

УДК: 332.1

***РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ АО «ГОСТИНИЦА
«НОВОРОССИЙСК»***

Троценко О.И.

студент,

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,

Севастополь, Россия

Абрамова Л.С.

к.э.н, доцент

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,

Севастополь, Россия

Аннотация

XXI век несомненно является веком конкуренции в мировом экономическом развитии. Конкурентоспособность на данном этапе является основным фактором успеха компании на конкурентном рынке. Именно поэтому явление конкуренции приобретает международную и глобальную значимость. Обеспечение конкурентоспособности - это главная задача любого успешного и развивающегося предприятия. Актуальность данной темы обусловлена постоянно и непрерывно изменяющимися условиями функционирования предприятия: внешними и внутренними. Уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, то есть могут быть выделены различные направления решений этой задачи. Цель данной статьи – разработка конкурентной стратегии АО «Гостиница «Новороссийск» с помощью различных инструментов, а именно SWOT, PEST, SPACE-анализа.

Ключевые слова: туристическая отрасль, Краснодарский край, гостиничная индустрия, конкурентная стратегия, SWOT-анализ, PEST-анализ, SPACE-анализ.

***DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE STRATEGY OF THE JSC HOTEL
NOVOROSSIYSK***

Trotsenko O.I.

student,

Sevastopol State University,

Sevastopol, Russia

Abramova L.S.

Ph.D., Associate Professor

Sevastopol State University,

Sevastopol, Russia

Annotation

The XXI century, without a doubt, can be called the century of competition in global economic development. Competitiveness at this stage is the main factor in the company's success in the competitive market. That is why the phenomenon of competition acquires international and global importance. Competitiveness is the main task of any successful and developing enterprise. The relevance of this topic is due to constantly and continuously changing conditions for the functioning of the enterprise: external and internal. The level of competitiveness is determined by a large number of factors that is, various directions of solutions of this task may be allocated. The purpose of this article is to develop a competitive strategy of the JSC Hotel Novorossiysk using various tools, namely SWOT, PEST, SPACE analysis.

Keywords: tourist industries, Krasnodar region, hotel industry, competitive strategy, SWOT analysis, PEST analysis, SPACE analysis.

АО «Гостиница «Новороссийск» осуществляет свою деятельность с 25 февраля 2005г. Целевая аудитория гостиницы:

- бизнесмены (в основном мужчины 30-50 лет, у которых доход выше среднего). Вышеуказанная категория клиентов обеспечивает спрос на гостиничные услуги в основном в будние дни, так как данная категория

клиентов пользуется услугами конференц-зала, ресторана и др., то есть теми подразделениями гостиницы, которые помогают в комфортном ведении бизнеса и переговоров.

- корпоративные клиенты - для данной категории клиентов важны следующие подразделения гостиницы: конференц-залы для проведения презентаций и семинаров.

- семьи с детьми, а также молодые пары без детей. Данная категория клиентов пользуется большинством услуг гостиницы и остаются на непродолжительное время.

АО «Гостиница «Новороссийск» является конкурентоспособным предприятием с развитой инфраструктурой в области делового туризма, имеющим широкий спектр дополнительных услуг. Учитывая эластичный характер спроса, у АО проявляется ярко выраженная зависимость от сезонного (в летний период года загрузка гостиницы значительно выше, чем в зимний период года), временного (загрузка гостиницы увеличивается с понедельника по четверг, в праздничные и выходные дни загрузка снижается) и событийного факторов [6].

Для эффективного функционирования гостиничного предприятия требуется постоянное совершенствование материально-технической базы. Высококачественное обслуживание, комфорт гостиницы создаются за счет собственных оборотных средств. Предприятие АО «Гостиница «Новороссийск» – самокупаемое предприятие, которое расширяет свои производственные мощности без привлекаемых инвестиций, дотаций и средств из федерального и местного бюджетов.

Для большего понимания, необходимо рассмотреть показатели финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) АО «Гостиница «Новороссийск». Анализ и рассмотрение ФХД поможет в повышении эффективности экономической деятельности предприятия, в укреплении ее финансовой устойчивости и грамотного управления. В таблице 1 представлен

результат финансово-хозяйственной деятельности АО «Гостиница «Новороссийск» в период 2018г.-2019г.

Таблица 1 – Результат финансово-хозяйственной деятельности АО «Гостиница «Новороссийск»

Показатели	годы		изменение	
	2018г.	2019г.	Абсолют.из мен.	Темп прироста, %
1. Товарная продукция, тыс.руб.	94177	93066	-1111	-1,18
2. Чистый доход от реализации продукции, тыс.руб.	94177	93066	-1111	-1,18
3. Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	62834	63526	692	1,10
4. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	31343	29540	-1803	-5,75
5. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	14049	10882	-3167	-22,54
6. Среднесписочное количество штатных работников, чел.	63	52	-11	-17,46
6.1 в том числе рабочих	57	48	-9	-15,79
7. Фонд оплаты труда штатных работников, тыс. руб.	20795,1	14549,81	-6245,29	-30,03
8. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	11609,5	13852,5	2243	19,32
9. Удельный вес активной части основных средств, %	58,78	47,00	-11,79	-20,05
10. Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс.руб.	8330,5	7660	-670,5	-8,05
11. Среднемесячная заработная плата, руб.	22965	23317	352	1,53
12. Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб./чел.	1494,87	1789,73	294,86	19,72
13. Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб./чел.	1652,23	1938,88	286,65	17,35
14. Фондоотдача, руб./руб.	8,11	6,72	-1,39	-17,18
15. Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	184,28	266,39	82,12	44,56
16. Оборачиваемость оборотных средств, оборотов	11,31	12,15	0,84	7,47
17. Чистая рентабельность продаж, %	14,92	11,69	-3,22	-21,62
18. Затраты на денежную единицу реализованной продукции, руб.	0,67	0,68	0,015	2,31

Можно сделать вывод, что предприятие имеет тенденцию развития немного хуже в отчетном году – 2019г., чем в базисном – 2018г., но в целом положительную. Необходимо отметить, что на снижение большинства показателей повлиял ремонт и замена оборудования в гостинице. Рассмотренные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия говорят о снижении устойчивости финансового положения гостиницы «Новороссийск» за рассматриваемый период.

Изучение основных элементов внешней среды предприятия гостиничного бизнеса способствует росту конкурентоспособности АО «Гостиницы

«Новороссийск», выявляет возможности развития и угрозы для деятельности организации, помогает в разработке стратегии ее развития [3]. Чтобы проанализировать тенденции изменения внешней макросреды, а также ее факторов, необходимо использование техники PEST-анализа, которая позволит более широко взглянуть на то, как влияет окружение на ту или иную организацию.

Для получение реалистичной картины об изменении рыночных факторов необходимо опросить экспертов: независимые эксперты рынка, менеджеры по продажам, продавцы, собственники бизнеса, руководители разных отделов [17]. PEST-анализ для АО «Гостиница «Новороссийск» представлен в таблицах 2-6. Таблица 2 – факторы PEST-анализа, влияющие на стратегию развития предприятия АО «Гостиница Новороссийск»

Политика (P)	Экономика (E)
P1 будущие изменения в законодательстве; P2 государственная поддержка развития регионов; P3 государственное стимулирование естественного прироста; P4 правительственная политика; P5 госрегулирование конкуренции; P6 торговая политика; P7 ужесточение госконтроля и штрафные санкции; P8 финансирование, гранты и инициативы, государственные заказы; P9 группы лоббирование/давления рынка.	E1 экономическая ситуация (ВВП); E2 уровень инфляции; E3 инвестиционный бизнес климат; E4 общие проблемы налогообложения; E5 динамика отечественного рынка недвижимости; E6 платежеспособный спрос населения; E7 специфика строительной отрасли; E8 товаропроводящие цепи и дистрибуция; E9 потребности конечного пользователя.
Социальная сфера (S)	Технология (T)
S1 демография; S2 сезонность в отдельных регионах; S3 структура доходов и расходов; S4 базовые ценности; S5 тенденции образа жизни; S6 здоровый образ жизни; S7 отношение к работе и отдыху; S8 необходимость развития и благоустройства инфраструктуры; S9 модели поведения потребителей.	T1 развитие новых технологий; T2 финансирование НИОКР; T3 связанные/зависимые технологии; T4 замещающие технологии/решения; T5 зрелость технологий; T6 адаптация новых технологий; T7 производственная емкость, уровень оснащенности строительства; T8 информация и коммуникации; T9 потребительские предпочтения инновационных строительных технологий. Потенциал инноваций.

Таблица 3 – Оценка влияния политических факторов

Факторы	Угроза (-) / Возможность (+)	Вероятность проявления	Важность	Влияние на рынок гостиничного бизнеса
P1	+/-	0,1	4	+0,4/-0,4
P2	+	0,02	2	+0,04
P3	+	0,01	1	+0,01
P4	+/-	0,15	3	+0,45/-0,45
P5	+/-	0,2	5	+1/-1
P6	+	0,2	4	+0,8
P7	-	0,15	4	-0,6
P8	+	0,08	4	+0,32
P9	+	0,09	4	+0,36
	8 (+) / 4 (-)	1	31 из 45	+3,38/-2,45

Наименьшее влияния оказывают политические факторы (P), наибольшую важность имеет фактор P5 (госрегулирование конкуренции). Можно заметить, что оценка влияния политически факторов на гостиничную индустрию в Краснодарском крае может принимать как положительное, так и отрицательное значение (+3,38/-2,45).

Таблица 4 – Оценка влияния экономических факторов

Факторы	Угроза (-) / Возможность (+)	Вероятность проявления	Важность	Влияние на рынок гостиничного бизнеса
E1	+/-	0,02	1	+0,02/-0,02
E2	-	0,05	4	-0,2
E3	+	0,15	5	+0,75
E4	-	0,07	4	-0,28
E5	+/-	0,02	2	+0,04/-0,04
E6	+	0,2	4	+0,8
E7	+/-	0,25	4	+1/-1
E8	+	0,04	4	+0,16
E9	+	0,2	5	+1
	7 (+) / 5 (-)	1,00	33 из 45	+3,77 / -1,54

Также большое значение имеют экономические (E) и социальные (S) факторы это обуславливается тем, что гостиничная сфера напрямую связана с клиентами, а клиенты делают свой выбор исходя из уровня доходов, целей поездки, образа жизни и так далее. Среди экономических факторов наиболее

важные Е3 (инвестиционный бизнес-климат) и Е9 (потребности конечного потребителя).

Таблица 5 – Оценка влияния социальных факторов

Факторы	Угроза (-) / Возможность (+)	Вероятность проявления	Важность	Влияние на рынок гостиничного бизнеса
S1	+/-	0,05	2	+0,1/-0,1
S2	+	0,3	5	+1,5
S3	+	0,09	4	+0,36
S4	+	0,03	3	+0,09
S5	+	0,2	4	+0,8
S6	+	0,06	4	+0,24
S7	+	0,03	1	+0,03
S8	+	0,2	4	+0,8
S9	+/-	0,04	4	+0,16/-0,16
	9 (+) / 2 (-)	1	31 из 45	+4,08 / - 0,26

Среди социальных S2 (сезонность в отдельных регионах), S5 (тенденции образа жизни), S8 (необходимость развития и благоустройства инфраструктуры), то есть все эти факторы являются наиболее значимыми для создания стратегии развития АО «Гостиница Новороссийск».

Таблица 6 – Оценка влияния технологических факторов

Факторы	Угроза (-) / Возможность (+)	Вероятность проявления	Важность	Влияние на рынок гостиничного бизнеса
T1	+	0,2	5	+1
T2	+	0,03	4	+0,12
T3	+/-	0,05	4	+0,2/-0,2
T4	+/-	0,2	4	+0,8/-0,2
T5	-	0,15	4	-0,6
T6	-	0,09	2	-0,18
T7	+	0,07	3	+0,21
T8	+	0,11	5	+0,55
T9	+	0,1	3	+0,3
	7 (+) / 4 (-)	1	34 из 45	+3,18 / -1,78

Для проведения PEST-анализа было выбрано по 9 факторов каждой из четырех групп. Наибольшие возможности представляют факторы из сферы технологии (Т), из данной сферы наиболее значимые факторы: Т1 (развитие технологий) и Т8 (информация и коммуникации), на сегодняшний день

факторы группы Т важны, так как непрерывно развиваются технологии, совершенствуется оборудования и т.д. [5].

Чтобы иметь возможность принятия эффективных решений с управленческой стороны, администрация и непосредственное руководство предприятия должны анализировать внешнее окружение в регионе. Для изучения внешней среды гостиницы используют сбор информации и последующее ее исследование, также изучается потребительский рынок с помощью различных маркетинговых инструментов. Важно, чтобы предприятие было в курсе последних трендов рынка и отслеживало состояние внешней среды и действий конкурентов в ней.

При возникновении необходимости анализа внешней среды используется оценка конкурентов с помощью модели 5-ти сил М.Портера. Таким образом, предприятие может получить бесценную информацию о деятельности гостиниц-конкурентов. Существует пять основных сил по М.Портеру, влияющих на прибыль и успех в любой отрасли: 1) интенсивность соперничества между конкурентами одной отрасли хозяйствования; 2) угроза со стороны будущих конкурентов, то есть потенциальных; 3) рыночное влияние потребителей; 4) рыночное влияние поставщиков; 5) угроза создания и проникновения на рынок товаров-субститутов. Данный анализ по АО «Гостиница «Новороссийск» представлен в таблицах 7-8, итоговый результат представлен в таблице 9.

Таблица 7 – Оценка угрозы потери потребителей

2.1. Рыночное влияние покупателя				
Параметры оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	В случае, если покупатель совершает покупки большими партиями, то компания будет вынуждена делать уступки и послабления	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2		
Склонность к переходу употребления товаров-	Чем ниже будет уникальность товара, тем выше риск, что покупатель найдут ему замену без	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики,	товар компании полностью уникален, аналогов нет

субститутов	потеря для себя		важные для клиентов	
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше цены на товары, тем больше риск, что потребитель найдет такой же товар по более низкой цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Если потребитель не удовлетворен качеством товара, тем больше вероятность, что его потребности удовлетворят ваши конкуренты	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2		
ИТОГО:		9		
4 балла		Низкий уровень угрозы потери клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы потери клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

В таблице 8 была проведена оценка варианта потери потребителей и выяснено, что итоговый бал равен 9, то есть это высокий уровень потери клиентов.

Таблица 8 – Оценка угрозы для АО «Гостиница «Новороссийск» со стороны поставщиков

2.1. Рыночное влияние поставщиков			
Параметры оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше количество поставщиков предприятия, тем больше вероятность, что они поднимут цены	Малое количество поставщиков (монополия)	Достаточно большой выбор поставщиков
		1	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем более ограничены ресурсы в объеме, тем больше вероятность возрастания цен на них	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1	
Издержки переключения	Чем больше издержки переключения, тем больше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритет отрасли для поставщика, тем более невнимательно и некачественно они подходят к работе	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1	
ИТОГО:		5	
4 балла		Низкий уровень власти поставщика	
5-6 баллов		Средний уровень власти поставщика	
7-8 баллов		Высокий уровень власти поставщика	

В таблице 8 мы проанализировали и рассмотрели оценку варианта ухода со стороны поставщиков для АО «Гостиница «Новороссийск». Итоговый балл Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

составил 5, то есть это говорит о среднем уровне влияния и власти поставщиков.

АО «Гостиница «Новороссийск» функционирует в очень конкурентной отрасли, количество конкурентов по Краснодарскому краю превышает 30 гостиничных комплексов. Существуют гостиницы как в таком же ценовом сегменте, так выше и ниже. По разным источникам АО «Гостиница Новороссийск» занимает 12-17 место, это обусловлено тем, что сайты, предоставляющие информацию, проводят анализ по различным факторам, некоторые больше ориентируются на цену, другие же на качество и дополнительные формы отдыха, помимо временного проживания в отеле [4].

В таблице 9 представлены результаты анализа и направления работ для гостиницы «Новороссийск».

Таблица 9 – Результаты анализа по М.Портеру и направления работ для АО «Гостиница «Новороссийск»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Конкуренция внутри отрасли	1. Рекомендовано разработать стратегию укрепления уникальности предоставляемых в гостинице услуг (экскурсии, акционные и персональные предложения, VIP-карты постоянных клиентов и т.д.).
Угроза конкуренции внутри	Средний	Рынок компании является достаточно конкурентным, а также перспективным. Нет возможности полного сравнения товаров разных фирм.	2. Регулярное проведение мониторинга работы конкурентов и выявление «новых» игроков в отрасли.
Угроза появления «новых» игроков	Высокий	Достаточно большой риск появления новых игроков. Новые компании появляются постоянно и у них есть все шансы на быстрое и успешное развитие.	3. Постепенно снижать влияние ценовой конкуренции на услуги гостиницы.
Угроза потери имеющихся клиентов	Средний	Ситуация потери клиентов для гостиницы будет не критичной, так как постоянно идет приток клиентов, особенно в «высокий» сезон.	4. Маркетинговую деятельность нужно сконцентрировать на развитии более длительных отношений с новыми и постоянными клиентами.
Угроза нестабильности в работе поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков различных товаров и услуг.	5. Расширять и внедрять новый ассортимент услуг, осваивать новые виды деятельности гостиницы. 6. Разработать программы для VIP-клиентов, а также эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 7. Скорректировать или устранить

			недостатки в работе.
--	--	--	----------------------

Таким образом можно сделать вывод о том, что отель «Новороссийск» построен исключительно удачно. Рядом находится пляж и Центральный парк культуры и отдыха. К услугам гостей автостоянка (с обратной стороны здания), добротный ресторан. Имеется прокат велосипедов. В номерах бесплатный Wi-Fi. На заметку бизнесменам: при отеле имеется бизнес-центр. Отель крупный, номерной фонд насчитывает 206 номеров. Номера гостиницы «Новороссийск» просторные, уютные, хорошо меблированные и обеспеченные бытовой техникой, тщательно убираются. Их можно классифицировать по трем категориям: стандарт, полулюкс (классик), люкс. Цена за проживание, соответственно, варьируется от 3,5 тыс. руб. до 11 тыс. руб.

На основании полученных показателей проведем SWOT-анализ. Наиболее важная цель SWOT-анализа – получение конкретного и четкого представления главных направлений развития компании с помощью систематизации информации о слабых и сильных сторонах, потенциально возможных угрозах и возможностях.

Задачи SWOT-анализа:

- найти и проанализировать сильные и слабые стороны предприятия в сравнении с конкурентами отрасли;
- найти и проанализировать возможности и угрозы внешней среды предприятия;
- объединить сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
- разработать основные направления развития компании.

Компания, как правило работает сразу по нескольким направлениям (векторам): реализуем сильные стороны; исправляем слабые стороны компании, использует ее сильные стороны; предпринимает меры для компенсации угроз – таблица 10.

Таблица 10 - SWOT-матрица для АО «Гостиница «Новороссийск»

	О-Возможности	Т-Угрозы
Внешняя среда Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение требований к качеству оказываемых услуг; 2. Закупка нового, более современного оборудования для номеров, конференц-залов и служебных помещений; 3. Повышение квалификации сотрудников гостиницы; 4. Расширение клиентской базы и создание системы скидок для постоянных клиентов; 5. Развитие интернет технологий и рекламы; 6. Ориентирование на более широкий сегмент потребителей; 7. Включение гостиницы в глобальную сеть резервирования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточно развитая туристская инфраструктура в Краснодарском крае; 2. Вход на рынок новых конкурентов, чьи гостиницы расположены поблизости; 3. Более эффективная реклама конкурентов; 4. Нестабильность экономической среды.
Сильные стороны - S	Сильные стороны и возможности	Сильные стороны и угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Продуманная кадровая политика, которая нацелена на стимулирование и развитие персонала; 2. Возможность проведения семинаров и тематических конференций непосредственно в залах гостиницы; 3. Наличие большого количества номеров для людей разного уровня и достатка; 4. Выгодное расположение гостиницы; 5. Привлекательные виды из окна; 6. Удобство подъездных путей; 7. Гараж с машинами на прокат и шаферами; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение внимания к клиентам и уровня сервиса; 2. Использование опыта гостиницы для выхода на новые сегменты рынка; 3. Внедрение инноваций и при их помощи разработка дополнительных видов услуг; 4. Разработать систему скидок для увеличения клиентской базы; 5. Для привлечения новых клиентов провести рекламную кампанию в интернете; 6. Для привлечения иностранных клиентов повышать квалификацию сотрудников и обучать иностранным языкам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спад в экономике может привести к сужению емкости внутреннего и внешнего рынка; 2. Удачная кадровая политика поможет устранить процесс «текучки» кадров; 3. Наличие номеров для людей разного уровня дохода даст преимущество перед конкурентами, расположенными поблизости; 4. Разработка системы скидок и дополнительных услуг поможет удержать клиентов; 5. Предоставления особых предложений в «не сезон» (экскурсии, конференции, выставки) поможет повлиять на проблему сезонности в гостинице.
Слабые стороны - W	Слабые стороны и возможности	Слабые стороны и угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие широкого перечня дополнительных услуг; 2. Относительно небольшой номерной фонд гостиницы; 3. Сезонность спроса на услуги гостиницы. 4. «Текучесть» кадров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренты могут предложить новые, более выгодные дополнительные услуги; 2. Усиление позиций гостиницы путем ориентации на более широкий сегмент клиентов; 3. Усиление качества и контроля обслуживания. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые конкуренты могут провести более выгодную рекламную кампанию, переманить к себе наших клиентов и внедрить новые дополнительные услуги по аналогичной цене и для аналогичной группы клиентов.

Оценить конкурентоспособность и потенциал компании можно на основе проведения экономического анализа с использованием различных методов. В Краснодарском крае достаточно быстрыми темпами растет количество гостиниц, что, соответственно, создает на рынке жесткую конкуренцию. В настоящее время наблюдается высокий уровень конкуренции между гостиничными предприятиями, представляющими услуги различного класса.

Далее разработаем конкурентную стратегию для АО «Гостиница «Новороссийск», чтобы иметь возможность оценивать варианты выгодного положения компании в отрасли, а также успешно конкурировать и привлекать инвестиции для ведения бизнеса. С данной точки зрения непривлекательность бизнеса может повлечь за собой изменение интересов. При выборе механизма обеспечения интересов и нейтрализации угроз для деятельности, необходимо данные факторы соотнести с положением предприятия. Метод SPACE-анализа – (оценка стратегического положения и действия) один из способов проверки и диагностики положения предприятия в отрасли и выявления стратегических вариантов его развития. Основа методики – анализ функционирования предприятия по 4 параметрам:

- преимущества предприятия перед конкурентами;
- финансовое положение и устойчивость предприятия;
- привлекательность отрасли, в которой функционирует предприятие;
- стабильность экономической среды в стране и регионе.

Результат анализа - экспертная оценка каждого указанного параметров, который определяет стратегическую позицию фирмы, по 6-ти балльной шкале (таблица 11) и их графическая интерпретация. Оценка представлена в таблицах 12-15.

Таблица 11 - Значение параметров, определяющих стратегическую позицию фирмы

Параметры, определяющие стратегическую позицию фирмы	Шкала балльных оценок								
	малые	0	1	2	3	4	5	6	значительные
Конкурентные преимущества		0	1	2	3	4	5	6	
Финансовое положение	плохое	0	1	2	3	4	5	6	хорошее
Привлекательность отрасли	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Стабильность экономической среды	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая

Данные факторы довольно условны. Каждое предприятие при оценке своего положения должно руководствоваться своими переменными. Имеет смысл сказать, что процесс работы с инструментами вроде матриц и оценочных таблиц довольно трудоемок, расчёты для среднего и крупного бизнеса – должны быть точными.

Таблица 12 – Факторы стабильности обстановки (ES)

Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Технологические изменения	5	0,15	0,75
Темпы инфляции	3	0,15	0,45
Вариация спроса	5	0,1	0,5
Разброс цен конкурирующих продуктов	5	0,2	1
Барьеры для вхождения на рынок	3	0,1	0,3
Давление конкурентов	4	0,3	1,2
Общая оценка	-	1	4,2

Таблица 13 – Факторы привлекательности отрасли (IS)

Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Потенциал роста	5	0,2	1
Потенциал прибыльности	5	0,2	1
Финансовая стабильность	4	0,15	0,6
Технологическое know-how	4	0,2	0,8
Использование ресурсов	4	0,1	0,4
Капиталоемкость	4	0,15	0,6
Общая оценка	-	1	4,4

Таблица 14 – Факторы конкурентных преимуществ (СА)

Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Доля рынка	4	0,2	0,8
Качество продукции	4	0,2	0,8
Стадия жизненного цикла продукта	3	0,1	0,3
Приверженность потребителей	4	0,1	0,4
Использование производственных мощностей у конкурентов	2	0,2	0,4
Технологическое know-how	4	0,2	0,8
Общая оценка	-	1	3,5

Таблица 15 – Факторы финансового потенциала (ФС)

Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Ликвидность	4	0,3	1,2
Поток платежей в пользу фирмы	4	0,2	0,8
Простота выхода с рынка	3	0,1	0,3
Рискованность бизнеса	5	0,1	0,5
Финансовая зависимость	1	0,2	0,2
Прибыль на вложения	3	0,1	0,3
Общая оценка	-	1	3,3

После расчета оценок ключевых параметров, построим вектор стратегии развития предприятия (в системе координат SPACE) – рисунок 3.2.

Расшифровка аббревиатур:

СО – стабильность среды (среднее значение из табл. 12);

ПО – привлекательность отрасли (среднее значение из табл. 13);

КП – конкурентное положение (среднее значение из табл. 14);

ФС – финансовое состояние (среднее значение из табл. 15). Начало вектора находится в точке начала координат, конец вектора – в точке А с координатами:

$$X = \text{ПО} - \text{КП} = 4,4 - 3,5 = 0,9;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СО} = 3,3 - 4,2 = -0,9.$$

Классические шаги для работы с матрицей такие:

- определяемся с факторами (параметрами, метриками);
- присваиваем оценку по каждому фактору (от 1 до 6).;
- потом вычисляем средние баллы между группами факторов;
- наносим получившееся на оси;

Построенный вектор располагаются в квадрантах, которые именованы в соответствии с необходимыми стратегиями:

- агрессивная;
- консервативная;
- оборонительная;
- конкурентная.

Придерживаться необходимо той стратегии, на какой квадрант матрицы указывает получившийся вектор – рис.1.

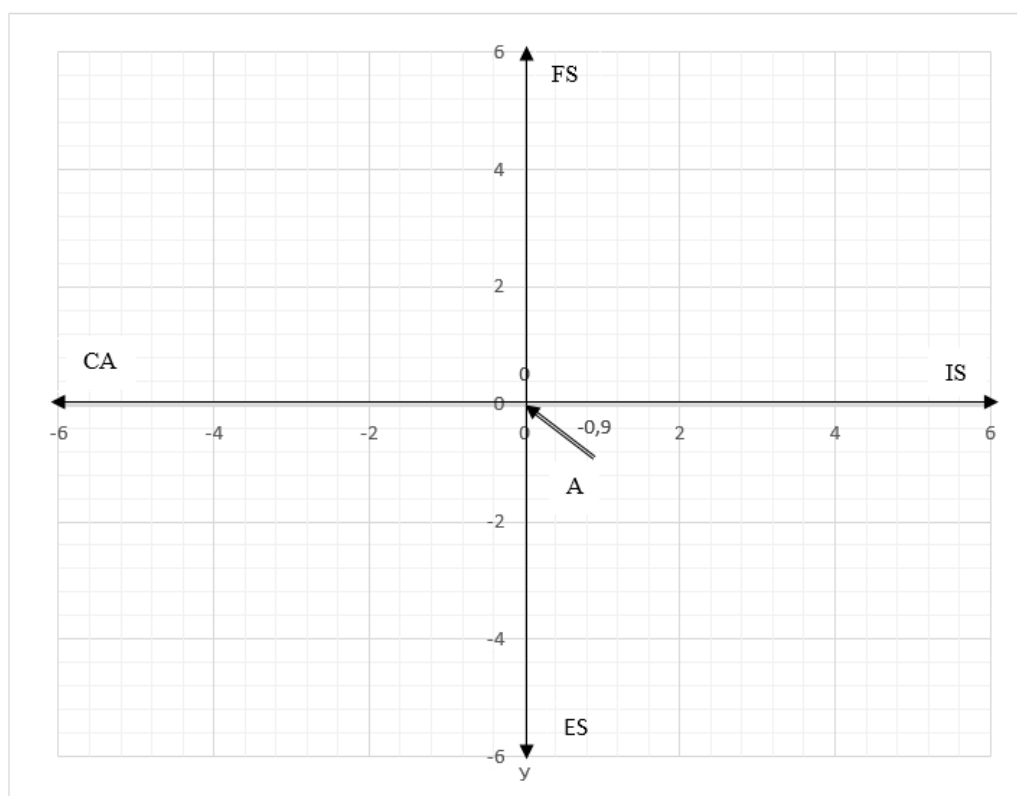


Рис.1 - Матрица стратегического положения и оценки действий (составлено авторами)

Исходя из произведенных расчетов и матрицы стратегического положения можно сделать вывод о том, что вектор попадает в квадрат «Боритесь», то есть это конкурентная стратегия. Гостиничный бизнес довольно привлекательная отрасль, так как на данный момент развития общества очень актуальным стало развитие туризма, следовательно, людям, приехавшим в другой город или страну обязательно необходимо место для временного проживания, а данную услугу как основную в своей деятельности предоставляет гостиница «Новороссийск». Организация получает конкурентные преимущества в нестабильной обстановке, например, большую роль сыграл политический фактор при присоединении Крыма к России в 2014 году, тогда был большой приток туристов в Краснодарский край и это сыграло на пользу гостинице. Гостиница «Новороссийск» существует в довольно конкурентной отрасли, следовательно, необходимо позаботиться об эффективной рекламной компании, обновлении сайта, привлечении клиентов с помощью акций в «высокий» сезон, проведении розыгрышей в социальных сетях.

Исходя из предложенных классификаций М.Портера, целесообразно выбрать стратегию дифференциации. Стратегия дифференциации позволяет получить конкурентные преимущества при помощи ориентации деятельности компании на оказание и предоставление большей пользы потребителям (в учет не берется низкая цена) при помощи улучшения и повышения качества товара, а также высокий уровень предлагаемых услуг по оправданно высоким ценам [1, 32]. Дифференциация – означает создание фирмой товара или услуги, обладающие уникальными свойствам.

Гостиница «Новороссийск» работает по 19 направлениям из которых основным является предоставление мест временного проживания. Также гостиница повышает свою конкурентоспособность, предоставляя специальные предложения для своих клиентов, а именно: прокат легковых автомобилей, конференц-сервис для проведения всех типов корпоративных мероприятий,

прокат велосипедов для активного отдыха и прогулок на природу, «свадебный подарок» - предоставление скидки 20% новобрачным и гостям свадьбы, а также многое другое. С помощью данных мероприятий АО «Гостиница «Новороссийск» пытается выделить свои услуги из общей массы гостиниц-конкурентов. То есть гостиница, которая использует стратегию дифференциации направляет свои действия на создание товаров и услуг, у которых будет ограниченный спрос, но большая полезность и индивидуальность, чем у аналогичных товаров и услуг конкурентов [7], [2, 181].

Придание товара и услугам уникальных свойств требует дополнительных затрат на мониторинг качества, его улучшения и т.д. Данные затраты будут компенсированы оправданной ценой. В результате дифференциации продукта, полученное конкурентное преимущество обеспечит повышение объемов продаж и получение большей прибыли за счет завоевания спроса у различных групп потребителей.

В данном случае с гостиницей «Новороссийск», будет использована сервисная дифференциация, следовательно, это предложение услуг, которые сопутствуют товару по своим свойствам и по качеству превосходят услуги предприятий конкурентов.

Библиографический список:

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. - 576 с.

2. Булатова Г.А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2017. №6 (4). [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-razvitiya-predpriyatiya-gostinichnogo-biznesa>

3. Карташов Константин Аркадьевич Современное представление о роли и значении конкурентной стратегии предприятия // Общество и право. 2014. №1 (47). [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-predstavlenie-o-rol-i-znachenii-konkurentnoy-strategii-predpriyatiya>
4. Романова А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения // Современная конкуренция. 2007. №5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-predpriyatiya-metody-otsenki-strategii-povysheniya>
5. «Инструкция составления PEST-анализа». [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>
6. «Официальный сайт гостиницы Новороссийск». [Электронный ресурс]. - Режим доступа– URL: <http://www.hotel-novoros.ru/index.php>
7. «Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии». [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.cfin.ru/press/practical/2006-06/07.shtml>

Оригинальность 86%