор, как высокая стоимость гостиничных услуг, оказался далеко не на первом по важности месте, так как прослеживается тенденция в изменении спроса по географическому принципу: 17% опрошенных – иностранцы. Первые пять выделенных факторов вполне регулируются и зависят от проведения боевых действий в Донецкой Народной Республике.

На вопрос о популярности категорий гостиниц мнения респондентов распределились по убыванию в следующей ранговой последовательности:

- 1) четырехзвездочные гостиницы;
- 2) трехзвездочные гостиницы;
- 3) двухзвездочные гостиницы;
- 4) пятизвездочные гостиницы;
- 5) безкатегорийные гостиницы.

Полученные результаты позволили проанализировать сложившуюся ситуацию в гостиничном бизнесе г. Донецка и обнаружить, что практически все категории гостиниц (кроме двухзвездочных) присутствуют на рынке г. Донецка.

Наиболее популярные категории гостиниц, по мнению опрошенных, указаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Наиболее популярные категории гостиниц среди респондентов (по половому признаку), %

Категория гостиничных предприятий	Удельный вес	
	у мужчин	у женщин
5 звезд	11	22
4 звезды	39	37
3 звезды	25	19
2 звезды (эконом)	17	17
Безкатегорийные	8	5
Всего	100	100

Преимущественным спросом среди мужчин пользуются такие категории гостиничных предприятий, как 4 и 3 звезды. Это можно объяснить тем, что респонденты мужского пола выбирают гостиничные предприятия, удобные для проведения деловых переговоров или встреч. Одним из условий при выборе гостиницы является наличие конференц-зала, бизнес-центра.

Среди женщин преимущественным спросом пользуются гостиничные предприятия 4 и 5 звезд. Это обусловлено большим количеством дополнительных услуг данных категорий гостиниц по сравнению с более низкими категориями.

По качеству предоставляемых услуг респондентам (потребителям гостиничных продуктов) и экспертам (руководителям гостиничных предприятий) было предложено оценить гостиницы г. Донецка с применением балльной шкалы (от 1 до 5):

ответу «невозможность использования услуги» присвоена оценка 1;

ответу «неудовлетворительно» – 2;

ответу «удовлетворительно» – 3;

ответу «хорошо» – 4;

ответу «отлично» – 5.

Анкета для опроса посетителей гостиничных предприятий и экспертов по качеству предоставляемых продуктов представлена в приложении Б.

Результаты опроса приведены в таблице 2.5.

Из таблицы 2.5 следует, что согласно оценке респондентов (потребителей гостиничных продуктов) и экспертов (руководителей гостиничных предприятий) заявленному перечню и качеству гостиничных продуктов отвечают гостиницы «Ramada Donetsk Hotel», «Шахтер Плаза», «Доминик» и бутик-отель «Испанский дворик», а отель «Донбасс Палас» не полностью отвечает по качеству заявленных продуктов, хоть и является единственным в г. Донецке пятизвездочным отелем.

После рассмотрения всех гостиничных продуктов, предоставляемых гостиничными предприятиями г. Донецка, принято решение оценить их по наличию и качеству предоставления стандартного перечня услуг (таблица 2.6). Анкета представлена в приложении В.

Таблица 2.5 – Оценка качества предоставляемых гостиничных продуктов гостиничными предприятиями г. Донецка

Предприятие	Наименование гостиничных продуктов	Респонденты	Эксперты
Отель «Донбасс Палас»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	5	5
	Спальня: гардеробная	5	4
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый плавательный бассейн; турецкая баня; SPA и оздоровительный центр; фитнес-центр	4	4
	Ванная комната: тапочки; туалет; бесплатные туалетные принадлежности; халат; фен; душ	4	4
	Кухня: холодильник	5	5
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Гостиная зона: гостиный уголок	5	4
	Медиа и технологии: кабельные каналы; телефон; телевизор; интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Питание и напитки: завтрак в номер; бар; ресторан; мини-бар	4	4
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте)	5	4
	Заезд и отъезд: заезд с 15:00; отъезд до 12:00	3	4
	Сервисы: факс/ксерокопирование; парикмахерская / салон красоты; бизнес-центр; круглосуточная стойка регистрации; конференц-зал/банкетный зал; доставка еды и напитков в номер	4	5
	Общие: места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; отопление; сейф; удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями; пресс для брюк; номера для некурящих; сейф	5	5
	Персонал говорит на: украинском, русском, английском, немецком	5	5
Ramada Donetsk Hotel	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	5	5
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый плавательный бассейн; гидромассажная ванна/джакузи; массаж; SPA и оздоровительный центр; фитнес-центр; сауна	5	5
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Спорт и отдых: караоке; игровая комната	4	4
	Питание и напитки: завтрак в номер; бар; ресторан	4	4
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте).	4	4
	Заезд и отъезд: заезд с 13:00; отъезд до 12:00; индивидуальная регистрация заезда/отъезда	4	4
	Стойка регистрации: банкомат на территории отеля; камера хранения багажа; услуги по продаже билетов; экскурсионное бюро; круглосуточная стойка регистрации	5	5
	Развлечения и семейные услуги: игровая зона в помещении	5	5
	Услуги уборки: услуги по глажению одежды; химчистка; прачечная	5	4
	Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование; бизнес-центр; конференц-зал/банкетный зал	5	5
	Общие: трансфер (за дополнительную плату); места для курения; кондиционер; отопление; прокат автомобилей; сувенирный магазин; сейф; лифт; люкс для новобрачных; парикмахерская / салон красоты; удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями; номера для некурящих; доставка еды и напитков в номер	5	5
	Персонал говорит на: украинском, русском, английском, немецком	5	5

Продолжение таблицы 2.5

Предприятие	Наименование гостиничных продуктов	Респонденты	Эксперты
Park Inn by Radisson Donetsk	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	5	5
	Открытая площадка: терраса	5	4
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Питание и напитки: специальное диетическое меню (по запросу); бар; ресторан	4	4
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте)	4	4
	Заезд и отъезд: заезд с 15:00; отъезд до 12:00	3	4
	Стойка регистрации: услуги консьержа; камера хранения багажа; услуги по продаже билетов; круглосуточная стойка регистрации.	4	4
	Услуги уборки: чистка обуви; услуги по глажению одежды; химчистка; прачечная	5	5
	Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование; конференц-зал/банкетный зал	5	5
	Общие: трансфер (за дополнительную плату); места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; упакованные ланчи; звукоизолированные номера; лифт; vip-услуги; парикмахерская / салон красоты; удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями; доставка еды и напитков в номер	5	5
	Персонал говорит на: русском, украинском, английском	5	4
Отель «Шахтер Плаза»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номерп	5	5
	Питание: бар, завтрак «шведский стол», завтрак в номер, ресторан, снэк-бар, упакованные завтраки/обеда	5	5
	Общие: банкомат, сад, гладильные услуги, магазины, камера хранения, кондиционер, круглосуточная стойка регистрации, лифт, люкс для новобранных, места для курения, обмен валюты, отопление, прачечная, пресса, сейф, сувенирный магазин, удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями, услуги консьержа, услуги няни и уход за детьми, химчистка, чистка обуви	5	5
	Бассейн и пляж: крытый бассейн	5	5
	Красота и здоровье: фитнес-центр, салон красоты, сауна, спа-центр, солярий, массаж, паровая баня, соляная комната, хамам	5	5
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте)	5	5
	Развлечения: развлекательные мероприятия, детская игровая площадка, анимация, ночной клуб	5	5
	Туризм: платный трансфер, продажа билетов, экскурсионное бюро.	5	4
	В номерах: номера для некурящих, обслуживание номеров, семейные номера	5	4
Отель «Централь»	Бизнес: бизнес-центр, организация встреч и банкетов, факс и ксерокс, сигарные комнаты	5	5
	Заезд и отъезд: заезд с 14:00; отъезд до 12:00	3	4
	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	4	3
	Инфраструктура: ресторан; конференц-зал; бильярдный зал; спортивно-оздоровительный комплекс	4	4
	Услуги: экскурсионное обслуживание; услуги бизнес-центра; трансфер; транспортное обслуживание; заказ билетов; подземный паркинг	5	4
Отель «Централь»	Дополнительные услуги: массажный кабинет; сауна; Интернет; парковка; стирка одежды	4	4
	Разное: студия красоты, бизнес-центр, химчистка, обмен валют	3	4

Продолжение таблицы 2.5

Предприятие	Наименование гостиничных продуктов	Респонденты	Эксперты
Отель «Доминик»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	4	4
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый бассейн (работает круглый год); массаж; сауна	4	3
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Спорт и отдых: бильярд	3	3
	Питание и напитки: ресторан (меню); завтрак в номер	4	3
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте)	4	3
	Заезд и отъезд: заезд с 12:00; отъезд до 12:00	4	3
	Стойка регистрации: камера хранения багажа; услуги по продаже билетов; экскурсионное бюро; круглосуточная стойка регистрации	4	3
	Услуги уборки: чистка обуви; услуги по глажению одежды; прачечная	4	4
	Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование; бизнес-центр; конференц-зал/банкетный зал	4	4
	Общие: трансфер; места для курения; кондиционер; отопление; упакованные ланчи; люкс для новобрачных; парикмахерская/салон красоты; номера для некурящих; доставка еды и напитков в номер	3	3
Персонал говорит на: украинском, русском, английском.	4	4	
Гостиница «Шафран»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	4	3
	Питание: бар; ресторан	4	3
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте)	3	3
	Оздоровление: бассейн, соляная комната, баня, массаж, SPA-процедуры	4	4
	Общие: сад, обслуживание номеров, прокат автомобилей, организация экскурсионных туров по городу, кондиционер, телевизор, спутниковое телевидение, телефон, холодильник	4	3
Бутик-отель «Испанский дворик»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	4	4
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый бассейн; турецкая баня; массаж; SPA и оздоровительный центр; солярий; сауна	4	4
	Питание и напитки: ресторан (меню); бар; ресторан	4	3
	Заезд и отъезд: заезд с 13:00; отъезд до 12:00	3	4
	Сервисы: трансфер (за дополнительную плату); сувенирный магазин; люкс для новобрачных; услуги по глажению одежды; парикмахерская/салон красоты; прачечная; круглосуточная стойка регистрации; конференц-зал/банкетный зал	3	3
	Общие: места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; сейф; номера для некурящих	3	3
Отель «Эконом»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	2	2
	Ванная комната: общий туалет; бесплатные туалетные принадлежности; общая ванная комната; душ	2	2
	Кухня: холодильник	2	2
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Гостиная зона: рабочий стол	2	2
	Медиа и технологии: телевизор	3	3
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка: парковка отсутствует	1	1
	Заезд и отъезд: заезд с 12:00; отъезд до 12:00; индивидуальная регистрация заезда/отъезда; ускоренная регистрация заезда/отъезда	4	3

Продолжение таблицы 2.5

Предприятие	Наименование гостиничных продуктов	Респонденты	Эксперты
	Сервисы: доставка продуктов; камера хранения багажа; факс/ксерокопирование; круглосуточная стойка регистрации	3	3
	Общие: места для курения; кондиционер; отопление; номера для некурящих	2	2
	Персонал говорит на: украинском, русском	2	2
Хостел «Рыжий кот»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	3	2
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка: парковка отсутствует	1	1
	Заезд и отъезд: заезд с 12:00; отъезд до 12:00	4	4
	Сервисы: камера хранения багажа; круглосуточная стойка регистрации	2	2
	Общие: кондиционер; курение на всей территории запрещено; семейные номера	2	2
Гостевой дом «Дом 18»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	4	3
	Ванная комната: туалет; фен	2	2
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Гостиная зона: рабочий стол.	2	2
	Медиа и технологии: телевизор с плоским экраном; спутниковые каналы.	4	4
	Питание и напитки: завтрак в номер.	2	2
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка: бесплатная частная парковка на месте (требуется предварительный заказ)	3	3
	Заезд и отъезд: заезд с 14:00; отъезд до 12:00	3	3
	Стойка регистрации: камера хранения багажа; круглосуточная стойка регистрации	2	2
	Услуги уборки: услуги по глажению одежды	2	2
	Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование	2	2
	Общие: торговый автомат (напитки); трансфер (за дополнительную плату); места для курения; курение на всей территории запрещено; деревянный/паркетный пол; отопление; сувенирный магазин; сейф; номера для некурящих; доставка прессы; доставка еды и напитков в номер	3	3
Персонал говорит на: украинском, русском, белорусском	3	2	
Апартаменты «На Набережной»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера	2	2
	Кухня: чистящие средства; плита; кухонные принадлежности; электрический чайник; стиральная машина; микроволновая печь; холодильник	2	2
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно)	5	5
	Парковка: бесплатная частная парковка на месте (требуется предварительный заказ)	2	2
	Спальня: шкаф/гардероб.	2	2
	Ванная комната: полотенца; тапочки; бесплатные туалетные принадлежности; фен; белье	3	2
	Медиа и технологии: телевизор с плоским экраном	2	2
	Удобства в номере: москитная сетка; утюг; сушилка для одежды; вешалка для одежды; деревянный/паркетный пол; гладильные принадлежности	2	2
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается	-	-
	Заезд и отъезд: заезд с 07:00; отъезд до 13:00	5	4
	Характеристики здания: частная квартира в многоквартирном здании	2	1
Разное: места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; отопление; лифт	2	2	

Таблица 2.6 – Оценка стандартного перечня гостиничных продуктов г. Донецка

Гостиницы	Параметры	Услуги												Итого
		парикмахерская (салон)	пункт проката	прачечная	сауна (баня)	плавательный бассейн	теннисный корт	тренажерный зал	другие спортивные сооружения	автостоянка	предприятия общественного питания	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	другие объекты инфраструктуры	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Гостиница «Донбасс Палас»	Наличие +/-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	9
	Респонденты	5	-	5	4	4	-	4	3	4	5	-	4	3,16
	Эксперты	5	-	4	4	5	-	3	4	4	5	-	4	3
Ramada Donetsk Hotel	Наличие +/-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	11
	Респонденты	5	4	5	5	5	-	5	4	5	4	4	5	4,25
	Эксперты	5	4	5	5	5	-	5	4	4	4	3	5	4,08
Park Inn by Radisson Donetsk	Наличие +/-	+	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-	+	6
	Респонденты	5	-	5	-	-	-	-	4	3	4	-	5	2,17
	Эксперты	4	-	5	-	-	-	-	4	3	4	-	5	2,14
Гостиница «Шахтер Плаза»	Наличие +/-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	10
	Респонденты	5	-	5	5	5	-	5	5	5	5	5	5	4,17
	Эксперты	5	-	5	5	5	-	5	4	4	5	5	5	4
Гостиница «Централь»	Наличие +/-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	8
	Респонденты	3	-	4	3	-	-	3	3	5	4	-	4	2,42
	Эксперты	3	-	3	3	-	-	3	3	4	3	-	4	2,17
Гостиница «Доминик»	Наличие +/-	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	8
	Респонденты	3	-	4	3	4	-	-	3	3	4	-	3	2,25
	Эксперты	3	-	3	3	4	-	-	3	3	3	-	3	2,08

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Гостиница «Шафран»	Наличие +/-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	+	-	+	7
	Респонденты	-	4	-	5	4	-	-	3	3	3	-	3	2,08
	Эксперты	-	3	-	5	3	-	-	2	3	4	-	3	1,92
Бутик-отель «Испанский дворик»	Наличие +/-	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	10
	Респонденты	3	-	5	4	4	-	3	3	4	4	4	3	3,08
	Эксперты	3	-	3	4	3	-	3	3	4	3	3	3	2,67
Хостел «Рыжий кот»	Наличие +/-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	3
	Респонденты	-	-	2	-	-	-	-	3	-	-	-	2	0,58
	Эксперты	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	-	2	0,5
Гостиница «Эконом»	Наличие +/-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	3
	Респонденты	-	-	3	-	-	-	-	2	-	-	-	2	0,58
	Эксперты	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	-	2	0,5
Гостевой дом «Дом 18»	Наличие +/-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	6
	Респонденты	-	-	3	-	-	-	-	2	2	2	3	2	1,17
	Эксперты	-	-	3	-	-	-	-	2	2	2	2	2	1,08
Апартаменты «На Набережной»	Наличие +/-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	2
	Респонденты	-	-	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	0,33
	Эксперты	-	-	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	0,33

В большинстве случаев заявленный перечень услуг по факту либо вовсе отсутствует, либо оказывается несоответствующего качества.

Непростые для Донецкой Народной Республики времена отразились и на качестве предоставляемых гостиничных продуктов. Главная проблема – это износ номерного фонда, отсутствие дополнительных услуг и высокие цены.

В результате оценки и проверки на наличие стандартного перечня гостиничных продуктов г. Донецка выявлено, что по качеству и наличию гостиничных продуктов гостиницы Ramada Donetsk Hotel и «Шахтер Плаза» превышают уровень четырехзвездочных гостиниц. Гостиницы «Централь», «Шафран» и «Доминик» находятся на уровень ниже 3*. В свою очередь, бутик-отель «Испанский дворик» удерживает свою позицию трехзвездочной гостиницы. Хостел «Рыжий кот» и гостиница «Эконом» соответствуют уровню 1*.

В связи со сложной экономической и политической ситуацией в Донецкой Народной Республике повышение качества услуг, предоставляемых гостиницами, становится стратегическим направлением. Поэтому гостиничным предприятиям необходим механизм обеспечения конкурентоспособности, учитывающий поведение потребителей во время кризиса, которым и являются дифференциаторы (наиболее значимые показатели конкурентного преимущества).

Одним из эффективных методов формирования конкурентных преимуществ является стратегия дифференциации услуг, под которой понимают достижение конкурентного преимущества путем создания уникальных услуг, более привлекательных для клиентов, при этом их высокая лояльность создает барьеры для входа на рынок других предприятий. Конкурентам в данном случае необходимо дополнительно привлекать ресурсы для развития конкурентного потенциала. Услуги-заменители представляют собой угрозу только при способности конкурентов оказывать услуги, степень удовлетворения которых снизит лояльность клиентов. Д.В. Арутюнова отмечает, что основная проблема, которая может возникнуть при использовании стратегии дифференциации, – это имитации и копирование [118]. Угроза может также возникнуть из-за изменения

требований клиентов, основная стратегия в данном случае – быстрая реакция на изменяющиеся условия.

Выделено 5 дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий:

1. Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли (темпы роста (снижения) реальных доходов населения в Донецкой Народной Республике; темпы роста (снижения) реальных доходов населения в России; уровень диверсификации гостиничных продуктов с учетом актуализации ценового фактора; уровень соответствия гостиничных продуктов в регионе для среднерыночного сегмента международным требованиям; уровень развития онлайн-коммуникаций в гостиничной отрасли Донецкой Народной Республики; степень маркетингового и онлайн-коммуникационного отклика гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики на сокращающийся жизненный цикл гостиничного предложения; уровень стратегической ориентации гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики на нишевый маркетинг).

2. Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия (уровень соответствия организационной структуры стратегии предприятия; уровень согласованности целей и задач генеральной стратегии предприятия между топ-менеджерами; уровень развития ключевых гостиничных компетенций предприятия (размещение, питание, бытовое обслуживание, обеспечение коворкинга и досуга); уровень обеспечения управленческих функций).

3. Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия (уровень развития релевантной гостиничной символики в отношении всех гостиничных бизнес-процессов; уровень вовлеченности сотрудников в общекорпоративную систему артефактов гостиницы; уровень адаптации сотрудников к международным принципам ведения гостиничного бизнеса; уровень клиентоцентричности, т.е. нацеленности сотрудников на достижение справедливого баланса между ожиданиями и разрешениями гостиничных продуктов; уровень клиентоориентированности, т.е. нацеленности сотрудников на

обоснованную доходность от оказываемых гостиничных продуктов; уровень социальной адаптации сотрудников к динамичной и экономически турбулентной бизнес-среде; уровень когнитивного развития сотрудников с ориентацией на снижение стрессовости и повышение мотивации).

4. Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия (показатели общей финансово-экономической устойчивости и маневренности предприятия, показатели доходности и прибыльности в операционном и стратегическом контекстах предприятия, показатели эффективности использования персонала и компетенций предприятия, специфические показатели экономической эффективности гостиничного предприятия).

5. Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов (процессы бронирования, регистрации и расчетов с посетителями; показатели, характеризующие качество гостиничного обслуживания, показатели, характеризующие качество маркетинговой деятельности и связей с общественностью).

Всем экспертам (руководителям гостиничных предприятий) было предложено отметить степень важности (ранг) основных дифференциаторов конкурентоспособности гостиниц г. Донецка (приложение Г).

Результаты анкетирования приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Ранжирование дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка

Предприятие	Дифференциаторы	Удельный вес, %	Рейтинг
Гостиница «Донбасс Палас»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	31	1
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	19	4
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	22	2
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	20	3
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	8	5
	Всего	100	5

Продолжение таблицы 2.7

Предприятие	Дифференциаторы	Удельный вес, %	Рейтинг
Гостиница «Ramada Donetsk Hotel»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	27	1
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	23	2
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	21	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	20	4
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	9	5
	Всего	100	5
Гостиница «Park Inn by Radisson Donetsk»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	16	5
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	18	4
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	20	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	22	2
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	24	1
	Всего	100	5
Гостиница «Шахтер Плаза»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	25	1
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	23	2
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	22	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	20	4
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	10	5
	Всего	100	5
Гостиница «Централь»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	19	4
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	23	2
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	21	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	27	1
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	10	5
	Всего	100	5
Гостиница «Доминик»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	17	4
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	23	2
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	21	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	30	1
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	9	5
	Всего	100	5
Гостиница «Шафран»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	27	2
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	16	4
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	20	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	33	1
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	4	5
	Всего	100	5

Продолжение таблицы 2.7

Предприятие	Дифференциаторы	Удельный вес, %	Рейтинг
Бутик-отель «Испанский дворик»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	20	3
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	14	5
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	18	4
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	23	2
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	25	1
	Всего	100	5
Хостел «Рыжий кот»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	25	2
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	19	4
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	23	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	31	1
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	2	5
	Всего	100	5
Гостиница «Эконом»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	27	2
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	18	4
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	20	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	29	1
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	6	5
	Всего	100	5
Гостевой дом «Дом 18»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	28	2
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	16	4
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	22	3
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	30	1
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	4	5
	Всего	100	5
Апартаменты «На набережной»	Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	26	2
	Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	24	3
	Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	18	4
	Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	27	1
	Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов	5	5
	Всего	100	5

Таким образом, выявлены наиболее значимые дифференциаторы конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Структура дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наиболее значимым дифференциатором конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка является уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия, а менее значимым – уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов.

В свою очередь, если рассматривать дифференциаторы конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка в разрезе отдельного гостиничного предприятия, то значение дифференциаторов будет отличаться. Так, для гостиниц «Ramada Donetsk Hotel» и «Шахтер Плаза» наиболее приоритетными дифференциаторами являются потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли и потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия, а менее значимыми – уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов и уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия.

Для гостиниц «Централь» и «Доминик» наиболее значимыми дифференциаторами являются уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия и потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия, а менее значимыми – потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли и уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов.

Эконом-отели (Хостел «Рыжий кот», Отель «Эконом», Гостевой дом «Дом 18» и апартаменты «На Набережной») выделяют в качестве приоритетного дифференциатора уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов, а в качестве менее значимого – уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия, так как не имеют возможности и не готовы тратить дополнительные средства на порядок и способы уборки общественных помещений и жилых номеров; регистрацию и расчеты с посетителями и т.д.

Таким образом, наиболее стабильную позицию на рынке г. Донецка, несмотря на затяжной политический конфликт, занимают следующие гостиничные предприятия: гостиницы «Ramada Donetsk Hotel», «Шахтер Плаза» и бутик-отель «Испанский дворик». Позицию ниже заявленной занимают гостиницы «Централь», «Шафран» и «Доминик». Гостиничные предприятия эконом-класса (Хостел «Рыжий кот», гостиница «Эконом», Гостевой дом «Дом 18» и Апартаменты «На Набережной») не прилагают усилий для повышения качества и конкурентоспособности своих гостиничных продуктов.

2.2 Методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка (на основе актуальных дифференциаторов)

Динамика развития гостиничного сектора в Донецкой Народной Республике подвержена влиянию общемировых векторов и во многом повторяет тенденции Российской Федерации. Возрастающее значение гостиничного бизнеса в мировой и региональной экономике обусловлено кардинальными изменениями в структуре всего комплекса отраслей. За последние 20 лет доля услуг в общем объеме ВВП существенно возросла, при этом объемы материального производства демонстрируют тенденцию к сокращению.

Изменения, происходящие в гостиничной отрасли Донецкой Народной Республики, вызваны турбулентностью экономических, социальных и рыночных факторов, а также военным конфликтом. В таких условиях вопросы упрочнения

конкурентных преимуществ необходимо рассматривать не только на уровне стратегического управления гостиничными предприятиями, но и на общем научно-методическом уровне менеджмента гостиничной отрасли. В настоящее время данная проблематика является недостаточно проработанной, что обуславливает актуальность выбранного направления исследования.

Рассмотрению научных вопросов, связанных с конкурентоспособностью предприятий гостиничной отрасли, посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых. Среди наиболее весомых за последние годы следует выделить исследования М.Г. Амировой [86], А.А. Анплева [88], А.В. Жукова [91], Е.Ю. Лукьяновой [119], М.О. Садиковой [120], Р.С. Стороженко [121], А.А. Черкасовой [122]. Ученые сходятся во мнении о том, что современные гостиничные предприятия нуждаются в инструментах активной адаптации к изменениям внешней среды, происходящих на фоне влияния кризисной составляющей на уровень стратегической конкурентоспособности предлагаемых продуктов и услуг. Для этого предприятиям требуется разработка инновационной модели определения уровня конкурентоспособности и бизнес-модели, ориентированной на клиентоцентричность.

Следует отметить, что большинством ученых подтверждается первостепенное и определяющее значение качества гостиничных услуг в общей системе дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий. Наиболее детальное рассмотрение проблематики качества гостиничных услуг представлено в работах Е.Л. Гараниной, И.В. Кононовой, С.А. Михайлова, С.И. Берлин, Т.А. Черных [123-126] и др. Обобщающим мнением данных работ является следующее: качеству гостиничных услуг придается стратегическое значение, и предприятиям необходим такой механизм обеспечения конкурентоспособности, который бы учитывал поведение потребителей во время кризиса и исходил из объективных и субъективных изменений в психологии потребителей гостиничных продуктов.

Несмотря на наличие большого количества научных публикаций, которые посвящены проблемам повышения конкурентоспособности гостиничных

предприятий и вопросам менеджмента качества гостиничных услуг, за рамками исследований остается ряд концептуальных вопросов. В первую очередь, это обоснование актуальных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий с учетом комплекса эволюционно-циклических (жизненный цикл отрасли, лидерской группы предприятия и корпоративной культуры предприятия) и накопительных факторов (уровень интегральной экономической результативности предприятия, уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов).

Следовательно, обоснование методических подходов к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики является важнейшей задачей. Разработка указанных подходов должна базироваться на установлении актуальных дифференциаторов гостиничной конкурентоспособности с учетом комплекса эволюционно-циклических факторов развития отрасли и предприятия и факторов накопления потребительской ценности гостиничного продукта.

Именно конкурентоспособность предприятия в современных рыночных условиях выступает основным фактором завоевания конкурентных преимуществ и, следовательно, является залогом устойчивого и успешного функционирования. Повышение конкурентоспособности должно основываться на способности предприятия точно и в срок предоставить потребителям услуги, удовлетворяя тем самым их запросы, что, в свою очередь, зависит от эффективной работы по управлению качеством.

Как отмечает М.Г. Амирова, тенденции развития гостиничной отрасли характеризуются централизацией управления и увеличением степени интеграции объектов в системные структуры в виде цепей и прочих форм партнерства [86]. В целом это соответствует общемировым трендам и, как следствие, гостиничная отрасль становится все более подверженной влиянию процессам глобализации. Поскольку Донецкая Народная Республика непосредственно граничит с Российской Федерацией, доминирующими факторами развития ее гостиничной отрасли являются особенности развития этой отрасли в России.

Главным дифференциатором конкурентоспособности гостиничных предприятий была и остается стадия жизненного цикла данной отрасли с учетом специфики региона и рынка. В мировой практике для оценки уровня развития данной отрасли в стране разработан и применяется индекс конкурентоспособности путешествии и туризма (Travel & Tourism Competitiveness Index). Данный индекс разработан всемирным экономическим форумом, он основывается на 3 субиндексах: регуляторная среда в туристическом секторе; среда и инфраструктура для бизнеса; человеческие, культурные и природные ресурсы в секторе путешествий и туризма, которые, в свою очередь, состоят из 80 показателей, сгруппированных в 14 составляющих. По результатам 2015 г. Россия занимает 45 место в рейтинге (индекс составляет 4,08) среди 141 страны. Тройку лидеров представляют Испания (5,31), Франция (5,24) и Германия (5,22) [127]. В настоящее время Донецкая Народная Республика не участвует в данном рейтинге, но можно предположить, что невыработанная регуляторная среда в гостиничной отрасли и политическая неопределенность являются основными сдерживающими факторами конкурентного развития гостиничных предприятий.

Следует отметить, что обоснование дифференциаторов конкурентоспособности должно исходить из системы эволюционно-циклических факторов и учитывать ее особенности. И гостиничная отрасль в целом подвержена влиянию этих факторов (она проходит определенные стадии жизненного цикла, выходя на новые витки развития), и любое предприятие, развиваясь, переходит от одной стадии жизненного цикла к другой. Как отмечает А.А. Черкасова [122], в подобной ситуации проблема обеспечения конкурентоспособности как фундаментального ресурса эволюционирования и базового фактора сохранения устойчивых стратегических позиций является актуальной и выступает одним из основных показателей результативности системы управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий. Следовательно, первый блок дифференциаторов должен отображать влияние имеющего потенциала жизненного цикла отрасли и предприятия на его конкурентоспособность. Наивысшим потенциалом обладает стадия роста

(высокий потенциал), далее следует стадия зрелости (средний), затем – стадия зарождения и начала развития (чуть ниже среднего), и наименьший потенциал присущ стадии упадка (низкий).

Первым дифференциатором, как обосновано выше, является потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли. В условиях существующей экономической турбулентности главной задачей для гостиничных предприятий становится удовлетворение пожеланий клиентов на уровне, обеспечивающем окупаемость бизнеса. В связи с этим выявление и оценка потребительских ожиданий продолжают оставаться среди ведущих приоритетов управления конкурентной позицией гостиничных предприятий. Клиенты в значительной степени влияют на темп и направление основных адаптационных изменений в гостиничной отрасли, а изменяющийся профиль требований потребителей гостиничных продуктов в кризисной ситуации делает процесс их удовлетворения более сложным.

Новый профиль потребительских требований к гостиничным продуктам складывается под влиянием развивающихся факторов, которые воздействуют на формирование трендов в гостиничной отрасли:

1. Стабильная основная мотивация путешествий, но более высокие ожидания относительно того, как ее реализовать, и потому более высокие требования к дифференцированию гостиничного продукта.

2. Рост потребительских экспертных знаний и, как следствие, объединение усилий поставщиков и потребителей для формирования гостиничной услуги. Так, гостиницы при разработке новых продуктов обязательно учитывают мнение потребителей, а потребители, в свою очередь, постоянно повышают уровень потребительских знаний.

3. Новое информационное поведение потребителей в связи с расширением доступных технологий и онлайн-ресурсов; наличие широкого спектра возможностей бронирования и покупки гостиничных продуктов (использование Google, Travelocity, Expedia, HRS, booking.com и т.д.).

4. Дифференцирование активностей потребителя с желанием совместить

различные виды деятельности в одном путешествии, например, деловая информация, релакс, культурное наследие, спорт.

5. Возрастание расходов на гостиничные продукты в связи с валютно-финансовой нестабильностью и повышение чувствительности потребителей к цене из-за кризиса.

6. Более высокие качественные ожидания от средств размещения (гостиничные здания и номера, атмосфера и обслуживание). Например, развитие и повышенный спрос на новую форму недорогого и комфортного размещения – поштель, т.е. элитный хостел.

7. Возрастание спроса на нишевые гостиничные продукты, кастомизированные для удовлетворения вкусов более взыскательных потребителей.

Эволюционно-циклические дифференциаторы конкурентоспособности, относящиеся к стадии развития предприятия, предлагается разделить на два вида: потенциал жизненного цикла лидерской группы (руководителей) предприятия и потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия.

О равнозначной актуальности двух данных дифференциаторов говорят исследования многих современных ученых [86; 120; 122]. С одной стороны, они подтверждают доминантную роль стратегического управления и соответствующего управленческого механизма в обеспечении конкурентоспособности гостиничных предприятий. Так, М. Г. Амирова [86] считает, что организационно-управленческие воздействия в гостиничном хозяйстве являются определяющими с точки зрения повышения его эффективности и что комплекс основных проблем развития гостиничного бизнеса связан с низким уровнем регулирования со стороны государства, дисбалансом социальных потребностей и возможностей для персонала, несправедливым соотношением цены и качества услуг, особенностями менталитета отечественных представителей гостиничного хозяйства и низкой квалификацией руководящего звена, не отвечающей требованиям современной организации предприятий гостиничного хозяйства.

С другой стороны, существует большое количество исследований, подтверждающих важность потенциала корпоративной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Как отмечает А.В. Жуков [91], специалисты, анализирующие состояние, проблемы и перспективы гостиничного рынка, приходят к выводу, что одним из существенных недостатков в деятельности гостиничных операторов является нехватка квалифицированных сотрудников, способных самостоятельно, на качественном уровне выстраивать отношения с гостями отеля. Таким образом, перед каждым гостиничным предприятием стоит проблема поиска и подготовки высококвалифицированных сотрудников, мотивированных на качественное обслуживание потребителей. То есть потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия также является важным дифференциатором конкурентоспособности гостиничных продуктов в современных условиях. Предприятиям, исходя из этого, в рамках развития корпоративной культуры необходимо внедрение новых долгосрочных мотивационных программ (например, инсентив-программ) для сотрудников.

Помимо эволюционно-циклических дифференциаторов, в настоящее время не меньшее значение для конкурентоспособности имеют дифференциаторы, которые оказывают накопительное влияние на потребительскую ценность гостиничного продукта. Накопительное их влияние проявляется в том, что с их развитием потребительская ценность гостиничного продукта только возрастает.

Данные дифференциаторы предлагается разделить на две группы: уровень интегральной экономической результативности предприятия и уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов, оказываемых предприятием. Качество продуктов гостиничного предприятия объединяет три элемента: базовое качество, требуемое качество и желаемое качество [86].

Исходя из этого формируется типология предприятий в зависимости от способа достижения конкурентных преимуществ (рисунок 2.6).

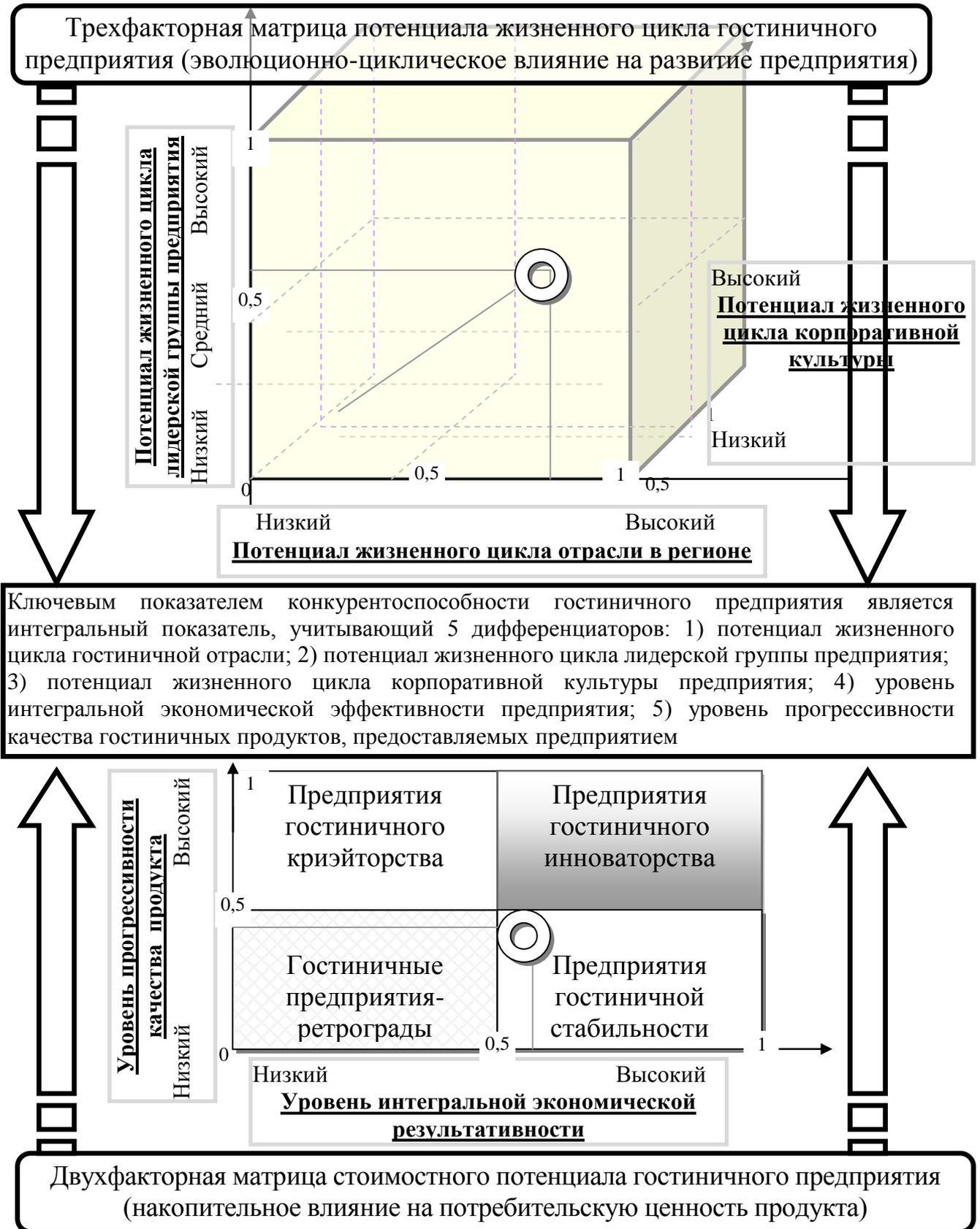


Рисунок 2.6 – Концептуальная схема актуальных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничного предприятия (составлено автором)

Предприятия с высоким уровнем интегральной экономической эффективности и прогрессивности качества продуктов называются предприятиями гостиничного инноваторства. Средний уровень интегральной экономической эффективности наряду с высокой прогрессивностью качества продуктов соответствуют предприятиям гостиничного криэйторства. Стабильная интегральная экономическая эффективность в сочетании с невысоким уровнем прогрессивности качества продуктов присуща предприятиям гостиничной стабильности. Гостиничные предприятия-ретрограды характеризуются невысоким уровнем экономических результатов и прогресса в качестве продуктов. Следовательно, для комплексной оценки конкурентоспособности предприятия гостиничной отрасли должен быть использован интегральный показатель, учитывающий 5 указанных выше дифференциаторов.

Высокоэффективный механизм управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий должен содержать инструментарий оценки.

Предложена авторская система показателей для оценки уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия в разрезе пяти наиболее актуальных дифференциаторов существующей бизнес-среды и разработан алгоритм проведения такой оценки.

Для возможностей эффективного применения на практике уровень общей конкурентоспособности гостиницы предлагается оценивать пятью интегральными показателями, рассчитываемыми на основе учета семи показателей для каждого дифференциатора с использованием основных положений теории нечетких множеств [128].

Общий алгоритм оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия предлагается разработать с использованием основных положений теории нечетких множеств (рисунок 2.7).

На последующих этапах для каждого показателя χ_i ($i=1, \dots, m$) формируются терм-множества B_{ij} (где $j=1, \dots, 5$ – номер терм-множества) и устанавливаются параметры функций принадлежности μ_{ij} . На основе этих зависимостей

определяются конкретные значения функции принадлежности для каждого показателя x_i и соответствующий вес терма P_j .

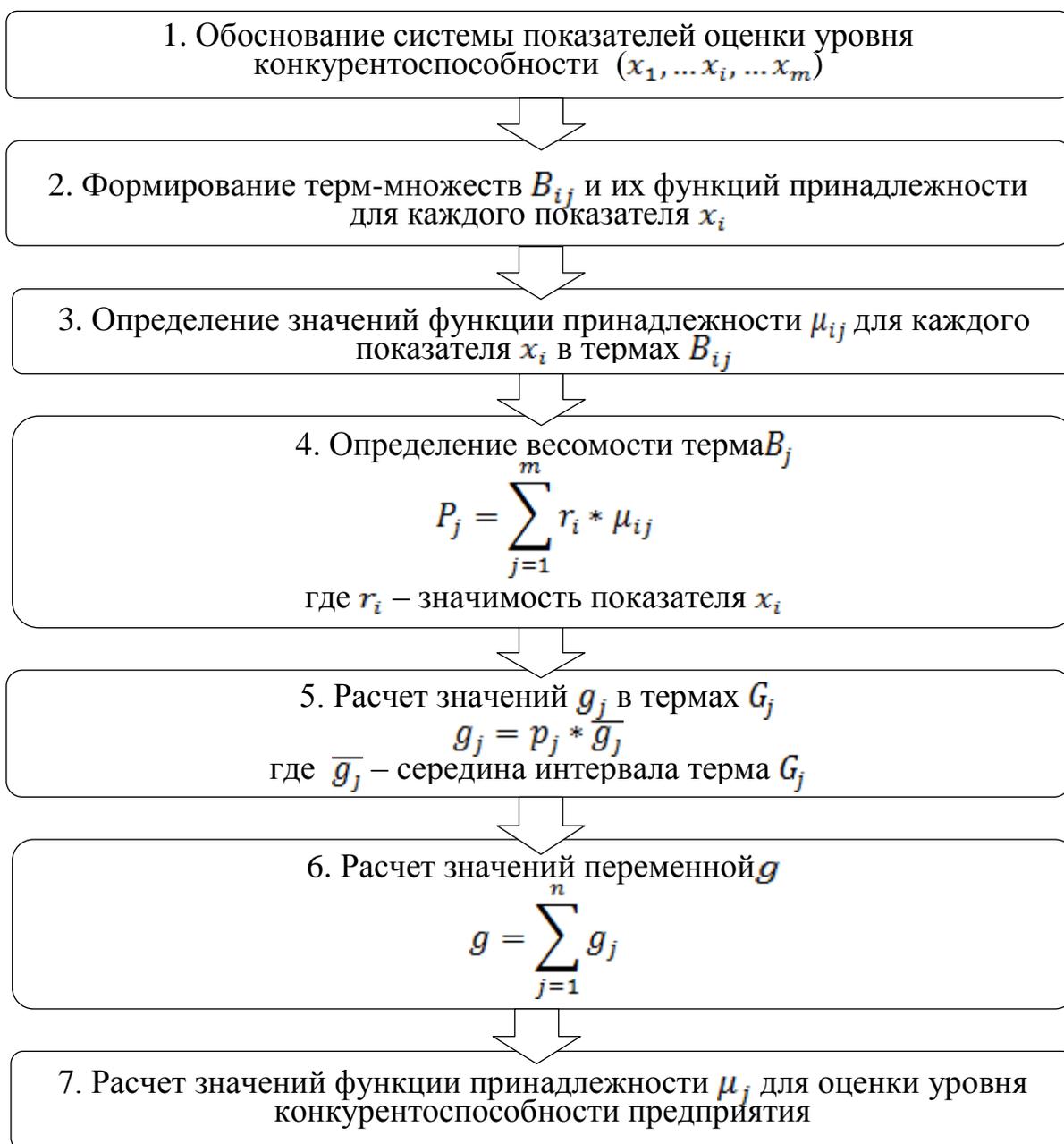


Рисунок 2.7 – Алгоритм определения уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия (составлено автором)

Для расчета интегральных показателей вводится переменная g , значения которой изменяются в пределах $[0,1]$, и формируется терм-множество $G_j = \{G_1, \dots, G_5\}$ с функциями принадлежности $\mu_j(g)$ (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Функции принадлежности терм-множеств для определения уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия

Терм-множества G_j	Функции принадлежности $\mu_j(g)$
G_1	$\mu_1(g) = \begin{cases} 1, & \text{если } 0 \leq g \leq 0,15 \\ 2,5 - 10g, & \text{если } 0,15 \leq g \leq 0,25 \end{cases}$
G_2	$\mu_2(g) = \begin{cases} 10g - 1,5, & \text{если } 0,15 \leq g \leq 0,25 \\ 1, & \text{если } 0,25 \leq g \leq 0,35 \\ 4,5 - 10g, & \text{если } 0,35 \leq g \leq 0,45 \end{cases}$
G_3	$\mu_3(g) = \begin{cases} 10g - 3,5, & \text{если } 0,35 \leq g \leq 0,45 \\ 1, & \text{если } 0,45 \leq g \leq 0,55 \\ 6,5 - 10g, & \text{если } 0,55 \leq g \leq 0,65 \end{cases}$
G_4	$\mu_4(g) = \begin{cases} 10g - 5,5, & \text{если } 0,55 \leq g \leq 0,65 \\ 1, & \text{если } 0,65 \leq g \leq 0,75 \\ 8,5 - 10g, & \text{если } 0,75 \leq g \leq 0,85 \end{cases}$
G_5	$\mu_5(g) = \begin{cases} 10g - 7,5, & \text{если } 0,75 \leq g \leq 0,85 \\ 1, & \text{если } 0,85 \leq g \leq 1 \end{cases}$

Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия рассчитывается как сумма значений g_j в термах G_j с учетом веса термина P_j .

На первом этапе для оценки уровня конкурентоспособности предприятия разработана система показателей, характеризующих 5 указанных дифференциаторов: потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли; потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия; потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия; уровень интегральной экономической эффективности предприятия; уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов, предоставляемых предприятием. Для каждого из указанных дифференциаторов обоснована семикомпонентная система показателей.

В первой части оценки будет определен уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия по 3 эволюционно-циклическим дифференциаторам (подраздел 2.2), во второй части – по 2 накопительным дифференциаторам (подраздел 2.3).

Потенциал жизненного цикла отрасли является первым дифференциатором, и, как обосновано выше, служит платформой для формирования современного профиля потребительских требований к гостиничным услугам.

Исходя из данного профиля должна быть выстроена дальнейшая стратегия достижения предприятием устойчивого конкурентного преимущества.

Анализ тенденций развития гостиничной отрасли в г. Донецке позволил обобщить изменения в профильных характеристиках потребительских требований к гостиничным услугам. На основании этого предложена система показателей оценки потенциала жизненного цикла гостиничной отрасли в Донецкой Народной Республике (таблица 2.9).

Выделение дифференциаторов, связанных с персоналом, и разделение их на две группы также является обоснованным. Многие ученые подтверждают важность наличия в гостиничном предприятии высокопрофессионального, компетентного и вовлеченного персонала, который представляет собой сложно копируемое конкурентное преимущество. Например, А.В. Жуков на основе анализа состояния российского гостиничного рынка и его кадрового обеспечения определил первостепенные ресурсы повышения вовлеченности персонала, которые включают обучение, построение команды единомышленников и мотивацию к качественной и творческой работе [91].

Компонента дифференциаторов потенциала лидерской группы гостиничного предприятия является следующей по степени актуальности.

Как для уровня топ-менеджмента, так и для среднего звена в обеспечении конкурентных преимуществ гостиницы большую роль играет представленность в руководящем составе ключевых управленческих функций. Для этого в систему оценки введены показатели уровня обеспеченности предприятия специфическими управленческими функциями. Перечень ключевых функций управления, которые по мере развития организации в различных комбинациях должны наличествовать в команде управления, предложены в концепции И. Адизеса «РАЕІ»: «Р» – производительность; «А» – администрирование; «Е» – стратегическое предпринимательство; «І» – интегративность [129].

Таблица 2.9 – Показатели оценки потенциала жизненного цикла гостиничной отрасли в Донецкой Народной Республике в соответствии с изменениями в профильных характеристиках ¹

Индикативные профильные характеристики	Способ реагирования гостиничного предприятия	Соответствующие показатели для оценки потенциала жизненного цикла гостиничной отрасли
Уменьшение реальных доходов, относительное ухудшение финансового состояния потребителей	Снижение совокупного спроса на люксовые варианты размещения; дифференциация спроса на бюджетные варианты размещения	1. Темпы роста (снижения) реальных доходов населения в ДНР. 2. Темпы роста (снижения) реальных доходов населения в России. <i>Альтернативные показатели в зависимости от цели исследования:</i> - темпы роста (снижения) реальных доходов населения в Украине; - темпы роста (снижения) реальных доходов населения в регионе, из которого возможен туристический поток в ДНР
Изменение образа жизни в сторону принципов «Шерринговой экономики»	Диверсификация предпочтений и поиск альтернативных гостиничных продуктов. Поляризация структуры расходов на гостиничные услуги с учетом кризисной составляющей	3. Уровень диверсификации гостиничных продуктов с учетом актуализации ценового фактора (весь перечень диверсифицированных услуг должен иметь четкую и гибкую систему ценообразования)
Повышение избирательности требований клиентов среднерыночного сегмента к более высоким уровням качества гостиничных продуктов	Предоставление гостиничных продуктов с учетом международных и региональных требований стандартизации и сертификации	4. Уровень соответствия гостиничных продуктов, предоставляемых в ДНР для среднерыночного сегмента, международным требованиям стандартизации и сертификации
Увеличение количества интернет-пользователей на фоне технического прогресса и развития глобальных массовых коммуникаций	Появление новых вариантов онлайн-коммуникаций в системе бронирования, продаж и моделей потребления гостиничных услуг. Сокращение жизненного цикла гостиничного предложения	5. Уровень развития онлайн-коммуникаций и цифровых информационных потоков в гостиничной отрасли ДНР. 6. Степень маркетингового и онлайн-коммуникационного отклика гостиничных предприятий ДНР на сокращающийся жизненный цикл гостиничного предложения
Индивидуализация спроса на гостиничные продукты и услуги	Развитие нишевого маркетинга в гостиничной отрасли, более высокий спрос на персонализацию обслуживания	7. Уровень стратегической ориентации гостиничных предприятий ДНР на нишевый маркетинг

¹ Составлено автором.

Серьезное влияние уровня развития корпоративной культуры на конкурентоспособность гостиничных предприятий подтверждается сегодня исследованиями многих ученых. Так, А.А. Анплев относил феномен корпоративной культуры к социальным инновациям в гостиничной сфере [88]. Выбор потенциала корпоративной культуры как дифференциатора конкурентоспособности обусловлен её нацеленностью на повышение эффективности деятельности гостиничного предприятия посредством применения особых технологий социального взаимодействия персонала различных уровней (руководителей и подчиненных). Также важность процессов развития корпоративной культуры в гостиничной отрасли, особенности адаптации западных моделей культуры на отечественных предприятиях обосновывают Е.В. Агамирова, Н.И. Кабушкин, А.А. Коршунов, Г.А. Папирян [130-133].

Обобщая и дополняя проведенные исследования, следует отметить, что для оценки потенциала корпоративной культуры необходимо выявить ее ценностные и поведенческие проявления на гостиничных предприятиях, а также, определив степень соответствия культуры существующей на данный момент организационной структуре, установить, насколько принципы клиентоориентированности и клиентоцентричности представлены в убеждениях персонала, ценностях и нормах поведения.

Четкое разделение между этими двумя принципами проведено в работе Е.Л. Гараниной [123]. По ее мнению, суть клиентоцентричности можно понять, если выбрать верную и единственно возможную точку зрения: точку зрения клиента гостиничного предприятия. Е.Л. Гаранина утверждает, что клиентоцентричность представляет собой баланс ожиданий и разрешений ключевого клиента.

Ожидания клиента – это то, что клиент рассчитывает получить от гостиничного предприятия как поставщика продуктов или услуг. При этом непосредственная финансовая оплата не является обязательным условием. Ожидания клиента – это не только то, за что он заплатил, но и весь комплекс ожиданий, связанных с процессом обслуживания в гостинице на всех этапах

взаимодействия. Перечень ожиданий каждого клиента индивидуален и может представлять собой большой и разнообразный список.

Разрешения – это те материальные и нематериальные блага и ресурсы, в том числе информационные, которые клиент позволяет получить гостиничному предприятию в процессе взаимодействия с собой. Таким образом, разрешения возникают при реализации гостиничным предприятием ожиданий клиента.

Уровень клиентоцентричности конкретного гостиничного предприятия определяется индивидуально каждым потребителем на основе баланса ожиданий и разрешений. Высокая степень справедливости данного баланса дает основание потребителю признать бизнес клиентоцентричным.

Различие между понятиями «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» выстраивается следующим образом.

Под ориентированностью на клиента в гостиничном хозяйстве понимается стиль ведения бизнеса, при котором клиент воспринимается не как стратегический партнер, а как источник дохода. То есть гостиничное предприятие готово оказать услугу клиенту, не задумываясь, насколько она необходима [123].

Представители другого подхода считают, что клиентоориентированность – это целенаправленная ориентированность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса на выстраивание взаимовыгодных отношений со своими клиентами путём предоставления услуг высокого качества на основе персонифицированного подхода к существующим и возникающим ожиданиям клиентов [134].

С учетом вышеизложенного в перечень показателей оценки потенциала корпоративной культуры гостиницы необходимо включить два показателя, связанных с клиентоцентричностью и клиентоориентированностью.

Основные критерии отнесения корпоративной культуры к той или иной стадии, а также количественное обоснование потенциала стадий представлено на рисунке 2.8.

В целом, при обосновании системы показателей оценки потенциала корпоративной культуры предприятия взята за основу трехуровневая модель Э. Шейна [135, с. 45-50].



Рисунок 2.8 – Критерии оценки потенциала жизненного цикла гостиничного предприятия (составлено автором)

Корпоративная культура предприятия в своем развитии также проходит определенные стадии.

Далее в соответствии с установленными критериями предложена система показателей для оценки потенциала корпоративной культуры (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Показатели оценки потенциала жизненного цикла корпоративной культуры гостиничного предприятия в соответствии с критериями ¹

Уровень корпоративной культуры	Критерий	Соответствующий показатель для оценки потенциала жизненного цикла корпоративной культуры
Артефакты (видимые и осязаемые структуры и процессы)	Наличие слаженной модели социально-психологических коммуникаций на предприятии	1. Уровень развития релевантной гостиничной символики в отношении всех гостиничных бизнес-процессов. 2. Уровень вовлеченности сотрудников в общекорпоративную систему артефактов гостиницы
Провозглашаемые ценности (стратегии, цели, философии, т.е. провозглашаемые обоснования)	Ориентация корпоративных ценностей и стандартов на индивидуальные качественные ожидания клиентов гостиничных предприятий	1. Уровень адаптации сотрудников к международным принципам ведения гостиничного бизнеса. 2. Уровень клиентоцентричности, т.е. нацеленности сотрудников на достижение справедливого (с точки зрения клиента) баланса между ожиданиями и разрешениями гостиничных продуктов

Продолжение таблицы 2.10

Уровень корпоративной культуры	Критерий	Соответствующий показатель для оценки потенциала жизненного цикла корпоративной культуры
		3. Уровень клиентоориентированности, т.е. нацеленности сотрудников на обоснованную доходность от оказываемых гостиничных продуктов
Базовые представления (подсознательные, самоочевидные убеждения (первичный источник ценностей и поступков)	Соответствие корпоративной культуры организационной структуре	1. Уровень социальной адаптации сотрудников к динамичной и экономически турбулентной бизнес-среде. 2. Уровень когнитивного развития сотрудников с ориентацией на снижение стрессовости и повышение мотивации

¹ Составлено автором.

Определение значений функции принадлежности терм-множествам для показателей конкурентоспособности ООО «Атлас Донбасса, гостиница «Ramada Donetsk Hotel» представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Значения функции принадлежности терм-множествам эволюционно-циклических дифференциаторов конкурентоспособности ООО «Атлас Донбасса, гостиница «Ramada Donetsk Hotel»

№	Показатель	Значимость показателя r_i	Значение показателя x_i	Значение функции принадлежности к терм-множествам				
				G_1	G_2	G_3	G_4	G_5
<i>Дифференциатор «Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли в регионе»</i>								
1	Темпы роста (снижения) реальных доходов населения в ДНР	0,15	0,45			1		
2	Темпы роста (снижения) реальных доходов населения в России	0,15	0,40		0,5	0,5		
3	Уровень диверсификации гостиничных продуктов с учетом актуализации ценового фактора	0,2	0,65				1	
4	Уровень соответствия гостиничных услуг в регионе для среднерыночного сегмента международным требованиям	0,1	0,40				1	
5	Уровень развития онлайн-коммуникаций в гостиничной отрасли ДНР	0,2	0,65				1	
6	Степень маркетингового и онлайн-коммуникационного отклика гостиниц на сокращающийся жизненный цикл гостиничного предложения	0,1	0,80				0,5	0,5

Продолжение таблицы 2.11

№	Показатель	Значимость показателя r_i	Значение показателя x_i	Значение функции принадлежности к терм-множествам				
				G_1	G_2	G_3	G_4	G_5
7	Уровень стратегической ориентации гостиниц ДНР на нишевый маркетинг	0,1	0,55			1		
	Всего	1,0						
<i>Дифференциатор «Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия»</i>								
1	Уровень соответствия организационной структуры стратегии предприятия	0,15	0,60			0,5	0,5	
2	Уровень согласованности целей и задач генеральной стратегии предприятия между топ-менеджерами	0,2	0,80				0,5	0,5
3	Уровень развития ключевых гостиничных компетенций предприятия	0,25	0,55			1		
4	Уровень обеспечения управленческой функции «Р»	0,1	0,70				1	
5	Уровень обеспечения управленческой функции «А»	0,1	0,75				1	
6	Уровень обеспечения управленческой функции «Е»	0,1	0,65				1	
7	Уровень обеспечения управленческой функции «I»	0,1	0,55			1		
	Всего	1,0						
<i>Дифференциатор «Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия»</i>								
1	Уровень развития релевантной гостиничной символики в отношении всех гостиничных бизнес-процессов	0,1	0,50			1		
2	Уровень вовлеченности сотрудников в общекорпоративную систему артефактов гостиницы	0,1	0,35		1			
3	Уровень адаптации сотрудников к международным принципам ведения гостиничного бизнеса	0,15						
4	Уровень клиентоцентричности, т.е. нацеленности сотрудников на достижение справедливого баланса между ожиданиями и разрешениями	0,25	0,35		1			
5	Уровень клиентоориентированности, т.е. нацеленности сотрудников на обоснованную доходность от оказываемых гостиничных услуг	0,15	0,75				1	
6	Уровень социальной адаптации сотрудников к динамичной и экономически турбулентной бизнес-среде	0,1	0,65				1	
7	Уровень когнитивного развития сотрудников с ориентацией на снижение стрессовости и повышение мотивации	0,15	0,55			1		
	Всего	1,0	-					

Далее определены значения в термах по каждому из дифференциаторов конкурентоспособности предприятия (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Значения терм-множеств дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий

Терм-множества	G_1	G_2	G_3	G_4	G_5
<i>1. По дифференциатору «Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли»</i>					
Вес термина P_j	0	0,22	0,35	0,42	0,025
Значение среднего интервала	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значение переменной g_j	0	0,065	0,173	0,206	0,023
<i>2. По дифференциатору «Потенциал жизненного цикла лидерской группы»</i>					
Вес термина P_j	0	0,31	0,44	0,25	0
Значение среднего интервала	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значение переменной g_j	0	0,093	0,220	0,175	0,0
<i>3. По дифференциатору «Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры»</i>					
Вес термина P_j	0	0,39	0,32	0,19	0
Значение среднего интервала	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значение переменной g_j	0	0,116	0,162	0,133	0,0

Завершающим этапом является определение суммарного значения переменной g и вычисление на основе полученных значений интегрального показателя уровня конкурентоспособности (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Суммарные значения переменной g и уровня конкурентоспособности по эволюционно-циклическим дифференциаторам гостиницы «Ramada Donetsk Hotel»

Направление готовности к изменениям	Суммарное значение переменной g	Значение функции принадлежности $\mu_j(g)$	Соответствие уровню готовности к изменениям
Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли в ДНР	0,467	1	Средний
Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	0,488	1	Средний
Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	0,411	0,61; 0,39	Средний. Ниже среднего

Проведенные расчеты показали, что в отношении одного из исследуемых гостиничных предприятий ООО «Атлас Донбасса, гостиница «Ramada Donetsk Hotel» потенциал жизненного цикла отрасли и лидерской группы можно оценить как стабильно средний, а потенциал жизненного цикла корпоративной культуры – как средний с элементами нестабильности. В совокупности это свидетельствует о турбулентно-среднем уровне конкурентоспособности данного предприятия в разрезе эволюционно-циклических факторов развития.

Таким образом, изменения, происходящие в гостиничной отрасли на мировом уровне и в Донецкой Народной Республике в частности, вызваны турбулентностью экономических, социальных и рыночных факторов, а также затяжным политическим конфликтом. В таких условиях вопросы упрочнения конкурентных преимуществ необходимо рассматривать не только на уровне стратегического управления гостиничными предприятиями, но и на общем научно-методическом уровне менеджмента гостиничной отрасли.

На основе проведенных исследований установлено, что ключевым показателем конкурентоспособности гостиничного предприятия должен являться интегральный показатель, учитывающий 5 наиболее актуальных дифференциаторов:

- 1) потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли;
- 2) потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия;
- 3) потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия;
- 4) уровень интегральной экономической эффективности предприятия;
- 5) уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов, предоставляемых предприятием.

Обоснование методических подходов к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий Донецкого региона является важнейшей задачей. Разработка указанных подходов должна базироваться на установлении актуальных дифференциаторов гостиничной конкурентоспособности с учетом комплекса эволюционно-циклических факторов развития отрасли и предприятия и факторов накопления потребительской ценности гостиничного продукта. Для возможностей

эффективного применения на практике уровень общей конкурентоспособности гостиничных предприятий предложено оценивать с помощью пяти интегральных дифференциаторов. Данные дифференциаторы рассчитываются на основе учета семи составляющих (показателей) для каждого дифференциатора с использованием основных положений теории нечетких множеств. Расчеты показали, что в отношении одного из исследуемых гостиничных предприятий «Ramada Donetsk Hotel» потенциал жизненного цикла отрасли и лидерской группы можно оценить как стабильно средний, а потенциал жизненного цикла корпоративной культуры – как средний с элементами нестабильности. В совокупности это свидетельствует о турбулентно-среднем уровне конкурентоспособности данного предприятия в разрезе эволюционно-циклических факторов развития.

2.3 Комплексная диагностика конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка

Эффективное использование ресурсного потенциала в гостиничной отрасли возможно только при использовании эффективной стратегии управления предприятиями данной сферы.

В современных условиях хозяйствования с учетом особенностей формирования и развития рынка гостиничных услуг основу устойчивого развития гостиничного предприятия должно составлять активное развитие, целенаправленный поиск конкурентного способа применения ресурсов [136].

В связи с тем, что деятельность гостиниц относится к сфере услуг (вследствие постоянного контакта работников с потребителями услуги), следует уделять особое внимание управлению человеческими ресурсами. Этому способствуют объективные тенденции развития данной отрасли, а именно:

усиление такой функции, как управление качеством и его непосредственное влияние на социальные, экологические, экономические и другие результаты деятельности, что становится характерным для всех гостиничных предприятий;

усиление поведенческой роли сотрудников предприятий гостиничной сферы не только во взаимоотношениях в своем коллективе, но и, что особенно важно, при оказании услуг и непосредственном общении с потребителями;

увеличение технократических направлений, необходимых для обеспечения необходимого уровня качества и конкурентоспособности предоставляемых услуг, а также повышения производительности труда через повышение требований к технологическому оснащению и всей материально-технической базе гостиниц на основе научно-технических достижений.

Исходя из данных индикативных тенденций сформирована система показателей оценки интегральной экономической результативности гостиничного предприятия (1-й стоимостный дифференциатор, рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Система показателей, характеризующих стоимостный потенциал конкурентоспособности гостиничного предприятия (составлено автором)

Вторым дифференциатором стоимостного потенциала конкурентоспособности гостиничного предприятия, как обосновано в подразделе 2.2, является уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов.

В настоящее время существует большое количество релевантных методических подходов к диагностике качества гостиничного бизнеса. Как отмечает З. Муртазалиев [137], при проведении анализа качества необходимо руководствоваться принципом, согласно которому мнение клиента о качестве предоставленных гостиничных услуг является основополагающим. Исходя из этого для проведения диагностики качества гостиничных продуктов основным методом сбора данных должен стать анкетный метод.

Алгоритмы расчета вышеуказанных показателей и рекомендованная динамика их развития представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Система показателей интегральной экономической результативности гостиничных предприятий

Показатель	Формула расчета	Условное обозн.	Рекомендованная динамика развития
1. Блок, характеризующий общую финансово-экономическую устойчивость и маневренность капитала гостиничного предприятия			
1.1. Коэффициент текущей ликвидности	$\hat{E}_{\partial\dot{\varepsilon}} = \frac{\dot{I}\dot{A}}{\partial\dot{I}},$ <p>где OA – оборотные активы; TO – текущие обязательства</p>	$K_{пл}$	Зависит от выбранной политики формирования (агрессивная, умеренная, консервативная) и финансирования оборотных активов
1.2. Коэффициент промежуточной ликвидности	$\hat{E}_{\dot{\varepsilon}} = \frac{\ddot{A}\zeta + \ddot{A}\tilde{N}}{\partial\dot{I}},$ <p>где $DЗ$ – дебиторская задолженность; $ДС$ – денежные средства</p>	$\hat{E}_{\dot{\varepsilon}}$	Зависит от выбранной политики формирования оборотных активов
1.3. Коэффициент мгновенной ликвидности	$\hat{E}_{\dot{\varepsilon}} = \frac{\ddot{A}\tilde{N}}{\dot{I}\zeta},$ <p>где $ДС$ – денежные средства</p>	$\hat{E}_{\dot{\varepsilon}}$	Зависит от выбранной политики формирования оборотных активов
1.4. Средневзвешенный период	$\hat{E}_{\dot{\varepsilon}\tilde{a}} = \frac{\times\zeta + \times\ddot{a}\zeta}{\times\dot{a}\tilde{n}}$ <p>где $Чз$ – доля запасов и затрат в</p>	$\hat{E}_{\dot{\varepsilon}\tilde{a}}$	Зависит от структуры и выбранной политики формирования оборотных активов

Продолжение таблицы 2.14

Показатель	Формула расчета	Условное обозн.	Рекомендованная динамика развития
оборачиваемости оборотных активов	общей структуре оборотных активов; $Чдз$ – доля дебиторской задолженности в общей структуре оборотных активов; $Чдс$ – доля денежных средств в общей структуре оборотных активов		
1.5. Коэффициент финансовой автономии	$\hat{E}_{\delta\alpha} = \frac{\tilde{N}\hat{E}}{\zeta\hat{E}}$ где $СК$ – собственный капитал $ЗК$ – заемный капитал	$K_{фа}$	Зависит от политики формирования капитала
1.6. Коэффициент маневренности капитала	$\hat{E}_{i\epsilon} = \frac{\tilde{N}\hat{E}}{\tilde{N}\hat{E}}$ где $СОК$ – собственный оборотный капитал	K_{mk}	Зависит от выбранной политики финансирования
1.7. Коэффициент сбалансированности текущих обязательств	$\hat{E}_{\zeta\zeta} = \frac{\hat{E}\zeta}{\hat{A}\zeta}$ где $КЗ$ – кредиторская задолженность	$K_{зз}$	Соотношение непросроченных кредиторской и дебиторской задолженностей 1-1,5
1.8. Коэффициент синхронности денежных потоков	$\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{a}\tilde{i}} = \frac{\sqrt{\sum_{t=1}^{\delta} \frac{(N_t - V_t)^2}{n}}}{V}$ где N_t – поступление денежных средств за t период; V_t – расходование денежных средств за t период; n – количество исследуемых периодов; V – общий объем исходящего денежного потока	$K_{сзн}$	Входящие и исходящие денежные потоки должны быть сбалансированы, поэтому оптимальное значение должно приближаться к 0
4. Специфические показатели экономической эффективности гостиничного предприятия			
4.1. Коэффициент заполняемости гостиницы	$\hat{E}_{\zeta\tilde{a}} = \frac{\hat{E}_{\delta i}}{\hat{E}_{\tilde{a}} * t}$ где $Крн$ – количество реализованных номеров (койко-ночей); $Кпн$ – общее количество номеров, предлагаемых к продаже (койко-мест); t – количество дней в периоде	$K_{зе}$	Рост
4.2. Максимально возможный номерной фонд	$\hat{O}_{\max} = \hat{E}_{\tilde{a}} * t_{\tilde{a}} + \hat{E}_{\tilde{a}\tilde{n}} * t_{\tilde{n}}$ где $Кнз$, $Кнс$ – количество номеров (койко-мест) круглогодичного и сезонного использования; t_z , t_c – количество дней в году, количество дней сезонного использования	Φ_{\max}	Рост, стабилизация

Продолжение таблицы 2.14

Показатель	Формула расчета	Условное обозн.	Рекомендованная динамика развития
4.3. Коэффициент загрузки	Определяется как среднее количество гостей на один проданный номер	K_3	Рост, стабилизация
4.4. Уровень занятости койко-мест	$OC_{\hat{e}i} = \frac{\hat{E}_{c\hat{e}}}{\hat{E}_{i\hat{e}}},$ <p>где $K_{зк}$ – количество занятых койко-мест; $K_{ок}$ – общее количество койко-мест</p>	$УЗ_{KM}$	Максимизация
4.5. Коэффициент двойной загрузки	$\hat{E}_{\hat{a}c} = \frac{\hat{E}_{\hat{a}} - \hat{E}_{\hat{i}}}{\hat{E}_{\hat{i}}},$ <p>где K_2 – общее количество гостей; K_n – общее количество номеров</p>	$K_{дз}$	Стабилизация
4.6. Индекс доходности номерного фонда	$\hat{E}\hat{A}_{i\hat{o}} = \frac{\hat{A}_{i\hat{o}}}{\hat{E}_{\hat{d}i}},$ <p>где $Выр$ – объем выручки за исследуемый период; $K_{рн}$ – количество реализованных номеров за исследуемый период</p>	$ИД_{нф}$	Рост
4.7. Индекс загрузки номеров повышенной комфортности	$\hat{E}C_{\hat{i}\hat{e}} = \frac{\hat{E}_{\hat{d}\hat{i}\hat{e}}}{\hat{E}_{\hat{i}\hat{e}}},$ <p>где $K_{рнк}$ – количество реализованных номеров повышенной комфортности; $K_{нк}$ – общее количество номеров повышенной комфортности</p>	$\hat{E}C_{\hat{i}\hat{e}\hat{o}}$	Рост, максимизация

Исследования показали, что основополагающими критериями качества гостиничных продуктов являются:

- компетентность – персонал гостиничного предприятия должен обладать знаниями и навыками, а также достаточным уровнем профессионализма, которые дадут возможность оказывать услуги высокого качества;
- надежность – предусматривает стабильность качества предоставляемых услуг, а также длительный период успешной деятельности на рынке;
- доверие – выражается в лояльности потребителя к конкретной гостинице; удовлетворенный гость будет рекомендовать ее своим знакомым и близким, тем самым повышая имидж предприятия;
- отзывчивость – персонал должен быть готов всегда прийти на помощь потребителю и откликнуться на любую, даже необычную просьбу;
- доступность – персонал гостиничного предприятия должен быть доступным и всегда откликаться на просьбы гостей;

- коммуникация – персонал должен уметь устанавливать контакты и связи, достигать взаимопонимания и предоставлять всю необходимую гостю информацию;

- понимание – один из основных элементов сферы гостеприимства, позволяющий персоналу учитывать специфические потребности гостей при оказании гостиничных услуг;

- безопасность – удовлетворение гостиницей потребности в личной безопасности (возможность безопасного сна в совокупности с освобождением от забот по поводу сохранности в пути денег, ценностей, документов, багажа или транспортного средства);

- внимательность – проявление предупредительности и заботы о гостях;

- уважение – признание личностной ценности гостей независимо от их происхождения, расовой принадлежности, убеждений и вероисповедания;

- осязаемость – возможность для потребителя ощутить предоставляемые услуги за счет материальной составляющей гостиничного продукта (дизайн помещений, униформа персонала, использование аксессуаров).

А.О. Угрехелидзе также указывает, что в современных условиях необходимо учитывать все (и эволюционные, и накопительные) факторы конкурентоспособного потенциала организации гостиничной отрасли, однако самыми важными являются кадровый потенциал и качество соблюдения стандартов обслуживания [138].

Среди часто используемых методик диагностики качества гостиничных продуктов следует выделить методику сбалансированной системы показателей. Данный подход апробирован в исследованиях М.Г. Амировой [86], О.Н. Погодиной, В.П. Филинова, Е.В. Луневой [139].

А.О. Угрехелидзе в своих исследованиях выделяет две группы факторов качества, которые оказывают значительное влияние на конкурентоспособность гостиничного предприятия [138]:

- 1) факторы, характеризующие качество обслуживания (комплексность услуги, выполнение норм профессиональной этики и культуры обслуживания,

организация основных процессов технологического цикла обслуживания гостей, соблюдение требований стандартов обслуживания);

2) факторы, характеризующие качество услуги (ассортимент и классность услуг, структура и состояние номерного фонда, уровень инженерно-технического и хозяйственного обеспечения, уровень безопасности услуги).

Развивая указанные выше методики диагностики качества гостиничных продуктов, предлагается оценивать качество в разрезе 3 важнейших направлений: качество бронирования и размещения; качество гостиничного обслуживания; качество маркетинга и связей с общественностью (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 – Система показателей, характеризующих качественный потенциал конкурентоспособности гостиничного предприятия (составлено автором)

Расчет системы показателей, характеризующих прогрессивность качества продуктов гостиничного предприятия, и рекомендованная динамика их развития представлены в таблице 2.15.

Алгоритм комплексной диагностики конкурентоспособности гостиничных предприятий (с учетом факторов экономической устойчивости и прогрессивности качества гостиничных продуктов) также выстроен на основе положений теории нечетких множеств.

Таблица 2.15 – Система показателей, характеризующих прогрессивность качества услуг гостиничного предприятия

Показатель	Формула расчета	Условное обозначение	Рекомендованная динамика развития
1. Показатели, характеризующие качество бронирования и размещения			
1.1. Количество потребителей на один проданный номер, коэффициент	$\hat{E}_{\hat{a}i} = \frac{\hat{E}\hat{I}}{\hat{E}\hat{I}\hat{I}}$ <p>где $KП$ – количество потребителей, обслуженных в течение года; $KПН$ – количество проданных номеров в гостинице</p>	K_{2H}	Рост
1.2. Средний срок проживания гостя, дней	$\tilde{N}_{i\tilde{a}} = \frac{\tilde{I}\tilde{N}\tilde{A}}{\times \tilde{I}}$ <p>где $ПСГ$ – пропускная способность гостиницы; $ЧП$ – количество потребителей, обслуженных в течение года</p>	C_{n2}	Рост
1.3. Доля постоянных клиентов, %	$\ddot{A}_{i\ddot{e}} = \frac{\ddot{I}\ddot{I}}{\hat{I}\hat{E}}$ <p>где $ПП$ – количество постоянных потребителей; $ОК$ – общее количество потребителей</p>	D_{nk}	Рост, стабилизация
1.4. Средняя продолжительность приема заказа (бронирования), мин.	$СП_{пз}$	$СП_{пз}$	Сокращение, стабилизация
1.5. Доля своевременно выполненных заказов (размещений), коэффициент	$\ddot{A}_{\tilde{N}\zeta} = \frac{D\tilde{N}}{D}$ <p>где $РО$ – количество своевременных размещений; P – общее количество размещений</p>	D_{c3}	Сокращение

Продолжение таблицы 2.15

Показатель	Формула расчета	Условное обозначение	Рекомендованная динамика развития
1.6. Доля инновационных инструментов, внедренных в систему бронирования, %	$\ddot{A}_{\hat{e}\hat{a}} = \frac{\hat{E}\hat{Y}\hat{A}}{\hat{I}\hat{Y}\hat{A}},$ <p>где $KЭБ$ – количество инновационных (новых для предприятия) элементов, внедренных в систему бронирования; $ОЭБ$ – общее количество элементов системы бронирования</p>	$D_{уб}$	Рост, стабилизация
1.7. Эффективность новых дополнительных и сопутствующих услуг по размещению, процентных пунктов	$\dot{Y}_{\hat{I}\hat{O}\hat{D}} = \ddot{A}\hat{a}\hat{n}\hat{n} - \ddot{A}\hat{a}\hat{n}\hat{i},$ <p>где $Dвно$ – доля выручки от новых услуг по размещению в общей выручке за отчетный год; $Dвнп$ – доля выручки от новых услуг по размещению в общей выручке за прошлый год</p>	$\mathcal{E}_{нур}$	Рост, стабилизация
1.8. Доля выручки от новых услуг по размещению в общей выручке предприятия, %	$\ddot{A}_{\hat{a}\hat{n}\hat{i}} = \frac{\hat{A}_{\hat{I}\hat{O}\hat{D}}}{\hat{A}_{\hat{I}\hat{A}\hat{U}}},$ <p>где $Vнур$ – выручка от новых услуг по размещению; $Vобщ$ – общая выручка</p>	$D_{вно}$	Стабилизация
2. Показатели, характеризующие качество гостиничного обслуживания			
2.1. Уровень вовлеченности потребителя в создание гостиничной услуги, %	$\acute{O}_{\hat{a}\hat{a}} = \frac{\times \hat{y}\hat{a}}{\times \hat{a}\hat{o}} * 100\%,$ <p>где $\mathcal{C}_{эв}$ – количество вовлечений потребителя в формирование гостиничного продукта (типы вовлечений: обратная связь, совместное производство, сервисная инновация, кастомизация, совместная разработка гостиничных концептов); $\mathcal{C}_{эу}$ – общее количество элементов вовлечения потребителя гостиничных продуктов</p>	$Y_{эв}$	Рост
2.2. Уровень удовлетворенности потребителей качеством размещения	Определяется экспертным путем на основе результатов анкетирования (либо путем сопоставления количества положительных и отрицательных отзывов)	$УП_{кр}$	Рост, максимизация
2.3. Уровень удовлетворенности потребителей качеством питания	Определяется экспертным путем на основе результатов анкетирования (либо путем сопоставления количества положительных и отрицательных отзывов)	$УП_{кп}$	Рост, максимизация

Продолжение таблицы 2.15

Показатель	Формула расчета	Условное обозначение	Рекомендованная динамика развития
2.4. Уровень удовлетворенности потребителей качеством сопутствующих услуг	Определяется экспертным путем на основе результатов анкетирования (либо путем сопоставления количества положительных и отрицательных отзывов)	$\hat{O}_{\hat{e}n\hat{o}}$	Рост, максимизация
2.5. Коэффициент готовности номеров	$\hat{O}_{\hat{a}i} = \frac{\hat{A}_{\hat{c}i}}{\hat{I}_{\hat{a}i}},$ <p>где $\hat{I}_{\hat{a}i}$ – количество качественных и готовых к использованию элементов номера на момент заселения потребителя; $\hat{O}_{\hat{a}i}$ – общее количество номеров гостиницы</p>	$\hat{Y}_{\hat{e}n}$	Рост, максимизация
3. Показатели, характеризующие качество маркетинга и связей с общественностью			
3.1. Интенсивность гостиничного обслуживания, коэффициент	$\hat{E}_{\hat{a}i} = \frac{\hat{E}_{\hat{a}i}}{\hat{I}_{\hat{e}i}} * \frac{\hat{C}_{\hat{a}i}}{\hat{N}_{\hat{c}i}},$ <p>где $\hat{K}_{\hat{a}i}$ – количество номеров гостиницы; $\hat{O}_{\hat{K}n\hat{p}}$ – общее количество гостиничных номеров в регионе; $\hat{Z}_{\hat{n}f}$ – загруженность номерного фонда гостиницы; $\hat{C}_{\hat{Z}n\hat{p}}$ – средняя загрузка ном. фонда</p>	$\hat{I}_{\hat{G}O}$	Рост
3.2. Индекс положения предприятия на рынке гостиничных услуг, коэффициент	$\hat{E}_{\hat{i}D} = \frac{\hat{E}_{\hat{c}o\hat{i}}}{\hat{E}_{\hat{n}o\hat{i}}},$ <p>где $\hat{I}_{\hat{z}f\hat{n}}$ – индекс загруженности номерного фонда; $\hat{I}_{\hat{c}n}$ – индекс средней цены за номер</p>	$\hat{I}_{\hat{P}P}$	Рост
3.3. Доля клиентов, которые рекомендуют гостиницу, %	Определяется экспертным путем на основе результатов анкетирования (либо путем подсчета количества отзывов с рекомендацией гостиницы в сети Интернет)	$\hat{D}_{\hat{K}P}$	Рост
3.4. Уровень лояльности тарифной политики гостиницы	Определяется экспертным путем на основе проведенного анкетирования	$\hat{U}_{\hat{L}_{\hat{T}P}}$	Рост
3.5. Доля инновационных маркетинговых инструментов, внедренных в деятельность	$\hat{A}_{\hat{I}_{\hat{e}i}} = \frac{\hat{I}_{\hat{e}i}}{\hat{I}_{\hat{e}}},$ <p>где $\hat{M}_{\hat{i}n}$ – количество инновационных маркетинговых инструментов, внедренных в отчетном году; $\hat{O}_{\hat{M}i}$ – общее количество маркетинговых инструментов, реализуемых предприятием</p>	$\hat{D}_{\hat{M}_{\hat{i}n}}$	Рост

Основные результаты интегральной оценки в разрезе ключевых накопительных (стоимостных) дифференциаторов представлены в приложении Д.

Для расчетов использованы статистические данные 19 гостиниц г. Донецка за 2015 г.

Проведенная диагностика конкурентоспособности гостиничных предприятий показала, что на фоне общей финансово-экономической рецессии Донецкой Народной Республики эффективность и экономические результаты большинства гостиниц также не являются высокими (таблица 2.16). Из девятнадцати исследуемых предприятий только пять вошли в кластеры перспективных, прогрессирующих в качестве оказываемых услуг с уровнем конкурентоспособности «выше среднего».

Таким образом, за 2014-2015 гг. ни одному из указанных предприятий не удалось достичь уровня финансовых результатов, полученных в период до 2014 г., однако определенную экономическую стабильность и прибыльность половина предприятий (10 из 19) сохранила. При этом следует отметить, что двум из пяти лидирующих предприятий («Донбасс-Палас» и «Рамада-Донецк») за последние два года даже удалось удержать высокий уровень прогресса в качестве продуктов (внедрять новые качественные инструменты бронирования, размещения, обслуживания, маркетинга и связей с общественностью).

Таблица 2.16 – Результаты комплексной диагностики и определение уровня конкурентоспособности гостиничных предприятий по накопительным дифференциаторам

Рейтинг	Предприятие	Дифференциатор экономических результатов			Дифференциатор качества гостиничных продуктов			Итоговый показатель (G)	Типология гостиничного предприятия исходя из интегративного сочетания экономических результатов и качества продуктов
		Суммарное значение переменной (g)	Значение функции принадлежности $\mu_j(g)$	Уровень интегративной экономической результативности	Суммарное значение переменной (g)	Значение функции принадлежности $\mu_j(g)$	Уровень прогрессивности качества продуктов		
1	Гостиница «Донбасс-Палас»	0,743	1	Выше среднего	0,857	1	Высокий	1,60	Гостиничное инноваторство
2	Гостиница «Рамада-Донецк»	0,634	0,62/0,38	Выше среднего	0,852	0,69/0,31	Высокий	1,49	Гостиничное инноваторство
3	Гостиничный комплекс «Виктория»	0,647	0,69/0,31	Выше среднего	0,641	1	Выше среднего	1,29	Гостиничное инноваторство
4	Гостиница «Парк Инн»	0,608	1	Выше среднего	0,604	1	Выше среднего	1,21	Гостиничное инноваторство
5	Гостиница «Озерный»	0,561	0,69/0,31	Средний	0,601	1	Выше среднего	1,16	Гостиничное криэйторство
6	Гостиница «Прага»	0,532	1	Средний	0,524	0,69/0,31	Средний	1,06	Гостиничная стабильность
7	Гостиница «Доминик»	0,514	1	Средний	0,508	1	Средний	1,02	Гостиничная стабильность
8	Гостиница «Централь»	0,506	1	Средний	0,496	0,62/0,38	Средний	1,00	Гостиничная стабильность
9	Гостиница «Рубикон»	0,485	0,62/0,38	Средний	0,479	1	Средний	0,96	Гостиничная стабильность
10	Гостиница «Испанский дворик»	0,464	0,69/0,31	Средний	0,457	1	Средний	0,92	Гостиничная стабильность
11	Гостиница «Ливерпуль»	0,354	0,58/0,42	Ниже среднего	0,451	0,69/0,31	Средний	0,81	Гостиничный ретроград
12	Гостиница «Джон Хьюз»	0,342	1	Ниже среднего	0,334	1	Ниже среднего	0,68	Гостиничный ретроград
13	Гостиница «Легион»	0,312	1	Ниже среднего	0,329	0,58/0,42	Ниже среднего	0,64	Гостиничный ретроград
14	Гостиница «Мистерия»	0,247	0,69/0,31	Ниже среднего	0,287	0,62/0,38	Ниже среднего	0,53	Гостиничный ретроград
15	Гостиница «Риальто»	0,231	0,69/0,31	Ниже среднего	0,271	0,58/0,42	Ниже среднего	0,50	Гостиничный ретроград
16	Гостиница «Ева»	0,225	0,58/0,42	Ниже среднего	0,195	0,69/0,31	Низкий	0,42	Гостиничный ретроград
17	Гостиница «Эконом»	0,196	1	Низкий	0,184	1	Низкий	0,38	Гостиничный ретроград
18	Гостиница «Нива»	0,185	1	Низкий	0,174	1	Низкий	0,36	Гостиничный ретроград
19	Гостиница «Великобритания»	0,171	1	Низкий	0,147	1	Низкий	0,32	Гостиничный ретроград

Общий объем выручки и уровень рентабельности данных предприятий не возрастали, но инновационное повышение качества продуктов позволило гостиницам оставаться лидерами в категории «гостиничных инноваторов». Также позиции наиболее конкурентоспособных предприятий (гостиничных инноваторов) принадлежат гостиницам «Виктория» и «Парк-Инн». Пятерку наиболее конкурентоспособных замыкает гостиница «Озерный», соответствующая кластеру «гостиничных криэйторов», т.е. предприятий с невысокими экономическими результатами, но с высоким прогрессом в качестве услуг. Основными индикативными характеристиками успешности гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики стали: выгодное размещение в самых центральных и таким образом безопасных районах г. Донецка плюс максимально комфортные условия размещения и проживания (уровень классности); привлекательное размещение в безопасных парковых либо курортных зонах за чертой города также в совокупности с комфортом проживания и обслуживания.

Следующим пяти гостиницам («Прага», «Доминик», «Централь», «Рубикон», «Испанский дворик») удалось на ранее достигнутых качественных показателях номерного фонда и уровня обслуживания, а также достаточно удобного месторасположения обеспечить средний уровень заполняемости. Это дало возможность сохранить приемлемый, средний уровень экономической стабильности и прибыльности услуг. Оставшиеся 9 из 19 предприятий, позиционирующиеся в основном как гостиницы среднего ценового сегмента и расположенные не в самых центральных районах, по уровню конкурентоспособности попали в кластер «гостиничных предприятий-ретроградов», т.е. наименее перспективных. Следует отметить, что некоторые из них имеют достаточно выгодное расположение, но именно за счет снижения качества гостиничных продуктов не сумели обеспечить уровень наполняемости для выхода на уровень минимальной рентабельности.

Выводы к разделу 2

1. В результате мониторинга стандартного перечня гостиничных продуктов г. Донецка установлено, что по качеству и наличию гостиничных услуг гостиницы «Ramada Donetsk Hotel» и «Шахтер Плаза» превышают уровень 4* гостиниц. Гостиницы «Централь», «Шафран» и «Доминик» находятся на уровень ниже 3*. Бутик-отель «Испанский дворик» удерживает свою позицию трехзвездочной гостиницы. В свою очередь, гостиничные предприятия эконом-класса (Хостел «Рыжий кот», Отель «Эконом», Гостевой дом «Дом 18» и Апартаменты «На Набережной») не прилагают усилий для повышения качества и конкурентоспособности своих гостиничных продуктов. Хостел «Рыжий кот» и отель «Эконом» соответствуют уровню 1*.

2. Выделено 5 дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий: потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли; потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия; потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия; уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия; уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов. По результатам экспертной оценки проведено ранжирование основных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка.

3. Определено, что наиболее значимым дифференциатором конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка является уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия, а менее значимым – уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов.

4. Построена концептуальная схема актуальных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничного предприятия, включающая типологию предприятий в зависимости от способа достижения конкурентных преимуществ (предприятия гостиничного инноваторства, предприятия гостиничного криэйторства, предприятия гостиничной стабильности, предприятия-ретрограды).

5. Разработан методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики, базирующийся на установлении актуальных дифференциаторов гостиничной конкурентоспособности с учетом комплекса эволюционно-циклических факторов развития отрасли и предприятия и факторов накопления потребительской ценности гостиничного продукта.

6. Предложена система показателей для оценки уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия в разрезе 5 наиболее актуальных дифференциаторов существующей бизнес-среды и разработан алгоритм проведения такой оценки. Данная оценка выполнена с учетом 7 показателей для каждого дифференциатора с использованием ключевых положений теории нечетких множеств.

7. Согласно результатам расчетов определено, что в отношении одного из исследуемых гостиничных предприятий «Ramada Donetsk Hotel» потенциал жизненного цикла отрасли и лидерской группы можно оценить как стабильно средний, а потенциал жизненного цикла корпоративной культуры – как средний с элементами нестабильности. Это свидетельствует о турбулентно-среднем уровне конкурентоспособности данного предприятия в разрезе эволюционно-циклических факторов развития.

8. Разработан методический подход к проведению комплексной диагностики конкурентоспособности гостиничных предприятий на основе системы показателей, характеризующих стоимостный и качественный потенциал конкурентоспособности гостиничного предприятия.

9. Диагностика конкурентоспособности гостиничных предприятий показала, что на фоне общей финансово-экономической рецессии Донецкой Народной Республики эффективность и экономические результаты большинства гостиниц также не являются высокими. Из 19 исследуемых предприятий только 5 вошли в кластеры перспективных, прогрессирующих в качестве оказываемых услуг с уровнем конкурентоспособности «выше среднего».

Материалы второго раздела опубликованы в работах [140; 141].

РАЗДЕЛ 3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий

В сложившихся экономических условиях высокой турбулентности внешней среды конкуренция становится основным фактором эффективного развития рынка гостиничных продуктов. В процессе конкурентной борьбы предприятия гостиничной отрасли ищут пути удовлетворения потребностей потребителей гостиничных продуктов с учетом оптимального использования ресурсов. Рынок гостиничных продуктов отличается высоким уровнем конкуренции наряду с рынком туристических услуг. В сегодняшних кризисных условиях Донецкой Народной Республики необходимо делать акцент именно на перспективные отрасли, поэтому разработка методологических основ обеспечения повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий становится особенно актуальной.

Большинство российских ученых, а также исследователей Донецкой Народной Республики отмечают высокий потенциал гостиничной отрасли как конкурентоспособной с учетом специфики этой сферы деятельности [1; 142; 143].

В профессионально-правовой литературе широко применяется категория «индустрия туризма и гостеприимства», при этом термин «гостеприимство» более емок, чем «туризм», поскольку в его задачи входит не только обслуживание туристов (путешествующих), но и гостей вообще. При этом основным элементом сферы гостеприимства является гостиничное хозяйство, которое должно быть представлено соответствующей материально-технической базой. Гостиничное хозяйство представляет собой совокупность разнообразных услуг, предоставляемых потребителям на коммерческой основе и непосредственно

связанных с размещением, питанием, развлечениями и прочими элементами туристической деятельности [144].

К особенностям функционирования гостиничных предприятий следует отнести как характерные для рынка гостиничных продуктов в целом, так и специфические, а именно:

- определение на государственном уровне гостиничных продуктов как услуг размещения, которые являются одним из системообразующих элементов индустрии туризма;

- определение въездного туризма как одного из приоритетных направлений государственной политики в сфере туризма и гостиничного хозяйства;

- учет факторов социально-экономической нестабильности, уровня доходности и занятости населения стран-партнеров по формированию и реализации туристических и гостиничных продуктов, а также факторов международного сотрудничества;

- необходимость обеспечения быстрой адаптивности к изменениям спроса по отношению к туризму и гостиничному хозяйству.

Регулирование гостиничного хозяйства на макроуровне проявляется через специфические функции управления: регулирования; распределения; социального предпочтения; контроля.

Применительно к туристической отрасли регулирующая функция является главной, но одновременно она несет проблемы относительно выбора и сочетания методов, а также инструментов регулирования в зависимости от политико-экономических условий Республики.

К инструментам регулирования индустрии туризма и гостиничного хозяйства на уровне Республики можно отнести [145]: административное регулирование; правовое регулирование; прямое экономическое регулирование; косвенное экономическое регулирование.

Наиболее важным направлением регулирования гостиничного хозяйства на уровне Республики является разработка нормативно-законодательной базы и обеспечение условий её реализации. В этой связи посредством административных

инструментов должно осуществляться регулирование сертификации и классификации гостиничных предприятий для получения определенной категории. Правовое регулирование в рамках гражданского (хозяйственного) законодательства осуществляется путем разработки системы норм и правил. При этом основным недостатком административных и правовых инструментов является жесткое игнорирование экономических интересов.

Инструменты прямого и косвенного регулирования на уровне Республики стимулируют заинтересованность субъектов хозяйствования в развитии гостиничной отрасли. Так, прямое экономическое регулирование носит финансовый характер и должно проявляться через формы прямого субсидирования (дотации, пособия, доплаты из специальных бюджетных и внебюджетных фондов), а также формы льготного кредитования. На данный момент инструменты прямого экономического регулирования в Донецкой Народной Республике не представлены.

Косвенные методы регулирования гостиничного хозяйства дополняют прямые и предполагают использование экономических рычагов для развития этой отрасли через совокупность политик (кредитно-финансовой, таможенной, внешнеэкономической, налоговой).

Гостиничная отрасль, как составляющая мирового рынка туристических услуг, способна оказывать мультипликативный эффект воздействия на смежные отрасли национальной экономики. Это подтверждают данные о том, что до 68% всех доходов от туризма и до 65% всех занятых в мировой индустрии туризма приходится на гостиничную отрасль [142, с. 8].

В последние годы достаточно широкое распространение на рынке гостиничных продуктов приобретает так называемая «образующая» конкуренция, направленная на поиск способов сотрудничества конкурентов в области маркетинговой деятельности (например, создание единого «пакета» предложений для потребителей конкурирующими между собой отелями, находящимися в разных городах) [146, с. 21].

Повышение уровня конкурентоспособности гостиничных предприятий предполагает инвестиционное наполнение этой отрасли. По мнению экспертов, привлекательная обстановка для вхождения инвестиций будет создаваться сильной мировой экономикой, что, в свою очередь, приведет к увеличению поездок, связанных с бизнесом и отдыхом [147]. Однако свою лепту в этот процесс вносит «недостаток предложения», зависящий от следующих причин:

- неразвитость механизмов регулирования прав собственности;
- правовая нестабильность инвестиционной составляющей гостиничного хозяйства;
- отсутствие достоверной информации о финансовой деятельности гостиниц;
- низкое насыщение рынка качественными гостиничными услугами;
- влияние ценовой политики, сезона и региона на полную загрузку отелей посетителями (в среднем она колеблется на уровне 60-80%);
- нестабильность туристических потоков, влияющая на инвестиционную привлекательность гостиничной отрасли;
- высокая степень социально-политических и экономических рисков.

В процессе анализа теоретико-методологических основ конкурентоспособности гостиничных предприятий определено, что гостиничная услуга – это результат деятельности в сфере гостеприимства, который предоставляется в осязаемой либо неосязаемой форме, направлен на удовлетворение физиологических, социальных и духовных потребностей посетителей гостиниц в тесной взаимосвязи со сферами здравоохранения, транспорта, торговли, туризма, культуры и телекоммуникаций. Понятие «гостиничная услуга» связано с понятием «гостиничный продукт», определенным как комплекс гостиничных услуг, которые может предоставить потребителю конкретная гостиница.

Гостиничный продукт, в отличие от товарных рынков, является основным предметом обмена и характеризуется следующими специфическими признаками:

- предметом купли-продажи на рынке услуг являются гостиничные продукты, которые носят преимущественно нематериальный характер и обладают способностью заменимости гостиничного продукта с учетом требований рынка;
- фактор времени влияет на реализацию гостиничных продуктов, что приводит к временному разрыву между приобретением продукта и его потреблением, а это вносит изменения в стоимость гостиничных продуктов;
- качество гостиничного продукта полностью зависит от сотрудников гостиничных предприятий, предоставляющих данный продукт;
- сезонные колебания влияют на спрос и формируют неравномерность потока потребителей гостиничных продуктов;
- рынок гостиничного хозяйства включает не только покупателя и продавца, но и посредников, помогающих создавать и реализовать гостиничный продукт.

Основной характерной особенностью гостиничного продукта является его непостоянный характер. Это означает, что уровень конкурентоспособности предприятия, достигнутый в отдельный промежуток времени, не может рассматриваться как долгосрочный независимо от эффективности деятельности.

Предприятия гостиничного хозяйства имеют существенный потенциал для внесения стабильного дохода в бюджет Республики. Как элемент инфраструктуры, гостиничная отрасль вносит значительный вклад в социальное обустройство города, туристических и деловых объектов, а деятельность гостиничных предприятий обеспечивает возникновение и укрепление социально-экономических и культурно-деловых связей между предприятиями, формируя при этом систему интеграционных процессов.

В связи с данными обстоятельствами механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий целесообразно связывать с уровнями управления относительно позиций на рынке – на уровне Республики, отрасли, предприятия, продукта; взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой: микроуровень – конкурентоспособность предприятия и макроуровень – конкурентоспособность предприятий гостиничной отрасли и

гостиничного продукта. Иерархическая декомпозиция конкурентоспособности гостиничных предприятий представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Иерархическая декомпозиция конкурентоспособности гостиничных предприятий (составлено автором)

Таким образом, между всеми уровнями конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства формируется тесная внутренняя и внешняя взаимосвязь и взаимозависимость. Уровень конкурентоспособности страны и гостиничной отрасли зависит от стратегий развития гостиничного хозяйства при

совместной организации работы с туристическими компаниями и их информационными центрами. Для формирования конкурентных преимуществ гостиничных предприятий и повышения конкурентоспособности гостиничного продукта на макроуровне необходимо внедрение нормативных требований к основным параметрам качества в соответствии с европейскими стандартами. Это позволит сформировать определенные экономические, организационные, маркетинговые и технические условия для реализации гостиничного продукта высокого качества на уровне гостиничного предприятия, учитывая при этом запросы рынка.

Гостиничная отрасль является важной составляющей развития экономики в целом. Она даёт мощный толчок к развитию территориальных экономических систем и решает проблемные вопросы депрессивных территорий. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного хозяйства Донецкой Народной Республики должно базироваться на укреплении материальной базы, повышении качества предоставления гостиничных продуктов, эффективного формирования системы конкурентных преимуществ в соответствии с условиями международного рынка.

Значительное влияние на формирование конкурентоспособности гостиничной отрасли оказывает государственная политика, которая должна быть направлена на информационную поддержку гостиничных предприятий. Целесообразным является повышение регуляторной функции Республики по обеспечению жесткого контроля в антикоррупционных целях.

Таким образом, конкурентоспособность гостиничных предприятий – это комплексный набор конкурентных преимуществ (компетенций и ценностей), выраженных в активах и параметрах гостиничного хозяйства, по которым будут формироваться качественные и количественные характеристики гостиничного продукта конкретного субъекта хозяйствования (*авторское определение*).

В таких обстоятельствах конкурентоспособность гостиничных предприятий будет отображать системный процесс взаимодействия между внутренней и внешней средой всех участников гостиничного хозяйства с целью создания условий для формирования новых конкурентных преимуществ (рисунок 3.2).

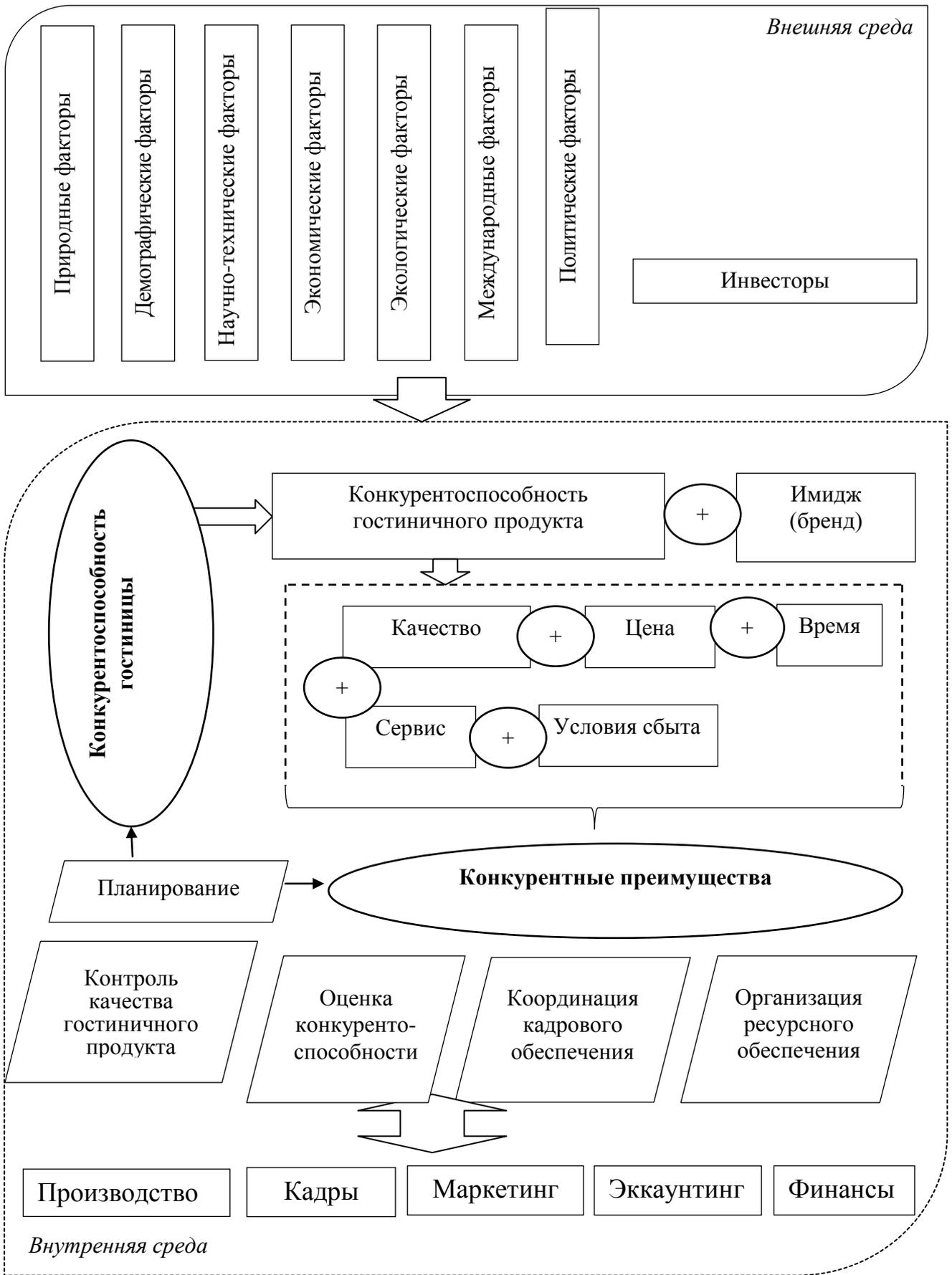


Рисунок 3.2 – Составляющие конкурентоспособности гостиничных предприятий (составлено автором)

Предлагается в качестве конкурентных преимуществ гостиничных предприятий в механизм формирования их конкурентоспособности включить такие как качество, цена, сервис, условия сбыта гостиничного продукта и время. Своевременное отслеживание уровня влияния конкурентных преимуществ на результативность деятельности гостиницы и её имидж с высокой вероятностью будет способствовать скорейшей адаптации к изменениям внешних и внутренних факторов.

Предложенные составляющие конкурентоспособности гостиничного предприятия в механизме формирования конкурентоспособности предполагают непрерывную результирующую деятельность при условии её планирования. В таких условиях легко учитывать интересы инвесторов предприятий, потребителей, а также оценивать основные факторы внешней среды (природные, демографические, научно-технические, экономические, политические, международные) и подсистемы механизма формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия (подсистема организации управления ресурсным обеспечением, подсистема координации кадрового обеспечения, подсистема мотивации персонала, подсистема оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия, подсистема взаимодействия ресурсных потоков гостиничного предприятия, подсистемы планирования и контроля качества гостиничного продукта).

Категория «механизм» является многоаспектной. В современной экономической теории под экономическим механизмом большинство исследователей понимают цепь последовательных экономических явлений, происходящих в процессе производства. А. Кульман утверждает, что экономический механизм определяется либо природой исходного явления, либо конечным результатом серии явлений, и уточняет, что составляющими элементами механизма всегда одновременно выступают и исходное явление, и завершающие явления, и весь процесс, который происходит в интервале между ними [148].

Иными словами, любой организационно-экономический механизм представляет собой совокупность или последовательность определенных экономических явлений.

Под базовым механизмом организационного управления (механизмом функционирования реальных организационных систем) ученые понимают «достаточно сложный набор процедур, правил, положений, инструкций, регламентирующих поведение лиц, готовящих и принимающих решения на всех этапах функционирования организации» [149, с. 134]. В то же время механизм управления предприятием характеризуется как система взаимосвязей, зависимых и взаимосвязанных экономических действий, реализуемых с помощью методов, направленных на достижение поставленных целей развития производства.

По мнению других исследователей, механизм является совокупностью организационных, финансовых и экономических методов, способов, форм, инструментов и рычагов (каждому из которых присущи собственные формы управленческого воздействия), оказывающих влияние на экономические и организационные параметры системы управления предприятием и предусматривающих регулирование организационно-технических, производственно-технологичных, финансово-экономических процессов [150]. Целью такого механизма является эффективное влияние на конечные результаты деятельности предприятия, формирование и усиление организационно-экономического потенциала, совершенствование организационной структуры управления и получение конкурентных преимуществ.

С учетом результатов анализа экономической категории «механизм» и сложившегося в процессе исследования понятия «конкурентоспособность гостиничных предприятий» предлагается механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий понимать как совокупность организационных, управленческих и экономических рычагов воздействия на формирование и реализацию конкурентоспособного гостиничного продукта, адекватного объективным законам социально-экономического развития региона по качеству и цене, что будет способствовать получению конкурентных преимуществ и эффективности функционирования гостиничных предприятий в целом (*авторское определение*).

Структурно механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий можно представить в виде двух внутренних взаимосвязанных механизмов – организационно-управленческого и экономического (рисунок 3.3).

Внутренний экономический механизм является основой механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий и предусматривает регулирование основных подсистем гостиничного предприятия через методы и рычаги (конкурентные преимущества), что способствует повышению конкурентных возможностей гостиничного предприятия по разработке стратегий качества гостиничных продуктов. В процессе реализации внутреннего экономического механизма обеспечивается, во-первых, взаимодействие ресурсных потоков гостиничного предприятия для получения желаемых доходов при наличии конкурентных преимуществ; во-вторых, проведение аналитической оценки результатов взаимодействия ресурсных потоков гостиничного предприятия с использованием методов планирования и контроля.

Содержание экономических процессов дополняется их управлением или регулированием со стороны внутреннего организационно-управленческого механизма.

Характерная особенность организационно-управленческого механизма заключается в том, что продуктом его деятельности является информация, а в основе функционирования лежат управленческие решения по ресурсным подсистемам управления. Каждая подсистема организационно-управленческого механизма обеспечивает реализацию функций управления при наличии профессионального кадрового состава сотрудников гостиничного предприятия и методов мотивации, что в совокупности обеспечивает достижение целей повышения качества гостиничного продукта и уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Основная цель функционирования внутреннего организационно-управленческого механизма формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия – это выполнение управленческих функций по повышению качества гостиничных услуг с учетом следующих подсистем:



Рисунок 3.3 – Механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий (составлено автором)

- 1) организация управления ресурсным обеспечением;
- 2) координация кадрового обеспечения системы управления гостиницы;
- 3) мотивация.

Подсистема организации ресурсного обеспечения включает совокупность информационного, финансового, материального, кадрового и правового обеспечения. Кадровые и информационные ресурсы являются одними из ключевых в деятельности предприятий гостиничной отрасли. Поэтому большое значение в процессе управления отводится системе информационного и коммуникационного обеспечения, которая способствует эффективному взаимодействию всех элементов гостиничного хозяйства и формирует его успех и конкурентоспособность.

При условии внедрения в работу подсистемы организации управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия современных информационных технологий проводится автоматизация управления и обучение персонала гостиничного предприятия, что обеспечивает работу информационной и коммуникационной подсистем гостиничного хозяйства. На сегодняшний день большинство гостиничных предприятий обладают схожими техническими ресурсами, а их внутренние операции осуществляются с помощью компьютерной и офисной техники. Однако подавляющее большинство гостиничных предприятий являются представителями среднего бизнеса и зачастую не могут себе позволить или считают нецелесообразным значительные затраты на автоматизацию гостиничной деятельности, что влияет на уровень качества обслуживания.

Эффективность внутреннего организационно-управленческого механизма зависит от организации ресурсного обеспечения гостиничного предприятия, которая характеризуется сбалансированным процессом управления ресурсами, что проявляется через разработку и реализацию управленческих решений и функций управления.

Организация ресурсного обеспечения гостиничного предприятия обеспечивается организационной структурой (рисунок 3.4).

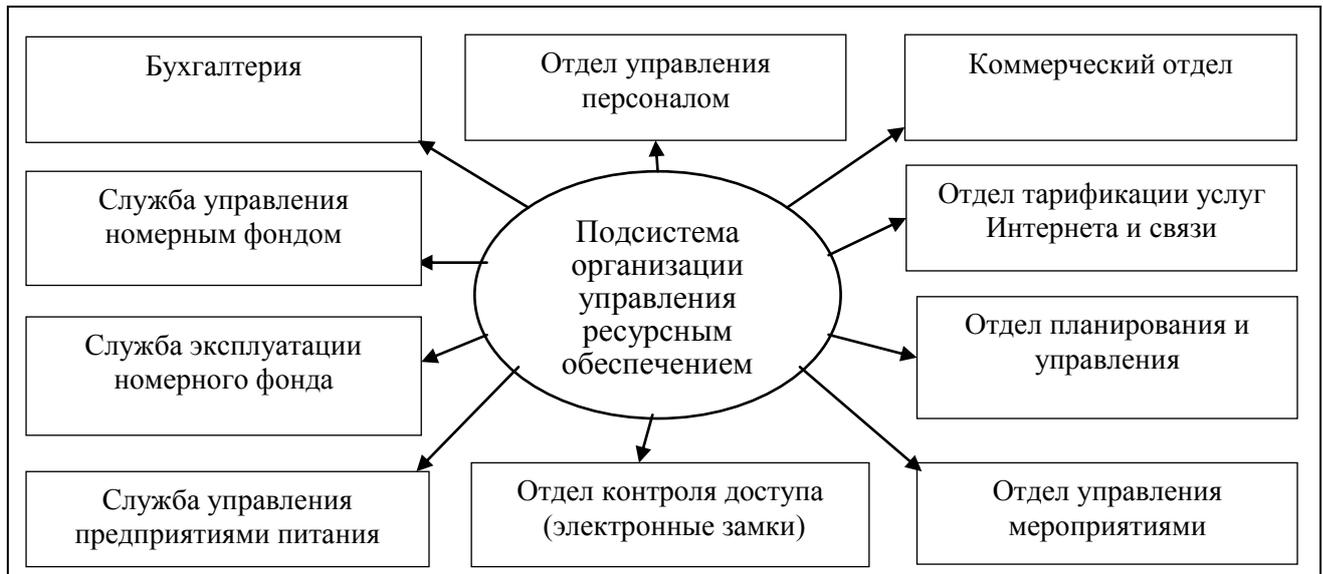


Рисунок 3.4 – Подсистема организации управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия (*составлено автором*)

Организационная структура является одной из важнейших составляющих подсистемы организации управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия в структуре механизма формирования конкурентоспособности и отражает внутреннюю среду гостиничного предприятия, благодаря которой обеспечивается распределение управленческих задач по отделам и подразделениям; компетентность сотрудников отделов и подразделений гостиничного предприятия относительно решения определенных проблем; взаимодействие отделов и подразделений в общей структуре управления.

Наиболее сложной частью организационной структуры подсистемы организации управления ресурсным обеспечением гостиницы является служба управления номерным фондом. Данная служба гостиницы в своем составе имеет следующие структуры:

- служба приема и размещения;
- служба обслуживания (сервисная служба);
- служба эксплуатации номерного фонда (рисунок 3.5).

Ученые отмечают, что организационная структура в составе подсистемы организации управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия имеет непосредственное влияние на реализацию стратегии повышения качества

гостиничных продуктов, его взаимодействие с внешней средой и эффективное решение поставленных задач [151]. Поэтому организационную структуру гостиничного предприятия относят, как правило, к «органическим структурам» в связи с их зависимостью от внешних и внутренних факторов, и которая требует постоянного совершенствования в организации управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия.

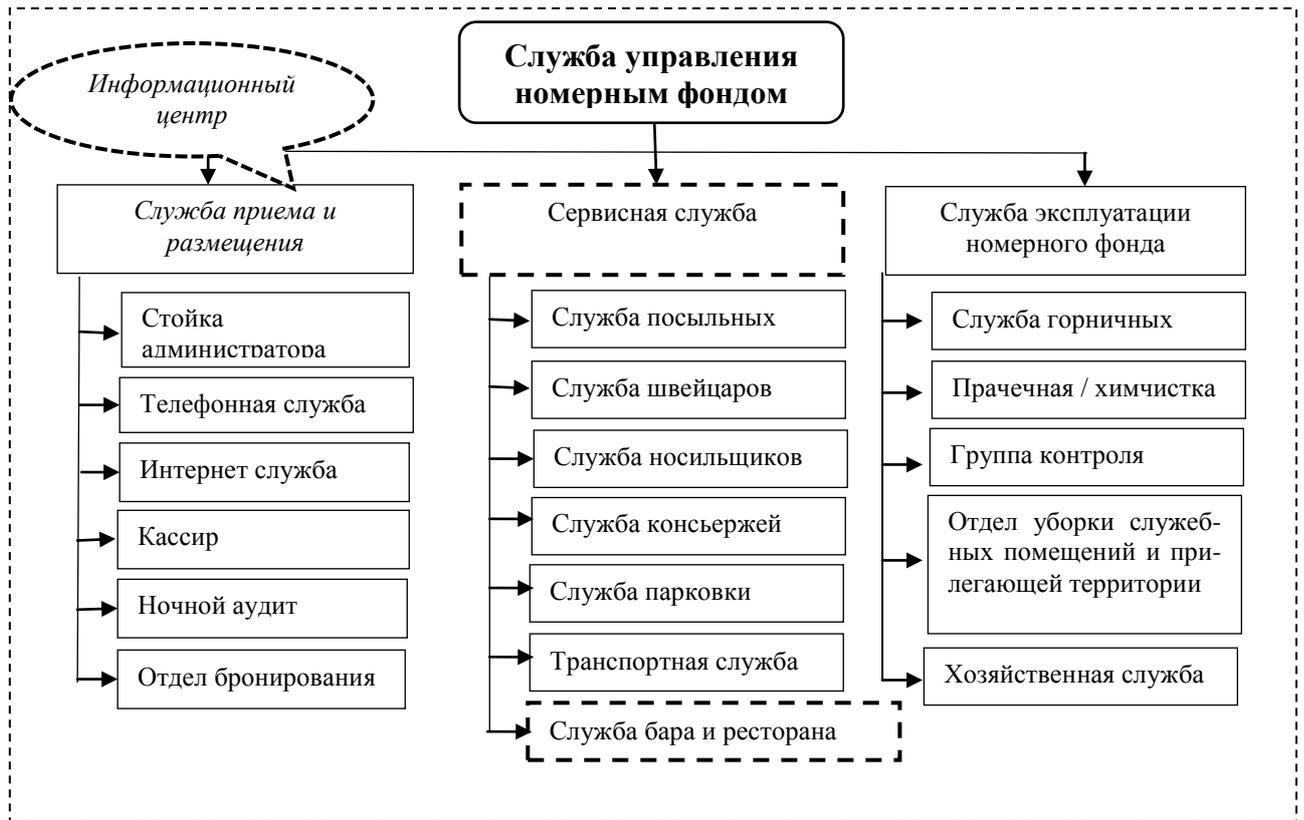


Рисунок 3.5 – Расширенная структура службы управления номерным фондом в подсистеме организации управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия (составлено с использованием источника [152])

Кадровое обеспечение гостиничного предприятия регулируется подсистемой координации организационно-управленческого механизма. Действительно, у сотрудников гостиничного предприятия ценятся их компетенции (знания и навыки), уровень профессионализма и результативность, благодаря которым осуществляется высококачественное сервисное обслуживание и поддерживается стабильное расширение клиентской базы. Эффективность их

работы обеспечивается поведенческим подходом в системе управления кадрами гостиничного хозяйства, который реализуется через систему факторов, определяющих кадровую политику (рисунок 3.6).

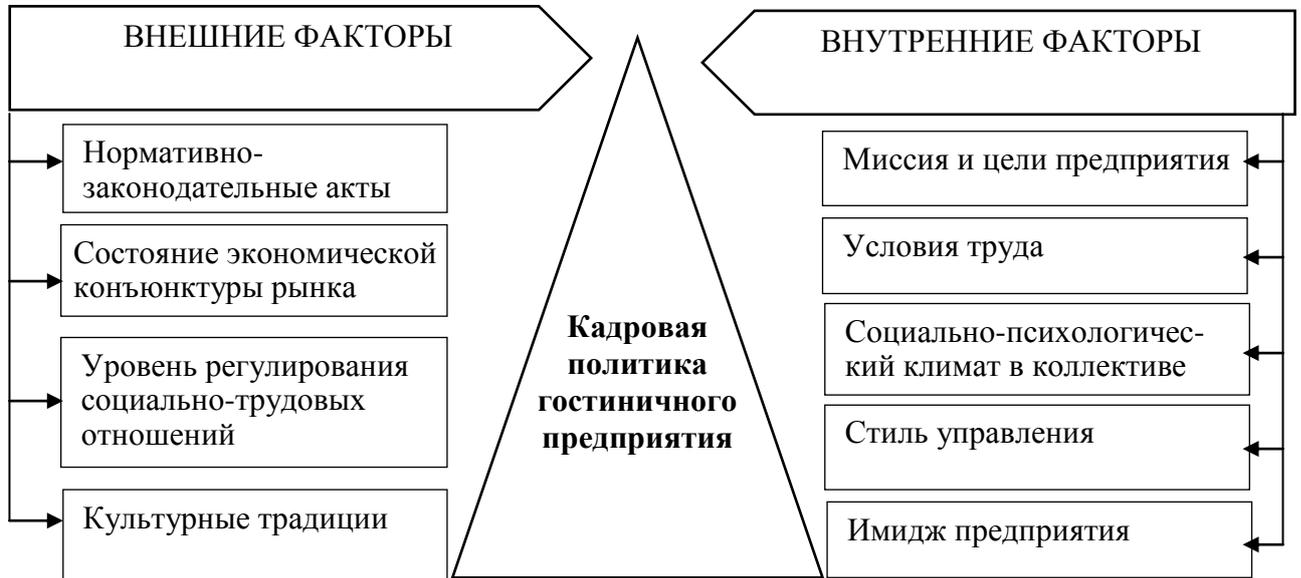


Рисунок 3.6 – Система факторов, определяющих кадровую политику в подсистеме координации кадрового обеспечения гостиничного предприятия (составлено автором)

В организационно-управленческом механизме формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия ключевое место отводится персоналу. Именно люди, которым присущи определенные характеристики (образование, профессиональные навыки, опыт, личностные качества), способны решать современные задачи в достаточно сложных, динамических условиях хозяйствования, генерировать новые идеи и тем самым обеспечивать устойчивое развитие гостиничных предприятий.

Вопросы организации мотивации предприятий гостиничной отрасли приобретают особую актуальность. Важно в эти периоды сохранить штат профессионалов (адаптированных к предприятию, опытных) и не допустить высокой текучести кадров, которая всегда отрицательно влияет на качество обслуживания потребителей. Соответственно возрастает необходимость решения

проблем эффективного использования потенциала работников на фоне повышения качества гостиничного продукта через *подсистему мотивации работников гостиничного предприятия*.

Необходимость формирования подсистемы мотивации сотрудников гостиничного предприятия обуславливается способностью обеспечения полной реализации потенциала каждого сотрудника для достижения целей предприятия гостиничного хозяйства и создания условий, побуждающих сотрудников к качественной деятельности.

Формированию подсистемы мотивации сотрудников в организационно-управленческом механизме формирования конкурентоспособности предшествует ряд проблем, которые характерны для гостиничных предприятий данного региона, а именно:

- индивидуальное вознаграждение специалистов одного уровня менеджмента;
- незначительный уровень бонусов по вознаграждению специалистов без учета ситуации на рынке труда, в отрасли;
- непрозрачность в формировании оплаты труда;
- компенсация низких окладов за счет надбавок за выполнение непосредственных должностных обязанностей.

В основе содержания подсистемы мотивации сотрудников гостиничного предприятия лежит представление о сущности мотивации и закономерностях поведения человека. Для эффективности функционирования структура подсистемы мотивации сотрудников гостиничного предприятия должна базироваться на таких составляющих, как система формальных процедур и правил выполнения функциональных обязанностей, предназначенных для достижения целей. В данной подсистеме закладываются представления о реальных интересах, мотивах, потребностях сотрудников гостиничного хозяйства, а также способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

Данная подсистема мотивации должна формироваться с учетом особенностей её работников, включающих потребности, мотивы, поведение,

интересы, установки и ценностные ориентиры. Это позволит учесть существующую структуру управления (формальные коммуникации), факторы, которые влияют на предприятие внутри и извне, а также сложившиеся на предприятии традиции и исторический опыт работы (неформальные коммуникации).

Предложенная подсистема мотивации сотрудников гостиничного предприятия представлена на рисунке 3.7.

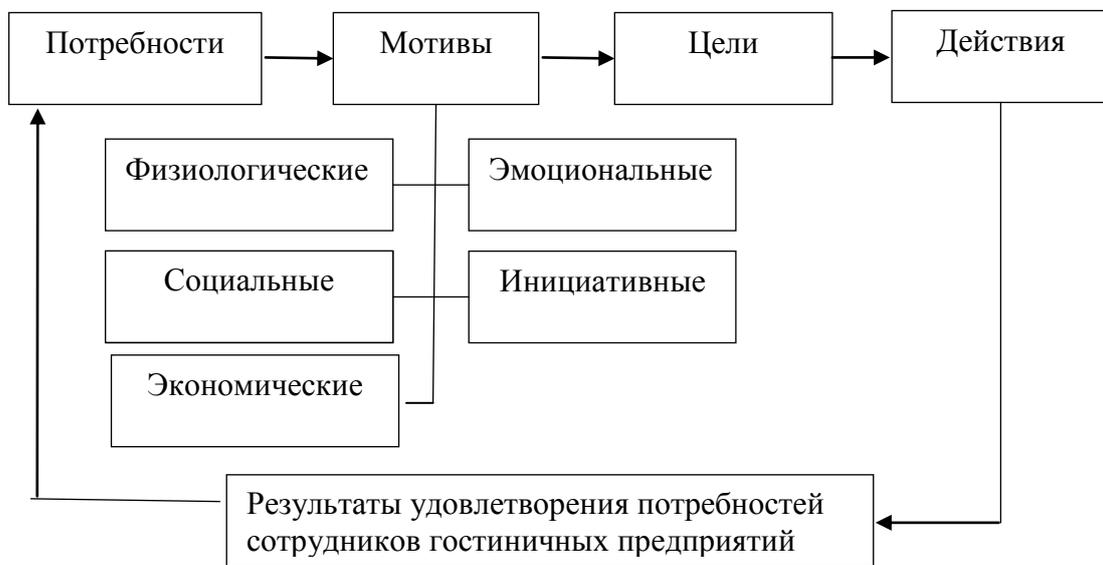


Рисунок 3.7 – Подсистема мотивации сотрудников гостиничного предприятия
(составлено автором)

Стимулирующими в подсистеме мотивации сотрудников гостиничного предприятия могут быть следующие ориентиры: личный пример руководителя; донесение до сотрудников четких целей предприятия, перспектив его развития; моральное поощрение оперативности, инициативности и любых других достижений; распределение задач и обязанностей среди сотрудников согласно их возможностям и др. Кроме этого, положительную роль в повышении мотивации отдельных сотрудников может играть организация обучения (внешние тренинги, семинары, обучение на рабочем месте и т.д.).

В ходе формирования подсистемы мотивации сотрудников гостиничного предприятия целесообразно проводить анализ и прогнозировать ряд показателей

гостиничного предприятия, среди которых: профессионально-квалификационный состав сотрудников; качество профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала гостиничного предприятия; действующие формы, методы материального и нематериального стимулирования, их действенность; уровень удовлетворенности сотрудников выполняемой работой и результатами труда; ключевые мотивы трудовой деятельности сотрудников; размер реальной заработной платы; степень дифференциации доходов сотрудников предприятия; реальный бюджет сотрудников и их семей; уровень обеспечения жильем, медицинскими, культурными, транспортными услугами; личная безопасность в процессе осуществления трудовых функций и т.д.

В процессе исследования подсистемы мотивации сотрудников гостиничного предприятия выявлено, что основным элементом мотивации, особенно во времена обострения социально-экономических проблем в обществе, является уровень заработной платы. При этом заработная плата персонала отеля чаще всего определяется должностным окладом и практически не зависит от результатов деятельности. Таким образом, она практически теряет стимулирующую функцию, не способствует повышению эффективности труда, развитию персонала и предприятия. Поэтому при формировании подсистемы мотивации сотрудников, прежде всего, следует совершенствовать систему оплаты труда. Это возможно, например, путем установления фиксированной части (должностного оклада) и гибкой, которая должна зависеть от достижений и качества труда человека.

Совершенствование подсистемы мотивации работников возможно путем:

- оптимизации структуры заработной платы с учетом современного опыта развитых стран;
- обеспечения участия персонала в прибылях гостиничного предприятия;
- справедливой оценки и вознаграждения персонала;
- формирования высококвалифицированных специалистов управления гостиничным хозяйством;
- предотвращения потери высококвалифицированных работников и переманивания их конкурентами;

– проведения систематического и качественного мониторинга мотивации сотрудников гостиничного предприятия.

Реализация подсистемы мотивации сотрудников гостиничного предприятия должна осуществляться при условии развития культуры сервиса, цель которой заключается в полном удовлетворении потребностей гостей при соблюдении норм профессиональной этики. Это будет способствовать выполнению важной задачи гостиничной отрасли – разработке и внедрению в практику общепринятых форм и методов обслуживания. Культура обслуживания является системной категорией, которая состоит из ценностей и убеждений, поддерживаемых предприятием, и способствует реализации идеи предоставления потребителю качественных гостиничных продуктов на основе выполнения определённых правил и норм с учетом действующей системы поощрений.

В гостиничных предприятиях с развитой корпоративной культурой каждый сотрудник выступает носителем культуры сервиса, требования которой излагаются в должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, положениях, миссии и целях предприятия. Высокая культура обслуживания определяет поведение сотрудников в любой возникающей ситуации. Также она дает возможность служащим не только выступать проводниками определенных ценностных установок, но и принимать активное участие в деятельности предприятия. Высокая культура обслуживания призвана побуждать служащих в своих действиях руководствоваться интересами и потребностями клиентов, что является основой для создания клиентоцентричного предприятия.

Достижение высокого уровня качества и обслуживания обеспечивается *эффектом синергии*, проявляющимся в процессе реализации функций управления. Под функцией управления понимают продукт разделения и специализации управленческого труда, отдельное направление управленческой деятельности, которое позволяет осуществлять управляющее воздействие, включающее общие (ключевые) функции, раскрывающие сущность процесса управления, и специальные (конкретные и специфические), указывающие

направление целенаправленного воздействия на тот или иной вид производственной деятельности [143, с. 86].

К специфическим функциям, указывающим направление целенаправленного воздействия на гостиничные предприятия, относят управление гостиничными ресурсами, например, бренд, имидж, ноу-хау. Успешность функционирования гостиничного предприятия взаимосвязана с уровнем осознания и доверия к гостиничному продукту соответствующего бренда, который предусматривает реализацию услуг с помощью комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на определенную целевую аудиторию. Положительный имидж отдельной гостиницы обеспечивает получение рыночной силы, что, с одной стороны, влияет на восприятие цен на гостиничный продукт, а с другой – укрепляет её позиции относительно конкурентов.

Гостиничное предприятие является живым организмом, построенным как специально структурированная и координированная система, связанная с окружающей средой и взаимодействующая с ней через свой ресурсный набор. Под воздействием окружающей среды гостиничное хозяйство постоянно приспосабливается и адаптируется к изменениям. Это связано с объективными законами развития, при которых материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в ее подчинении, ее целью является достижение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла. Чем более полной информацией располагает гостиничное предприятие о своей внутренней и внешней среде, тем больше вероятность ее устойчивого функционирования.

Рациональное использование всех ресурсов гостиничного предприятия достигается путем формирования эффекта синергии. Данный эффект проявляется в результате совместного и слаженного действия всех подсистем внутреннего организационно-управленческого механизма формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия, что приводит к увеличению качественных показателей функционирования без увеличения количественных. Это объясняется тем, что гостиничное предприятие, как открытая система, является

одновременно и материально-информационной системой, и информационно-материальной. Как материально-информационная система оно существует для обслуживания материальной основы системы, а как информационно-материальная – для реализации информационных функций системы.

Таким образом, в управленческом механизме формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий выявлены предпочтения потребителей, а также определен их выбор относительно гостиничного продукта. Именно такая конкурентоспособность выступает залогом успешного перехода от *кастомизации* (процесс адаптации и настройки продукта под отдельную аудиторию, объединенную определенными особенностями) к *персонализации* (процесс осознания субъектом собственной личности как общественно значимой, результатом чего выступает его активная деятельность, нацеленная на трансляцию другим своей индивидуальности) клиентского опыта.

3.2 Методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий

Одним из наиболее важных направлений для выработки гостиничным предприятием успешной конкурентной стратегии и эффективного ведения хозяйственной деятельности является оценка уровня конкурентоспособности. В процессе оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий определяются как сильные, так и слабые стороны их деятельности, что позволяет эффективно проводить мероприятия стратегического и тактического планирования, а также развивать деятельность гостиничного хозяйства с учетом конкурентных преимуществ.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства, оценки эффективности системы управления [153].

Оценка конкурентоспособности гостиничных предприятий в механизме формирования конкурентоспособности ориентирована на цели и задачи, поставленные субъектом управления относительно объекта исследования. Качество осуществления оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий невозможно без детализации и систематизации всех процессов, связанных с качественным обеспечением аналитической информации о функционировании и развитии их деятельности.

Оценка конкурентоспособности гостиничных предприятий занимает важное место в цепи функций экономического механизма и вызывается основными проблемами, которые решаются, как правило, в управленческом процессе от системного изучения гостиничного предприятия как объекта управления, идентификации его реального положения, создания и выполнения программы действий для обеспечения достижения заданного уровня развития до установления основных факторов, вызывающих изменения в деятельности гостиничного предприятия, с последующей их оценкой, корректировкой и оптимизацией управления, а также изменением функций планирования от текущих к возможным перспективам развития.

Во внутреннем экономическом механизме оценка конкурентоспособности гостиничных предприятий выступает своеобразным направлением саморегулирования, в процессе которого обеспечивается обратная связь в системе управления через организацию, планирование, учет, контроль, анализ, мотивацию, а также реализацию управленческих решений (рисунок 3.8).

С учетом цепной взаимосвязи функций в системе управления в экономическом механизме формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий предлагается проводить оценку по следующим этапам:

- 1) подготовительный;
- 2) информационный;
- 3) аналитический;
- 4) этап моделирования;
- 5) рекомендательно-исполнительный.

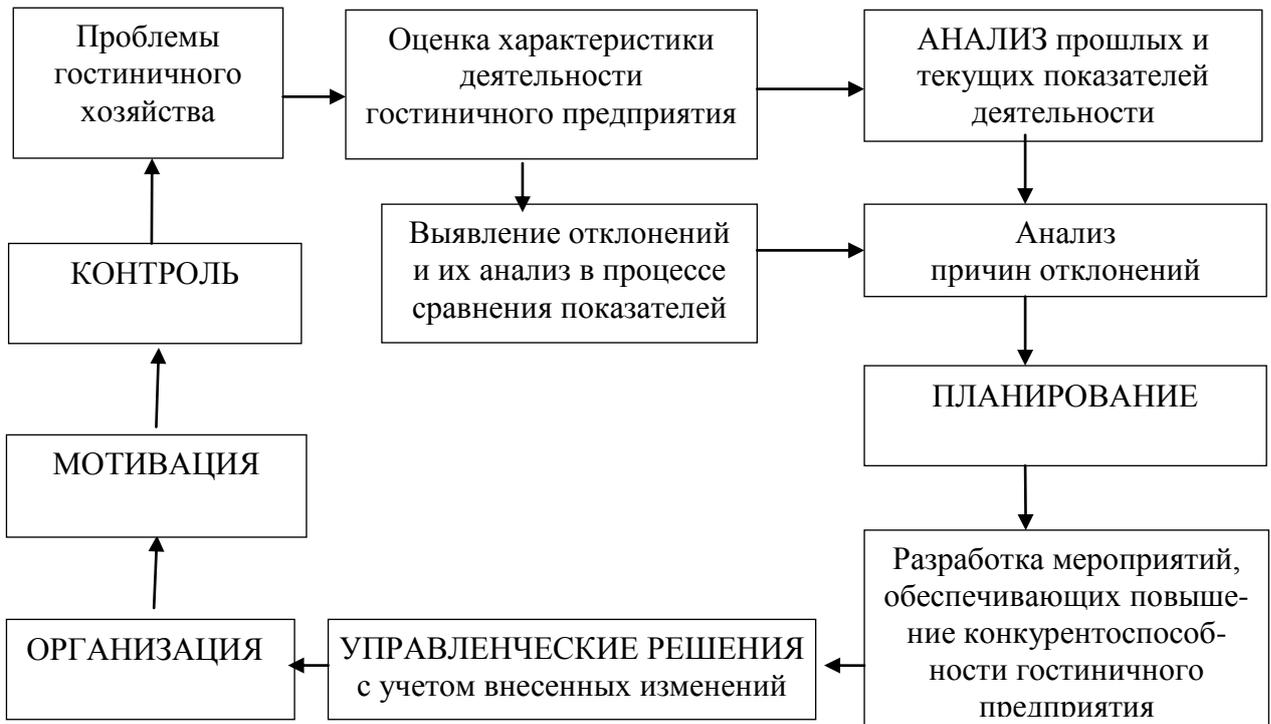


Рисунок 3.8 – Цепь функций системы управления при реализации механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий
(составлено автором)

Этапы обеспечения повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия представлены на рисунке 3.9.

Сформированная структура этапов обеспечит информационно-аналитическую основу для оценки возможности реализации повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия. Это позволит научно обосновать разработку управленческих решений менеджмента гостиничных предприятий по реализации направлений, связанных с повышением уровня их конкурентоспособности и дальнейшего развития.

На *подготовительном этапе* проводится регламентация исследования объекта оценки конкурентоспособности. В процессе подготовки устанавливается цель и определяются основные задачи; выбираются методы исследования, формируется рабочая группа для решения поставленных задач.

Информационный этап предусматривает разработку системы первичной систематизации и обработки информации об особенностях проведения оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий с учетом взаимодействия её ресурсных потоков.

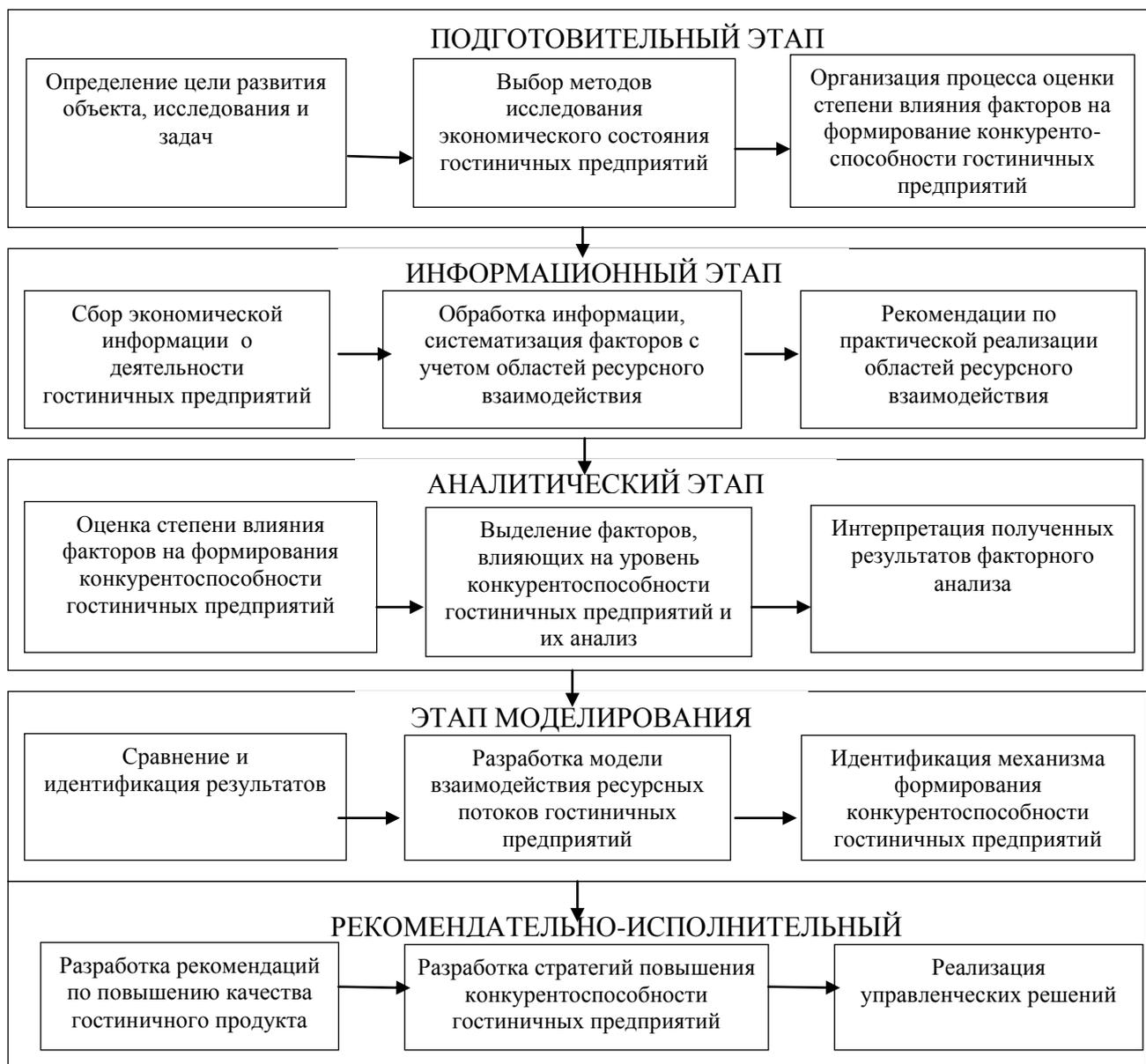


Рисунок 3.9 – Структура этапов обеспечения повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия (составлено автором)

На *аналитическом этапе* осуществляется построение функциональной схемы объекта оценки – гостиничных предприятий и проводится анализ по исходным показателям, формирование системы показателей состояния и развития. Далее осуществляется оценка основных тенденций изменений экономического состояния гостиничных предприятий в перечне исследуемых объектов, определяются факторы, влияющие на уровень развития гостиничного хозяйства, что создает предпосылки для проведения факторного анализа.

На *этапе моделирования* разрабатывается модель формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий и выполняется краткосрочный прогноз положения и тенденций изменений, идентифицируется механизм обеспечения лучшего результата.

Рекомендательно-исполнительный этап предусматривает разработку рекомендаций и управленческих решений по повышению конкурентных возможностей гостиничного хозяйства, а также формирование стратегии развития деятельности гостиничных предприятий.

Разработка управленческих решений может содержать управленческие ошибки, а это требует повышения требований к качеству разработки и реализации этих решений. Поэтому процесс аналитического обоснования рациональных управленческих решений сталкивается с необходимостью применения на отечественных предприятиях инструментария оценки и разработки практических рекомендаций по использованию результатов ее проведения. Обоснование управленческих решений согласно результатам оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий дает возможность сопоставить тенденции изменений по исследуемым объектам, обеспечить условия их взаимодействия, избежать риска планирования и существенно улучшить точность прогнозирования.

Подготовительный этап. Рынок гостиничных услуг в Донецкой Народной Республике характеризуется территориальной сегментацией, которая сопровождается постоянными динамическими и адаптационными рыночными процессами относительно спроса и предложения на гостиничные продукты. Основной задачей любого гостиничного предприятия является привлечение новых и удержание имеющихся клиентов. Поэтому проведение предварительной оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия позволит выявить причины нестабильного спроса и повышения эластичности предложения, что обязательно приведет к повышению результативности деятельности.

Для эффективного внедрения механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий необходимо проводить мероприятия по оценке конкурентоспособности, в процессе которой

анализировались бы причины снижения её уровня, а также проявлялись интересы инвесторов, предприятий, потребителей, государства. Это связано с тем, что сегодня на предприятиях гостиничного хозяйства не существует единой информационной базы, которая бы включала показатели анализа и оценки их конкурентоспособности. Поэтому важно теоретически обосновать выделение *системы факторов*, представляющих конкурентные преимущества конкретной гостиницы, что позволит провести оценку её конкурентоспособности и сравнить результаты с участниками отраслевого рынка.

Под системой факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий предлагается понимать целостное множество взаимосвязанных и взаимосогласованных факторных характеристик, отражающих основные составляющие деятельности гостиничного хозяйства, которые можно понимать как конкурентные преимущества. Данная система факторов должна определять способность гостиничного хозяйства осуществлять успешную деятельность в текущих экономических и политических условиях, что будет проявляться в обеспечении финансовой устойчивости, усовершенствовании материально-технической базы, эффективности менеджмента, организации деятельности по всем направлениям: финансовой, информационной, маркетинговой, обслуживающей, аналитической и т.д. Построение системы факторов в оценке конкурентоспособности гостиницы предполагает определение содержания признака каждого фактора и методов их оценки, сопоставимость во времени и пространстве.

Организация проведения оценки конкурентоспособности позволяет получить результаты для разработки эффективного управленческого решения повышения уровня конкурентоспособности гостиничного хозяйства.

В классическом понимании теория конкурентных преимуществ М. Портера [10] составляет основу современных исследований теорий управления конкурентоспособностью предприятия, к которым относятся разработки М. Хемела, К. Прахалада, Г. Томаса [154] (создание и развитие уникальных ресурсов и способностей фирмы – важнейшим условием интеллектуального первенства является удачное использование «базовых функциональности

продукта» и «ключевых компетенций»). Представители японской школы Х. Такеучи, Х. Кобаяси, М. Цучия, Т. Ногучи [155] больше внимания уделяют проблеме сотрудничества и взаимодействия национальных производителей с целью завоевания новых географических рынков. Основные положения работ ведущих российских ученых, изучающих конкурентные преимущества предприятий в стратегической перспективе, таких как Г.Л. Азоев [155], Р. Фатхутдинов [13; 156-158], А.П. Градов [4] и др., отличаются подходами к определению конкурентоспособности, системой ее показателей и методами оценки конкурентоспособности.

В таблице 3.1 представлена классификация всей совокупности методов оценки уровня конкурентоспособности предприятия, разработанная в результате обобщения существующих научных исследований по этому вопросу.

В развитых странах применяют методики, имеющие преимущественно конкретно-экономический, количественный характер. Они основываются на системном анализе предприятия и отражают его деятельность по всем ведущими параметрами (в том числе анализ эффективности использования ресурсов и рентабельности производства, анализ устойчивости функционирования предприятия и т.п.).

Применение такой системы показателей для определения уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия не совсем приемлемо, так как большинство расчетной базовой информации составляет коммерческую тайну предприятий. Более эффективно в сегодняшних условиях хозяйствования в основу оценки уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия заложить такие показатели, как *качество, цена, уровень обслуживания, имидж* и др. [159].

Наиболее понятными и доступными методами, которые не требуют использования специальной документации по финансовой деятельности предприятий рынка гостиничных услуг, являются следующие:

- 1) метод составления карты стратегических групп конкурентов;

- 2) статистический метод корреляции между определенными факторами (факторный анализ);
- 3) графический метод – построение многоугольника конкурентоспособности;
- 4) метод баллов;
- 5) метод рангов;
- 6) метод, основанный на определении рыночной доли;
- 7) метод сравнительных преимуществ.

Таблица 3.1 – Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия ¹

Признак	Методы оценки конкурентоспособности предприятия
По способу оценки	Качественные
	Количественные
По форме представления результата	Аналитические (методы оценки конкурентоспособности предприятия): - рейтинговая оценка; - оценка на основе доли рынка; - оценка на основе потребительской стоимости; - оценка на основе эффективной конкуренции
	Аналитические (методы оценки конкурентоспособности товара): - оценка на основе уровня продаж; - модель Розенберга
	Графические: - матрица БКГ; - модель «Привлекательность рынка – преимущества конкуренции»; - многоугольник конкурентоспособности
	Индексные: интегральный показатель
По возможности принятия стратегических решений	Текущие
	Стратегические
По направлению формирования информационной базы	Критериальные
	Экспертные
В зависимости от конкретизированной цели оценки	Позиционирование в группе
	Определение динамики позиций в группе
	Определение конкурентных преимуществ

¹ Составлено по материалам источника [160].

Общая характеристика методов конкурентоспособности гостиничных предприятий приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Возможные методы оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий ¹

Метод	Характеристика	Возможности применения для предприятий на рынке гостиничных услуг
Метод экспертных оценок	Основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятности риска	Помогает получить управленческую информацию, необходимую для выработки рационального решения в управлении гостиничными предприятиями
Профиль популярности	В основе метода лежит определение показателей, по которым предприятие опережает или отстает от конкурентов	Показывает направления, на которые должно обратить внимание руководство отеля для выживания в конкурентной борьбе
Метод «4P»	Позволяет дать количественную оценку отдельных факторов и всех факторов в целом. Основан на сравнительном анализе предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта	Дает возможность менеджменту гостиницы гибко реагировать на изменения и укреплять свои конкурентные позиции
SWOT-анализ	Позволяет проанализировать слабые и сильные стороны предприятия, потенциальные опасности и угрозы, выявить существующие возможности для развития	Доступный в полном объеме и приемлемый для предприятий любого вида деятельности
Оценка на базе качества продукции	Данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства	Дает возможность получить ряд «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в гостиничных продуктах
Факторный анализ	С помощью факторного анализа возможно выявление скрытых переменных факторов, отвечающих за наличие линейных статистических корреляций между наблюдаемыми переменными	Данный анализ позволяет решить две важные проблемы исследователя: описать объект измерения всесторонне и в то же время выявить степень влияния каждого фактора на результирующий показатель

¹ Составлено по материалам источников [161, с. 500-502; 162, с. 21; 163].

Организация осуществления оценки конкурентоспособности – залог получения результатов для разработки эффективного управленческого решения повышения уровня конкурентоспособности гостиничного хозяйства.

На период проведения оценки конкурентоспособности целесообразно создать группу аналитиков из числа работников гостиничного предприятия, отличающихся профессионализмом в области менеджмента в сфере гостеприимства с учетом основных направлений деятельности.

Место мобильной группы контроля и мониторинга деятельности в процессе функционирования механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий представлено на рисунке 3.10.



Рисунок 3.10 – Место мобильной группы контроля и мониторинга деятельности в процессе функционирования механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий (составлено автором)

Для постоянного контроля и мониторинга группа аналитиков по оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий должна собираться один раз в

три месяца, а также дополнительно, в случае наступления непредвиденных ситуаций.

Формирование мобильной группы контроля и мониторинга деятельности гостиничного предприятия будет способствовать выявлению существенного круга логистических функций ресурсного взаимодействия, требующих непрерывного управленческого воздействия, а также раскрытию степени реализации этих функций.

Отсутствие полной информационной базы об особенностях логистических процессов ресурсного взаимодействия гостиничного предприятия, несогласованность в действиях основных её служб, невыполнение принципов комплексности и системности при применении управленческих функций способствуют существенному замедлению общих процессов в гостиничном предприятии, что приводит к снижению скорости передачи информации, задержке при проведении финансовых расчетов, увеличению задолженности и т.п. Предотвращение таких ситуаций и выявление возможных рисков, отрицательно влияющих на развитие предприятия сферы гостеприимства, возможно только при условии создания постоянного контроля и мониторинга эффективности деятельности гостиничного предприятия, которые предложено реализовывать с помощью мобильной группы.

Информационный этап. Результативность мобильной группы контроля и мониторинга деятельности гостиничных предприятий связана с эффективностью процесса управления ресурсными потоками в рамках модели формирования конкурентоспособности. В свою очередь, взаимодействие ресурсных потоков гостиничных предприятий предполагает проведение отбора и оценки факторов, влияющих на эти потоки для разработки стратегий по результатам оценки. В процессе такого управленческого подхода возможно как оценить уровень конкурентоспособности гостиничных предприятий, так и дать рекомендации по реализации стратегий управления ресурсами гостиничного хозяйства для ведения результативной деятельности в процессе их взаимодействия.

Ресурсные потоки играют значительную роль в организационно-экономическом механизме формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия, а их взаимодействие проявляется в следующих направлениях:

- оптимизация технологических процессов обслуживания клиентов гостиницы и их ресурсно-техническое обеспечение;
- повышение профессиональных возможностей сотрудников гостиничного предприятия;
- оптимизации ассортиментной политики гостиничного продукта;
- рационализация использования финансовых ресурсов;
- проектирование новых направлений деятельности гостиничного предприятия;
- создание высокоэффективной коммуникационной инфраструктуры;
- реорганизация организационной структуры управления гостиничным предприятием;
- построение информационной подсистемы документооборота управления всеми ресурсными потоками гостиничного предприятия.

Структура ресурсов и их потоков на входе организационно-экономической деятельности гостиничного предприятия в решающей степени определяется и формируется под влиянием целей развития гостиничного предприятия на выходе. Разница между ресурсами на входе и выходе системы управления гостиничным предприятием представляет собой результирующее значение баланса всех процессов, связанных с реализацией гостиничного продукта и определяется как *логистический процесс*. Сложная взаимосвязь и разнообразие элементов процесса преобразования ресурсов в готовый гостиничный продукт обуславливают необходимость формирования сложной системы управления ресурсного обеспечения организационно-экономической деятельности гостиничного предприятия.

Сложившаяся система управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия предполагает, что *объектом* в ней является процесс взаимодействия ресурсного потока, а именно логистический процесс, *предметом* – непрерывный

цикл логистического процесса, а субъектом – его участники. Предложенный системный подход к управлению логистическим процессом предполагает целенаправленное воздействие участников процесса на изменения в характеристиках логистического процесса для достижения поставленной цели путем рационального перераспределения ресурсов. В таком случае будет обеспечиваться оптимальное соотношение между ценой (затратами) на гостиничный продукт и уровнем его качества с учетом эффекта синергизма и способности адаптировать свой логистический процесс к изменениям внешних и внутренних факторов.

Определение потребности в ресурсах для результативной деятельности гостиничного предприятия базируется на полученной информации, которую можно представить путем комбинации:

- 1) целей на использование ресурсов и затрат на их взаимодействие при реализации логистического процесса гостиницы;
- 2) сроков решения задач при реализации гостиничного продукта;
- 3) путей достижения целей программы развития гостиничного предприятия.

В соответствии с приведенными признаками сформируем схему управления ресурсным обеспечением гостиничного предприятия как логистического процесса, выраженную взаимодействием ресурсных потоков на основе применяемых на предприятии форм и методов обслуживания и объединенных процессом передачи информации между основными элементами инфраструктуры гостиничного предприятия (подсистемами, гостями, персоналом и внутренними службами). В данной схеме будет отображаться процесс эффективного управления взаимодействием ресурсов, что необходимо для преобразования их в готовый гостиничный продукт.

Взаимодействие ресурсных потоков в управлении логистическим процессом гостиничного предприятия является непрерывным и совершается в пределах предприятия, определенного как система, тогда анализ оптимизации этих процессов удобнее проводить через подсистемы логистического процесса и места их концентрации, которые подлежат постоянному управленческому воздействию.

Управление логистическим процессом включает подсистемы ресурсного взаимодействия, представленные на рисунке 3.11.

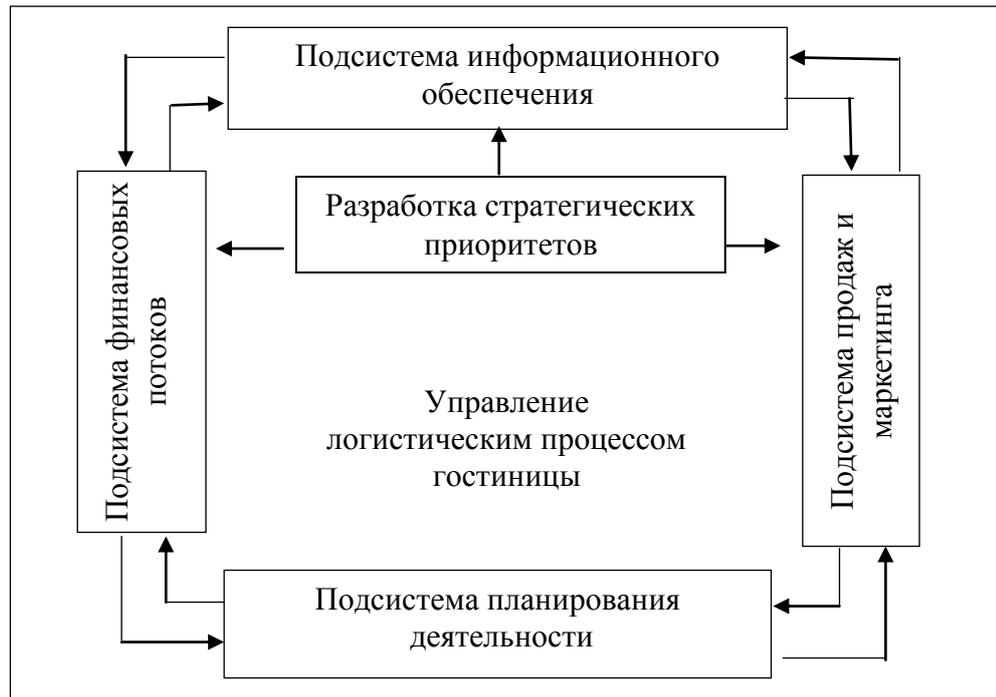


Рисунок 3.11 – Подсистемы ресурсного взаимодействия в управлении логистическим процессом гостиничного предприятия (составлено автором)

С учетом особенностей модели формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия в экономическом механизме можно утверждать, что главной подсистемой в логистическом процессе гостиничного предприятия является подсистема информационного обеспечения. Система входящих и исходящих информационных коммуникаций в этой области формируется непосредственным взаимодействием соответствующих служб с потребителями и обеспечивается через заказ и бронирование номеров, проведение финансовых расчетов, обслуживание в барах и ресторанах, сервисное обслуживание.

Посредником, обеспечивающим логистический процесс гостиничного предприятия достоверной информацией между потребителями и внутренними службами, является служба приема и размещения, которая одновременно выполняет функции *информационного центра*.

Обеспечение потребителей гостиничными продуктами предполагает взаимосвязь информационных потоков с финансовыми, которая на входе логистического процесса выражается оплатой потребителей за гостиничный продукт через наличные или кредитные деньги, а на выходе – информационными потоками, подтверждающими оплату: выписка счетов, проведение оплаты через информационные программы бухгалтерского назначения.

Второй по значимости в логистическом процессе является *подсистема финансовых потоков*, формирующаяся в результате банковского и кассового обслуживания расчетов гостиничного предприятия. Финансовая составляющая логистического процесса гостиничного предприятия наполняется за счет проведенных кассовых операций с потребителями гостиничных продуктов. В системе управления гостиничным предприятием подсистема финансовых потоков имеет тесную связь с бухгалтерией, которая отвечает за контакты с банком, проводит необходимые расчеты с потребителями гостиничных продуктов, подрядчиками, обеспечивающими реализацию логистического процесса, и осуществляет учет движения денежных средств в результате финансово-хозяйственной деятельности гостиничного предприятия.

Между сферами информационного и финансового потоков складывается прямая взаимосвязь, поскольку информационное обеспечение имеет прямое влияние на подсистему финансовых потоков и обслуживание финансовых расчетов гостиничного предприятия, подсистему продаж и маркетинговой деятельности по созданию базы данных постоянных клиентов и косвенное – на подсистему планирования деятельности гостиничного предприятия, а также его ресурсов. Так, поступившая в отдел бронирования заявка на прием группы туристов создает информационные потоки в области маркетинга и планирования (о численности группы, датах заезда и желаемой цене на номерной фонд), при положительном решении потребителей заявка переходит в подсистему финансовых потоков для обеспечения расчетных операций по обслуживанию туристической группы.

Следующей важной подсистемой в логистическом процессе гостиничного предприятия является *подсистема продаж и маркетинга*, необходимость которой

объясняется взаимодействием гостиничного предприятия с другими участниками гостиничного рынка: посетителями, посредниками, конкурентами. В системе управления гостиничного предприятия подсистема продаж и маркетинга привязана к деятельности коммерческого отдела. В то же время взаимодействие этой подсистемы с информационной и финансовой составляющими регулируется документооборотом с учетом утвержденного плана маркетинга и разработанных шаблонов договорных отношений с потребителями и посетителями.

Структура подсистемы продаж и маркетинга представлена внешними и внутренними информационными потоками. Так, внешние информационные потоки характеризуют взаимосвязь между потребителями и менеджментом гостиничного предприятия, уровень его конкурентоспособности, динамику и перспективы развития рынка гостиничного хозяйства, а внутренние потоки генерируют информацию о потребительских предпочтениях, в том числе и ценовых, качестве обслуживания, результативности его деятельности.

Подсистема продаж и маркетинга, как и подсистема информационного обеспечения, носит смешанный характер и оказывает прямое воздействие на смежные области логистического процесса гостиничного предприятия. При использовании такого инструмента маркетинга, как ценообразование, происходят изменения параметров входящего информационного потока по бронированию номеров, объемов расчетных операций и последующая корректировка финансового плана, что приведет к смене запланированных показателей результативной деятельности гостиницы как конкурентоспособной и её ресурсов.

Реализация первых трех подсистем в логистическом процессе зависит от разработки стратегических приоритетов подсистемы планирования деятельности гостиничного предприятия по рациональному использованию его ресурсов. Подсистема планирования деятельности осуществляет анализ взаимодействия ресурсных потоков, оценку контроля выполнения всех видов планов и показателей результативности. Данная подсистема связана со всеми областями логистического процесса гостиничного предприятия как внутренняя составляющая, оказывающая на них как прямое, так и косвенное влияние.

Подсистема планирования гостиничного предприятия является аккумулирующей информационной базой, регулирующей деятельность через планы и бюджеты подсистем гостиничного хозяйства.

Экономическая сущность ресурсного потока как логистического процесса гостиничного хозяйства отражает взаимообусловленное движение и трансформацию экономических ресурсов: материальных, финансовых, информационных и человеческих в процессе удовлетворения спроса на готовую гостиничную продукцию. При этом движение ресурсов в логистическом процессе возникает при наличии потребительского спроса на конечную гостиничную продукцию высокого качества, которая реализуется конечному потребителю работниками гостиницы как профессионалами в своей деятельности.

Аналитический этап. Этот этап участвует в формировании обратной связи – появлении встречного финансового потока, уровень которого будет зависеть от качества гостиничного продукта, включающего материальное и информационное обеспечение, реализуемое через доброжелательное и профессиональное отношение со стороны работников гостиничного предприятия. Именно качество необходимо сегодня рассматривать как приоритет в деятельности гостиничного предприятия.

Под *обеспечением качества гостиничного продукта* следует понимать процесс формирования необходимых свойств и характеристик гостиничного продукта, способных удовлетворять или предусматривать ожидания потребителя.

Поэтому на аналитическом этапе оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий уровень конкурентоспособности будет оцениваться комплексно по всем критериям и направлениям деятельности, что предполагает применение нескольких методов одновременно.

Аналитический аспект в оценке влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничного предприятия обусловлен качественным и количественным анализом, этапы которого представлены на рисунке 3.12.



Рисунок 3.12 – Этапы оценки степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий

В связи с вышеуказанным целесообразно провести отбор факторов и показателей, влияющих на конкурентоспособность гостиничных предприятий, с учетом рассмотренных подсистем ресурсного взаимодействия логистического процесса, предварительно поделив их на факторы по подсистемам: 1) финансовых потоков; 2) информационного обеспечения; 3) продаж и маркетинга; 4) планирования деятельности; 5) кадрового обеспечения.

Результаты отбора качественных и количественных факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности, с учетом подсистем ресурсного взаимодействия логистического процесса гостиничных предприятий за период 2013-2015 гг. представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Качественные и количественные показатели деятельности гостиниц (среднее по отрасли) за период 2013-2015 гг.

Показатели	Год		
	2013	2014	2015
1. Подсистема финансовых потоков			
Коэффициент рентабельности реализации продукции (<i>Крент</i>)	12,13	9,41	7,94
Коэффициент синхронности денежных потоков (<i>Ксдп</i>)	54,45	43,69	38,95
Коэффициент маневренности собственного капитала (<i>Кмк</i>)	5,7	5,8	4,7
Средневзвешенный период оборачиваемости оборотных активов (<i>Кпоа</i>)	9,14	6,35	5,88
Коэффициент текущей ликвидности (<i>Ктл</i>)	12,88	11,08	10,22
Коэффициент мгновенной ликвидности (<i>Кмл</i>)	3,45	2,95	1,84
Доля выручки от новых услуг по размещению в общей выручке предприятия (<i>Двну</i>), %	15,09	14,61	13,09
2. Подсистема информационного обеспечения			
Доля инновационных инструментов, внедренных в систему бронирования (<i>Диб</i>)	10,51	9,69	8,38
Эффективность новых дополнительных и сопутствующих услуг по размещению (<i>Энур</i>)	14,11	13,47	12,87
3. Подсистема продаж и маркетинга			
Количество гостиниц	28	26	12
Вместимость гостиниц, мест	2040	1855	2178
Номерной фонд гостиниц, ед.	1215	1159	990
Стоимость пребывания размещенных в гостиницах, на один койко-день в среднем за год, руб.	915,6	883,9	4298
Средняя вместимость гостиниц, мест	64	79	83
Общий доход за период, тыс. руб.	15777	13951	10004
Коэффициент заполняемости гостиницы (<i>Кзг</i>)	12,33	10,49	9,55
Коэффициент загрузки (<i>Кз</i>)	12,31	10,55	9,62
Количество потребителей на один проданный номер (<i>Кгн</i>)	12,84	11,09	10,21
Средний срок проживания посетителей (<i>Сп</i>)	12,89	11,13	10,72
Доля постоянных клиентов (<i>Дпк</i>)	13,07	12,11	10,29
Доля своевременно выполненных заказов (коэффициент размещений) (<i>Дсз</i>)	10,9	9,6	8,5
4. Подсистема планирования деятельности			
Количество соглашений о долгосрочном сотрудничестве	865	407	388
Индекс прибыльности номерного фонда (<i>ИПнф</i>)	9,54	8,61	7,83
5. Подсистема кадрового обеспечения			
Производительность труда одного работника (<i>ПТр</i>)	9,03	8,77	7,46
Средняя зарплата одного работника (<i>ЗПср</i>)	15,59	13,08	8,88
Уровень развития функциональных компетенций в сравнении с предприятиями-конкурентами (<i>УКф</i>)	10,65	9,83	7,71
Уровень развития стратегических компетенций в сравнении с предприятиями-конкурентами (<i>УКс</i>)	13,44	11,79	9,61

Количественная оценка степени влияния факторов на реализацию механизма формирования конкурентоспособности гостиниц на результаты деятельности гостиниц проведена с использованием модели факторного анализа

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots + A_{im}F_m + U_i,$$

где X_i – i -й многомерный исследуемый признак;

A_{ij} – весовой коэффициент i -й переменной j -го фактора;

F_j – j -й фактор;

U_i – случайная величина i -й переменной (i -й уникальный фактор);

m – количество факторов.

Факторный анализ включает совокупность моделей и методов, предназначенных для сжатия информации, содержащейся в корреляционной матрице, помогает выявить скрытые факторы, которые объясняют взаимосвязи между наблюдаемыми признаками изучаемого объекта.

Количество признаков (показателей) может быть большим, и связи между ними – чрезвычайно сложными, однако, наблюдая за объектом, можно обнаружить небольшое количество факторов, влияющих на исследуемые признаки. Анализ предусматривает классификацию признаков, имеющих сходный характер изменения при переходе от одного объекта наблюдения к другому. Обоснованная замена большого количества признаков, описанных объектами наблюдений, меньшим количеством комплексных факторов составляет содержание факторного анализа.

Каждый фактор – это группа взаимосвязанных признаков, определяющих содержательную интерпретацию данного фактора. При этом в одном факторе объединяются признаки, которые тесно коррелируют между собой. Признаки, принадлежащие различным факторам, характеризуются слабой корреляционной связью (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности гостиничных предприятий

Признак-фактор	Показатель
1. Подсистема финансовых потоков	
Коэффициент рентабельности реализации продукции (<i>Крент</i>)	X ₁
Коэффициент синхронности денежных потоков (<i>Ксдп</i>)	X ₂
Коэффициент маневренности собственного капитала (<i>Кмк</i>)	X ₃
Средневзвешенный период оборачиваемости оборотных активов (<i>Кпоа</i>)	X ₄
Коэффициент текущей ликвидности (<i>Ктл</i>)	X ₅
Коэффициент мгновенной ликвидности (<i>Кмл</i>)	X ₆
Доля выручки от новых услуг по размещению в общей выручке предприятия (<i>Двну</i>), %	X ₇
2. Подсистема информационного обеспечения	
Доля инновационных инструментов, внедренных в систему бронирования (<i>Диб</i>)	X ₈
Эффективность новых дополнительных и сопутствующих услуг по размещению (<i>Энур</i>)	X ₉
3. Подсистема продаж и маркетинга	
Количество гостиниц	X ₁₀
Вместимость гостиниц, мест	X ₁₁
Номерной фонд гостиниц, ед.	X ₁₂
Стоимость пребывания размещенных в гостиницах, на один койко-день в среднем за год, руб.	X ₁₃
Средняя вместимость гостиниц, мест	X ₁₄
Общий доход за период, тыс. руб.	X ₁₅
Коэффициент заполняемости гостиницы (<i>Кзг</i>)	X ₁₆
Коэффициент загрузки (<i>Кз</i>)	X ₁₇
Количество потребителей на один проданный номер (<i>Кгн</i>)	X ₁₈
Средний срок проживания посетителей (<i>Сп</i>)	X ₁₉
Доля постоянных клиентов (<i>Дпк</i>)	X ₂₀
Доля своевременно выполненных заказов (коэффициент размещений) (<i>Дсз</i>)	X ₂₁
Количество соглашений о долгосрочном сотрудничестве	X ₂₂
Индекс прибыльности номерного фонда (<i>ИПнф</i>)	X ₂₃
5. Подсистема кадрового обеспечения	
Производительность труда одного работника (<i>ПТр</i>)	X ₂₄
Средняя зарплата одного работника (<i>ЗПср</i>)	X ₂₅
Уровень развития функциональных компетенций в сравнении с предприятиями-конкурентами (<i>УКф</i>)	X ₂₆
Уровень развития стратегических компетенций в сравнении с предприятиями-конкурентами (<i>УКс</i>)	X ₂₇

Основными этапами факторного анализа являются [163; 164]:

1) сбор эмпирических данных и подготовка корреляционной (ковариационной) матрицы;

2) выделение начальных факторов и построение факторной структуры (вычисления факторных нагрузок) – производится выбор метода вычисления, определяется количество факторов на основе содержательных или математических рассуждений;

3) вращение факторной структуры – выбор критерия вращения;

4) содержательная интерпретация результатов факторного анализа;

5) вычисление факторных значений.

Создание математической модели факторного анализа базируется на предположении о том, что все изменения значений признаков обусловлены изменением некоторых скрытых свойств наблюдаемых объектов. Эти скрытые свойства называются общими факторами, и их количество должно быть меньше количества признаков, с помощью которых они измеряются. Каждый такой фактор имеет отдельную значимость для разных исследуемых признаков.

Уровень значимости каждого фактора называется его факторной нагрузкой. Он определяется степенью влияния общего фактора на изменение данного признака. На смену значений наблюдаемого признака могут влиять также некоторые субъективные, присущие только этому признаку, изменения. Они могут быть вызваны случайными ошибками, погрешностями измерений и т.д. Причины всех таковых не взаимообусловленных изменений объединяются в понятие специфического фактора.

Для анализа выделенных показателей (таблица 3.5) используется метод главных компонент.

Методом обращения был выбран метод варимакс с нормализацией Кайзера. Согласно критерию сферичности Бартлетта значимость модели достаточна, чтобы считать выборку репрезентативной. Факторный анализ осуществлен с использованием программного пакета IBM SPSS Statistics.

В результате факторного анализа из качественных и количественных показателей деятельности гостиниц выделено две основные компоненты, полная объясненная дисперсия которых представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Полная объясненная дисперсия по оценке качественных и количественных показателей деятельности гостиничных предприятий

Компонента	Начальные собственные значения		
	Итого	Дисперсия, %	Кумулятивный процент, %
1	24,182	89,563	89,563
2	2,818	10,437	100,000

График собственных значений по результатам факторного анализа качественных и количественных показателей деятельности гостиничных предприятий представлен на рисунке 3.13.

Выделенные две компоненты (таблица 3.6, рисунок 3.13) являются определяющими в контексте деятельности исследуемых гостиничных предприятий. Кумулятивный процент первой компоненты составляет почти 90%, второй – 10%.

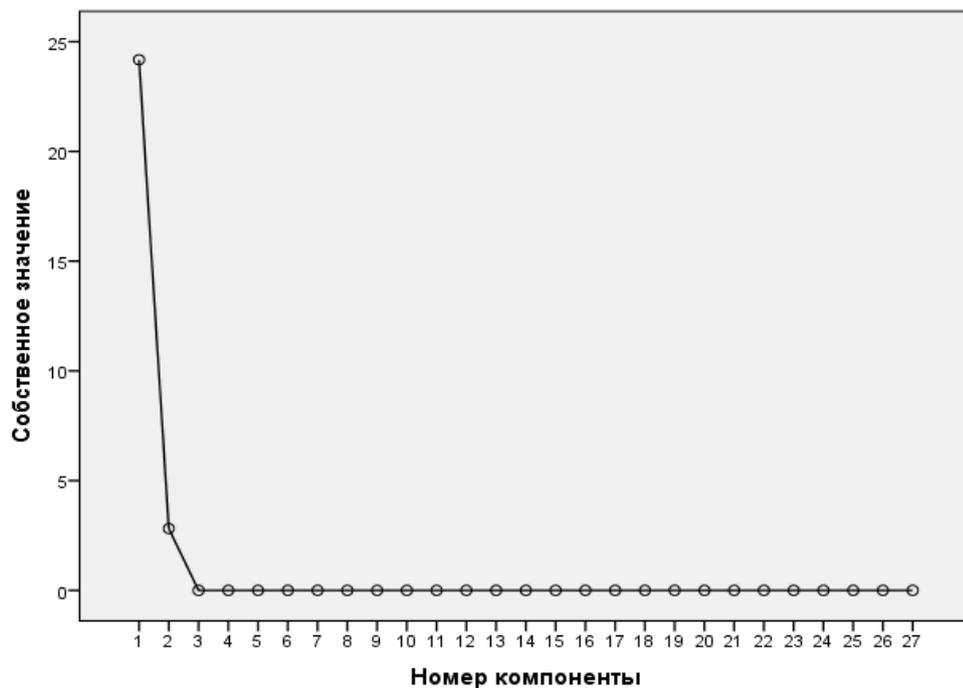


Рисунок 3.13 – График собственных значений по результатам факторного анализа

Матрица преобразования компонент представлена в таблице 3.6. Исходя из ее значений выделенные факторы коррелируют между собой, то есть их влияние не связано со спецификой этапов развития гостиничных предприятий.

Таблица 3.6 – Матрица преобразования компонент

Компонента	1	2
1	0,777	0,630
2	0,630	-0,777

Самая главная часть факторного анализа – объяснение отобранных факторов. Для проведения этой части анализа построена матрица повернутых компонент, представленная в таблице 3.7.

Для компонент 1 и 2 (соответствующие столбцы таблицы 3.7) отмечены те факторные нагрузки, которые имеют наибольшее абсолютное значение. Факторные нагрузки – это коэффициенты корреляции между показателями и факторами (компонентами).

Первая группа факторов (90%) сформирована в результате увеличения таких показателей, как коэффициенты рентабельности продукции, синхронности денежных потоков, текущей ликвидности, заполняемости гостиничных предприятий, загрузки, а также средневзвешенный период оборачиваемости оборотных активов, доля инновационных инструментов, внедренных в систему бронирования, эффективность новых дополнительных и сопутствующих услуг по размещению, количество потребителей на один проданный номер, средний срок проживания потребителей, часть своевременно выполненных заказов, количество соглашений о долгосрочном сотрудничестве, индекс прибыльности номерного фонда, средняя зарплата одного работника, уровень развития стратегических компетенций по сравнению с предприятиями-конкурентами.

Данная группа отрицательно коррелирует с показателем «средняя вместимость гостиниц». Он характеризуется показателями всех выделенных ранее подсистем, причем в полном объеме охватывает подсистемы информационного обеспечения и планирования деятельности гостиничных предприятий.

Таблица 3.7 – Матрица повернутых компонент, полученная по качественным и количественным показателям деятельности гостиничных предприятий

Показатель	Компонента	
	1	2
Коэффициент рентабельности реализации продукции (<i>Крент</i>)	0,896	0,443
Коэффициент синхронности денежных потоков (<i>Ксдп</i>)	0,917	0,398
Коэффициент маневренности собственного капитала (<i>Кмк</i>)	0,329	0,944
Средневзвешенный период оборачиваемости оборотных активов (<i>Кпоа</i>)	0,971	0,238
Коэффициент текущей ликвидности (<i>Ктл</i>)	0,909	0,416
Коэффициент мгновенной ликвидности (<i>Кмл</i>)	0,663	0,748
Доля выручки от новых услуг по размещению в общей выручке предприятия (<i>Двну</i>)	0,604	0,797
Доля инновационных инструментов, внедренных в систему бронирования (<i>Диб</i>)	0,723	0,690
Эффективность новых дополнительных и сопутствующих услуг по размещению (<i>Энур</i>)	0,819	0,574
Количество гостиниц	0,507	0,862
Вместимость гостиниц	0,189	-0,982
Номерной фонд гостиниц	0,612	0,791
Стоимость пребывания размещенных в гостиницах, на один койко-день в среднем за год	-0,398	-0,917
Средняя вместимость гостиниц	-0,953	-0,303
Общий доход за период	0,668	0,744
Коэффициент заполняемости гостиницы (<i>Кзг</i>)	0,902	0,431
Коэффициент загрузки (<i>Кз</i>)	0,899	0,438
Количество потребителей на один проданный номер (<i>Кгн</i>)	0,904	0,427
Средний срок проживания посетителей (<i>Сп</i>)	0,960	0,281
Доля постоянных клиентов (<i>Дпк</i>)	0,692	0,722
Доля своевременно выполненных заказов (коэффициент размещений) (<i>Дсз</i>)	0,835	0,550
Количество соглашений о долгосрочном сотрудничестве	0,990	0,141
Индекс прибыльности номерного фонда (<i>ИПнф</i>)	0,837	0,548
Производительность труда одного работника (<i>ПТр</i>)	0,542	0,841
Средняя зарплата одного работника (<i>ЗПср</i>)	0,715	0,699
Уровень развития функциональных компетенций по сравнению с предприятиями-конкурентами (<i>УКф</i>)	0,637	0,771
Уровень развития стратегических компетенций по сравнению с предприятиями-конкурентами (<i>УКс</i>)	0,758	0,652

Вторая группа факторов сформирована в результате увеличения следующих показателей: коэффициенты маневренности собственного капитала и мгновенной ликвидности, доля выручки от новых услуг по размещению в общей выручке предприятия, количество гостиниц, номерной фонд гостиниц, общий доход, часть

постоянных клиентов, производительность труда одного работника, уровень развития функциональных компетенций по сравнению с предприятиями-конкурентами. Данная группа отрицательно коррелирует с показателями вместимость гостиниц и стоимость пребывания размещенных в гостиницах. Характеризуется частично показателями подсистем финансовых потоков, продаж и маркетинга и кадрового обеспечения.

Этап моделирования. Подсистемы взаимодействия информационного и финансового потоков подлежат управленческому воздействию со стороны подсистемы продаж и маркетингового обеспечения для экономического обоснования в подсистеме планирования деятельности гостиничного предприятия. Такое взаимодействие представляет собой модель формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия, которая приведена на рисунке 3.14.

По предложенной модели формирования ресурсных потоков гостиничного предприятия опишем взаимодействие основных подсистем гостиничного хозяйства. Так, в подсистеме информационного обслуживания потребителей (посетителей) гостиничного предприятия, а именно в информационном центре – службе приема и размещения – осуществляется бронирование мест на будущие периоды, производится ввод данных в специализированные компьютерные системы, где определяются параметры заказа (объем потока посетителей, срок пребывания, устанавливается гарантия их посещения).

В случае положительного решения посетителей воспользоваться гостиничным продуктом этого гостиничного предприятия заявка передается в работу службе обслуживания номерного фонда.

Работниками службы приема и размещения (информационным центром) проводятся следующие действия:

- оформление документооборота с клиентом;
- обработка и обновления информационной базы данных индивидуальных и корпоративных клиентов;



Рисунок 3.14 – Модель формирования ресурсных потоков гостиничного предприятия (составлено автором)

- расчет (наличный или безналичный) согласно принятым обязательствам;
- применение различных инструментов маркетинговой деятельности для формирования параметров ресурсных потоков;
- формирование и обработка финансовых отчетов кассиров, учет оплачиваемого рабочего времени и т.п.;

– ежедневная передача бухгалтерии готовых финансовых отчетов.

Действиями работников информационного центра гостиничного предприятия организуется движение внутренних информационных потоков для процесса обслуживания всех остальных служб управления номерным фондом. Это предполагает включение в работу службы эксплуатации номерного фонда и сервисной службы. Особого внимания заслуживает служба питания, обеспечивающая посетителей гостиничного предприятия завтраками, обедами и ужинами. Работникам этой службы приходится вести ежедневный учет посетителей и делать корректировку их посещения с учетом загрузки гостиничного предприятия, составлять и обновлять список посетителей.

Подготовленные службой приема и размещения финансовые документы, в первую очередь, поступают в бухгалтерию, где осуществляется организация безналичных расчетов (подсистема банковского и кассового обслуживания расчетов), выявляется несоответствие в параметрах предоставленных гостиничных продуктов и соответствующих им финансовых потоков, осуществляется финансовый и управленческий учет.

Вторая очередь информации от приема и размещения гостиничного предприятия поступает в коммерческий отдел, одна из задач которого заключается в реализации функций подсистемы продаж и маркетинга. Подсистема продаж и маркетинга занимается анализом востребованности фактических видов гостиничных продуктов, оценкой прибыльности от их реализации, осуществляет корректировку цен на гостиничные продукты с учетом предпочтений потребителей, собирает и анализирует информацию о деятельности конкурентов. В ходе логистического процесса специалисты по маркетингу отслеживают отклонения между реальными и плановыми показателями, изменения факторов внешней и внутренней среды, осуществляют анализ результатов маркетинговой деятельности, а также регулируют ресурсные потоки с позиции их рациональности и оптимальности.

По результатам деятельности гостиничного предприятия отдел планирования пересматривает плановые показатели с учетом данных

корректировок, поступивших с информационного центра, бухгалтерии, службы обслуживания номерного фонда и коммерческого отдела. В связи с этим работники планового отдела корректируют плановую документацию, рассчитывают потребности в финансовых и кадровых ресурсах, осуществляют перерасчет себестоимости по отдельным позициям предлагаемых продуктов или услуг. В процессе планирования используется отчет специалистов по маркетингу о состоянии внешней среды, формируются плановые показатели производства с учетом потенциала гостиничного предприятия на будущие периоды, обосновываются ценовые предложения с учетом потребительских возможностей, разрабатывается стратегический план будущих посещений.

Стратегическое планирование и управление логистическим процессом гостиничного предприятия позволит разрабатывать новые технологии управления или вносить своевременные коррективы в действующие планы, учитывая нестабильность внешних факторов рынка. Такой подход к управлению позволяет увеличивать уровень согласованности всех отделов и служб гостиничного предприятия, координировать действия работников, устраняя возможные сбои, более эффективно управлять информационным и финансовым потоками с учетом потребительского спроса и потребностей рынка, осуществлять анализ, контроль и управление логистическим процессом.

Рекомендательно-исполнительный этап. Таким образом, модель формирования конкурентоспособности представляет собой цепь, включающую основные службы гостиничного предприятия и систему взаимодействующих ресурсных и информационных потоков логистического процесса. Прямое взаимодействие наблюдается между информационными и финансовыми потоками, что обуславливает необходимость непосредственного участия соответствующих отделов системы её управления, представленных работниками указанных отделов и центров.

Эффективность модели формирования ресурсных потоков гостиничного предприятия должна координироваться и регулироваться специалистами по маркетингу, которые используют передовые маркетинговые инструменты на фоне

четко спланированной деятельности посредством разных видов планов (от бюджетов до стратегического плана). В связи с этим в штатное расписание коммерческого отдела гостиничного предприятия, кроме менеджеров по логистике, важно ввести следующие должности:

- 1) маркетолог;
- 2) специалист по маркетинговым исследованиям;
- 3) менеджер по продажам;
- 4) менеджер по доходам.

Количество этих специалистов регулируется в зависимости от масштабов гостиничного хозяйства. Если штат гостиницы составляет свыше 50 человек, то кроме коммерческого отдела рекомендуется организовать службу маркетинга.

В обязанности маркетологов или службы маркетинга должно входить решение следующих задач: составление профиля целевой группы потребителей; разработка и применение эффективных методов рекламного воздействия; анализ степени удовлетворенности потребителей предоставленными гостиничными продуктами; планирование объемов будущих заказов и соответствующих им финансовых поступлений; формирование «пакетных» предложений с учетом прогнозов о состоянии рынка и анализа деятельности конкурентов; определение целевого сегмента гостиничного рынка, где гостиничное предприятие сможет осуществлять успешную деятельность в стратегической перспективе.

Выводы к разделу 3

1. Дана авторская трактовка следующих категорий: конкурентоспособность гостиничных предприятий – это комплексный набор конкурентных преимуществ (компетенций и ценностей), выраженных в активах и параметрах гостиничного хозяйства, по которым будут формироваться качественные и количественные характеристики гостиничного продукта конкретного субъекта хозяйствования; механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий – это

совокупность организационных, управленческих и экономических рычагов воздействия на формирование и реализацию конкурентоспособного гостиничного продукта, адекватного объективным законам социально-экономического развития региона по качеству и цене, что будет способствовать получению конкурентных преимуществ и эффективности функционирования гостиничных предприятий в целом.

2. Получила дальнейшее развитие иерархическая декомпозиция конкурентоспособности гостиничных предприятий, особенностью которой является установление связи с уровнями управления относительно: позиций на рынке (на уровне Республики, отрасли, предприятия, продукта); взаимодействия предприятия с внешней и внутренней средой (микроуровень – конкурентоспособность предприятия, макроуровень – конкурентоспособность предприятий гостиничной отрасли и гостиничного продукта).

3. Предложено конкурентоспособность гостиничных предприятий отображать как системный процесс взаимодействия между внутренней и внешней средой всех участников гостиничного хозяйства с целью создания условий для формирования новых конкурентных преимуществ; дана характеристика составляющих конкурентоспособности в механизме формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий.

4. Усовершенствован механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, который объединяет содержание, устройство и порядок реализации процессов организационно-управленческого и экономического характера, а также методическое обеспечение реализации ресурсного взаимодействия, направленных на повышение конкурентоспособности, качества и развитие культуры сервиса.

5. Усовершенствован внутренний организационно-управленческий механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, направленный на выполнение управленческих функций по повышению качества гостиничных услуг с учетом следующих подсистем: организации управления

ресурсным обеспечением; координации кадрового обеспечения системы управления гостиницы; мотивации.

6. Разработан внутренний экономический механизм, предусматривающий регулирование основных подсистем гостиницы структуры посредством методов и рычагов (конкурентных преимуществ), что способствует повышению конкурентных возможностей гостиничного предприятия по разработке стратегий качества гостиничных продуктов.

7. Предложено формирование мобильной группы контроля и мониторинга деятельности гостиничного предприятия в процессе функционирования механизма формирования конкурентоспособности гостиницы, что позволит выявить наличие существенного круга логистических функций ресурсного взаимодействия, требующих непрерывного управленческого воздействия, а также раскроет степень реализации этих функций.

8. Построена объективная модель взаимодействия информационного и финансового потоков, подлежащих управленческому регулированию со стороны подсистемы продаж и маркетингового обеспечения для экономического обоснования в подсистеме планирования эффективности деятельности гостиничного предприятия.

9. Усовершенствована структура этапов оценки степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий с учетом отбора факторов конкурентоспособности и показателей, характеризующих финансовую, техническую, маркетинговую и кадровую подсистемы деятельности гостиниц, что позволит повысить объективность и информативность количественной оценки.

Материалы третьего раздела опубликованы в работах [165; 166].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе предложено новое решение важной научной задачи обобщения теоретических и концептуальных положений, методических подходов и научно-практических рекомендаций по развитию механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, которая является значимой для экономической науки и практики.

В результате исследования сделаны следующие выводы:

1. Сформулированы теоретические основы конкурентоспособности гостиничных предприятий, что позволило выявить ключевые подходы к определению сущности дефиниции «конкуренция» (поведенческий, структурный и функциональный) и «конкурентоспособность предприятия» (компаративный, ресурсный и системный), обоснованы классификационные признаки и предложена систематизация видов конкуренции. Определено, что конкурентоспособность рассматривается в зависимости от объекта исследования, к которому можно отнести шесть уровней конкурентоспособности.

2. Проведен компаративный анализ теоретических подходов к определению ключевых понятий на основе исследования смысловой эволюции дефиниций «гостиничная услуга», «гостиничный продукт», «потребители гостиничных услуг», «качество гостиничного продукта», «конкурентоспособность гостиничных услуг». Осуществлена классификация гостиничных услуг и потребителей гостиничных продуктов. Обоснована структура гостиничного продукта, которая базируется на комплексном учете всех его составляющих.

3. Обоснован концептуальный подход к обеспечению конкурентоспособности гостиничных предприятий, базирующийся на теоретических основах формирования конкурентоспособности, инструментарию оценки и научно-методических подходах к обеспечению повышения конкурентоспособности. Исследованы организационно-экономические факторы влияния на конкурентоспособность и обоснованы императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий, позволяющие выстроить систему ключевых компетенций гостиничного предприятия.

4. Выполнен маркетинговый анализ качества гостиничных услуг в гостиницах г. Донецка. В результате анализа установлено, что наиболее стабильную позицию на рынке г. Донецка, несмотря на затяжной политический конфликт, занимают следующие гостиничные предприятия: «Ramada Donetsk Hotel», отель «Шахтер Плаза» и бутик-отель «Испанский дворик». Позицию ниже заявленной занимают гостиничные предприятия «Централь», «Шафран» и «Доминик». В свою очередь, гостиничные предприятия эконом-класса (хостел «Рыжий кот», гостиница «Эконом», гостевой дом «Дом 18» и апартаменты «На Набережной») не прилагают усилий для повышения качества и конкурентоспособности своих гостиничных продуктов.

5. Усовершенствован методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка (на основе актуальных дифференциаторов конкурентоспособности). Построены концептуальные взаимосвязи актуальных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий, включающие типологию предприятий в зависимости от способа достижения конкурентных преимуществ (предприятия гостиничного новаторства, предприятия гостиничного кризйторства, предприятия гостиничной стабильности, предприятия-ретрограды). В целях эффективного применения на практике методического подхода к диагностике конкурентоспособности гостиничных предприятий предложена система показателей для оценки уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия и разработан алгоритм проведения такой оценки. Данная оценка базируется на основе учета семи показателей для каждого дифференциатора с использованием основных положений теории нечетких множеств.

6. Проведена комплексная диагностика конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка на основе системы показателей, характеризующих стоимостный и качественный потенциал конкурентоспособности гостиничного предприятия. Установлено, что на фоне общей финансово-экономической рецессии Донецкой Народной Республики эффективность и экономические результаты большинства гостиничных

предприятий также не являются высокими. Из девятнадцати исследуемых предприятий только пять вошли в кластеры перспективных, прогрессирующих в качестве оказываемых услуг с уровнем конкурентоспособности «выше среднего».

7. Усовершенствован механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, который объединяет содержание, устройство и порядок реализации процессов организационно-управленческого и экономического характера, а также методическое обеспечение реализации ресурсного взаимодействия, направленные на повышение конкурентоспособности, качества и развитие культуры сервиса.

8. Усовершенствован методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий, позволяющий разработать эффективные управленческие решения по повышению качества гостиничного продукта. Предложено формирование мобильной группы контроля и мониторинга деятельности гостиничных предприятий в процессе обеспечения повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий, что даст возможность выявить наличие существенного круга логистических функций ресурсного взаимодействия, требующих непрерывного управленческого воздействия, а также раскроет степень реализации этих функций. Построена объективная модель взаимодействия информационного и финансового потоков, подлежащих управленческому регулированию со стороны подсистемы продаж и маркетингового обеспечения, для экономического обоснования в подсистеме планирования эффективности деятельности гостиницы.

Среди направлений дальнейших исследований в области экономики и управления народным хозяйством необходимо выделить разработку механизмов управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий, а также стратегий повышения конкурентоспособности гостиничной отрасли Донецкой Народной Республики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балабанова, Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга [Текст] : Монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
2. Макконел, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика [Текст]: Пер. с 14-го англ. изд. / К.Р. Макконел, С.Л. Брю. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XXXVI, 972 с.
3. Головки-Марченко, І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» [Текст] / І. С. Головки-Марченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 43. - С. 67-73.
4. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : учебное пособие / под ред. А.П. Градова. – 2-е изд. испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999 – 589 с.
5. Дмитриченко, О.П. К вопросу применения методики оценки долгосрочной конкурентоспособности предприятий сферы гостиничных услуг [Текст] / О.П. Дмитриченко, А.Н. Крамарев // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2011. – № 1(15). – С. 93-97.
6. Меркулова, А.В. Маркетинговые аспекты управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия в условиях рынка [Текст] / А.В. Меркулова // СНР серии "Экономика" Вып. 8: Экономика и технологии: императивы роста / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С.232-237.
7. Мерчанський, В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [Текст]: [кол. моногр.] / В.В. Мерчанський, В.М. Клочко, І.М. Клочко - Х., 2010. - 156 с.
8. Найт, Ф. Риск, неопределенность, прибыль [Текст] / Ф. Найт – М.: Дело, 2003. – 352 с.
9. Петенко, И.В. Конкурентные преимущества как основа повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства [Текст] / И.В.

Петенко // Торговля и рынок: научный журнал: Донецк, 2017. – Вып. № 4 (46), том 1.

10. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] : пер. с англ. / М. Портер; под ред. В.Д. Щетинина. – М: МО, 1993. – 896 с.

11. Припотень, В. Ю. Значимость системы управления конкурентоспособностью товара [Текст] / В. Ю. Припотень, Л. И. Рябенко, Н. Н. Шиков // Сб. науч. тр. Донбасс. гос. техн. ун-та. Вып. 45. – Алчевск, 2015. – С. 191-196.

12. Сіменко, І.В. Аналіз господарської діяльності [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://westudents.com.ua/knigi/93-analz-gospodarsko-dyalnost-smenko-v.html>. - Загл. с экрана.

13. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условия кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : монография / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. – 892 с.

14. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов: Учеб-но-практ. пособие; 3-е изд., исправ. и доп. — М.: Гном и Д, 2001. – 304 с.

15. Смит, А. Исследование о природе и причине богатства народов [Текст] / А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 423 с.

16. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст] / А. Маршалл – М.: Прогресс, 1993. – 994 с.

17. Хейне, П. Экономический образ мышления [Текст] / П. Хейне. – М.: «Новости», 1997. – 704 с.

18. Шумпетер, Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія [Текст] / Шумпетер Й.А.; пер. с англ. – К.: Основи, 1995. – 528 с.

19. Газизуллин, Н.Ф. Конкурентоспособность экономики: комплексный подход [Текст] / Н.Ф. Газизуллин, А.Х. Нуруллина // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2. – С.532-534.

20. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю.Б. Иванов [и др.]. - Х.: ХНЭУ, 2004. – 255 с.

21. Кондратюков, С.В. Основные подходы к определению и анализа конкурентоспособности организаций на рынке услуг [Текст] / С.В. Кондратюков, Е.С. Стаурский // Омский научный вестник. – 2012, №2 (106). – С.78-82.

22. Ткачова, С.С. Сучасні підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» [Електронний ресурс] / С.С. Ткачова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Економічні науки. – 2011. – Випуск II (42). – Частина I. – Електрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_2_1/NV-2011-V2_5.pdf. – Загл. с экрана.

23. Тягунова, Н.М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств [Текст]: монографія / Н.М. Тягунова, В.О. Боїн // ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». — Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 154 с.

24. Виды конкуренции [Электронный ресурс] // Grandars.ru : Энциклопедия экономиста. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/vidy-konkurencii.html>. – Загл. с экрана.

25. Балабанова, І.В. Управління конкурентною раціональністю [Текст]: монографія / І.В. Балабанова // Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2008. – 538 с.

26. Ермолов, М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на вашем рынке [Текст] / М.О. Ермолов. — М.: Мысль, 1990. – 364 с.

27. Лицишин, О.І. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки) [Текст] / О.І. Лицишин. – Львів, «Б.В.», 1992. – 176 с.

28. Гейер, Г.В. Управление в условиях инновационной конкуренции [Текст] : Монография / Г.В. Гейер. – Донецк: Норд-Пресс – ДонГУЭТ, 2006. – 325 с.

29. Павлова, В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення [Текст] / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.

30.Бондаренко, Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / Г.С. Бондаренко, - Харків: ХДЕУ, 2001. - 20 с.

31.Воронкова, А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст]: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / А.Е. Воронкова; НАН України, Інститут економіки промисловості. - Донецьк, 2001. — 32 с.

32.Минко, Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21, № 1. – С. 86-92.

33.Чорненька, Н.В. Організація туристичної діяльності [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Чорненька. – К.: Атіка, 2006. – 264 с.

34.Жуков, А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения инсентив-программ [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.В. Жуков; Гос. университет упр. – М., 2014. – 172 с. : ил.

35.Кузнєцова, Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу [Текст] : монографія / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.

36.Косвинцева, Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Е.Н. Косвинцева. – М, 2009. – 23 с.

37.Подлепіна, П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств [Текст] / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського університету імені В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 128-131.

38.Бортник, Л.В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Текст] : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.В. Бортник; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2014. – 200 с.

39.Конкурентоспособность гостиничных предприятий. Учебно-методическое пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. –

Режим доступа: <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/04.pdf>. - Загл. с экрана.

40. Тимохина, Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов [Текст] : учебное пособие / Т.Л. Тимохина. – М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005. – 288 с.

41. Мунін, Г.Б. Управління якістю як один із головних важелів конкурентоздатності готельного продукту [Текст] / Г.Б. Мунін, А.М. Худолій // Формування ринкових відносин в Україні. – 2002. – №17. – С.64-69.

42. Ремеслова, О.Л. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства [Текст] / О.Л. Ремеслова // Вісник соціально-економічних досліджень / редкол. М.І.Зверяков [та ін.] – Одеса: Одеський державний економічний університет. – 2007. – Вип.27. – 421 с.– С. 290–295.

43. Mihalič, T. Ict as a new competitive advantage factor – case of small transitional hotel sector [Электронный ресурс] / T. Mihalič, D. Buhalis // Economic and business review. – Электрон. текстовые дан. – 2013. – Vol. 15, № 1. – Режим доступа: <https://pdfs.semanticscholar.org/181e/bacdf10bbeff6ede0b497119862bef075460.pdf> - Загл. с экрана.

44. Ioncica, M. The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms [Электронный ресурс] / M. Ioncica, M. Tala, C. Brindusoiu, D. Ioncica // Economy and business administration. – Электрон. текстовые дан. – 2008. - № 2. – p. 213-218. Режим доступа: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf> - Загл. с экрана.

45. Фадина, Н.В. Повышение конкурентоспособности гостиничных предприятий Самары на основе стратегического подхода [Текст] / Н.В.Фадина, О.А. Байкова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 262-264.

46. Коротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А. М. Коротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59-68.

47. Реутов, В. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і

методики оцінювання [Текст] / В. Реутов // Економіка та держава. – 2006. – № 5. – С. 65-67.

48. Возіянова, Н.Ю. Якість обслуговування покупців – конкурентна перевага підприємства [Текст] / Н.Ю. Возіянова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.; голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – Вип. 28, Т. 2. – С. 38-45.

49. Дорогунцов, С.І. Управління сучасним готельним комплексом [Текст]: навчальний посібник / Дорогунцов С.І. – К.: Ліра-К, 2005. – 520 с.

50. Ладиченко, К.І. Перспективи розвитку готельних консорціумів за умов глобалізації [Текст] / К.І. Ладиченко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – №3. – С.54-59.

51. Мальська, М.П. Готельний бізнес: теорія та практика [Текст]. Навчальний посібник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 272 с.

52. Момот, А. И. Менеджмент качества и элементы системы качества / А. И. Момот. – 2-е изд., доп. и расш. – Донецк : Норд-Пресс, 2005. – 320 с

53. Olmos, G. Hospitality competitiveness measurement system. Режим доступа: [Электронный ресурс] / G. Olmos // Journal of Global Business and Technology. – Электрон. текстовые дан. – 2012. - № 8 (2). – р. 29-37. Режим доступа: <http://sitios.itesm.mx/sistema/cms/snc/docs/HospitalityCompetitivenessMeasurementSystem.pdf>- Загл. с экрана.

54. Ткаченко, Т.І. та ін. Управління якістю готельних послуг [Текст] : Монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 234 с

55. Кількісна оцінка якості готельного продукту [Текст] : монографія / В.Г. Топольник, А.П. Бутова, І.В. Кощавка, А.В. Полякова [та ін.]; під ред. д-ра техн. наук, проф. В.Г. Топольник. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 208 с.

56. Ферапонтов, А.П. Новый подход к оценке качества продукции [Текст] / А.П. Ферапонтов // Стандарты и качество. 1993. - № 10. – С. 55-57.

57. Качество [Текст] / А. Г. Спиркин // БСЭ. – М. : Сов.энцикл., 1973. – Т. 11. – С. 551–552.
58. Аристотель. Метафизика [Текст] // Сочинения: В 4-х т. – М.: «Мысль», 1975. – Т. 1. Кн. 5. Гл. 14. 1020 а. – С.165.
59. Гегель Г. Энциклопедия философских наук [Текст] / Г. Гегель. – Т. 1. Наука логики. – М.: «Мысль», 1974. – 452 с.
60. Философская энциклопедия [Текст]: в 5-ти т / под ред. Ф. В. Константинова. – М.: Сов.энциклопедия, - С. 1960–1970.
61. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях [Текст] / С. Джордж, А. Ваймерских. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
62. ГОСТ ISO 9000-9004. Межгосударственный стандарт. Управление качеством продукции [Текст]. ИСО 9000-9004. — М.: Изд-во стандартов, 1988.
63. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст] (ISO 9000:2005, IDT) : офиц. изд. – введ. 2013-01-01.- :Стандартинформ, 2012.
64. Тейлор, Ф.У. Менеджмент [Текст] / Пер. с англ. А.И. Зака / Под ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. – М.: Журнал «Контроллинг», - 1992. – 137 с.
65. Деминг, Э. Выход из кризиса [Текст] / Э. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. – 497 с.
66. Исикава К. Японские методы управления качеством [Текст] / К. Исикава. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
67. Лойко, О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство [Текст]: Учебное пособие / О.Т. Лойко. – Томск: Издательство ТПУ, 2005. – 152 с.
68. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия [Текст] , 4-е изд.: / К. Лавлок, пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 1008 с.
69. Малюк, Л.П. Сервісологія [Текст]: підручник / Л.П. Малюк, О.М. Варипаєв. – Х.: ХДУХТ, 2011. – 258 с.
70. Моргулець, О. Б. Менеджмент у сфері послуг [Текст]. Навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

71.Хлебович, Д.И. Маркетинг услуг [Текст] : Учеб. Пособие / Д.И. Хлебович. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. – 183 с.

72.Подвальна, Н.Е. Інвестиційна привабливість готельного господарства Одеської області [Текст] / Н.Е. Подвальна // Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: ОДЕУ, 2000. – Вип. 6. – С. 323-327.

73.Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] / Е.Е.Филипповский, Л.В. Шмаров - М: Финансы и статистика, - 2008. - 176 с.

74.Черевичко ,Т.В. Теоретические основы гостеприимства [Текст] : учеб. пособие / Т.В. Черевичко. – М. – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 288 с.

75.Янкевич, В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт [Текст] / В. С. Янкевич, Н. Л. Безруков. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 415 с.

76. Работа персонала гостиничного предприятия с клиентами [Электронный ресурс] // Гостиничное дело. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://dw6.ru/kliyenty_gostinichnyh_predpriyatij_i_ih_tipu.html. - Загл. с экрана.

77.ГОСТ Р 50646-2012 Услуги населению. Термины и определения. Национальный стандарт российской федерации [Текст]: офиц. изд. / ОАО «Всероссийский научно- исследовательский институт сертификации». – Взамен ГОСТ Р 50646-94 ; введ. 2014-01-01. – Москва : Стандартинформ, 2012

78.Словарь «Борисов А.Б. Большой экономический словарь» [Текст] / А.Б. Борисов. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.

79.Ушаков, Н. Большой толковый словарь современного русского языка [Электронный ресурс] / Н. Ушаков – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://ushakovdictionary.ru/>- Загл. с экрана.

80.Ефремова, М. В. Сегментация потребителей гостиничных услуг [Текст] / М.В. Ефремова // Маркетинг в России и зарубежом. - № 2 (28). - 2002. - С. 72-80

81.Джанджугазова, Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства [Текст] / Джанджугазова Е.А./ Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 224 с.

82.Квартальнов, В.А. Туризм [Текст]. Учебник / В.А. Квартальнов - М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.

83.Хлебович, Д. И. Сфера услуг. Маркетинг [Текст] / Д.И. Хлебович. – Москва: КноРУС, 2009. – 240 с.

84.All Countries: Tourism Industries: Accommodation for visitors in hotels and similar establishments 2012 - 2016 [Электронный ресурс] // Tourism Statistics, (2), – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0000300520122016201709>. - Загл. с экрана.

85.Назаркина, В.А. Мировое гостиничное хозяйство: уровень и динамика ключевых параметров[Текст] / В.А. Назаркина, Б. И. Штейнгольц // Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления. - 2014. - № 4. – С. 209-217.

86.Амирова, М.Г. Проблемы и перспективы развития российских гостиничных цепей [Текст] / М.Г. Амирова // Управление мегаполисом. – науч-теоретич. и аналитич. журнал М. – 2013. - № 4 (34). – С. 99-102.

87.Ангелина, И.А. Взаимодействие властных и предпринимательских структур : организация и методика [Текст] : монография / И. А. Ангелина, Е. А. Рославцева. – Донецк : [ГО ВПО «ДонНУЭТ»], 2017. - 243 с.

88.Анплеев, А.А. Оценка степени значимости корпоративной культуры управленческими работниками гостиничного предприятия: теоретико-эмпирический анализ (на примере г.Казань) [Текст] / А.А. Анплеев // Вестник КазГУКИ. – Казань. – 2012. – № 4. – С. 118-120.

89.Гомилевская, Г.А. Инновации в гостиничном бизнесе Приморского края [Текст]: монография / Г.А. Гомилевская // Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Издательство ВГУЭС, 2016. – 118 с.

90.Гусейнова, Л.Ш. Особенности формирования организационного управления мотелем [Текст] / Л.Ш. Гусейнова, Р.А. Клычева // Транспортное дело России. - 2006. - №11. Часть № 1. – С. 52 – 55.

91. Жуков, А.В. Развитие вовлеченности персонала гостиниц путем использования материальной мотивации [Текст] / А.В. Жуков // Инновации и инвестиции. – 2013. - № 8. – С. 261 -264.

92. Захарова, Р.М. Логистическая организация и развитие гостиничных сетей в отечественной сфере гостеприимства [Текст] / Р.М. Захарова // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2014. – № 1. – С. 23-29.

93. Ларионов, В.А. Транснационализация и развитие мирового рынка услуг и гостиничного бизнеса [Текст] / В.А. Ларионов, И.Н. Ефременко // Middle-EastJournalofScientificResearch. – 2014. – № 19 (2). – P. 177-183.

94. Михайлов, С.А. Модернизация управления качеством гостиничных услуг как инструмент устойчивого развития гостиничного комплекса [Текст] / С.А. Михайлов // Майкоп. Вестник Адыгейского государственного университета. - 2012.-№2(79).- С. 41-47.

95. Ольшанская, О.Г. Современные концепции продукта в сфере гостеприимства и гостиничном хозяйстве [Текст] / О.Г. Ольшанская // Вестник экономической интеграции, 2010. - № 3. – С. 21-27.

96. Черкасова, А. А. Адаптация гостиничных предприятий к изменениям в конкурентной среде [Текст] / А.А. Черкасова // Интернет-конференция «Современные проблемы и перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства». Электронное периодическое издание «Сервис в России и за рубежом» №7 - 2014. - С.60-68.

97. Балабанов, П. В. Конвергентное развитие технологий и общество [Электронный ресурс] / П.В. Балабанов // Cyberleninka.ru : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/konvergentnoe-razvitie-tehnologiy-i-obschestvo>. – Загл. с экрана.

98. Ковальчук, М. В. Конвергенция наук и технологий – прорыв в будущее [Электронный ресурс] / М.В. Ковальчук – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа : [http:// www.portalano.ru/read/infrastructure](http://www.portalano.ru/read/infrastructure). – Загл. с экрана.

99. Ларионов, В.А. Развитие российского гостиничного хозяйства в контексте транснационализации мирового рынка гостиничных услуг [Текст] / В.А. Ларионов // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2013. – № 5(55). – С. 16-20.

100. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com/html/eiiaadaaioess.html>– Загл. с экрана.

101. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова.- РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1997. – 945 с.

102. Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс] // Академик – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/6530>. – Загл. с экрана.

103. Куценко, Е.В. Современные научные подходы к определению сущности категории «конкурентоспособность гостиничных услуг» [Текст] / Е. В. Куценко // СНР серии «Экономика». Вып. 8: Экономика и технологии: императивы роста / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017.— С. 218 – 232.

104. Куценко, Е.В. Компаративный анализ понятия качества гостиничных услуг [Текст] / Е.В. Куценко // Экономика и социум. – 2017. - № 5 (36), Ч.1. – С. 767 – 780.

105. Виноградова, О.В. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу [Текст] / О.В. Виноградова, О.В. Куценко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.: Харків, 2012. – Вип.. 1 (15), ч. 2. – С. 227-233.

106. Азарян, О.М. Туристичний потенціал великого міста: організаційно-економічні аспекти [Текст] : монографія / О.М. Азарян; Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: 2012. – 189 с.

107. Все 10 вариантов размещения в Донецке. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.booking.com/city/ua/donetsk.ru.html>. - Загл. с экрана.

108. Отели и гостиницы Донецка Donetsk. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: https://www.tripadvisor.ru/Hotels-g298046-Donetsk_Donetsk_Oblast-Hotels.html. - Загл. с экрана.

109. Гостиницы Донецка и отели. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.doroga.ua/hotels/Doneckaya/Doneck/1926>. - Загл. с экрана.

110. Готелі та інші місця для тимчасового проживання. Статистичний збірник. – Київ, 2011. – 207 с.

111. Туристична діяльність в Україні у 2011 році: Статистичний бюлетень. - К.: Державна служба статистики України, 2012.– 272 с.

112. Туристична діяльність в Україні у 2012 році: Статистичний бюлетень. - К.: Державна служба статистики України, 2013.– 272 с.

113. Туристична діяльність в Україні у 2013 році: Статистичний бюлетень. - К.: Державна служба статистики України, 2014.– 272 с.

114. Колективні засоби розміщування в Україні у 2014 році: Статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України, 2015.– 200 с.

115. Колективні засоби розміщування в Україні у 2015 році: Статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України, 2016.– 200 с.

116. Главное управление статистики в Донецкой области. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://donetskstat.gov.ua/news/3979_news.php. - Загл. с экрана.

117. Туризм. Колективні засоби розміщування. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.donetskstat.gov.ua/statinform1/tourism3.php>. - Загл. с экрана.

118. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент [Текст]: [учебное пособие] / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

119. Лукьянова, Е.Ю. Использование стратегий и инструментов повышения конкурентоспособности предприятий в условиях экономической нестабильности [Текст] / Е.Ю. Лукьянова, Е.Е. Свояк // Электронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. – Днепропетровск, №10, 2014.

120. Садикова, М.О. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур гостиничного бизнеса [Текст] / М.О. Садикова // Вестник ИНЖЭКОНа, сер. Экономика, 2008. - Вып. 5(24). - стр.253-255.

121. Стороженко Р.С. Зарубежный опыт развития гостиничных цепей [Текст] / Р.С. Стороженко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - № 6. – 2010. – С. 56-62.

122. Черкасова, А.А. Управление конкурентными преимуществами гостиничных предприятий [Текст] / А.А. Черкасова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, №10 (76), 2014. - С.98-106.

123. Гаранина, Е. Л. Формирование клиентоцентричной политики как метод расширения ассортимента и повышения качества гостиничных продуктов и услуг [Текст] / Е. Л. Гаранина // Качество, Инновации, Образование. – 2010. – № 3. – С. 55-61

124. Кононова, И.В. Экономическая эффективность и качество обслуживания населения в сфере рекреации и туризма [Электронный ресурс] / И.В. Кононова // Вектор науки ТГУ – Электрон. текстовые дан. – 2012. – №1 (19). – Режим доступа: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site1238/html/media68588/38Kononova.pdf- Загл. с экрана.

125. Михайлов, С.А. Всеобщее управление качеством гостиничных услуг как инструмент развития гостиничного комплекса [Текст] / С.А. Михайлов, С. И. Берлин // Экономика устойчивого развития: изд-во КубГУ. - 2011.- № 6. – С. 78-84.

126. Черных, Т.А. Информационные технологии в сфере гостиничных услуг как фактор ее дальнейшего развития [Текст] / Т. А. Черных // Мир экономики и права. – 2012. – №11. – С .4-7.

127. TheTravel&TourismCompetitivenessIndex 2015 Ranking [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-results-the-travel-tourism-competitiveness-index-ranking-2015/>- Загл. с экрана.

128. Кознышева, Л. К. Основы теории нечетких множеств [Текст] : Учебное пособие / Л. К.Кознышева, Д. М. Назаров– СПб.:Питер. – 2011. – С. 182.

129. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес // пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – С. 78-86 .

130. Агамирова, Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе [Текст] / Е.В. Агамирова. – М.: Омега-Л. – 2008. – С. 48-53.

131. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] / Н.И. Кабушкин. – М. Ифра-М – 2008. – С. 22-27.

132. Коршунов, А.А. Подбор персонала для индустрии гостеприимства [Текст] / А.А. Коршунов. – М.: Омега-Л. – 2008. – С. 145-152.

133. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства [Текст] / Г.А. Папирян. – М.: Наука. – 2008. – С. 56-61.

134. Малыгина, В.Д. Повышение эффективности деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса на основе персонифицированного подхода [Текст] / В.Д. Малыгина, П.А. Заремба, С.И. Охременко // Научный журнал "Содружество". – 2016. – Вып. 3. (часть 1) – С. 34-39.

135. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака — СПб.: Питер. – 2002. — 336 с.

136. Азарян, О.М. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства з урахуванням стратегічних змін [Текст] / О.М. Азарян, А.А. Донець // Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 2014 р., 27-28 лютого / [редкол.: О.М. Азарян та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, каф. приклад. економіки. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – С.29 – 31.

137. Муртазалиев, З.Р. Проблемы повышения качества услуг на предприятиях гостиничного бизнеса [Текст] / З.Р. Муртазалиев // Махачкала: ДГТУ, 2011. - 100 с.

138. Угрехелидзе, А.О. Теоретические аспекты определения ресурсного и кадрового потенциалов организации [Текст] / А.О. Угрехелидзе // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. - № 3. – С.136 – 144.

139. Погодина, О.Н. Развитие системы сбалансированных показателей [Текст] / О.Н. Погодина, В.П. Филинов, Е.В. Лунева // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. Сборник научных трудов. – Москва, 2015. – С. 133-136

140. Куценко, О.В. Якість послуг готельних підприємств та їх споживча оцінка [Текст] / О.В. Куценко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.: Харків, 2012. – Вип. 2 (16). – С. 323 – 332.

141. Куценко, Е.В. Обоснование актуальных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий [Текст] / Е.В. Куценко // Торговля и рынок: научный журнал, выпуск № 2; 2016 (40), том 2. – Донецк : ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2016. – С. 88 – 96.

142. Стороженко, Р. С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Р. С. Стороженко. – СПб., 2011. – 19 с.

143. Градінарова, О. О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств туристичного бізнесу з використанням рефлексивного підходу [Текст] / О. О. Градінарова // Вісник Донецького університету економіки і права : зб. наук. пр. – Донецьк, 2005. – № 1. – С. 93 – 97.

144. Вихляева, И.В. Состояние и перспективы гостиничного бизнеса в России [Электронный ресурс] / И.В. Вихляева // Экономика и экономические науки. - С.110-113. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-gostinichnogo-biznesa-v-rossii>.
- Загл с экрана.

145. Зорин, И.В. Толковый словарь туристических терминов: Туризм. Туристическая индустрия. Туристический бизнес [Текст] / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов – М.; Афины: INFORGROUP, 2008. – 288 с.

146. Косвинцева, Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Е.Н. Косвинцева. – М, 2009. – 23 с..

147. Москаленко, А.Г. Гостиничное хозяйство как объект инвестиций [Текст] / А.Г. Москаленко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. – 256 с.

148. Кульман, А. Экономические механизмы [Текст] / А. Кульман ; [пер. с фр. под общ.ред. Н. И. Хрусталевой]. – М. : Прогресс, 1993. - 92 с.

149. Бурков, В. Н. Механизмы функционирования организационных систем [Текст] / В. Н. Бурков, В. В. Кондратьев. – М. : Наука, 1981. – 384 с.

150. Полозова, Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т.В. Полозова, Ю.В. Овсяченко – Електрон. текстові дан. - Режим доступу: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558. – Заг. з екрану.

151. Чудновский, А.Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристическом бизнесе [Текст] : монография / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2014. – 210 с.

152. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях [Текст] : Учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А.Жукова. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.

153. Забегин, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: методические подходы [Текст] / А.В. Забегин // Социально-экономические явления и процессы. – 2008. – №3. – С. 36 – 41.

154. Хэмел Г. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас/ Пер. с англ. – СПб . : Питер, 2005.

155. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.

156. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 1997. – 208 с.

157. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] : Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2002. – 446 с.

158. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 512 с.

159. Жигун, Л. А. Методологические основы динамических состояний конкуренции [Текст] / Л. А. Жигун, Н. А. Третьяк // Современная конкуренция, 2008. - № 4 – с. 35-58.

160. Захарова, И.А. Исследование конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства [Электронный ресурс] / И.А. Захарова. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://tourlib.net/statti_tourism/zaharova.htm. - Загл с экрана.

161. Леонтьева, Ю.Ю. Исследование возможностей использования существующих методов оценки конкурентоспособности для гостиничных предприятий [Текст] / Ю.Ю. Леонтьева, К. Рудакова // Научно-технический сборник. – 2012. - №102. – С. 499-503.

162. Баяскаланов А.Б. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия применительно к машиностроению [Текст] / А.Б. Баяскаланов, Т.А. Баяскаланова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2012. - № 12. Выпуск 5 (5). – С.21-22.

163. Википедия: Факторный анализ - [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7- Загл с экрана.

164. Иберла, К. Факторный анализ [Текст] / К. Иберла ; пер. с нем. В. М. Ивановой. – М.: Статистика, 1980 - 398 с

165. Заремба, П.А. Механизм повышения качества услуг как фактор конкурентоспособности гостиниц [Текст] / П.А. Заремба, Е.В. Куценко //

Менеджер. Вестник Донецкого государственного университета управления. Научный журнал. – Донецк, 2017. – С.

166. Куценко, Е.В. Методический подход к реализации механизма формирования конкурентоспособности гостиниц [Текст] / Е.В. Куценко // Проблемы и перспективы развития туризма в Южном федеральном округе : сб. науч. тр. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2017. – С. 139 – 144.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для посетителей гостиничных предприятий**Уважаемый (ая) господин (жа)!**

Данное анкетирование позволит оценить гостиничное обслуживание глазами потребителя и учесть Ваши пожелания в процессе его совершенствования. Просим Вас высказать свое мнение в ответах на вопросы этой анкеты, напротив выбранного варианта поставьте знак «+» (если не указано иное).

1. Ваш пол:

- 1) мужской;
- 2) женский.

2. Ваш возраст (лет):

- 1) до 17;
- 2) 18-30;
- 3) 31-55;
- 4) более 56.

3. Ваше семейное положение:

- 1) не женат (не замужем);
- 2) женат (замужем).

4. Количество членов семьи:

- 1) нет;
- 2) один член семьи;
- 3) 2-4 члена семьи;
- 4) более 4-х членов семьи.

5. За последний год Вы пользовались услугами гостиниц:

- 1) один раз;
- 2) 2 - 3 раза;
- 3) 4 - 6 раз;
- 4) 7 -10 раз;
- 5) еще чаще;
- 6) не пользовались вообще.

6. Какой период Вы выбираете для путешествий?

- 1) активный туристический сезон (декабрь-январь или июль-август);
- 2) межсезонье.

7. Вы предпочитаете посещать?

- 1) отечественные гостиницы;
- 2) зарубежные гостиницы.

8. Интересны ли Вам гостиницы Донецкой Народной Республики?

- 1) да;
- 2) нет.

9. Оцените влияние боевых действий на получение услуг гостиниц Донецкой Народной Республики:

- 1) положительная тенденция заполнения номерного фонда за счет комендантского времени (с 23:00 до 06:00);
- 2) отрицательная тенденция заполнения номерного фонда;
- 3) затрудняюсь ответить

10. Вы предпочитаете гостиницы:

- 1) без категории;
- 2) бюджетные (одна звезда)
- 3) туристические (две звезды)
- 4) среднего класса (три звезды)
- 5) первого класса (четыре звезды)
- 6) высшей категории (пять звезд)
- 7) не придаю значения.

11. Что, по Вашему мнению, препятствует развитию гостиничной индустрии в Донецкой Народной Республике (подчеркните три наиболее важных фактора)?

- 1) проведение боевых действий на территории Донецкой Народной Республики (антитеррористическая операция);
- 2) недостаточный уровень безопасности территории;
- 3) разрушение транспортной инфраструктуры (аэропорт, железнодорожный вокзал, международные автомобильные магистрали);
- 4) недостаточное информационное сопровождение услуг гостиничных предприятий (реклама в СМИ, буклеты, афиши, другие информационные материалы);
- 5) недостаточный уровень сервиса услуг гостиничных предприятий (несоответствие соотношения «цена-качество», несоблюдение стандартов качества);
- 6) недостаточный выбор предлагаемых услуг гостиничных предприятий;
- 7) недостаточная квалификация персонала гостиничных предприятий (проблема кадровой политики);
- 8) высокие расходы на проезд;
- 9) уменьшение количества гостиниц;
- 10) высокая стоимость услуг гостиниц.

Спасибо за участие в работе. Удачи!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для посетителей гостиничных предприятий и экспертов

Уважаемый (ая) господин (жа)!

Мы проводим исследования качества гостиничных услуг с целью разработки рекомендаций по повышению качества гостиничных услуг. Просим Вас принять участие в исследовании, оценив качество предоставленных услуг по пятибалльной шкале:

- ответ «невозможность использования услуги» – оценка 1,
- ответ «неудовлетворительно» – оценка 2,
- ответ «удовлетворительно» – оценка 3,
- ответ «хорошо» – оценка 4,
- ответ «отлично» – оценка 5.

Таблица Б.1

Название гостиницы	Предоставляемые услуги	Оценка (баллы)
Отель «Донбасс Палас»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Спальня: гардеробная.	
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый плавательный бассейн; турецкая баня; спа и оздоровительный центр; фитнес-центр.	
	Ванная комната: тапочки; туалет; бесплатные туалетные принадлежности; халат; фен; душ.	
	Кухня: холодильник.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Гостиная зона: гостиний уголок	
	Медиатехнологии: кабельные каналы; телефон; телевизор; интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Питание и напитки: завтрак в номер; бар; ресторан; мини-бар.	
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте)	
	Заезд и отъезд: заезд: с 15:00; отъезд: до 12:00.	
	Сервисы: факс/ксерокопирование; парикмахерская / салон красоты; бизнес-центр; круглосуточная стойка регистрации; конференц-зал/банкетный зал; доставка еды и напитков в номер.	
	Общие: места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; отопление; сейф; удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями; пресс для брюк; номера для некурящих; сейф.	
Персонал говорит: на украинском; на русском; на английском; на немецком.		

Продолжение таблицы Б.1

Название гостиницы	Предоставляемые услуги	Оценка (баллы)
Ramada Donetsk Hotel	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый плавательный бассейн; гидромассажная ванна/джакузи; массаж; спа и оздоровительный центр; фитнес-центр; сауна.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Спорт и отдых: караоке; игровая комната.	
	Питание и напитки: завтрак в номер; бар; ресторан.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте).	
	Заезд и отъезд: заезд: с 13:00; отъезд: до 12:00; индивидуальная регистрация заезда/отъезда.	
	Стойка регистрации: банкомат на территории отеля; камера хранения багажа; услуги по продаже билетов; экскурсионное бюро; круглосуточная стойка регистрации.	
	Развлечения и семейные услуги: игровая зона в помещении.	
	Услуги уборки: услуги по глажению одежды; химчистка; прачечная.	
	Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование; бизнес-центр; конференц-зал/банкетный зал.	
	Общие: трансфер (за дополнительную плату); места для курения; кондиционер; отопление; прокат автомобилей; сувенирный магазин; сейф; лифт; люкс для новобрачных; парикмахерская / салон красоты; удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями; номера для некурящих; доставка еды и напитков в номер.	
	Персонал говорит: на украинском; на русском; на английском; на немецком.	
Park Inn by Radisson Donetsk	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	На свежем воздухе: терраса.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Питание и напитки: специальное диетическое меню (по запросу); бар; ресторан.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте).	
	Заезд и отъезд: заезд: с 15:00; отъезд: до 12:00.	
	Стойка регистрации: услуги консьержа; камера хранения багажа; услуги по продаже билетов; круглосуточная стойка регистрации.	
	Услуги уборки: чистка обуви; услуги по глажению одежды; химчистка; прачечная.	
Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование; конференц-зал/банкетный зал.		

Продолжение таблицы Б.1

Название гостиницы	Предоставляемые услуги	Оценка (баллы)
	<p>Общие: трансфер (за дополнительную плату); места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; упакованные ланчи; звукоизолированные номера; лифт; v.i.p. услуги; парикмахерская/салон красоты; удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями; номера для некурящих; доставка еды и напитков в номер.</p> <p>Персонал говорит: на русском; на украинском; на английском.</p>	
Отель «Шахтер Плаза»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Питание: бар, завтрак «шведский стол», завтрак в номер, ресторан, снэк-бар, упакованные завтраки/обеда.	
	Общее: банкомат, сад, гладильные услуги, магазины, камера хранения, кондиционер, круглосуточная стойка регистрации, лифт, люкс для новобранцев, места для курения, обмен валюты, отопление, прачечная, пресс для брюк, пресса, сейф, сувенирный магазин, удобства для гостей с ограниченными физическими возможностями, услуги консьержа, услуги няни и уход за детьми, химчистка, чистка обуви.	
	Бассейн и пляж: крытый бассейн.	
	Красота и здоровье: фитнес-центр, салон красоты, сауна, спа-центр, солярий, массаж, паровая баня, соляная комната, хамам.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте).	
	Развлечения: развлекательные мероприятия, детская игровая площадка, анимация, ночной клуб.	
	Туризм: платный трансфер, продажа билетов, экскурсионное бюро.	
	В номерах: номера для некурящих, обслуживание номеров, семейные номера.	
Бизнес: бизнес-центр, организация встреч и банкетов, факс и ксерокс, сигарные комнаты.		
Заезд и отъезд: заезд: с 14:00; отъезд: до 12:00.		
Отель «Централь»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Инфраструктура: ресторан; конференц-зал; бильярдный зал; спортивно-оздоровительный комплекс.	
	Услуги: экскурсионное обслуживание; услуги бизнес-центра; трансфер; транспортное обслуживание; заказ билетов; подземный паркинг.	
	Дополнительные услуги: массажный кабинет; сауна; Интернет; парковка; стирка одежды.	
Разное: студия красоты, бизнес-центр, химчистка, обмен валют.		

Продолжение таблицы Б.1

Название гостиницы	Предоставляемые услуги	Оценка (баллы)
Отель «Доминик»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый бассейн (работает круглый год); массаж; сауна.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Спорт и отдых: бильярд.	
	Питание и напитки: ресторан (меню); завтрак в номер.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте).	
	Заезд и отъезд: заезд: с 12:00; отъезд: до 12:00.	
	Стойка регистрации: камера хранения багажа; услуги по продаже билетов; экскурсионное бюро; круглосуточная стойка регистрации.	
	Услуги уборки: чистка обуви; услуги по глажению одежды; прачечная.	
	Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование; бизнес-центр; конференц-зал/банкетный зал.	
	Общие: трансфер; места для курения; кондиционер; отопление; упакованные ланчи; люкс для новобрачных; парикмахерская/салон красоты; номера для некурящих; доставка еды и напитков в номер.	
Персонал говорит: на украинском; на русском; на английском.		
Гостиница «Шафран»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Питание: бар; ресторан.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка (бесплатная частная парковка на месте).	
	Оздоровление: бассейн, соляная комната, баня, массаж, спа-процедуры.	
	Общие: сад, обслуживание номеров, прокат автомобилей, организация экскурсионных туров по городу, кондиционер, телевизор, спутниковое телевидение, телефон, холодильник.	
Бутик-отель «Испанский дворик»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Бассейн и оздоровительные услуги: крытый бассейн (работает круглый год); турецкая баня; массаж; спа и оздоровительный центр; солярий; сауна.	
	Питание и напитки: ресторан (меню); бар; ресторан.	
	Заезд и отъезд: заезд: с 13:00; отъезд: до 12:00.	
	Сервисы: трансфер; сувенирный магазин; люкс для новобрачных; услуги по глажению одежды; парикмахерская/салон красоты; прачечная; круглосуточная стойка регистрации; конференц-зал/банкетный зал.	
	Общие: места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; сейф; номера для некурящих.	

Продолжение таблицы Б.1

Название гостиницы	Предоставляемые услуги	Оценка (баллы)
Отель «Эконом»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Ванная комната: общий туалет; бесплатные туалетные принадлежности; общая ванная комната; душ.	
	Кухня: холодильник.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Гостиная зона: рабочий стол.	
	Медиа и технологии: телевизор.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка: парковка отсутствует.	
	Заезд и отъезд: заезд: с 12:00; отъезд: до 12:00; индивидуальная регистрация заезда/отъезда; ускоренная регистрация заезда/отъезда	
	Сервисы: доставка продуктов; камера хранения багажа; факс/ксерокопирование; круглосуточная стойка регистрации.	
	Общие: места для курения; кондиционер; отопление; номера для некурящих.	
	Персонал говорит: на украинском; на русском.	
Хостел «Рыжий кот»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка: парковка отсутствует.	
	Заезд и отъезд: заезд: с 12:00; отъезд: до 12:00.	
	Сервисы: камера хранения багажа; круглосуточная стойка регистрации	
Общие: кондиционер; курение на всей территории запрещено; семейные номера.		
Гостевой дом «Дом 18»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Ванная комната: туалет; фен.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Гостиная зона: рабочий стол.	
	Медиа и технологии: телевизор с плоским экраном; спутниковые каналы.	
	Питание и напитки: завтрак в номер.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка: бесплатная частная парковка на месте (требуется предварительный заказ).	
	Заезд и отъезд: заезд: с 14:00; отъезд: до 12:00	
	Стойка регистрации: камера хранения багажа; круглосуточная стойка регистрации.	
	Услуги уборки: услуги по глажению одежды.	
Услуги бизнес-центра: факс/ксерокопирование.		

Продолжение таблицы Б.1

Название гостиницы	Предоставляемые услуги	Оценка (баллы)
	Общие: торговый автомат (напитки); трансфер (за дополнительную плату); места для курения; курение на всей территории запрещено; деревянный/паркетный пол; отопление; сувенирный магазин; сейф; номера для некурящих; доставка прессы; доставка еды и напитков в номер.	
	Персонал говорит: на украинском; на русском; белорусском.	
Апар-таменты «На Набережной»	Номерной фонд: внутреннее оформление и санитарное состояние, размер номера.	
	Кухня: чистящие средства; плита; кухонные принадлежности; электрический чайник; стиральная машина; микроволновая печь; холодильник.	
	Интернет (Wi-Fi предоставляется на территории всего отеля бесплатно).	
	Парковка: бесплатная частная парковка на месте (требуется предварительный заказ).	
	Спальня: шкаф/гардероб.	
	Ванная комната: полотенца; тапочки; бесплатные туалетные принадлежности; фен; белье.	
	Медиа и технологии: телевизор с плоским экраном.	
	Удобства в номере: москитная сетка; уют; сушилка для одежды; вешалка для одежды; деревянный/паркетный пол; гладильные принадлежности.	
	Домашние животные: размещение домашних животных не допускается.	
	Заезд и отъезд: заезд: с 07:00; отъезд: до 13:00.	
	Характеристики здания: частная квартира в многоквартирном здании.	
	Разное: места для курения; кондиционер; курение на всей территории запрещено; отопление; лифт	

Спасибо за участие в работе. Удачи!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для посетителей гостиничных предприятий и экспертов

Уважаемый (ая) господин (жа)!

Мы проводим исследования качества гостиничных услуг с целью разработки рекомендаций по повышению качества гостиничных услуг. Просим Вас принять участие в исследовании, оценив стандартный перечень гостиничных услуг г. Донецка по пятибалльной шкале:

- ответ «невозможность использования услуги» – оценка 1,
- ответ «неудовлетворительно» – оценка 2,
- ответ «удовлетворительно» – оценка 3,
- ответ «хорошо» – оценка 4,
- ответ «отлично» – оценка 5.

Таблица В.1 – Оценка стандартного перечня гостиничных услуг г. Донецка

Название	Услуги	Наличие +/-	Респонденты	Эксперты
			Оценка	Оценка
Отель «Донбасс Палас»	парикмахерская (салон)	+		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	+		
	плавательный бассейн	+		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	+		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания (ресторан, кафе, бар)	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	9		
RamadaDo netskHotel	парикмахерская (салон)	+		
	пункт проката	+		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	+		
	плавательный бассейн	+		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	+		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	+		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	11		

Продолжение таблицы В.1

Название	Услуги	Наличие +/-	Респонденты	Эксперты
			Оценка	Оценка
ParkInnby RadissonDonetsk	парикмахерская (салон)	+		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	-		
	плавательный бассейн	-		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	-		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	6		
Отель «Шахтер Плаза»	парикмахерская (салон)	+		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	+		
	плавательный бассейн	+		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	+		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	+		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	10		
Отель «Централь»	парикмахерская (салон)	+		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	+		
	плавательный бассейн	-		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	+		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	8		
Отель «Доминик»	парикмахерская (салон)	+		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	+		

Продолжение таблицы В.1

Название	Услуги	Наличие +/-	Респонденты	Эксперты
			Оценка	Оценка
	плавательный бассейн	+		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	-		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	8		
Гостиница «Шафран»	парикмахерская (салон)	-		
	пункт проката	+		
	прачечная	-		
	сауна (баня)	+		
	плавательный бассейн	+		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	-		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	+		
Итого	7			
Бутик-отель «Испанский дворик»	парикмахерская (салон)	+		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	+		
	плавательный бассейн	+		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	+		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	+		
	другие объекты инфраструктуры	+		
Итого	10			
Хостел «Рыжий кот»	парикмахерская (салон)	-		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	-		
	плавательный бассейн	-		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	-		
	другие спортивные сооружения	+		
автостоянка	-			

Продолжение таблицы В.1

Название	Услуги	Наличие +/-	Респонденты	Эксперты
			Оценка	Оценка
	предприятия общественного питания	-		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	3		
Отель «Эконом»	парикмахерская (салон)	-		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	-		
	плавательный бассейн	-		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	-		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	-		
	предприятия общественного питания	-		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	3		
Гостевой дом «Дом 18»	парикмахерская (салон)	-		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	-		
	плавательный бассейн	-		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	-		
	другие спортивные сооружения	+		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	+		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	+		
	другие объекты инфраструктуры	+		
	Итого	6		
Апартаменты «На набережной»	парикмахерская (салон)	-		
	пункт проката	-		
	прачечная	+		
	сауна (баня)	-		
	плавательный бассейн	-		
	теннисный корт	-		
	тренажерный зал	-		
	другие спортивные сооружения	-		
	автостоянка	+		
	предприятия общественного питания	-		
	предприятия торговли (магазин, киоск и т.д.)	-		
	другие объекты инфраструктуры	-		
	Итого	2		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета для экспертов

Уважаемый (ая) господин (жа)!

Мы проводим исследования повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. Просим Вас принять участие в исследовании, отметив степень важности (ранг) основных дифференциаторов конкурентоспособности гостиниц г. Донецка. Наиболее важному показателю присваивается ранг «1», наименее важному – «5».

Дифференциаторы конкурентоспособности гостиничных предприятий	Рейтинг
Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли	
Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия	
Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия	
Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия	
Уровень прогрессивности качества гостиничных услуг	

Спасибо за участие в работе!

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Стандартизированные показатели (X_i) оценки гостиничных предприятий по дифференциатору экономической результативности (блок финансовой устойчивости и маневренности)

Рей- тинг	Наименование предприятия	$K_{мл}$	$K_{лл}$	$K_{мл}$	$K_{лоа}$	$K_{фа}$	$K_{мк}$	$K_{зз}$	$K_{ссп}$	Интегр. Индекс
1	Гостиница «Донбасс-Палас»	0,94	0,98	0,92	0,98	0,75	0,09	0,28	1,26	0,775
2	Гостиница «Рамада-Донецк»	0,57	0,09	0,05	1,00	1,00	0,05	1,00	1,67	0,679
3	Гостиничный комплекс «Виктория»	0,95	0,14	0,14	0,19	0,17	0,49	0,27	1,91	0,533
4	Гостиница «Парк Инн»	0,64	0,13	0,08	0,23	0,94	0,19	0,10	1,95	0,533
5	Гостиница «Озерный»	0,91	0,04	0,03	0,17	0,67	0,29	0,13	2,01	0,532
6	Гостиница «Прага»	0,33	0,03	0,01	0,27	0,19	0,99	0,27	2,04	0,517
7	Гостиница «Доминик»	0,74	0,10	0,07	0,20	0,21	0,55	0,26	1,94	0,508
8	Гостиница «Централь»	0,96	0,02	0,02	0,36	0,27	-	0,07	2,20	0,488
9	Гостиница «Рубикон»	0,49	0,07	0,04	0,13	0,15	0,61	0,15	2,09	0,466
10	Гостиница «Испанский дворик»	0,55	0,03	0,00	0,29	0,41	0,08	0,11	2,25	0,465
11	Гостиница «Ливерпуль»	0,44	0,03	0,02	0,30	0,53	0,09	0,14	2,12	0,459
12	Гостиница «Джон Хьюз»	0,75	0,12	0,09	0,25	0,22	-	0,04	2,18	0,457
13	Гостиница «Легион»	0,62	0,10	0,06	0,21	0,39	-	0,13	2,14	0,456
14	Гостиница «Мистерия»	0,31	0,05	0,03	0,15	0,24	0,67	0,12	2,05	0,452
15	Гостиница «Риальто»	0,24	0,25	0,23	0,27	0,34	0,21	0,10	1,94	0,448
16	Гостиница «Ева»	0,10	0,01	-	0,21	0,72	0,11	0,07	2,27	0,437
17	Гостиница «Эконом»	0,37	0,11	0,04	0,33	0,23	-	0,17	2,20	0,431
18	Гостиница «Нива»	0,15	0,01	-	0,14	0,38	0,18	0,17	2,28	0,414
19	Гостиница «Великобритания»	0,16	0,01	0,01	0,20	0,13	0,10	0,04	2,45	0,387

Таблица Д.2 – Стандартизированные показатели (X_i) оценки гостиничных предприятий по дифференциатору экономической результативности (блоки прибыльности и доходности; эффективности персонала и компетенций)

Рей- тинг	Наименование предприятия	K_{rent}	$TP_{выр}$	$TP_{пр}$	TP_{EVA}	$ПТ_p$	$ЗП_{ср}$	$УК_{\phi}$	$УК_c$	Интегр. Индекс
1	Гостиница «Донбасс-Палас»	0,69	0,66	0,56	0,79	0,65	0,77	0,67	0,83	0,703
2	Гостиница «Рамада-Донецк»	0,70	0,67	0,57	0,36	0,66	0,78	0,68	0,85	0,658
3	Гостиничный комплекс «Виктория»	0,52	0,49	0,42	1,00	0,49	0,58	0,50	0,63	0,579
4	Гостиница «Парк Инн»	0,51	0,48	0,41	0,75	0,48	0,57	0,49	0,62	0,539
5	Гостиница «Озерный»	0,45	0,42	0,36	0,61	0,42	0,50	0,44	0,54	0,468
6	Гостиница «Прага»	0,45	0,42	0,36	0,33	0,42	0,50	0,44	0,54	0,433
7	Гостиница «Доминик»	0,47	0,44	0,37	0,17	0,44	0,53	0,46	0,57	0,431
8	Гостиница «Централь»	0,40	0,37	0,31	0,30	0,38	0,45	0,39	0,48	0,385
9	Гостиница «Рубикон»	0,42	0,39	0,33	0,14	0,39	0,47	0,41	0,51	0,383
10	Гостиница «Испанский дворик»	0,42	0,39	0,33	0,13	0,39	0,47	0,41	0,51	0,382
11	Гостиница «Ливерпуль»	0,41	0,38	0,32	0,20	0,39	0,46	0,40	0,50	0,381
12	Гостиница «Джон Хьюз»	0,39	0,36	0,31	0,29	0,37	0,44	0,38	0,47	0,375
13	Гостиница «Легион»	0,38	0,35	0,30	0,21	0,36	0,43	0,37	0,46	0,356
14	Гостиница «Мистерия»	0,33	0,30	0,26	0,27	0,31	0,37	0,32	0,40	0,319
15	Гостиница «Риальто»	0,31	0,28	0,24	0,15	0,29	0,35	0,30	0,38	0,287
16	Гостиница «Ева»	0,29	0,26	0,22	0,20	0,27	0,32	0,28	0,35	0,275
17	Гостиница «Эконом»	0,28	0,25	0,21	0,25	0,26	0,31	0,27	0,34	0,272
18	Гостиница «Нива»	0,28	0,25	0,21	0,21	0,26	0,31	0,27	0,34	0,267
19	Гостиница «Великобритания»	0,24	0,21	0,18	0,27	0,23	0,27	0,23	0,29	0,240

Таблица Д.3 – Стандартизированные показатели (X_i) оценки гостиничных предприятий по дифференциатору экономической результативности (блоки специфических показателей экономической эффективности гостиничного предприятия)

Рей- тинг	Наименование предприятия	$K_{з2}$	Φ_{max}	K_3	$УЗ_{км}$	$K_{дз}$	$ИД_{нф}$	$ИЗ_{нпф}$	Интегр. индекс
1	Гостиница «Донбасс-Палас»	0,79	0,83	0,80	0,95	0,70	0,65	0,93	0,705
2	Гостиница «Рамада-Донецк»	0,73	0,77	0,74	0,88	0,64	0,60	0,87	0,652
3	Гостиничный комплекс «Виктория»	0,72	0,76	0,73	0,86	0,63	0,59	0,86	0,643
4	Гостиница «Парк Инн»	0,71	0,75	0,72	0,85	0,62	0,58	0,85	0,634
5	Гостиница «Озерный»	0,70	0,74	0,71	0,84	0,61	0,57	0,84	0,626
6	Гостиница «Прага»	0,68	0,71	0,69	0,82	0,59	0,56	0,82	0,608
7	Гостиница «Доминик»	0,65	0,68	0,66	0,78	0,56	0,53	0,79	0,581
8	Гостиница «Централь»	0,45	0,47	0,45	0,54	0,36	0,37	0,59	0,404
9	Гостиница «Рубикон»	0,44	0,46	0,44	0,53	0,35	0,36	0,58	0,396
10	Гостиница «Испанский дворик»	0,42	0,44	0,42	0,50	0,33	0,34	0,56	0,378
11	Гостиница «Ливерпуль»	0,42	0,44	0,42	0,50	0,33	0,34	0,56	0,378
12	Гостиница «Джон Хьюз»	0,40	0,42	0,40	0,48	0,31	0,33	0,54	0,360
13	Гостиница «Легион»	0,40	0,42	0,40	0,48	0,31	0,33	0,54	0,360
14	Гостиница «Мистерия»	0,38	0,40	0,38	0,46	0,29	0,31	0,52	0,342
15	Гостиница «Риальто»	0,37	0,39	0,37	0,44	0,28	0,30	0,51	0,334
16	Гостиница «Ева»	0,35	0,37	0,35	0,42	0,26	0,29	0,49	0,316
17	Гостиница «Эконом»	0,34	0,36	0,34	0,41	0,25	0,28	0,48	0,307
18	Гостиница «Нива»	0,30	0,32	0,30	0,36	0,21	0,25	0,44	0,272
19	Гостиница «Великобритания»	0,30	0,32	0,30	0,36	0,21	0,25	0,44	0,272

Таблица Д.4 – Стандартизированные показатели (X_i) оценки гостиничных предприятий по дифференциатору прогрессивности качества гостиничных услуг

Рей- тинг	Наименование предприятия	$K_{гн}$	$C_{пг}$	$D_{пк}$	$СП_{пз}$	$D_{сз}$	$D_{иб}$	$\Delta_{нур}$	$D_{вно}$	Интегр. индекс
1	Гостиница «Донбасс-Палас»	0,84	0,88	0,85	1,01	0,75	0,69	0,98	1,08	0,884
2	Гостиница «Рамада-Донецк»	0,82	0,86	0,83	0,98	0,73	0,67	0,96	1,05	0,863
3	Гостиничный комплекс «Виктория»	0,81	0,85	0,82	0,97	0,72	0,66	0,95	1,04	0,852
4	Гостиница «Парк Инн»	0,80	0,84	0,81	0,96	0,71	0,66	0,94	1,02	0,842
5	Гостиница «Озерный»	0,78	0,82	0,79	0,94	0,69	0,64	0,92	1,00	0,821
6	Гостиница «Прага»	0,75	0,79	0,76	0,90	0,66	0,62	0,89	0,96	0,790
7	Гостиница «Доминик»	0,73	0,77	0,74	0,88	0,64	0,60	0,87	0,93	0,769
8	Гостиница «Централь»	0,71	0,75	0,72	0,85	0,62	0,58	0,85	0,91	0,748
9	Гостиница «Рубикон»	0,45	0,47	0,45	0,54	0,36	0,37	0,59	0,58	0,476
10	Гостиница «Испанский дворик»	0,44	0,46	0,44	0,53	0,35	0,36	0,58	0,56	0,466
11	Гостиница «Ливерпуль»	0,43	0,45	0,43	0,52	0,34	0,35	0,57	0,55	0,455
12	Гостиница «Джон Хьюз»	0,42	0,44	0,42	0,50	0,33	0,34	0,56	0,54	0,445
13	Гостиница «Легион»	0,38	0,40	0,38	0,46	0,29	0,31	0,52	0,49	0,403
14	Гостиница «Мистерия»	0,38	0,40	0,38	0,46	0,29	0,31	0,52	0,49	0,403
15	Гостиница «Риальто»	0,35	0,37	0,35	0,42	0,26	0,29	0,49	0,45	0,372
16	Гостиница «Ева»	0,35	0,37	0,35	0,42	0,26	0,29	0,49	0,45	0,372
17	Гостиница «Эконом»	0,28	0,29	0,28	0,34	0,19	0,23	0,42	0,36	0,299
18	Гостиница «Нива»	0,25	0,26	0,25	0,30	0,16	0,21	0,39	0,32	0,267
19	Гостиница «Великобритания»	0,24	0,25	0,24	0,29	0,15	0,20	0,38	0,31	0,257