УДК 33 **DOI: 10.14451/1.216.171**

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

© 2022 **Шматько Лариса Петровна**
кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Управление индустрией туризма»,
ФГБОУ ВО РГУПС «Ростовский государственный университет
путей сообщения», г. Ростов-на-Дону, Россия
E-mail: lorik.vodik@yandex.ru
© 2022 **Максимов Арсений Андреевич**
кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры
социологии коммуникативных систем
МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия
E-mail: arsenii.maksimov@mail.ru
© 2022 **Охотников Илья Викторович**
доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Экономическая теория и менеджмент»
Российского университета транспорта (МИИТ) Россия, Москва
E-mail: roat.miit@mail.ru
© 2022 **Сибирко Иван Владимирович**
доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономическая теория и менеджмент»
Российского университета транспорта (МИИТ), Россия, Москва
E-mail: roat.miit@mail.ru

В статье обосновывается необходимость и возможность обеспечения высокого уровня конкурентоспособности отечественного гостиничного бизнеса, применяющего инструменты, которые особенно актуально проанализировать сегодня и ориентироваться, в основном, на качество сервисного обслуживания и потребителей продукта предприятий индустрии гостеприимства. Актуальность данного исследования заключается в том, что в последние годы с нынешними негативными вызовами внешней среды, вызванными пандемией и коллективными западными санкциями в отношении России, поддержание высокой степени эффективности гостиничного бизнеса возможно лишь при рациональном и эффективном управлении персоналом. Поэтому активность предприятий туризма и гостеприимства в отношении совершенствования продуктов, предлагаемых отечественным потребителям, многократно усилена. В частности, автором было изучено и проанализировано совершенствование изменений в современной системе управления отелем, исследованы условия и подбор инструментария, способствующего повышению конкурентоспособности развития социально-экономических процессов, мотивирующих рост активности гостиничных предприятий на рынке индустрии гостеприимства, повышение их эффективности и устойчивости функционирования. Особая роль в этом процессе отведена выбору оптимальной модели маркетинговой стратегии предприятия гостеприимства. В статье описана характеристика компетентностного подхода в управлении персоналом и оценка качества труда сотрудников предприятия индустрии гостеприимства при помощи показателей KPI. Важное место в статье

отведено формированию благоприятного имиджа предприятия гостеприимства. Также автор уделяет внимание роли мотивации труда в гостиничном менеджменте.

***Ключевые слова**: гостиничный менеджмент, показатели KPI, благоприятный имидж, фирменный стиль, маркетинговая стратегия, дифференциация гостиничного продукта, конкурентоспособность, компетенция, методы мотивации труда, индустрия туризма и гостеприимства, эффективность гостиничного бизнеса, бенчмаркинг.*

По мере развития индустрии гостеприимства, совершенствования технологических процессов обслуживания, вовлечения в гостиничные процессы новаций происходило насыщение рынка сервисными услугами, вследствие чего усиливалось соперничество между производителями гостиничных услуг за рынки сбыта и ресурсов. Успех сопутствует предприятиям гостеприимства, способным предложить услуги, наиболее соответствующие нуждам потребителей. Очевидно, что проблему конкурентоспособности гостиницы невозможно недооценить, так как только успешная в прибыли гостиница может быть стабильна в своей деятельности и в состоянии противостоять более крупным конкурентам, в том числе и иностранным гостиничным сетям. Следовательно, существование успешного национального гостиничного бизнеса в целом напрямую зависит от конкурентоспособности отдельных российских гостиничных предприятий [2].

В условиях экономических санкций со стороны правительств стран Западной Европы и США, ужесточения экономической ситуации каждая гостиница стремится удержать свои конкурентные позиции. Это невозможно без внедрения не просто маркетинга, а его инновационных методов, помогающих организации действовать наиболее эффективно в условиях рынка. Именно поэтому сегодня российские гостиничные предприятия используют инновационные методы маркетинга в своем бизнесе.

С уходом из России зарубежных гостиничных цепей и их управляющих компаний проблема конкуренции в нашей стране потребовала от всех субъектов гостиничного рынка активного поиска путей и маркетинговых методов повышения эффективности отелей. С необходимостью гостиничного предприятия производить сервисные услуги и создавать условия для их продвижения на рынок, связан рациональный выбор оптимальной маркетинговой стратегии.

Маркетинговые стратегии помогают гостиничному предприятию улучшить свой социальный статус, зарекомендовать себя на рынке, как в среде потребителей гостиничного продукта, так и поставщиков и партнеров, сформировать положительный имидж организации, и также лучше планировать свои издержки, а по возможности сводить их к минимуму, не причиняя ущерб качеству предоставляемых сервисных услуг [1].

Основные задачи, для решения которых необходимо стратегическое планирование: создание и сбыт гостиничного продукта наиболее высокого качества; рост доли рынка, которая является фокусной для отеля; прослеживание деятельности конкурентов на интересующем рынке сбыта, использование этих сведений для роста конкурентоспособности собственного предприятия гостеприимства, создания и поддержания положительной репутации в обществе об отеле и предоставляемых им услугах. Продуктом стратегического планирования в маркетинге является маркетинговая стратегия предприятия. Если говорить о том, что такое маркетинговая стратегия в целом, то можно кратко описать ее как часть общей стратегии предприятия, содержащей способы, методы и особенности достижения целей предприятия, а главным образом наибольших результатов при затрате минимума имеющихся у предприятия ресурсов. Сюда же входят и различные мероприятия по стимулированию сбыта, продвижению своих услуг на рынке и обеспечению конкурентоспособности. Другими словами, маркетинговая стратегия — это часть общей стратегии компании, в которой поясняется, как компания должна достигать сво-

их долгосрочных поставленных целей за счет имеющихся ограниченных ресурсов, получая при этом максимум прибыли. Для рационального выбора оптимальной маркетинговой стратегии предприятием гостеприимства следует провести маркетинговые исследования.

Для поддержания конкурентоспособности гостиничного продукта недостаточно исследовать требования и желания потребителей в определенный момент времени [3], поэтому отели прибегают к анализу деятельности своих конкурентов, их сервисных продуктов и реакции потребителей на них. Особенности рыночных стратегий предприятий гостеприимства связаны и отражаются в конкурентных преимуществах, которыми обладает данный отель. К основным конкурентным преимуществам относятся: высокий имидж отеля, более тесные связи с потребителями, тесные связи с поставщиками сервисных услуг, система распределения или сбыта гостиничного продукта, проведение маркетинговых исследований, система стимулирования сбыта, реклама. Обладание отелем данными преимуществами определяет силу его позиций на рынке индустрии гостеприимства.

Для обеспечения благополучного функционирования предприятия гостеприимства на конкурентном рынке в долгосрочном периоде необходимо объективно оценивать все факторы внутренней и внешней среды. В качестве примера применяемых в настоящее время инновационных маркетинговых исследований гостиничного предприятия можно привести следующие методики: матрицы ADL, БКГ, Ансоффа, SPACE, McKinsey и Хамела-Прахалада, а также «5сил» и «Национальный ромб» М. Портера.

Рассмотрим некоторые из них. Модель «5 сил» была разработана в бизнес-школе М. Портером ещё в 1979 году. К этим силам относятся:

1. рыночная власть покупателей;
2. рыночная власть поставщиков;
3. угроза вторжения новых участников;
4. товары-заменители;
5. внутриотраслевая конкуренция.

Как правило, усиление конкурентоспособности отеля обеспечивается решениями отдельных элементов маркетинговой смеси. Рассмотрим каждый из них в модели «Национальный ромб» наиболее подробно.

1. Продукт — имеется в виду то, что предлагается к продаже.
   Характеризуется свойствами, качеством, торговой маркой, обслуживанием и т. д. Сюда относятся сервисные услуги отеля. С целью получения конкурентных преимуществ отель может изменять качество сервисных услуг, входящих в состав гостиничного продукта, расширять или сужать ассортимент предлагаемых услуг.
2. Цена — количество денег, получаемых в обмен на товар или услугу.
   Большое значение имеют также структура цены, скидки и условия платежа, которые стимулируют желаемую для продавца реакцию потребителя. В данном случае отель может модифицировать цену в направлении, как стимулирования, так и отрицательной динамики.
3. Место — система распределения, которую выбрал отель для продвижения своих услуг к потребителям через различные каналы. Для достижения конкурентных преимуществ, следует трансформировать каналы распределения.
4. Продвижение — включает рекламу, стимулирование продаж, личные продажи и другие виды деятельности, направленные на то, чтобы заинтересовать потребителя в покупке гостиничных услуг. Таким образом, можно изменять затраты на рекламу и PR, их содержание и целевую аудиторию, на которую направлено воздействие.

Матрица Ансоффа (матрица «продукт–рынок») — аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработан основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначен для определения стратегии позиционирования продукта на рынке. Данная матрица представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие

и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадрата, отражающих определенную стратегию функционирования предприятия гостеприимства в дальнейшем: либо развивать свой гостиничный продукт, либо расширять свой сегмент на рынке. Необходимо понимать, что маркетинговые стратегии, являясь очень широким понятием, подразделяется на различные виды и подвиды. Так можно выделить 2 уровня маркетинговых стратегий: корпоративный и оперативный. К каждому уровню относятся различные виды стратегий.

Корпоративная, или портфельная, стратегия — это стратегия, описывающая общее направление развития организации, роста ее сбытовой деятельности и прибыльности. Она содержит в себе способы и методы управления всеми видами бизнеса, которыми занимается гостиничное предприятие. Стратегические решения корпоративного уровня являются самыми сложными, так как разрабатываются для всего предприятия в целом. На этом уровне принимаются решения о пути развития бизнеса, создается и прорабатывается стратегия гостиничного предприятия, касающаяся предоставляемых им услуг.

Оперативная стратегия является более узким понятием по сравнению с корпоративной стратегией. Она имеет меньшую долю влияния по отношению к подходам в управлении гостиничным предприятием. Оперативная стратегия используется при решении повседневных задач, возникающих в ходе деятельности отеля. Тем не менее, оперативные решения имеют весомое стратегическое значение для компании, так как касаются сфер рекламы, приобретения активов, управления ресурсов и технического обслуживания.

У корпоративных и оперативных стратегий есть свои отличительные особенности, а также эти 2 уровня стратегий отличаются между собой. Отличие заключается в том, что процедура разработки корпоративной стратегии обычно завершается установлением общих целей, движение к которым должно обеспечить желаемый результат деятельности предприятия гостеприимства, в то время как при оперативной стратегии решения должны приниматься быстро и подразумевать под собой незамедлительное их претворение в жизнь. Стоит также отметить, что при принятии оперативных решений, отель обладает полной конкретной информацией, необходимой для их принятия, а при создании корпоративной стратегии информация может быть весьма неполной и неточной. Это происходит потому, что корпоративная стратегия рассчитана на длительный период, а информация имеет свойство постоянно меняться или дополняться. Вследствие этого намеченные стратегические цели могут меняться или пополняться новыми задачами. Именно поэтому разработка любой стратегии, вне зависимости от ее уровня, должна быть непрерывным процессом с постоянным внесением корректировок первоначальных целей, задач и способов их достижения. Последнее важное отличие корпоративного стратегического планирования от оперативного планирования выражается в том, что изначально очень сложно рассчитать цифровые показатели эффективности стратегических решений в будущем. Из-за этого разрабатываются и постоянно корректируются системы оценок и показателей. В основном эти показатели могут быть количественные (цифровые, допустим затраты или прибыль предприятия) и качественные (различные виды оценок, например, мнение потребителей). Конечно, на любом уровне стратегического планирования маркетинга существуют различные способы решения маркетинговых задач, которые должны удовлетворять различные потребности отеля, способствовать достижению его целей и учитывать его особенности. Например, в одной гостиничной цепи под одним брендом могут функционировать отели различной концепции, имеющие разный набор дополнительных сервисных услуг. Следовательно, существуют и различные виды маркетинговых стратегий, использующиеся в различных сферах деятельности предприятия гостеприимства.

К корпоративному уровню можно отнести

стратегии сегментации, позиционирования, развития бизнес-портфеля, конкурентных преимуществ.

К оперативному уровню относятся стратегии ценообразования, продвижения, рекламы.

Рассмотрим подробно стратегию сегментации. Сегментация рынка — это такой метод маркетинга, с помощью которого гостиничное предприятие делит рынок на различные сегменты потребителей, учитывая различные факторы, на основе которых формируются эти сегменты. К факторам, формирующим сегменты, относятся возраст, пол, уровень благосостояния, интересы, социальный статус и другие биосоциальные характеристики потребителей. Методом сегментации пользуются для выделения целевых сегментов рынка, на которые будет направлена деятельность гостиничного предприятия, его продукт, мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта. Сегментация также необходима для того, чтобы понять, в какой из сфер деятельности гостиничное предприятие имеет наибольшее преимущество, или хотя бы наименьшее количество недостатков, и для какой группы потребителей эта сфера будет наиболее интересна.

Существует несколько видов стратегий сегментации: массовый, дифференцированный и концентрированный маркетинг.

Массовый (недифференцированный) маркетинг используется в том случае, когда отель предлагает массовый гостиничный продукт, пренебрегая различиями в ассортименте и атрибутах. Таким образом, гостиничное предприятие концентрирует усилия не на различных сегментах, а на их общих сходствах. Маркетинговая стратегия в этом случае разрабатывается для привлечения большого количества различных сегментов потребителей, мероприятия для реализации стратегии также носят массовый характер.

Дифференцированный маркетинг. Используя данный вид стратегии, предприятие гостеприимства нацеливается на несколько сегментов потребителей и для каждого сегмента вырабатывает свой комплекс маркетинговых мероприятий. Благодаря этому, компания увеличивает свою долю сразу на нескольких рыночных нишах, что укрепляет ее позиции на рынке в целом.

Концентрированный (целевой) маркетинг подразумевает создание таких услуг, которые максимально удовлетворяют требованиям конкретного сегмента потребителей. Например, анимация для отдыхающих детей или концепция «мать и дитя». Данный метод помогает прочно занять определенную долю рынка, особенно при условиях его насыщенности и ограниченности ресурсов.

Стратегия позиционирования заключается в определении того, как услуги, производимые гостиничным предприятием, должны восприниматься потребителями и отражаться в их сознании. Позиционирование передает потребителю наиболее рациональные (качество, цена) или эмоциональные преимущества (ценности, образ жизни, имидж, статус и т. д.) своего продукта. Так же как маркетинговая сегментация предполагает нацеленность на определенную группу потребителей, так и позиционирование предполагает деятельность по выделению только некоторых аспектов своего продукта. Главная идея в стратегии позиционирования заключается в том, что потребитель должен иметь наиболее полное представление о месте, занимаемом торговой маркой определенного гостиничного предприятия в предполагаемом виде услуг, четко и ясно отличать его от подобных сервисных услуг других марок, занимающих ту же долю рынка. Например, конкурирующие городские бизнес-отели в Ростове-на-Дону «Арка» и «Хаятт». Позиционирование осуществляется с помощью различных средств, главным образом через инструменты маркетинговых коммуникаций, в том числе и распределение, цену, скидки. Стратегия позиционирования оказывает большое влияние на развитие рекламной кампании. Стратегия задумывается и осуществляется с помощью использования различных методов и способов, конкуренции, особенностей применения, категорий потребителей или характеристик самого продукта. Каждая организация по-разному подходит к разработке стратегии позиционирования, несмотря на то, что конечная цель одна

для всех — создание, развитие и укрепление определенного благоприятного образа (имиджа) предприятия гостеприимства и его продукта в сознании потребителей.

Стратегия развития бизнес-портфеля. Бизнес-портфель — это совокупность видов деятельности и производимых услуг, которые предоставляет гостиничное предприятие. Удачный бизнес-портфель, осуществляет функцию приспособления сильных и слабых сторон отеля к состоянию и условиям рыночной среды. При использовании этой стратегии гостиничному предприятию необходимо проанализировать свою деятельность, и понять, на какие из видов деятельности направить больше или меньше усилий и инвестиций, или же не направлять совсем. Также отель должен разработать стратегию роста. Это необходимо для развития предприятия за счет включения в портфель новых видов дополнительных сервисных услуг. Таким образом, гостиница должна вкладывать средства в наиболее перспективные области своей деятельности и по возможности исключать из портфеля убыточные. Так, например, если рядом с городским отелем открылся специализированный спа-комплекс с огромным ассортиментом разнообразных процедур и аквазоной, то данному гостиничному предприятию не стоит соперничать с ним и свой небольшой убыточный спа-салон переориентировать на более востребованные услуги, например, открыть сауну или русскую баню. Для осуществления этих целей компания может воспользоваться несколькими видами стратегий управления бизнес-портфелем. Эти стратегии также называются стратегии взаимосвязи бизнесов (корпоративные).

Стратегия взаимосвязанной диверсификации характеризуется наличием различных бизнес-направлений предприятия гостеприимства, схожих между собой рыночными или технологическими свойствами. В свою очередь она подразделяется на следующие стратегии. Стратегия вертикальной интеграции заключается в расширении области деятельности отеля за счет создания новых услуг по отраслевому типу. Например, использование гостиничных роботов, которые разносят по номерам полотенца и ужины (существовали и до эпохи постковида в отеле Trio, в Калифорнии, в городе Хиллсбург). Стратегия взаимосвязанной диверсификации по технологическому признаку — это производство услуг по схожим технологиям. Например, гость может получать многостороннюю информацию о гостинице непосредственно в номере через систему интерактивного телевидения, например, как в отеле «Метрополь». В номерах данной гостиницы была произведена замена телевизоров на новейшие жидкокристаллические модели фирмы Samsung, а также вступила в действие система интерактивного телевидения, специально разработанная для «Метрополя».

Стратегия взаимосвязанной диверсификации по рыночному признаку — это продвижение на рынок группы родственных услуг, которые дополняют друг друга. Существует частный случай этой стратегии — стратегия смежного обеспечения — в ее задачу входит разработка и продвижение в потребительскую аудиторию дополнительных услуг, которые направлены на удовлетворение смежных схожих потребностей, возникающих при приобретении основного гостиничного продукта. Например, конгресс-отель предоставляет кроме залов все необходимое оборудование для проведения симпозиумов и конференций. Стратегия невзаимосвязанной диверсификации — это отсутствие технологических или рыночных взаимосвязей и сходства между бизнес-направлениями гостиницы.

Стратегия конкурентных преимуществ подразделяется на три вида. Первая стратегия — это ценовое лидерство. При данной стратегии центром внимания отеля при разработке и производстве услуг являются издержки производства и реализации. Таким образом, отель старается как можно больше уменьшить свои издержки и за счет этого привлечь потребителей более низкими ценами по сравнению с конкурентами. При проведении стратегии концентрированного создания конкурентных преимуществ гостиница может пользоваться параллельно еще и стратегиями ценового лидерства или дифференциа-

ции. Все три стратегии создания конкурентных преимуществ существенно отличаются между собой, поэтому каждое гостиничное предприятие должно для себя достаточно четко выбирать стратегию для использования и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. Другими словами — это изменение отелем исходной цены номеров, направленное на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода.

Существует также несколько видов стратегий ценообразования.

Первая — стратегия высоких цен или, другими словами, «снятие сливок» — получение сверхприбыли за счет лояльных гостей, для которых отель имеет высокую ценность и которые готовы купить номера по цене, значительно превышающей нормальную рыночную стоимость.

Данная стратегия актуальна, при условии, что есть группа покупателей, которая будет приобретать эти номера по любой предложенной отелем цене, даже если она завышена во много раз. Это также зависит и от уникальности и степени доступности самого гостиничного продукта.

Следующая стратегия — стратегия средних цен, или нейтральное ценообразование. Данная стратегия может применяться при всех стадиях жизненного цикла гостиничного продукта за исключением стадии падения спроса. Применяется гостиничными предприятиями, которые ставят целью получение прибыли в долгосрочном периоде. То есть, цены такие отели устанавливают средние, наравне со всеми предложениями рынка.

Стратегия же низких цен, или, как ее еще называют — ценового прорыва может использоваться на любой стадии жизненного цикла гостиничного продукта. Ее смысл в максимальном снижении цен и, как следствие, уровня сбыта. Также она очень полезна для отелей, которые только появились на рынке и у них есть шанс потеснить конкурентов за счет схожих услуг, но по гораздо более низким ценам. Цель применения стратегии низких цен, как и предыдущей стратегии — получение прибыли в долгосрочном периоде [4].

Стратегия целевых цен используется, как правило, крупными гостиничными комплексами или сетевыми отелями. Как бы ни изменялись цены на номера, при данной стратегии объемы реализации номеров и прибыль остаются неизменными.

Стратегия льготных цен. Применяется с целью увеличения объемов продаж на стадии падения спроса, убывания жизненного цикла гостиничного продукта. Осуществляется при помощи различных скидок к основной цене.

Стратегия так называемого «связанного» ценообразования ориентирует отель на цену потребления при установлении цены на номер. То есть цена номера формируется с учетом затрат на его эксплуатацию и получения прибыли.

И последняя из стратегий ценообразования — стратегия «следования за лидером». Данная стратегия состоит не в установлении цены на номер, строго равной цене на идентичный номер лидирующей гостиницы, а в том, что цена лидера учитывается при установлении цены.

Стратегия рекламы необходима для максимально эффективного донесения информации об отеле и предоставляемых его услугах до целевой аудитории. Цели рекламной стратегии могут быть разными: выход на новые рынки, повышение узнаваемости отеля, запуск нового продукта, изменение имиджа и т. д. Стратегия рекламы также влияет и на выбор медиасредств, с помощью которых она будет транслироваться в аудиторию: радио, ТВ, реклама в прессе, а также наружная и транзитная реклама — этот выбор отражается в медиастратегии (стратегии рекламной кампании) и подробно расписывается в медиаплане. Выбор одного из видов маркетинговой стратегии очень важный шаг для любой гостиницы. Этот шаг определяет дальнейшее развитие гостиничного предприятия в условиях рынка и успешность этого развития. Поэтому необходимо серьезно подходить к выбору стратегии, максимально учитывая все особенности отеля и стратегические цели. Один из важных аспектов — исследование состояния рынка, заключающееся в:

- определении границ рынка;
- оценке емкости рынка;

- определении рыночной доли отеля;
- первичной оценке уровня конкуренции на рынке;
- описании всех сегментов рынка, на которых работает отель;
- анализе цен;
- анализе каналов дистрибуции;
- оценке основных факторов, влияющих на развитие каждого сегмента рынка;
- синтезировании выводов по результатам анализа рынка;
- изучении тенденций развития рынка.

Следующий этап выбора маркетинговой стратегии — это оценка текущего состояния гостиницы. При оценке текущего ее состояния необходимо зафиксировать, что из себя сейчас представляет отель с точки зрения продуктового портфеля и рынков, на которых он работает, стратегии ценообразования и т. д. Причем такое описание должно быть сделано и по отелю в целом и по каждой его службе и сбытовому направлению. Также в оценке текущего состояния гостиницы можно описать ее организационно-функциональную структуру, делая основной упор на маркетингово-сбытовых функциях. Основные задачи этапа:

- анализ экономических показателей;
- анализ производственных возможностей;
- аудит системы маркетинга;
- портфельный анализ для стратегических бизнес-единиц (матричные методы портфельного анализа);
- SWOT-анализ;
- разработка прогноза для гостиницы.

Далее следует этап анализа конкурентов и оценки конкурентоспособности компании. Он состоит из следующих элементов:

- выявление конкурентов гостиницы;
- оценка их рыночной доли;
- определение целей конкурентов;
- определение стратегий конкурентов;
- оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- оценка спектра возможных реакций конкурентов;
- выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать.

Этап постановки целей заключается в формировании желаемого видения будущего состояния отеля. Миссия отеля — это публичная полезность деятельности отеля (понимание ее роли в системе бизнеса). Формулировка миссии определяется, в первую очередь, отношением отеля к своим гостям.

Факторы, влияющие на цели и выбор стратегии, можно объединить в 3 блока: рыночные условия, макросреда и потенциал предприятия, которые включают наиболее значимые для организации факторы.

Рассмотрим следующий этап сегментации рынка и выбора целевых сегментов. Основные задачи этапа:

- сегментация рынка, т. е. выделение конкурентных целевых сегментов рынков;
- выбор времени и метода выхода на целевые сегменты.

Этап анализа стратегических альтернатив и выбора маркетинговой стратегии начинается с рассмотрения множества стратегических альтернатив. Далее, основываясь на информации, собранной на предыдущих этапах, отелю необходимо выбрать наиболее подходящую типовую маркетинговую стратегию, в рамках которой и будет разрабатываться детальный план маркетинга.

Этап разработки позиционирования заключается в:

- разработке позиционирования, рекомендаций по продвижению и управлению маркетинговыми коммуникациями;
- предварительной экономической оценке маркетинговой стратегии и инструментов контроля;
- анализе и прогнозировании качества и ресурсоемкости будущих продуктов отеля;
- прогнозировании конкурентоспособности существующих и будущих продуктов отеля;
- прогнозировании уровня цен и продаж на существующие и будущие продукты отеля;
- прогнозировании объема выручки и прибыли;
- определении контрольных показателей и промежуточных этапов контроля (сроки и контрольные значения).

Конечным этапом процесса выбора маркетинговой стратегии является разработка детального плана маркетинга, описывающего конкретные маркетинговые мероприятия, которые должны быть выполнены в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Таким образом, определение маркетинговой политики и в целом стратегии гостиничного предприятия играет немаловажную роль в обеспечении конкурентоспособности и достижении высоких конкурентных преимуществ на гостиничном рынке. Целесообразно построить перспективную модель развития предприятия в сфере гостеприимства на основе рационально выбранной специфической стратегии, включающей в себя комплекс составляющих: цель, задачи, субъекты, обеспечивающие сервисное обслуживание, их функции и предпринимаемые меры, а также параметры эффективности.

Эффективность применения этих инструментов в комплексе достигается за счет их синергии, что усиливает конкурентоспособность гостиничного предприятия в современных условиях неопределенности рисков. Практика показывает, что экономическое благополучие индустрии гостеприимства, положительная динамика прибыли, даже в условиях зарубежных санкций, напрямую связаны с правильно выбранной маркетинговой стратегией в гостиничном бизнесе, успеха добиваются именно те гостиничные предприятия, которые рационально используют современные модели управления.

Библиографический список

1. *Герасименко О. А.* Геомаркетинговый анализ сферы туризма: возможности и ограничения // Modern Economy Success. — 2021. — № 5. — С. 127—133.
2. *Мухоморова И. В.*, *Егорова Е. Н.* Управление региональным развитием туризма в современных экономических условиях // Modern Economy Success. — 2021. — № 1. — С. 213—216.
3. *Ромашкина О. П.*, *Красноженова Г. Ф.* Гостиничный бизнес и управление доходами отеля в период кризиса, вызванного пандемией коронавируса // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2020. — № 12. — С. 99—104.
4. *Чжан Л.* Управление развитием туристических ресурсов инкаминга в РФ // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2022. — № 7. — С. 88—91.