

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
КУЦЕНКО ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА**

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

**по специальности 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**

**Научный руководитель:  
Доктор экономических наук,  
профессор  
Заремба Павел Александрович**

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

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе 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 Донецкой Народной Республики (на основе актуальных дифференциаторов);
- проведена комплексная диагностика конкурентоспособности гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики;
- усовершенствован механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий;
- усовершенствован методический подход к оценке степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий.

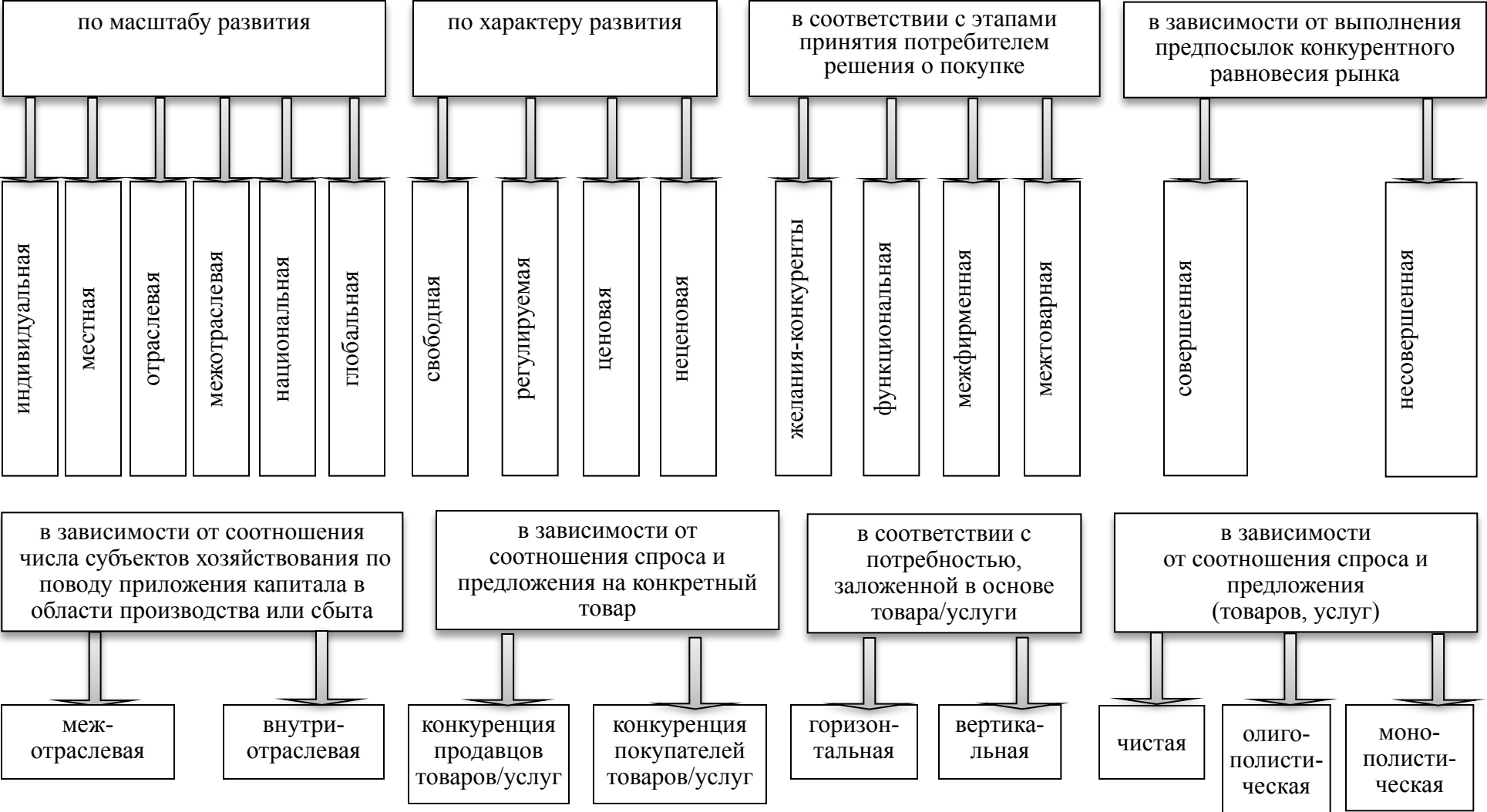
**Объектом исследования** является процесс формирования и повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

**Предметом исследования** является совокупность положений теоретического и методического характера по обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий



Основные подходы к определению сущности дефиниции «конкуренция»

# Классификационные признаки видов конкуренции



Классификационные признаки видов конкуренции

## Научные подходы к определению сущности понятия «конкурентоспособность предприятия»

### I подход *компаративный*

(конкурентоспособность предприятия является относительной категорией, проявляющейся только по сравнению внутриотраслевых предприятий или предприятий, выпускающих товары-субституты)

### II подход *ресурсный*

(предусматривает анализ эффективности использования ресурсов предприятия, которые обеспечивают уровень его конкурентоспособности)

### III подход *системный*

(анализ внутренней среды предприятия и факторов влияния на него, который позволяет определить характер его взаимоотношений с внешней средой)

### Сторонники подходов

М. Портер, Г. Азоев, Б. Буркинский,  
В. Винокуров, О. Градов, Р.  
Фатхутдинов, Г. Осовская и др.

С. Близнюк, А. Маренич,  
И. Астахова, В. Семенова, З.  
Шершньова, С. Оборская, О.  
Юданов и др.

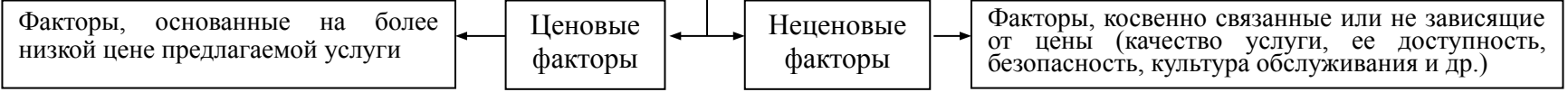
И. Бланк, Ю. Иванов, Г. Бондаренко,  
В. Шинкаренко и др.

## Основные подходы к определению сущности понятия «конкурентоспособность предприятия»

# Конкурентоспособность гостиничных услуг

Влияние стратегических и тактических изменений на рынке (изменения спроса, демографические сдвиги, развитие туризма, международная ситуация, экономическая и политическая обстановка в стране и т.д.)

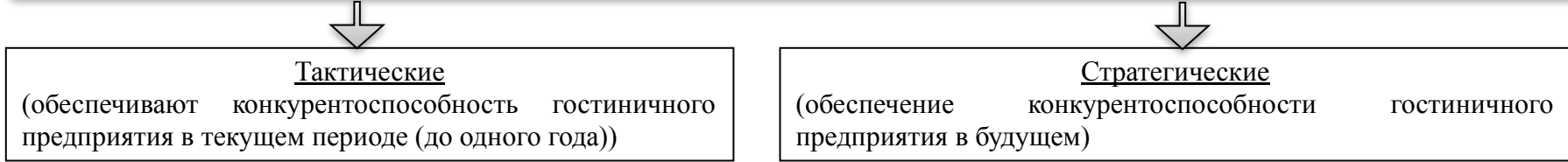
## Общие факторы конкурентоспособности



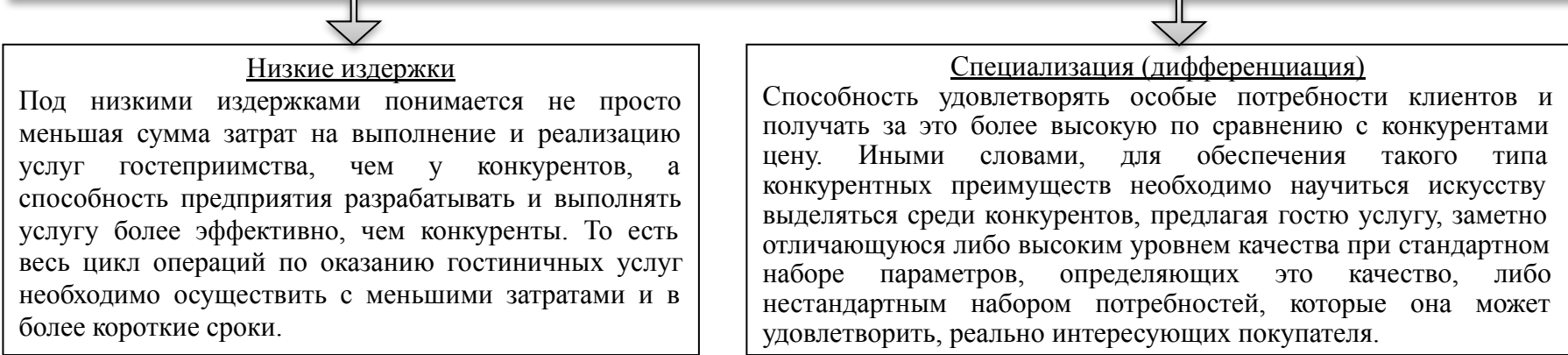
## Показатели конкурентоспособности гостиничных предприятий

финансовое положение	уровень организации деятельности	оказание услуг	уровень организации и управления маркетингом	состояние инфраструктуры	обеспечение безопасности проживания	расположение предприятия	квалификация персонала	класность и качество обслуживания потребителей
----------------------	----------------------------------	----------------	--	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	------------------------	--

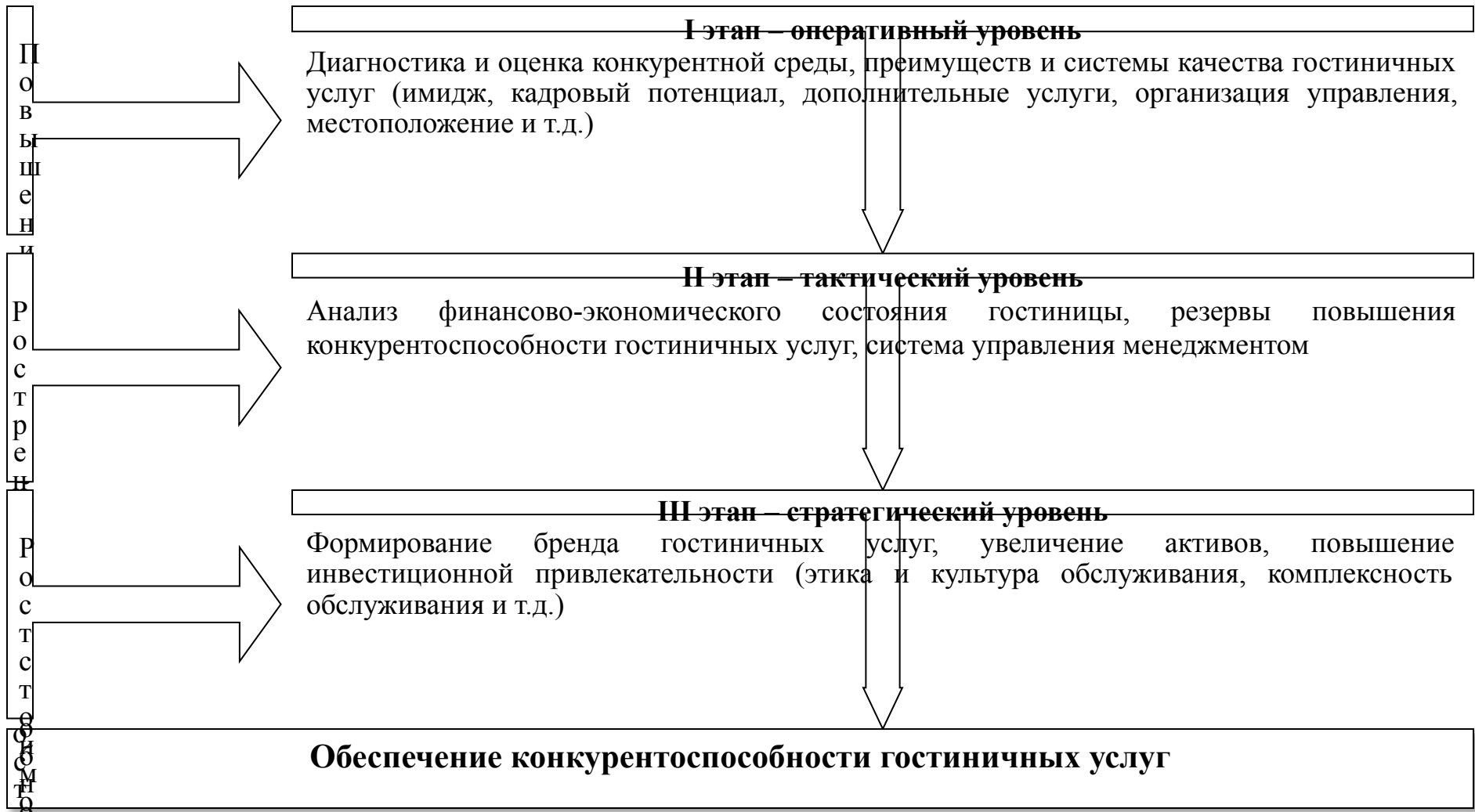
## Специфические факторы конкурентного преимущества



## Способы достижения конкурентных преимуществ

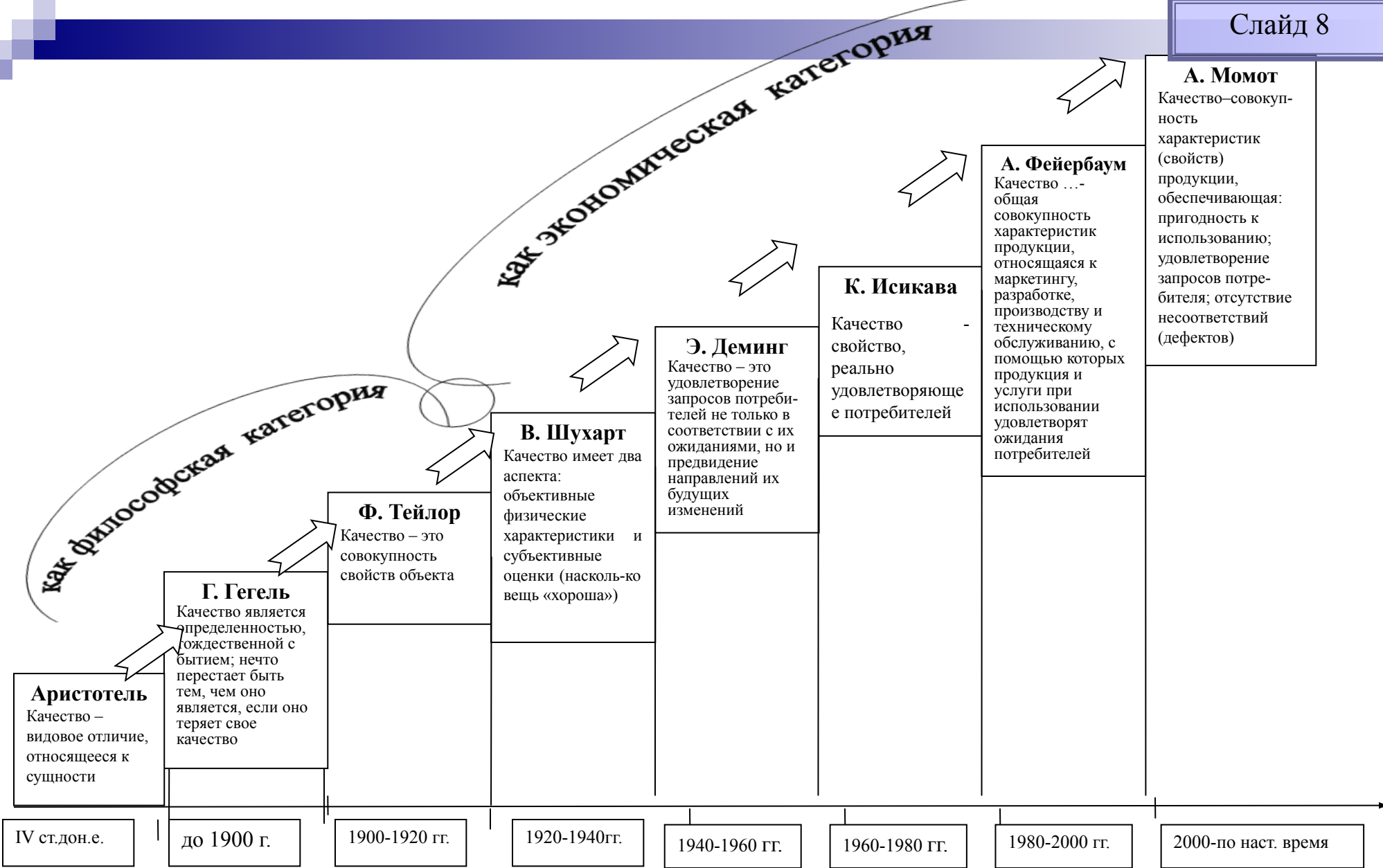


Характеристика конкурентоспособности гостиничных услуг



Этапы обеспечения конкурентоспособности гостиничных услуг





Эволюция подходов к определению понятия «качество»

## Классификация гостиничных услуг в сфере гостеприимства

№	Классификационные признаки	Группы услуг	Виды услуг
1	Классификация по характеру и конечным результатам труда	<i>Производственные</i>	<i>Инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования</i>
		<i>Непроизводственные</i>	<i>Распределительные: торговля, транспорт, связь</i>
			<i>Профессиональные: банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные</i>
			<i>Потребительские: массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением</i>
			<i>Общественные: телевидение, радио, образование, культура</i>
2	Классификация по форме организации услуг	<i>Государственные: поддержание общественного порядка, забота о здоровье и безопасности граждан</i>	
		<i>Негосударственные: услуги негосударственной сферы</i>	
3	Классификация по видам сферы услуг	<i>Здравоохранение, туризм, предприятия гостиничного хозяйства, салоны красоты, парикмахерские, спортивные учреждения, рестораны, кафе и др.</i>	
		<i>Грузовой транспорт, ремонт и содержание оборудования, поддержание чистоты и порядка, химчистка и др.</i>	
		<i>Консультационные услуги, услуги банкоматов, пункты обмена валют и др.</i>	
		<i>Радиовещание, телевидение, информационные услуги, Интернет, театры, музеи, бизнес-услуги и др.</i>	
4	Классификация по отношению к объекту размещения	<i>основные - включенные в цену номера согласно заключенному договору</i>	<i>Услуги проживания: бронирование, подготовка номера, учет и контроль состояния номеров, размещение, охрана, контроль текущей уборки, контроль после выезда</i>
		<i>дополнительные -</i>	<i>Услуги питания: ресторан, гриль-бар, буфет, кафе, стол заказов, обслуживание, организация питания, поставки</i>
			<i>Традиционные: железнодорожные и авиабилеты, автотранспорт и такси, стирка, ремонт</i>

## Классификация гостиничных услуг в сфере гостеприимства

№	Классификационные признаки	Группы услуг	Виды услуг
5	Классификация по конечной цели		<i>Коммерческие</i> - с целью получения прибыли и другой коммерческой выгоды
			<i>Некоммерческие</i> - услуги благотворительных фондов и организаций
6	Классификация по видам удовлетворяемых потребностей		<u>Физиологические</u> : потребности в жилье, еде, в передвижении, в комфорте, в отдыхе и сне и др.
			<u>Социальные</u> : потребности во внимании, уважении и др.
			<u>Духовные</u> : эстетические, познавательные потребности (организации концертных выступлений, а также образование, консультирование, предоставление информации)
7	Классификация по составу объектов и характеру действий		<u>Осязаемые действия, направленные на тело человека</u> : услуги здравоохранения, пассажирского транспорта, салонов красоты и парикмахерских, спортивных заведений, ресторанов и кафе и др.
			<u>Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты</u> : услуги грузового транспорта, охрана, ремонт, поддержание чистоты и порядка, ветеринарные услуги и др.
			<u>Неосязаемые действия с неуловимыми активами</u> : образование, радио- и телевизионное вещание, информационные услуги, театры, музеи и др.
			<u>Неосязаемые действия, направленные на сознание человека</u> : юридические и консультационные услуги, страхование и др.
8	Классификация по оплате услуг	платные	<u>Обязательные</u> : услуги бронирования, проживания, питания <u>Оплачиваемые дополнительно</u> : 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, иглол, ниток и др.
9	Классификация по степени сложности		<i>Простые</i>

## Структура гостиничного продукта

Классификационные признаки	Виды гостиничного продукта	Составляющие гостиничного продукта
В зависимости от предмета услуги	« <i>твердый продукт</i> » - материальная часть	номер, меблировка, интерьер, ассортимент продуктов в услугах питания и т.п.
	« <i>мягкий продукт</i> » - нематериальная часть	процесс обслуживания, дополнительный сервис, психологический комфорт и т.п.
В зависимости от уровня 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.)
В зависимости от ожиданий 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.
В зависимости от точки зрения потребителей	« <i>ядро продукта</i> » - обеспечение базовых качеств продукта	функциональные свойства и характеристики гостиничного продукта
	« <i>фирменная оболочка</i> » - обеспечение полного, завершенного удовлетворения от гостиничной услуги	эстетические показатели качества, показатели комфортности, марка, гарантии, имидж.
В зависимости от уровня	<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

## Авторский подход к определению дефиниций

- **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 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
- **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.

### Организационно-экономические мега- и макро факторы

1. Усиление  
глобализации  
экономики

2. Расширение конвергентного  
развития предприятий

3. Рост бизнес-моделей  
замкнутого цикла  
производства услуг

### Характер влияния на гостиничную сферу

- Рост туристических и деловых потоков.  
- Углубление международной экспансии гостиничных сетей.

- Расширение спектра гостиничных услуг, в. т.ч. «пакетных» (проживание - коворкинг-экскурсии - питание).

- Увеличение числа гостиничных бизнес-процессов, формируемых в рамках одного предприятия.

### Конкурентоспособность гостиничного предприятия

### Ключевые компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность

- Умение **адаптировать транснациональные стандарты** гостиничного бизнеса к институциональным и экономическим особенностям страны расположения гостиничного предприятия

- Умение **предоставить гибкий и максимально наполненный «пакет гостиничных услуг» по оптимальной цене**, в создании которого будет участвовать и будущий потребитель данных услуг

- Умение **сформировать систему управления знаниями**, направленную на разработку и контроль ключевых бизнес-процессов самим гостиничным предприятием

### Общее усиление организационно-управленческих инноваций в гостиничной сфере

Императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий в разрезе ключевых организационно-экономических факторов влияния *(разработано автором)*



Концептуальная система управления гостиницей  
как конкурентоспособной структурой (*построено автором*)

Факторы внешней среды

**Формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий**

Факторы внутренней среды

**Принципы:** востребованность, системность, комплексность, насыщенность, адаптированность, эффективность, клиентоориентированность, относительность

**Цель** – максимизация уровня употребления гостиничного продукта по доступным ценам, что позволит значительно увеличить производство качественных и безопасных услуг, способствовать повышению уровня занятости населения и его благосостоянию

**Задачи:** выявление и оценка потребностей потребителей, анализ и прогнозирование состояния рынка гостиничных продуктов, анализ потребительского спроса, формирование ассортиментной и ценовой политики гостиничных предприятий, разработка программы маркетинговых коммуникаций

**Объект** – процесс формирования и повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

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

### Теоретические основы формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий

Научно-методические подходы к обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

Императивы конкурентоспособности гостиничных предприятий

Механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий

### Оценка конкурентоспособности гостиничных предприятий на основе актуальных дифференциаторов

Система показателей потенциала жизненного цикла гостиничной отрасли

Система показателей потенциала жизненного цикла лидерской группы предприятия

Система показателей потенциала жизненного цикла корпоративной культуры предприятия

Уровень интегральной экономической эффективности предприятия

Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов, предоставляемых предприятием

### Научно-методические подходы к обеспечению повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий

Научно-методический подход к оценке конкурентоспособности гостиничных предприятий

Научно-методический подход к проведению комплексной диагностики конкурентоспособности гостиничных предприятий

Научно-методический подход к оценке степени влияния факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий

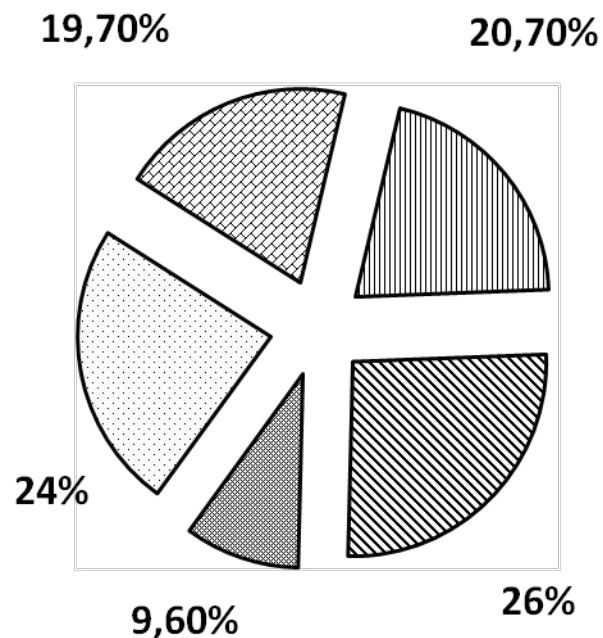
**Достижение цели формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий**

Концептуальный подход к формированию конкурентоспособности гостиничных предприятий



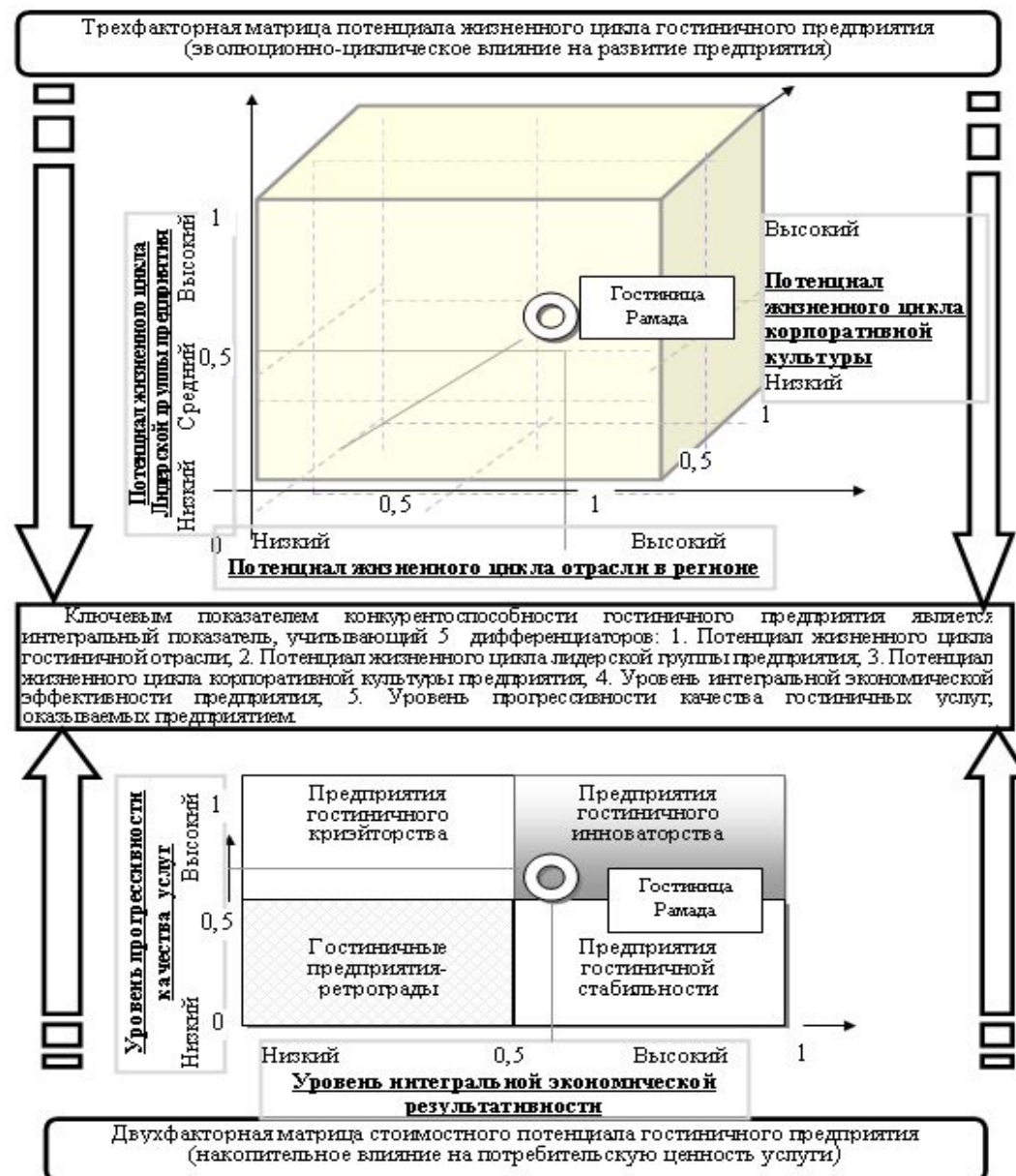
## Основная характеристика гостиничных предприятий г. Донецка

Название	Категория	Год открытия	Номерной фонд	Тип номера	Цена от/до (рос. рубл.)
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»	б/к	2013	5	кровать в общем четырехместном номере; одноместный номер с общей ванной комнатой; стандартные апартаменты с 2 спальнями.	от 200 до 600
Отель «Эконом»	б/к	2012	22	стандартный двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями; одноместный номер	от 360 до 700
Гостевой дом «Дом 18»	б/к	2012	32	стандартный двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями; одноместный номер	от 600 до 900
Апартаменты «На Набережной»	б/к	2016	7	апартаменты с 1 спальней	1000

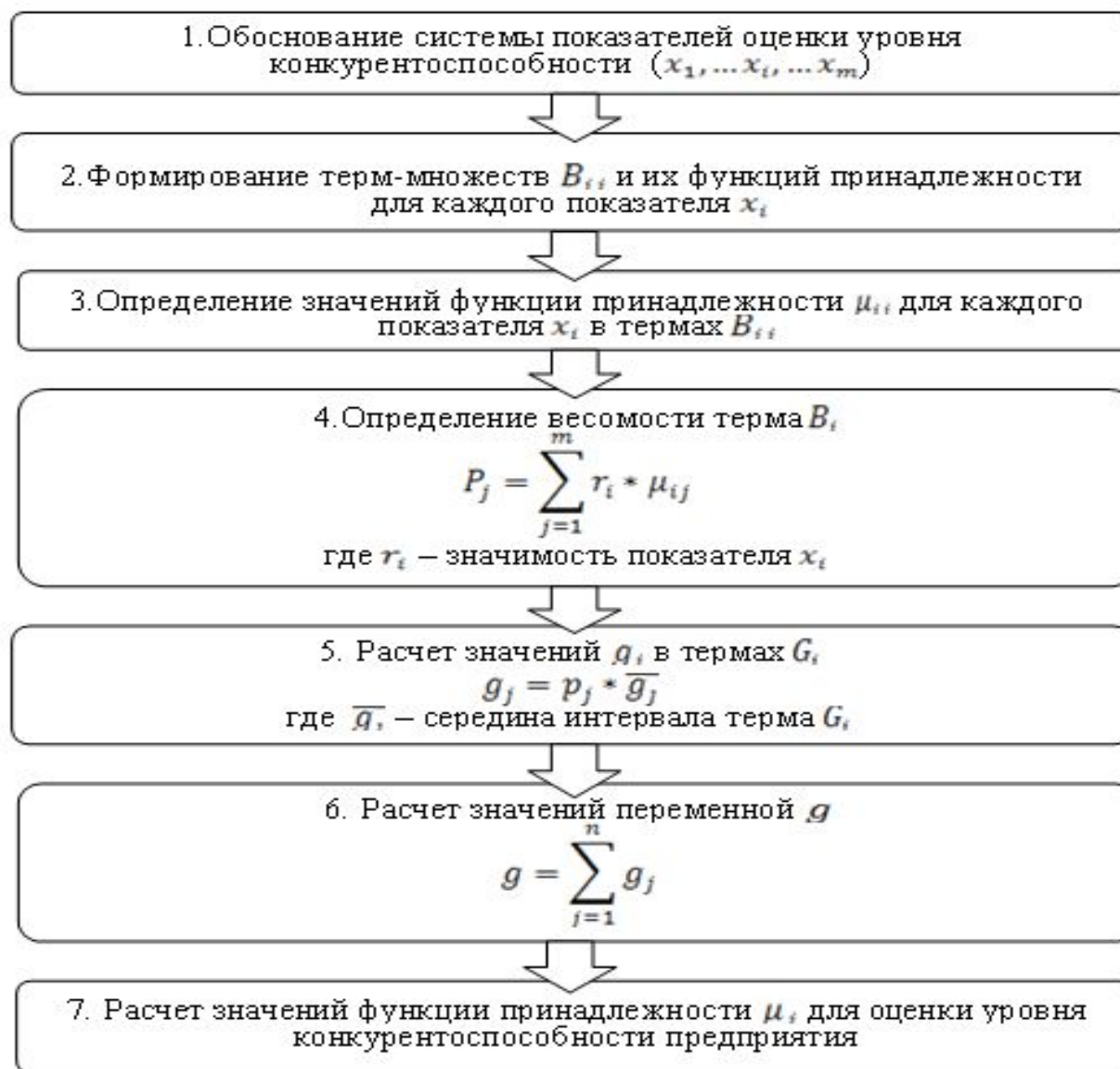


- Потенциал жизненного цикла гостиничной отрасли
- Потенциал жизненного цикла лидерской группы предприятия
- Потенциал жизненного цикла корпоративной культуры предприятия
- Уровень интегральной экономической эффективности гостиничного предприятия
- Уровень прогрессивности качества гостиничных продуктов

Структура дифференциаторов конкурентоспособности  
гостиничных предприятий г. Донецка



Концептуальная схема актуальных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничного предприятия (разработано автором)



Алгоритм определения уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия *(разработано автором)*

**Показатели оценки потенциала жизненного цикла гостиничной отрасли в Донецком регионе в соответствии с изменениями в профильных характеристиках (разработано автором)**

Индикативные профильные характеристики	Способ реагирования гостиничного предприятия	Соответствующий показатель 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 Донецкой Народной Республике 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 Донецкой Народной Республике 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	1. Уровень развития онлайн-коммуникаций и цифровых информационных потоков в гостиничной отрасли Донецкой Народной Республики 2. Степень маркетингового и онлайн-коммуникационного отклика гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики на сокращающийся жизненный цикл гостиничного предложения
Индивидуализация спроса на	Развитие нишевого маркетинга в	7. Уровень стратегической ориентации гостиничных предприятий



Критерии оценки потенциала жизненного цикла гостиничного предприятия (разработано автором)

## Показатели для оценки потенциала жизненного цикла корпоративной культуры гостиничного предприятия в соответствии с критериями *(разработано автором)*

Уровень корпоративной культуры	Критерий	Соответствующий показатель для оценки потенциала жизненного цикла корпоративной культуры
<p>Артефакты (видимые и осязаемые структуры и процессы)</p>	<p>1. Наличие слаженной модели социально-психологических коммуникаций на предприятии</p>	<p>1. Уровень развития релевантной гостиничной символики в отношении всех гостиничных бизнес-процессов. 2. Уровень вовлеченности сотрудников в общекорпоративную систему артефактов гостиницы.</p>
<p>Провозглашаемые ценности (стратегии, цели, философии, т.е. провозглашаемые обоснования)</p>	<p>2. Ориентация корпоративных ценностей и стандартов на индивидуальные качественные ожидания клиентов гостиниц</p>	<p>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 услуг. 3. Уровень клиентоориентированности, т.е. нацеленности сотрудников на обоснованную доходность от оказываемых гостиничных услуг</p>
<p>Базовые представления (подсознательные, самоочевидные убеждения (первичный источник ценностей и поступков)</p>	<p>3. Соответствие корпоративной культуры организационной структуре</p>	<p>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.</p>

**Значения функции принадлежности терм-множествам эволюционно-циклических дифференциаторов конкурентоспособности ООО «Атлас Донбасса, гостиница «Ramada Donetsk Hotel»**  
(разработано автором)

№	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 Донецкой Народной Республике	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 сфере Донецкой Народной Республики	0,2	0,65				1	
6	Степень маркетингового и онлайн-коммуникационного отклика гостиничных предприятий региона на сокращающийся жизненный цикл гостиничного предложения	0,1	0,80				0,5	0,5
7	Уровень стратегической ориентации гостиничных предприятий Донецкой Народной Республики 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 (размещение, питание, бытовое обслуживание, обеспечение коворкинга и досуга)	0,25	0,55			1		



**Значения функции принадлежности терм-множеств эволюционно-циклических дифференциаторов конкурентоспособности ООО «Атлас Донбасса, гостиница «Ramada Donetsk Hotel»**  
(разработано автором)

№	Показатель	Значимость показателя $r_i$	Значение показателя, $x_i$	Значение функции принадлежности к терм-множествам				
				$G_1$	$G_2$	$G_3$	$G_4$	$G_5$
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 гостиничных услуг	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						

## Система показателей интегральной экономической результативности гостиничных предприятий



Система показателей, характеризующих стоимостной потенциал конкурентоспособности гостиничного предприятия *(разработано автором)*

## Система показателей для диагностики прогрессивности качества продуктов гостиничного предприятия



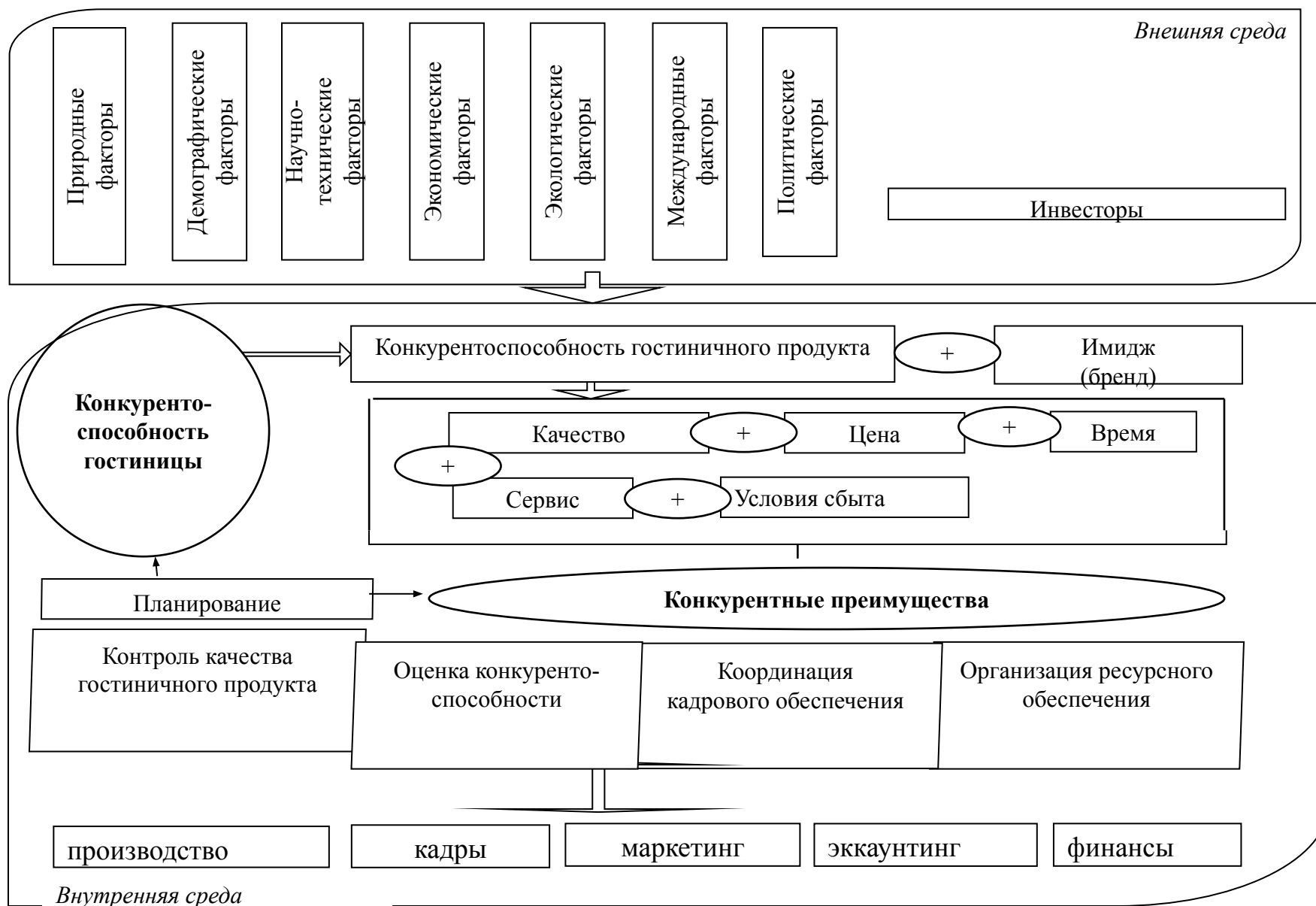
Система показателей, характеризующих качественный потенциал конкурентоспособности гостиничного предприятия *(разработано автором)*

## Результаты комплексной диагностики и определение уровня конкурентоспособности гостиничных предприятий по накопительным дифференциаторам

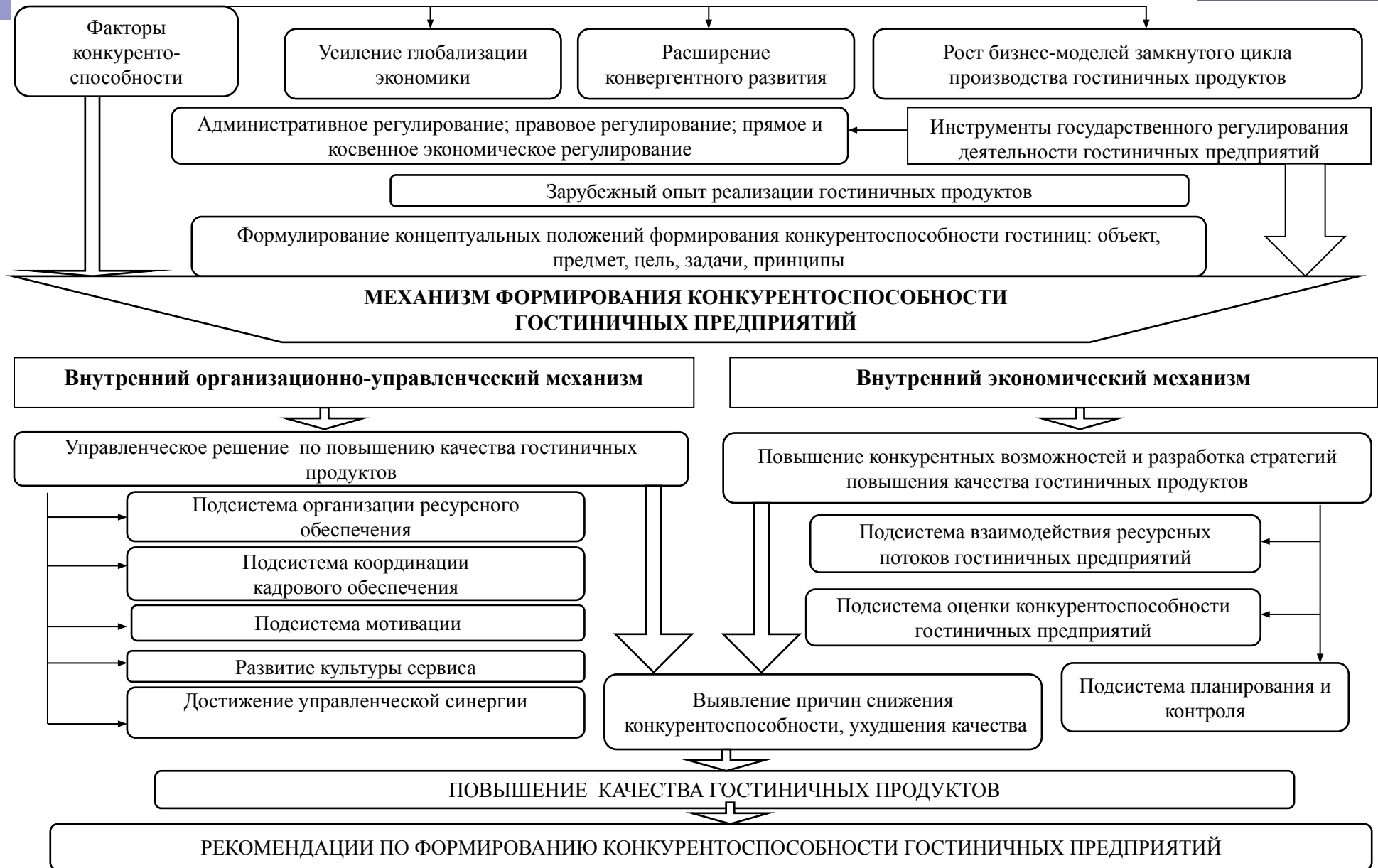
Рей- тинг	Наименование предприятия (гостиницы)	Дифференциатор экономических результатов			Дифференциатор качества гостиничных продуктов			Итого- вый пока- затель (G)	Типология гостиничного предприятия исходя из интегративного сочетания экономических результатов и качества услуг
		Суммар- ное значе- ние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



Иерархическая декомпозиция конкурентоспособности гостиничных предприятий  
(построено автором)



Составляющие конкурентоспособности гостиничного предприятия (*построено автором*)



Механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий (разработано автором)

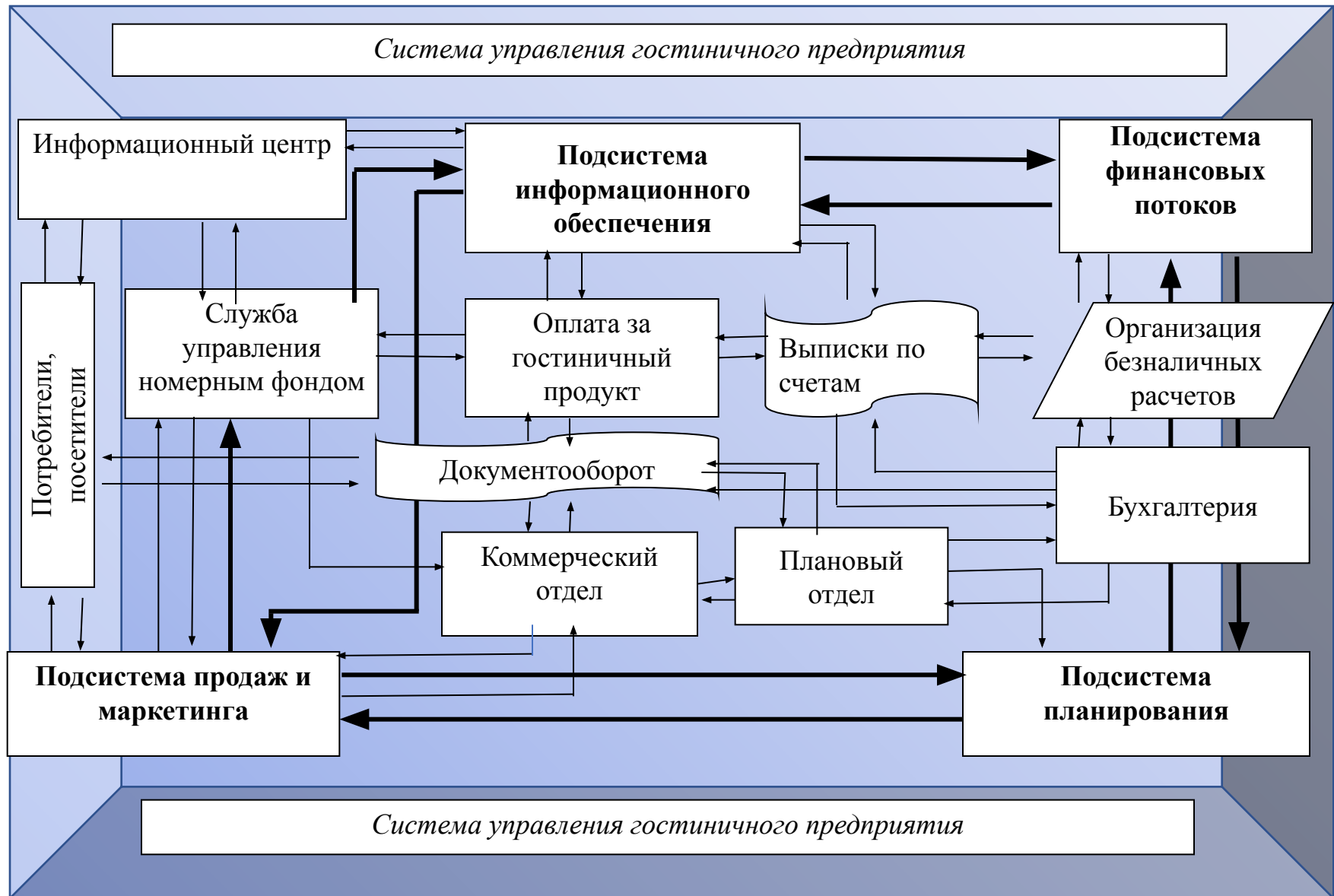


Структура этапов обеспечения повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия (разработано автором)





Этапы оценки степени влияния факторов на формирование конкурентоспособности гостиничных предприятий



Модель формирования ресурсных потоков гостиничного предприятия (построено автором)

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ:

*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».

*Доклад завершен*

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

<a href="#"><u>Слайд 1.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 13.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 25.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 2.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 14.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 26.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 3.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 15.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 27.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 4.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 16.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 28.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 5.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 17.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 29.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 6.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 18.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 30.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 7.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 19.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 31.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 8.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 20.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 32.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 9.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 21.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 33.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 10.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 22.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 34.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 11.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 23.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 35.</u></a>
<a href="#"><u>Слайд 12.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 24.</u></a>	<a href="#"><u>Слайд 36.</u></a> <a href="#"><u>Титул</u></a>