

УДК 338.121

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

<sup>2</sup>Мухина М.В., <sup>2</sup>Плетнева А.С., <sup>1</sup>Пачурин Г.В.

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет  
им. К. Минина», Нижний Новгород, e-mail: mariyamuhina@yandex.ru;

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный университет им. Р.А. Алексеева»,  
Нижний Новгород, e-mail: pachuringv@mail.ru

Гостиничный бизнес в настоящее время является одним из самых конкурентных в российских условиях. Приход на российский рынок мировых гостиничных цепочек привнес значительные изменения и заставил большинство гостиничных комплексов кардинально пересматривать свои программы развития. Наименее эффективные комплексы быстро поглощаются более сильными конкурентами, что ведет к переделу рынка и трансформации рыночных сегментов. В работе представлен проект повышения конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии – отеля IBIS. В связи с бурным развитием гостиничного бизнеса, приходом на рынок других сетевых гостиниц – Courtyard Marriott и Hampton by Hilton, которые уже стали серьезными конкурентами отелю IBIS, становится актуальной проблема поиска путей повышения конкурентоспособности отеля. Суть проекта, представленного в работе, состоит в перепланировке площади конференц-залов с целью ее увеличения, что позволит отелю повысить свою конкурентоспособность за счет предоставления востребованной услуги, не освоенной другими отелями Нижнего Новгорода.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, предприятия гостиничной индустрии, гостиничный бизнес, отель IBIS, реконструкция конференц-залов, повышение конкурентоспособности

## STUDY OF WAYS TO ENHANCE THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES

<sup>2</sup>Mukhina M.V., <sup>2</sup>Pletneva A.S., <sup>1</sup>Pachurin G.V.

<sup>1</sup>Nizhny Novgorod State Pedagogical University. K. Minin, Nizhny Novgorod,  
e-mail: mariyamuhina@yandex.ru;

<sup>2</sup>Nizhny Novgorod State University R.A. Alekseev, Nizhny Novgorod, e-mail: pachuringv@mail.ru

Hospitality is currently one of the most competitive in the Russian context. The arrival of the Russian market of international hotel chains has brought significant changes in the market and made the most of the hotel complexes radically reconsider their development programs. The least effective systems quickly absorbed by more powerful rivals, which leads to a redistribution of the market and the transformation of the market segments. The paper presents a project of improving the competitiveness of enterprises hospitality industry – the hotel IBIS. Due to the rapid development of the hotel business, the arrival on the market of other chain hotels – Courtyard Marriott and Hampton by Hilton, which have become serious competitors IBIS hotel becomes an actual problem of finding ways to improve the competitiveness of the hotel. The project presented in the work, is to redevelop the area meeting rooms with a view to increase, which will allow the hotel to improve their competitiveness through the provision of essential services, not mastered other hotels in Nizhny Novgorod.

**Keywords:** competitiveness, hospitality, Ibis Hotel, reconstruction conference rooms, competitiveness

Хозяйственный механизм рыночной модели экономического развития состоит из трех важнейших элементов – это цена, спрос и предложение. Однако не стоит забывать о четвертом, наиболее значимом из факторов поддержания стабильной жизни рынка – конкурентоспособности [7–10]. В целом суть конкуренции состоит в постоянном поиске, нескончаемом предложении наиболее выгодных условий покупки для потребителя и наиболее успешных условий продажи для производителя. Опережать своих конкурентов в привлекательности предложения, стремлении быть первым среди первых – это и есть основа конкурентоспособности [1, 2].

Конкуренция – (от лат. concurrere «сталкиваться», «соперничать») – состоя-

вание, борьба между продавцами, производителями товаров и услуг за наиболее выгодное положение на рынке [3].

Конкурентоспособность предприятия можно определить как способность предприятия достигать собственных поставленных целей в условиях постоянного противодействия конкурентов. Задача повышения конкурентоспособности услуги – определить вероятность риска и измерить его интенсивность, выделив главные факторы, которые поддаются или не поддаются изменению.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- постоянное использование нововведений;
- анализ конкурентов для выявления своих сильных и слабых сторон;

- сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к сервису;
- постоянное обучение и переподготовка кадров;
- использование только высококачественного сырья и материалов;
- повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда;
- использование наиболее эффективных рекламных мероприятий.

Гостиничный бизнес в настоящее время является одним из самых конкурентных в российских условиях. Приход на российский рынок мировых гостиничных цепочек привнес значительные изменения и заставил большинство гостиничных комплексов кардинально пересматривать свои программы развития. Практика показывает, что наименее эффективные комплексы быстро поглощаются более сильными конкурентами, что ведет к переделу рынка и трансформации рыночных сегментов. В данной работе рассматриваются возможные пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия на примере одного из самых известных отелей Нижнего Новгорода.

Отель IBIS – первый международный отель французской сети Accorhotels в Нижнем Новгороде, торжественное открытие которого произошло в 2011 г.

С точки зрения бизнеса гостиница представляет собой предприятие по производству и предоставлению услуг (гостиничного продукта) коммерческого гостеприимства,

которое предлагает свои удобства и сервис потребителю [4].

По данным Ассог, целевая аудитория IBIS hotels выглядит так:

- деловые люди, посетившие страну или город с бизнес-целями – 58%;
- представители среднего класса, приехавшие во время отпуска отдохнуть и познакомиться с достопримечательностями страны или города 42%.

Основной доход отеля состоит из продажи номеров, далее – услуги питания, на последнем месте – аренда конференц-залов. Услуги могут продаваться как отдельно, так и в комплексе (например, конференция с проживанием и питанием).

В 2015 г. в Нижнем Новгороде началось очень динамичное развитие гостиничного рынка по сравнению с предыдущим годом. На экономическую арену постепенно выходят новые конкуренты и начинается активный процесс передела рынка. Если раньше IBIS Нижний Новгород был единственным международным отелем в городе, то на сегодняшний день уже открыты и неплохо функционируют другие сетевые гостиницы – Courtyard Marriott и Hampton by Hilton, которые стали серьезными конкурентами Ибису и в настоящее время фактически отбирают большую часть платежеспособной аудитории, оставляя лишь тех, кто готов размещаться в сетевых отелях по более низкой и максимально привлекательной цене [5, 6]. Основные конкуренты отеля и данные по некоторым сравнительным характеристикам приведены в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика конкурентов отеля IBIS

	Ibis	Oka	Volna	Courtyard by Marriott	Hampton by Hilton
Год строительства здания	2010	1975	1936	2015	2015
Количество комнат	220	416	198	143	184
Планы на ближайшие 3 года	Сохранить лидирующую позицию	Поддерживать бизнес	Поддерживать бизнес	Набирать обороты в отрасли	Набирать обороты в отрасли
Количество звезд	3	3 и 4	4	3	4
Конференц-залы	6	9	6	5	1
Целевая аудитория	Средний бизнес, туристы, иностранцы	Средний и крупный бизнес, спортивные команды премьер лиг, знаменитости	Автомобилестроительный бизнес	Средний и крупный бизнес, спортивные команды	Средний бизнес, туристы, иностранцы

Таблица 2

SWOT-анализ отеля IBIS

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внутренняя среда	1. Местонахождение. 2. Хороший имидж гостиницы в Нижнем Новгороде. 3. Возможность осуществления выставочных мероприятий, банкетов, встреч, конференций и т.д. 4. Продуманное ценообразование	1. Недостаточное оснащение ряда номеров для лиц с ограниченными возможностями. 2. Небольшая площадь конференц-залов, которая исключает возможность обслуживать крупные мероприятия. 3. Нехватка номерного фонда
	Внешние возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
Внешняя среда	1. Хорошая визуальная способность здания позволяет размещать рекламные баннеры. 2. Оптимизирование ассортимента оказываемых услуг. 3. Повышение эффективности работы отеля благодаря инновационной деятельности	1. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране. 2. Усиление позиций компаний-конкурентов, особенно сетевых отелей. 3. Трудно поддающаяся контролю перегруженность отеля в некоторые сезоны, пробки на дорогах

Здоровая конкуренция диктует необходимость постоянно следить за активными действиями организаций, работающих в той же сфере. В связи с этим возникает необходимость проведения SWOT-анализа для дальнейшего определения пути повышения конкурентоспособности (табл. 2).

В целом определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны отеля дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными не только для отеля IBIS, но и для гостиниц конкурентов. Эти параметры необходимо развивать и поддерживать на определенном уровне в процессе их совершенствования, при этом сводя к минимуму все возможные угрозы. Данный анализ используется не только для оценки конкурентоспособности гостиницы, он очень важен для выбора конкурентной стратегии.

Для выявления фактических приоритетов в разработке способов повышения конкурентоспособности была составлена матрица возможностей (табл. 3).

Полученная матрица возможностей определила основные направления, в кото-

рых должен работать отель для повышения своей конкурентоспособности, а именно:

- увеличение количества номеров (дополнительно около 40, это позволит отелю бороться за группы более 200 человек);
- динамическая ценовая политика (старт продаж с минимальной цены, а при наличии спроса – ее увеличение);
- пересмотр механизма использования конференц-залов.

Анализ имеющихся возможностей привел к необходимости провести опрос потребителей отеля IBIS с целью выявления наиболее востребованного пути повышения конкурентоспособности.

В ходе анонимного анкетирования было проанализировано 30 анкет людей различного пола, преимущественно руководителей или ответственных за проведение собственных мероприятий. На вопрос анкеты: «Как часто Вы пользуетесь услугами наших конференц-залов?» – ответы распределились следующим образом: 17 человек (56%) из 30 опрошенных ответили, что регулярно бывают в IBIS, причем около 64% из них

Таблица 3

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Увеличение количества номеров	Пересмотр механизма использования конференц-залов	Добавление новых блюд и напитков в меню ресторана
Средняя (С)	Динамическая ценовая политика	Улучшение сервиса и качества обслуживания	Подготовка номеров для лиц с ограниченными возможностями
Низкая (Н)	Увеличение вместимости парковки	Создание фитнес-центра	Присвоение отелю 4 звезд

достаточно часто пользуются услугами конференц-залов.

На вопрос анкеты: «Зал на сколько человек Вы хотели бы видеть в перспективе создания?» – ответы распределились следующим образом: наибольшей популярностью пользуется самый вместительный зал – Red, за него свои голоса отдали половина анкетированных, на втором месте – Blue и на последнем с небольшими отрывами остальные малые залы. 60% руководителей присутствуют на собраниях с коллективом, численностью более 100 человек, остальные – в пределах от 20 до 90. Это является одним из наиболее существенных факторов, указывающих на необходимость модернизации существующих залов. Вполне возможно, некоторые крупные компании со значительным штатом сотрудников могут стать потенциальными клиентами и привнести свою лепту в получение дохода гостиницей. Анализ результатов ответов респондентов на вопрос о вместимости залов оказался решающим в ходе определения пути повышения конкурентоспособности отеля IBIS – перепланировки конференц-залов, с целью увеличения их вместимости, так как 61% высказался за создание зала на 150 человек, по 16% получили варианты 120 и 60 человек, на последнем месте оказался зал вместимостью 100 человек.

Полученные данные свидетельствуют о целесообразности разработки нового плана по реконструкции помещений кон-

ференц-залов, с целью увеличения их площади, расчете себестоимости работ и потенциальной прибыли.

Для того, чтобы понять весь фронт предстоящей работы, была изучена схема конференц-залов второго этажа (рис. 1).

На основе анализа плана было выявлено, что соседние залы Blue и Orange могут образовать большой зал, не нарушая при этом целостной картины месторасположения.

Залы Yellow и Green возможно будет объединить при условии переноса малого кофейного зала или полного его демонтажа и наращивания дополнительной стены со стороны коридора. Что же касается залов Red и Green – изменение местоположения или увеличение вместимости невозможно вследствие нахождения между ними окна пожарного выхода. Прямо под подоконником в полу находится кольцо, на которое крепится спасательный канат (рис. 2).

В результате получают 2 принципиально новых зала с большей площадью с тестовыми названиями Blurange и Yelloween и остаются 2 старых Red и Gray для сохранения прежней целевой аудитории.

В табл. 4 представлены результаты анализа данных о востребованности конференц-залов разной вместимости. Данные говорят о том, что самые большие залы приносят наибольшую часть прибыли и пользуются куда большей популярностью, особенно в выходные дни, когда цена на аренду снижена.

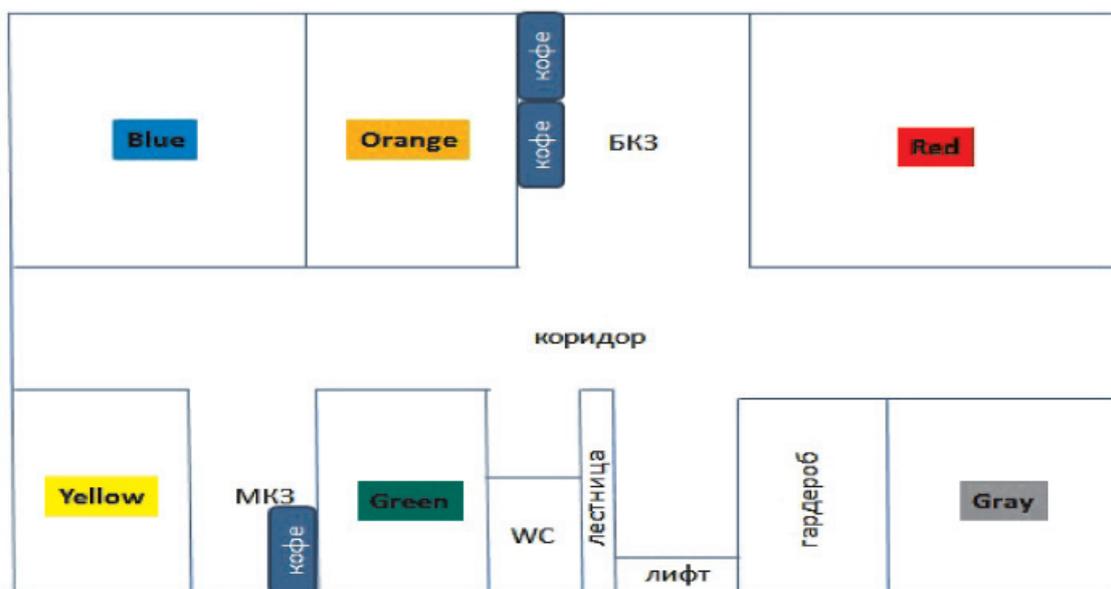


Рис. 1. Схема конференц-залов второго этажа

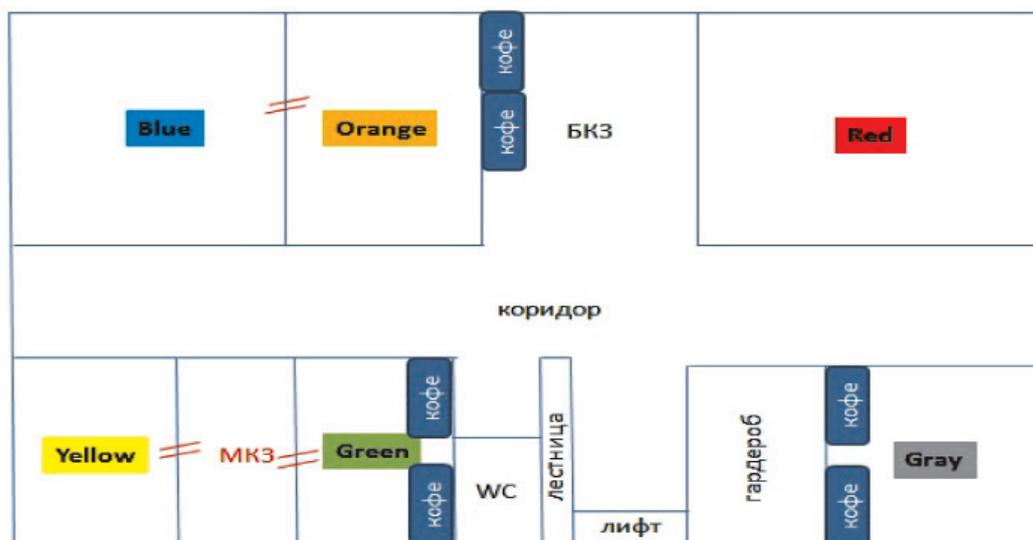


Рис. 2. Расположение спасательного каната

Таблица 4

Данные о конференц-залах отеля

Фактор	Red	Blue	Gray, Orange	Yellow, Green
Площадь, м <sup>2</sup>	78	65	36	18
Вместимость, чел	120	100	40	20
Стоимость в час (будни/пн, сб, вс), руб.	2500/1300	2500/1300	1800/1000	1100/700
Доля прибыли, %	75	60	30	5
Понедельник	6 ч	5 ч	3 ч	2 ч
Вторник	5 ч	4 ч	4 ч	–
Среда	3 ч	4 ч	–	1 ч
Четверг	5 ч	–	1 ч	–
Пятница	5 ч	5 ч	2 ч	2 ч
Суббота	8 ч	6 ч	3 ч	3 ч
Воскресенье	6 ч	5 ч	–	2 ч
Итого:	71 000	53 300	28 000	8 200
			Сумма:	160 500

Таблица 5

Расходы на перепланировку и оборудование

№ п/п	Наименование	Количество	Стоимость
1	Услуги по сносу стен	1 стена 9 м <sup>2</sup> и две по 6 м <sup>2</sup>	17 850
2	Перегородка-трансформер	1 шт. 9 м <sup>2</sup>	72 000
3	Обои и текстиль	3 шт.	12 000
4	Стулья с попитюром	70 шт.	101 500
5	Стол	2 шт.	60 000
6	Кофе-машины	2 шт.	50 000
7	Дополнительные лампы освещения	5 шт.	7 500
8	Экраны	2 шт.	7 000
9	Микрофоны	3 шт.	60 000
10	Ноутбуки	2 шт.	50 000
11	Пакеты компьютерных программ	2 шт.	20 000
12	Неполученная прибыль в дни перепланировки	160 500	
		Итого:	618 000

Ожидаемые данные спроса и прибыли

Фактор	Bluerange	Red	Yellowen	Gray
Площадь, м <sup>2</sup>	101	78	50	36
Вместимость, чел	150	120	60	40
Стоимость в час (будни/ пн, сб, вс), руб	2900/1400	2500/1300	2000/1200	1800/1000
Доля прибыли, %	80	70	15	10
Понедельник	6 ч	6 ч	3 ч 3600	3 ч 3000
Вторник	5 ч	5 ч	4 ч 8000	4 ч 7200
Среда	3 ч	3 ч	–	–
Четверг	5 ч	5 ч	1 ч 2000	1 ч 1800
Пятница	5 ч	5 ч	2 ч 4000	2 ч 3600
Суббота	8 ч	8 ч	3 ч 3600	3 ч 3000
Воскресенье	6 ч	6 ч	–	–
Итого:	80200	71 000	21 200	18 600
			Сумма:	191 000

Общие расходы на перепланировку и оборудование новых залов приведены в табл. 5.

Всего на затрату по плановой перестройке второго этажа уйдет 458 тыс. руб. Простой в период ремонта будет стоить 160 тыс. руб. Общая сумма затрат составит 618 тыс. руб.

Проанализировав отчетную документацию об аренде залов за последние три месяца, можно предположить следующие данные спроса (табл. 6).

В совокупности потенциальная прибыль должна составить 191 000 за среднюю неделю спроса, а значит, период окупаемости проекта составит чуть меньше месяца.

Внедрение проекта может помочь отелю более рационально использовать собственные ресурсы и, самое главное, в повышении собственной конкурентоспособности. Особенно явно подобное преимущество будет видно во время проведения Чемпионата мира по футболу в 2018 г., когда для проведения презентаций или для собраний каких-либо команд руководители смогут воспользоваться новыми большими и современными конференц-залами отеля IBIS.

#### Список литературы

1. Кантарович А.А. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / А.А. Кантарович, В.В. Царев, В.В. Черныш. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 799 с.
2. Кралова А., Шевченко С.М., Мухина М.В. Интернационализация экономического образования в рамках проекта «Темпус» [Электронный ресурс] // Вестник Мининского университета. – 2014. – № 4. – ISSN 2307–1281.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
4. Сайт отеля Ибис Нижний Новгород. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.accorhotels.com/ru/hotel-7134-ibis-%D0%BD%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4/index.shtml> (дата обращения 15.11.2016 г.).
5. Сайт отеля Кортъярд Марриотт Нижний Новгород. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.courtyardnn.com/> (дата обращения 27 мая 2016 г.).

6. Сайт отеля Хэмптон Хилтон Нижний Новгород. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://hamptoninn3.hilton.com/en/hotels/russian-federation/hampton-by-hilton-nizhny-novgorod-GOJNNHX/about/amenities.html> (дата обращения 27 мая 2016 г.).

7. Guslyakova G.P., Zhbannikov S.I., Pachurin G.V. Fatigue failure resistance of deformed structural steels // Materials Science. – 1993. – Т. 28. – № 2. – P. 182–185.

8. Pachurin G.V. Ruggedness of structural material and working life of metal components // Steel in Translation. – 2008. – Т. 38. – № 3. – P. 217–220.

9. Pachurin G.V., Filippov A.A. Economical preparation of 40X steel for cold upsetting of bolts // Russian Engineering Research. – 2008. – Т. 28. – № 7. – P. 670–673.

10. Filippov A.A., Pachurin G.V., Naumov V.I., Kuzmin N.A. Low-Cost Treatment of Rolled Products Used to Make Long High-Strength Bolts // Metallurgist. – 2016. – Vol. 59. – Nos. 9–10. January. – P. 810–815.

#### References

1. Kantarovich A.A. Ocenka konkurentosposobnosti predpriyatij (organizacij). Teorija i metodologija: uchebnoe posobie / A.A. Kantarovich, V.V. Carev, V.V. Chernysh. M.: Juniti-Dana, 2012. 799 p.
2. Kralova A., Shevchenko S.M., Muhina M.V. Internacjonalizacija jekonomicheskogo obrazovanija v ramkah projekta «Tempus» [Elektronnyj resurs] // Vestnik Mininskogo universiteta. 2014. no. 4. ISSN 2307–1281.
3. Porter M. Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov / M. Porter. M.: Alpina Publisher, 2015. 453 p.
4. Sajt otelja Ibis Nizhnij Novgorod. [Elektronnyj resurs]: Rezhim dostupa: <http://www.accorhotels.com/ru/hotel-7134-ibis-%D0%BD%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4/index.shtml> (data obrashhenija 15.11.2016 g.).
5. Sajt otelja Kortjard Marriott Nizhnij Novgorod. [Elektronnyj resurs]: Rezhim dostupa: <http://www.courtyardnn.com/> (data obrashhenija 27 maja 2016 g.).
6. Sajt otelja Hjemp-ton Hilton Nizhnij Novgorod. [Elektronnyj resurs]: Rezhim dostupa: <http://hamptoninn3.hilton.com/en/hotels/russian-federation/hampton-by-hilton-nizhny-novgorod-GOJNNHX/about/amenities.html> (data obrashhenija 27 maja 2016 g.).
7. Guslyakova G.P., Zhbannikov S.I., Pachurin G.V. Fatigue failure resistance of deformed structural steels // Materials Science. 1993. no. 2. pp. 182–185.
8. Pachurin G.V. Ruggedness of structural material and working life of metal components // Steel in Translation. 2008. T. 38. no. 3. pp. 217–220.
9. Pachurin G.V., Filippov A.A. Economical preparation of 40X steel for cold upsetting of bolts // Russian Engineering Research. 2008. T. 28. no. 7. pp. 670–673.
10. Filippov A.A., Pachurin G.V., Naumov V.I., Kuzmin N.A. Low-Cost Treatment of Rolled Products Used to Make Long High-Strength Bolts // Metallurgist. 2016. Vol. 59. Nos. 9–10. January. pp. 810–815.