

УДК 338

## ***АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ КОМПАНИИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА***

***Чернавских Е.Н.***

*Старший преподаватель,*

*Уральский государственный экономический университет*

*г. Екатеринбург, Россия*

**Аннотация:** В статье рассмотрены актуальные вопросы конкурентоспособности и эффективности управляющей компании в сфере гостиничного бизнеса. В ходе исследования изучена существующая стратегия развития компании ООО «Управляющая компания «ОТЕЛИ ЮСТА»»; проведен анализ основных конкурентов и дана оценка конкурентоспособности предприятия на рынке гостиничных услуг. Итоги проведенного исследования позволят оптимизировать стратегию развития организации и повысить его конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** гостиничный бизнес, анализ, конкурентоспособность, стратегия развития, внешняя и среда.

## ***ANALYSIS OF THE COMPETITIVE POSITIONS OF THE HOTEL BUSINESS COMPANY***

***Chernavskikh E.N.***

*Senior Lecturer,*

*Ural State University of Economics,*

*Yekaterinburg, Russia*

**Abstract:** The article deals with topical issues of competitiveness and efficiency of a management company in the field of hotel business. In the course of the study, the existing development strategy of the company "Management Company "YUSTA HOTELS" LLC was studied; the analysis of the main competitors was carried out and the competitiveness of the enterprise in the hotel services market was assessed.

The results of the conducted research will optimize the development strategy of the organization and increase its competitiveness.

**Keywords:** hotel business, analysis, competitiveness, development strategy, external and environment.

Изучение показателей конкурентов компаний в отельном бизнесе является важным аспектом стратегического анализа [2]. Понимание их финансовых показателей, а также преимуществ и недостатков позволяет оценить состояние отрасли и прогнозировать ее развитие. Объектом исследования является гостиничная управляющая компания ООО «Управляющая компания «ОТЕЛИ ЮСТА». Основными видами деятельности компании являются: управление отелями и управление инвестициями в гостиничный бизнес

Состояние чистых активов компании может являться индикатором ее текущего финансового состояния, а также свидетельством о том, насколько она приспособляется к изменениям своей стадии жизненного цикла, потому как снижение доли чистых активов в компании может соответствовать стадии роста организации и требовать иного подхода при составлении стратегии развития предприятия [3,9].

Анализ финансовых показателей организации показал, что данный бизнес оценивается как находящийся на стадии старения. Это подтверждается тем, что компания часто достигает результатов продаж ниже ожидаемых, при этом обладает значительным финансовым запасом и уделяет приоритет прибыльности. Однако в работе организации также присутствуют черты, обычно свойственные стадии роста. Например, внутренняя политика компании остается гибкой, продажи и маркетинг имеют существенное влияние на компанию, а изменение руководства может повлечь за собой изменение стратегии ее деятельности. На основании данных наблюдений

можно определить стадию жизненного цикла компании как "переход" от стадии роста к стадии старения.

Важно также выявить завершенные «межстадийные» периоды компании. Согласно ключевым критериям модели, ООО «Управляющая компания «ОТЕЛИ ЮСТА» может быть классифицировано как находящееся в "шоковой" стадии в связи с тем, что у компании наблюдаются значительные потрясения в отрасли. Данная нестабильность может быть вызвана такими факторами, как увеличение сбережений населения, изменение в потребительских предпочтениях, появление новых конкурентов и экономический спад. Перечисленные факторы ставят под вопрос существующую бизнес-модель и стратегию компании. Данное положение может указывать на стратегический кризис, который возник во время пандемии COVID-19 и с того времени требует пересмотра стратегии в условиях современных вызовов отрасли.

Для разработки комплексного плана, который избегает абстрактных формулировок и определяет стратегические мероприятия, способствующие финансовой результативности, необходимо выявить и проанализировать все стратегические поля деятельности (СПД) внутри компании. Стратегическое поле деятельности охватывает определенный сегмент рынка сбыта, представленный набором продуктов и рынков (клиентов), которыми можно управлять независимо друг от друга. Разделение общего рынка сбыта предприятия на подобные поля становится обязательным для определения реальной позиции на рынке. Применение надежной, согласованной и принятой всеми сегментации рынка является ключевым фактором для последующего участия в стратегических процессах.

На текущий момент в компании выделены три области стратегического направления деятельности (СПД) относительно клиентов:

– СПД 1: Предоставление гостиничных услуг и размещение в номерах. Это стратегическое направление сконцентрировано на предоставлении размещения для гостей и включает бронирование номеров, обслуживание гостей и управление комфортом пребывания. Основная цель - обеспечить высокий уровень гостеприимства, учитывая потребности клиентов и превзойти их ожидания.

– СПД 2: Услуги ресторанов на территории отеля. Эта стратегическая область фокусируется на ресторанном бизнесе, обеспечивая разнообразное меню, качественное обслуживание и создание запоминающихся гастрономических впечатлений.

– СПД 3: Банкетные услуги. Это направление включает в себя организацию и проведение различных мероприятий в отеле, подбор индивидуальных и комфортных условий для организаторов и гостей мероприятий.

Данные стратегические направления представляют ключевые области деятельности отеля, требующие специфических усилий, экспертизы и клиентоориентированного подхода для достижения успеха и увеличения общей прибыльности. Изучение каждой из них позволяет точно оценить положение компании на рынке и идентифицировать сильные и слабые стороны внутри каждой области. Перечисленные стратегические направления также подчеркивают разнообразие рынков и продуктов, демонстрируют экономические и производственные различия и обладают индивидуальной способностью к разработке стратегий.

Отметим, что анализ конкурентов играет важную роль в формировании стратегических полей деятельности компании, помогая выявить перспективные направления развития, уникальные возможности и преимущества, а также опасности, которые нужно учитывать при разработке стратегии предприятия. [5,6]

Сопоставим финансовые показатели исследуемой организации с данными конкурентов, имеющих схожий набор стратегических полей деятельности, для релевантной оценки положения компании на рынке.

Основными конкурентами рассматриваемой компании являются: ООО «Грин Парк Отель», ООО «Хотел Девелопмент Компани» (Hyatt Regency), ООО "ОПЕРЕ" (Four Elements Ekaterinburg).

Относительно первого конкурента, можно отметить такие его сильные стороны, как удобное расположение в городе около крупного торгового центра (ТРЦ «Гринвич»), бизнес-центра (БЦ «SUMMIT») и парка «Зелёная роща», что подразумевает направленность отеля к сегменту B2B; наличие ресторана, в котором можно организовать формат встреч «бизнес-завтрака»; высокий уровень сервиса.

Тем не менее, в списке слабых сторон ООО «Грин Парк Отель» можно выделить ограниченное количество парковочных мест, высокие цены на дополнительные услуги в среднем по отрасли, а также ограниченный выбор развлечений и активностей для гостей.

Относительно финансовых показателей, представленный конкурент испытывает трудности с занятым положением на рынке, так как по результатам 2022 года его выручка существенно снизилась (на 89,4%) по сравнению с прошлым годом. И хотя чистый убыток уменьшился, финансовое положение компании характеризуется как неустойчивое.

Следующий конкурент, ООО «Хотел Девелопмент Компани», имеет в составе сильных сторон следующие характеристики: имидж международной сети компаний, высокий класс интерьера номеров; профессиональные и разносторонние услуги конференц-залов; большое разнообразие ресторанных заведений на территории отеля; наличие инфраструктуры спа- и фитнес-центров, что в совокупности позиционирует отель класса «Люкс». Однако в числе слабых сторон отеля можно перечислить: высокие расходы на

дополнительные услуги и спа-процедуры; ограничения по количеству часов работы ресторанов и фитнес-центров.

Относительно финансовых показателей, по результатам 2022 года выручка представленного конкурента повысилась на 23,5% по сравнению с прошлым годом, а чистая прибыль составила положительную величину. Однако на протяжении последних трех лет низкую финансовую устойчивость компании характеризует отрицательный показатель чистых активов.

Последним ключевым конкурентом для ООО «Управляющая компания «ОТЕЛИ ЮСТА» является ООО "ОПЕРЕ" (Отель Four Elements), в составе сильных сторон которого можно включить: широкий выбор развлечений для гостей внутри отеля; просторные номера с панорамным видом или балконами; наличие уютных общественных зон и отдельных лаунджей; программы и мероприятия для гостей, близость к культурным достопримечательностям города, что в совокупности позиционирует отель в качестве туристического центра. Однако в числе слабых сторон анализируемого отеля можно выделить: ограниченный выбор блюд в ресторанах отеля, проблемы с парковкой, неудобное расположение парковочных мест и отсутствие тихих зон для отдыха.

Относительно финансовых показателей, у конкурента по результатам 2022 года выручка повысилась на 80,9% по сравнению с прошлым годом, а чистая прибыль существенно возросла (на 101,2%). К тому же на протяжении последних трех лет высокую финансовую устойчивость компании характеризует постоянно растущий показатель чистых активов.

Общее положение исследуемых компаний в отрасли гостиничного бизнеса представлено в сводном графике на рисунке 1.



Рисунок 1 - Динамика изменения суммы чистых активов топ-3 конкурентов гостиничного бизнеса в г. Екатеринбурге с 2020 по 2022 г.<sup>1</sup>

Рассмотрение конкурента ООО "Хотел Девелопмент Компани", несмотря на его позицию на рынке, может не иметь значимости при разработке стратегии предприятия, так как у данной компании наблюдаются отрицательные показатели чистых активов. Отсутствие значимости при включении данных конкурента в анализ внешней среды может быть обусловлено несколькими факторами:

- финансовое состояние: отрицательные показатели чистых активов могут указывать на финансовые проблемы и нестабильность компании. В таком случае, даже если конкурент занимает определенную долю на рынке или имеет значительный оборот, его финансовое положение может быть непригодным для анализа или использования его стратегии как конкурирующего образца;
- уникальность ситуации предприятия: несмотря на то, что изучение конкурентов важно для формирования стратегии, негативные финансовые

<sup>1</sup> Составлено автором

показатели у данного конкурента могут означать, что стратегия предприятия может быть неприменимой или недостаточно соответствующей собственным условиям компании.

Изучение показателей конкурентов компании в отельном бизнесе является важным аспектом стратегического анализа. Понимание их финансовых показателей, а также преимуществ и недостатков позволяет оценить состояние отрасли и прогнозировать ее развитие.

Однако для полноценного анализа привлекательности рынка необходимо учитывать не только позиции конкурентов, но и внешние факторы, которые могут оказывать влияние на отрасль. В число последних входят такие параметры, как величина и развитие рынка, шансы на получение прибыли, плотность и структура конкурентов, чувствительность рынка к ценам, ситуация у покупателей, торговые отношения с поставщиками и конкурентами, барьеры для входа на рынок, опасность появления услуг-заменителей, зависимость от мировых тенденций [8,9].

Для ООО «УК «ОТЕЛИ ЮСТА» целесообразно сконцентрироваться на двух направлениях: общей стратегии и функциональной стратегии развития предприятия. Общая стратегия фокусируется на стабильности с уклоном в существующие направления компании. Хотя нет необходимости в четкой конкурентной стратегии для всего предприятия, внедрение новой услуги на уже сложившемся рынке требует подготовки в этом аспекте.

Решающее влияние на выбор функциональной стратегии ООО «УК «ОТЕЛИ ЮСТА» оказывает сложившаяся неопределенность на рынке, что требует изучения текущей ситуации. Поэтому компания должна разработать стратегию исследований и разработок. Это позволит укрепить позиции в развлекательном (банкетном) бизнесе и повысить конкурентоспособность стратегических направлений.



### Библиографический список

1. Гараев Р.Р. Особенности формирования стратегии управления предприятием в условиях экономических санкций // Инновации и инвестиции. – 2020. – №12. – С. 287-290;
2. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности / Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2021.–488 с.
3. Жданов В.Ю. Новый взгляд на этапы жизненного цикла организации // Московский экономический журнал. – 2021. – №6 – С.43;
4. Кобылко А. А. Стратегия предприятия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Менеджмент. – 2022. №1. – С. 3-17;
5. Лифшиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифшиц. – Москва: Юрат-Издат, 2019. – 335 с.
6. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия. [Текст] / Е.А. Никитина, В. В. Выборнова. – Белгород: БГТУ им.В. Г. Шухова, 2022. – 91 с.
7. Официальный сайт компании ООО «Управляющая компания «ОТЕЛИ ЮСТА» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ustahotels.ru/> (дата обращения: 09.12.2023);
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Экономика, 2019. – 504 с.
9. Черепанова Т. Г., Махинова Н.В. Ценностно-сетевая модель стратегии развития малого предприятия // Human Progress. – 2022. – Т. 8, № 4.

*Оригинальность 98%*