

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

На правах рукописи

ЗОЛОТУХИН НИКОЛАЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РОСТА
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы
услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Степанова Светлана Александровна

Санкт-Петербург – 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1 Теоретические основы прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий.....	15
1.1 Понятие, сущность и принципы обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности предприятия.	15
1.2. Концептуальные подходы к прогнозированию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.....	29
1.3 Роль бизнес-процесса прогнозирования в обеспечении конкурентоспособности гостиничного предприятия.....	45
1.4. Разработка системы прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия в условиях неопределенности.	58
Глава 2. Подходы к оценке современной практики прогнозирования обеспечения роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.	74
2.1 Разработка алгоритма оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий.	74
2.2. Современные проблемы прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях.....	88
2.3 Разработка методики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях.....	97
Глава 3 Обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе применения метода стресс-тестирования в системе прогнозирования	110
3.1 Расчетно-аналитическая оценка устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.	110
3.2 Организационно-методическое обеспечение применения стресс-тестирования при прогнозировании на гостиничных предприятиях.	123

3.3 Практические рекомендации по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы. ..	133
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	144
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	149
ПРИЛОЖЕНИЕ А	168
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	171
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	173
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	176
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	179

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В статье 21 Указа Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» на государственном уровне признается значимость и необходимость содействия «развитию российских предприятий несырьевого сектора экономики, достижению ими уровня глобальных лидеров мировой экономики» [1]. Одним из направлений развития несырьевого сектора экономики является повышение доли валовой добавленной стоимости гостиничной индустрии в валовом внутреннем продукте Российской Федерации, что обеспечивается сегодня ростом государственных инвестиций в строительство и обновление номерного фонда [5]. Дополнительным аспектом является реализация современных государственных инициатив, направленных на повышение доступности гостиничных услуг для населения. К такого рода инициативам возможно отнести национальный проект «Туризм и гостеприимство», который включает меры по повышению уровня инфраструктуры туризма – льготное кредитование строительства гостиничных объектов, развитие цифровой экосистемы туристских поездок, подготовка кадров для гостиничной индустрии [3]. Указанные выше факторы являются причинами роста конкуренции на рынке гостиничных услуг в долгосрочном периоде.

На сегодняшний день стремительная трансформация конкуренции на данном рынке, вызвана изменениями ожиданий потребителей, цифровизацией экономики, непрерывностью совершенствования информационных технологий [68], которые приводят к тому, что формирование конкурентных преимуществ гостиницы на основе её позиционирования относительно контрагентов, конкурентов сегодня носит краткосрочный характер. На практике это подтверждается тем, что руководители гостиниц предпочитают

направлять ресурсы и усилия на решение последствий возникающих проблем из-за занятия позиции конкурентом, чем на предупреждение возникновения опасных и чрезвычайных ситуаций в своей хозяйственной деятельности. Современные исследования все больше фокусируются на установлении причин формирования устойчивых конкурентных преимуществ, которые зависят от уровня развития внутрифирменных факторов [45]. Устойчивое конкурентное преимущество – «долгосрочное преимущество, когда фирма реализует стратегию создания ценности, которую текущие и потенциальные конкуренты не могут одновременно дублировать, а имитация остаётся экономически невыгодной» [104]. Описанные выше условия хозяйствования гостиничных предприятий актуализируют проблематику прогнозирования «запаса прочности» устойчивых конкурентных преимуществ и как следствие процессов обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределенности.

Необходимость решения указанной проблемы связана с обеспечением процессов превентивного регулирования предпринимательской деятельности гостиничных предприятий сегодня в связи с наличием угрозы роста потенциальных потерь от усиления конкуренции и роста неопределенности в будущие периоды. Формирование системы превентивного регулирования предпринимательской деятельности гостиниц требует проведения обоснованной и объективной диагностики современной практики прогнозирования на гостиничных предприятиях с анализом её влияния на обеспечение устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях возрастающей неопределенности на исследуемом рынке.

Степень разработанности исследуемой проблемы.

Вопросы обеспечения устойчивости роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг с учетом непрерывной динамики развития

технологий и изменений ожиданий потребителей широко исследовались, и исследуются, в научной литературе.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия является одним из центральных вопросов теории конкуренции, основы которой заложены в работах Д. Барни, Э Пенроуз, М. Портера. Современные аспекты теории конкуренции отражены в работах С. Е. Барыкина, Е.А. Горбашко, М. Г. Воронцовой, А. Е. Карлика, В.С. Катькало, И. Г. Павленко, В. В. Платонова, Д. Тисса Е.Е. Шарафановой.

Проблемы использования методологии прогнозирования на предприятиях для обеспечения их устойчивого развития рассмотрены в работах А.И. Анчишкина, О. В. Девяткина, И.И. Елисейевой, Е.В. Чмышенко, И. Ю. Цыгановой.

Повышение неопределенности на рынке гостиничных услуг, связанное с ускорением изменений потребительских предпочтений и усложнением их структуры, появлений новых разнообразных концепций гостиничных предприятий в совокупности с внедрением ряда государственных инициатив, направленных на увеличение общего количества средств размещения демонстрируют потребность анализа условий перехода конкурентоспособности гостиничного предприятия из состояния устойчивости в непредсказуемое состояние в условиях неопределенности, что определяет необходимость продолжения исследования в направлении разработки моделей прогнозирования устойчивости роста конкурентоспособности предприятий исследуемой сферы, учитывающих факторы внешней и внутренней среды, их взаимодействие и роль в формировании устойчивых конкурентных преимуществ. Это определяет выбор темы, постановку цели и задач диссертационной работы.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии

теоретических положений и методических подходов к прогнозированию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределенности.

Постановка данной цели обусловила необходимость решения следующих задач теоретического и прикладного характера:

- Сформировать систему прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.

- Предложить алгоритм оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

- Проанализировать проблемы использования методов прогнозирования на гостиничных предприятиях в условиях неопределенности.

- Разработать методику прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях

- Разработать практические рекомендации по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы.

Объектом исследования являются гостиничные предприятия, обеспечивающие основную деятельность по реализации услуг временного размещения.

Предметом исследования являются методы, инструменты прогнозирования процессов обеспечения устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределенности.

Теоретической основой исследования выступают базовые положения теории конкуренции, прогнозирования, теорий гостиничного менеджмента, стратегических изменений внешней и внутренней среды, жизненных циклов,

а также фундаментальные и прикладные исследования управления бизнес-процессами организации, включая исследования формирования бизнес-моделей гостиничных предприятий.

Методологическая основа исследования сформирована благодаря применению системного и сравнительного анализа данных, а также экономико-статистических методов и эмпирическое обобщение.

При работе над диссертационным исследованием были применены также общепринятые методы исследования: индукция, дедукция, сравнение, группировка, анализ, синтез, абстрагирование, системный и процессный подходы.

В качестве **информационной базы исследования** автором были использованы данные российской и зарубежной статистики, аналитические отчеты в гостиничной индустрии, материалы международных, всероссийских научных конференций, научных сборников РАН и высших учебных заведений России, посвящённые проблематике экономики и управления в гостиничной индустрии, нормативные акты Российской Федерации – Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, документы министерств и ведомств РФ, отчетные документы гостиничных предприятий.

Обоснованность результатов исследования подтверждается тем, что они получены на основе эмпирических и статистических данных, путём комплексного использования методов научного познания и сформированы на базе строго доказанных и корректно используемых выводах, изложенных в трудах российских и зарубежных исследователей, которые отражают развитие проблематики в области прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Достоверность результатов исследования обеспечена использованием общенаучных и специальных методов познания в

фундаментальных и прикладных дисциплинах, достаточным информационным обеспечением, полнотой анализа теоретических и практических разработок в области прогнозирования на предприятиях сферы услуг, репрезентативностью выборки при проведении опроса руководителей гостиничных предприятий и применении методов математической статистики в сочетании с качественным анализом полученных выводов.

Достоверность результатов диссертационного исследования также подтверждается использованием актуальной и своевременной информации для осуществления научной деятельности посредством участия в работе научно-практических, международных конференций, публикации печатных трудов автора.

Область исследования соответствует следующим пунктам Паспорта специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг): 4.6. Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях сферы услуг. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в сфере услуг, 4.21. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и методических подходов в области обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии посредством разработки авторской методики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях, в основе которой лежит применение усовершенствованного метода стресс-тестирования, адаптированного к задачам гостиниц.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем.

1. Сформирована система прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, интегрирующая

теоретические положения теории жизненных циклов, ресурсного подхода, концепции бизнес-моделей и методы стресс-тестирования, что обеспечивает решение важной научно-практической задачи - оценки запаса прочности конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.

2. На основе анализа научных концепций, посвящённых исследованию влияния стратегических изменений на формирование хозяйственной практики предприятия, разработан алгоритм оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий, который позволяет учитывать направления изменений и взаимовлияния внешних и внутренних факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия.

3. Разработана методика прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях на основе адаптации стресс-тестирования к задачам прогнозирования на гостиничных предприятиях, что позволило усовершенствовать сценарный подход к оценке запаса прочности устойчивых конкурентных преимуществ в условиях неопределённости.

4. Предложен алгоритм проведения стратегического стресс-тестирования гостиничного предприятия, который интегрирует анализ бизнес-модели гостиничного предприятия и мониторинг тенденций развития рынка гостиничных услуг, что позволяет выявить критические недостатки бизнес-модели данного гостиничного предприятия и сформировать управленческие решения в целях обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы.

5. Разработаны практические рекомендации по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия, включающее

необходимое перераспределение управленческой ответственности между менеджерами гостиницы, внедрение регулярных стресс-сессий и формирование базы знаний применения указанного метода прогнозирования.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что ее концептуальные теоретические положения, методические основы и полученные в процессе выполнения настоящего исследования выводы позволяют расширить комплекс знаний, спектр теоретических разработок, методик в области прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства как важного драйвера в будущей модели экономического роста России, в которой акцентируется внимание на развитии несырьевых производств.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в предложенной автором методике прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределенности, которая в достаточной степени может практически применяться на гостиничных предприятиях различной категории. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе в высших учебных заведениях при подготовке профессиональных кадров для управления предприятиями в сфере туризма.

Апробация результатов исследования. Результаты и выводы исследования получили одобрение в докладах и выступлениях автора в ходе проведения отечественных и международных конференций, в том числе в рамках IV всероссийской научно-практической конференции «Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы» (Омск, 2022 г.), международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация социальных и экономических систем» (Москва, 2023 г.), VI всероссийской научно-практической конференции «Современные

проблемы и перспективы развития индустрии гостеприимства и сферы услуг» (Владимир, 2023 г.), VI международной научно-технической конференции «Минские научные чтения-2023» (Минск, 2024 г.), научной конференции аспирантов СПбГЭУ «Интеграционные процессы в науке, образовании и бизнесе: опыт и перспективы развития» (к 300-летию с даты основания Российской академии наук)» (Санкт-Петербург, 2024 г.), IX международной научно-практической конференции «Туризм и образовательные технологии в цифровой экономике» (Санкт-Петербург, 2024 г.), XXIII Санкт-Петербургского открытого конкурса им. профессора В. Н. Вениаминова, IX Международной научно-практической конференции «Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии: реальность и перспективы» (Минск, 2025 г.), XIII Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие туризма, гостеприимства, сервиса: вклад молодых исследователей» (Ставрополь, 2025 г.). Отдельные материалы диссертации внедрены в учебный процесс в рамках реализации дисциплин «Экономика развития предприятий сферы гостеприимства и общественного питания» и «Управленческий консалтинг на предприятиях индустрии гостеприимства».

Публикации по теме диссертации: 9 опубликованных печатных работ общим объемом 5.6 п.л., из них авторских 4.3 п.л., в т.ч. 3 научных статьи в рекомендованных ВАК изданиях, общим объемом 2.2 п.л., в том числе авторских – 1.3 п.л.

Структура диссертационной работы. Цель исследования и содержание поставленных исследовательских задач определили структуру диссертационной работы, состоящей из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников списка. Во введении описаны, согласно принятой структуре, актуальность темы диссертационной работы, её цель,

задачи, конкретизированы объект и предмет исследования, раскрыта степень разработанности поднятой проблемы, научная новизна, практическая значимость выводов и результатов исследования. В первой главе проведен анализ теоретических источников, посвященных проблемам обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия, и научных концепций, которые привели к возникновению понятия устойчивого конкурентного преимущества гостиничного предприятия. Проанализированы современные направления развития методов прогнозирования, которые оказывают влияние на формирование подходов к оценке запаса прочности конкурентных преимуществ гостиничного предприятия. Разработана система прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ, модульная структура которой обеспечивает гибкость, воспроизводимость и практическую применимость разработанного инструментария, а использование стресс-тестирования в качестве метода прогнозирования направлено на обеспечение объективности и надежности результатов. Во второй главе рассмотрены концепции Э. Петтигрю и Р. Уипп «контент — контекст — процесс» (ССР), М. Хаммера и Д. Чампи «3С — клиенты, кардинальные изменения, конкуренция» и «СОМ-В» (Capabilities + Opportunities + Motivation = Behavior) С. Мичи, М. Ван Стралена и Р. Веста, которые позволяют комплексно определять значение изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия. Данный анализ концепций позволил предложить алгоритм оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях. Использование данного алгоритма привело к формулированию проблем современной практики прогнозирования на гостиничных предприятиях, среди которых - реактивный характер прогнозирования и отсутствие связи со стратегическими целями гостиничного предприятия. Разработана методика

прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятия, учитывающая ограничения актуальной практики прогнозирования. В третьей главе проведена расчетно-аналитическая оценка запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы, позволяющая превентивно определять факторы, способствующие снижению уровня устойчивого роста её конкурентоспособности. Разработаны рекомендации по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия, позволяющие повысить качество использования данного метода прогнозирования.

Глава 1 Теоретические основы прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий.

1.1 Понятие, сущность и принципы обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности предприятия.

Современная политика государства направлена на обеспечение экономического суверенитета страны, что способствует более широкому привлечению внутреннего капитала необходимого для развития внутреннего производства товаров и услуг. Следствием данной политики также является стимулирование внутреннего спроса [9]. Данная тенденция отражается в повышении уровня популярности внутреннего туризма, направлении государственных инвестиций для развития гостиничной индустрии с целью поддержания её роста и превращения в один из ключевых драйверов социально-экономического развития государства [3].

На сегодняшний день гостиничная индустрия в Российской Федерации сталкивается с серьёзными вызовами. Продолжение роста издержек гостиничных предприятий связано с повышением уровня налоговой нагрузки, увеличением операционных расходов. Значительный рост внутреннего туризма в последние годы сегодня характеризуется умеренными темпами, что сказывается на возможностях руководителей гостиничных предприятий корректировать ценовую политику. Данные факторы имеют серьёзное влияние на снижение рентабельности и показателей эффективности хозяйственной деятельности гостиничных предприятий. Дополнительным фактором, оказывающий влияние на функционирование гостиничной индустрии сегодня, является ввод новых объектов [56].

В условиях увеличения объема издержек, приводящего к снижению маржинальности гостиниц, уменьшения темпов роста спроса на гостиничные услуги и увеличения объема предложения в связи с вводом новых

гостиничных объектов большую значимость в научной литературе обретают вопросы обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий [56].

Понятие «конкурентоспособность предприятия» имеет тесную связь с термином «конкуренция» [74]. Е. А Горбашко утверждает, что конкуренция представляет собой непрерывный динамический процесс соперничества между независимыми экономическими агентами за желаемые условия хозяйственной деятельности с целью получения наилучших результатов развития бизнеса [22]. Г. Азоев, анализируя условия конкуренции производителей, определил конкуренцию как соперничество между субъектами рынка за достижение одной и той же цели, что требует осуществить эту задачу лучше конкурентов, опираясь на знание потребностей клиентов, требований и возможностей рынка [8]. В. Д. Шкардун конкретизирует цели соперничества конкурентов и указывает в их ряду – увеличение объема продаж, эффективной реализации ресурсного потенциала предприятия, увеличение доли рынка с помощью формирования платежеспособного спроса на производимые товары и услуги [100]. По мнению известного экономиста Й. Шумпетера, конкуренция — это «процесс созидательного разрушения». Действия производителей, направленные на сокращение издержек, лучшее удовлетворение потребностей клиентов, увеличение выпуска продукции, являются причиной внедрения новых технологий, созданий новых товаров. Широкое внедрение инноваций на предприятиях, по мнению австрийского исследователя, приводит к вытеснению с рынка компаний, использующих устаревшие технологии или выпускающих неактуальную продукцию [101].

Основываясь на приведенных выше трактовках понятия «конкуренция» следует сделать вывод, что конкуренция — это непрерывный процесс соперничества между независимыми экономическими агентами, движимые

стремлением превосходства над конкурентами, а способность предприятия успешно вести эту конкурентную борьбу, обеспечивать в условиях конкуренции достижение желаемых позиций на рынке определяется исследователями как конкурентоспособность предприятия.

В научной литературе сущность конкурентоспособности предприятия раскрывается как критерий эффективности хозяйственной деятельности предприятия, способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию (товары и услуги) и способность создавать конкурентоспособные бизнес-модели [46]

В рамках первого подхода конкурентоспособность предприятия отождествляется с критерием эффективности хозяйственной деятельности предприятия. М. Портер считал, что конкурентоспособность предприятия — это «свойство... субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами и конкурирующими субъектами рыночных отношений» [65]. В соответствии с указанным научным подходом исследователи А. С. Козлова и Е. А. Бреусова раскрывают термин «конкурентоспособность гостиницы» как результат эффективной маркетинговой деятельности гостиничного предприятия, формирования его финансовой независимости и высокопрофессиональной работы персонала, в целом организации хозяйственной деятельности гостиницы. Особое внимание исследователи уделяют роли управленческих решений и квалификации обслуживающего персонала в обеспечении конкурентоспособности гостиничного предприятия [48].

В рамках следующего подхода конкурентоспособность предприятия определяется его способностью производить конкурентоспособную продукцию. В данном случае необходимо также различать понятия «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность услуги»

[74]. Конкуренентоспособность услуги связана с наличием у данной услуги совокупности таких потребительских и стоимостных характеристик, которые формируют её преимущества по сравнению с аналогичными услугами и оказывают определяющее влияние при выборе потребителем [67]. В свою очередь З. А. Васильева раскрывает понятие «конкуренентоспособность предприятия» в рамках данного подхода как способность предприятия удовлетворять запросы потребителей с помощью производства таких товаров и услуг, которые превосходят товары и услуги конкурентов по требуемому набору параметров, отражающих эффективность решения проблем потребителей [18].

В соответствии с указанным подходом Л. В. Семенова и Е. А. Геллерт указывают на тот факт, что конкурентоспособность гостиничного предприятия представляет собой способность гостиницы реализовывать такие услуги, которые могут выдержать сопоставление с аналогичными услугами организации «при сохранении среднерыночной цены». Авторы данной точки зрения считают, что конкурентоспособность гостиницы формируется в процессе функционирования подсистем обеспечения конкурентоспособности предприятия и его продукции, направленных на повышение качества гостиничных услуг и ориентированные на внедрение инноваций в процесс обслуживания, поддержания «творческой атмосферы в организациях сферы гостиничных услуг» [71].

Е.П. Киселица, А.И. Слюсарева выделяют третий подход к определению сущности конкурентоспособности предприятия, который базируется на понимании конкурентоспособности предприятия как конкурентоспособности бизнес-модели, которую данное предприятие реализует. Данный подход сформировался в научной литературе недавно и на сегодняшний день активно разрабатывается исследователями [46].

Сегодня бизнес-модель предприятия представляют как описание логической схемы ведения предпринимательской деятельности, включающую компоненты для анализа спектра доступных методов, инструментов и ресурсов, направленных на формирование ценности с целью её последующей монетизации и извлечения прибыли [59]. Известный ученый Д. Тис считал, что бизнес-модель предприятия - это совокупность элементов, составляющих единую архитектуру, которая объясняет как данное предприятие формирует ценность и предоставляет её потребителям [127]. Данный подход является отражением идеи Й. Шумпетера, что предпринимательская прибыль представляет собой результат осуществления новых комбинаций (инноваций) [101]. Концепция ценности М. Портера [66] и Р. Прима [123] связывает конкурентоспособность предприятия с ролью потребителя в оценке уникальности предложения, которое лежит в основе разработки бизнес-модели предприятия. В работе «Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия» В.М. Моляков и Ю. С. Валеева указывают, что способность адаптировать бизнес-модель гостиницы под меняющиеся внешние факторы является ключевым условием поддержания конкурентоспособности и «включает изменение структуры услуг, ценовой политики и системы обслуживания» [54].

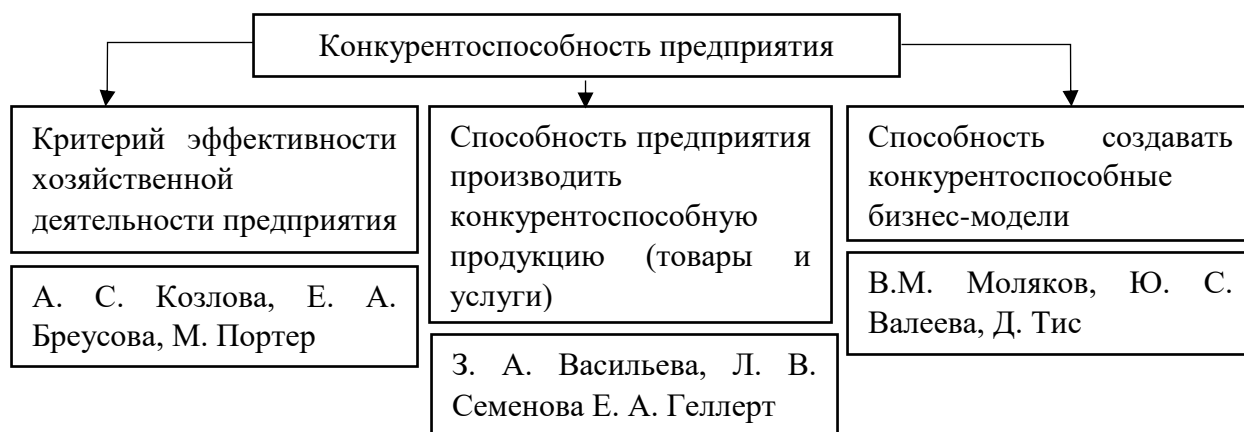


Рисунок 1.1 – Основные подходы к определению понятия

конкурентоспособности предприятия (составлено автором на основе источников [18, 22, 46, 48, 54, 65, 71, 127])

Как следует исходя из анализа указанных выше научных подходов бизнес-модель предприятия рассматривается сегодня как детерминанта его конкурентоспособности. Согласно определению А. Остервальдера и И. Пинье, бизнес-модель представляет собой логику функционирования предприятия, описывающую то, как оно создаёт, доставляет и присваивает выгоды от реализации ценности для потребителей [60]. Бизнес-модель описывает, за счёт каких ресурсов и каким образом создаётся конкурентное преимущество, которое позволяет предприятию успешно достигать целей по сравнению с конкурентами [127].

На основе анализа указанных теоретических концепций автором предлагается уточненная формулировка термина «конкурентоспособность бизнес-модели гостиницы», где конкурентоспособность бизнес-модели гостиницы - это способность сформированной архитектуры предприятия (включающей логико-структурные и процессные элементы) обеспечивать эффективное формирование ресурсного потенциала и создание уникальной потребительской ценности, что в конечном итоге позволяет достигать более высокой нормы прибыли от реализации услуг проживания по сравнению с иными средствами размещения, представленными на рынке.

Основу конкурентоспособности предприятия составляют его конкурентные преимущества. Е. А. Горбашко определила конкурентоспособность предприятия как «потенциальная возможность эффективной деятельности предприятия на рынке для достижения конкурентных преимуществ» [22]. Конкурентное преимущество представляет собой совокупность ценных для потребителя характеристик предприятия, позволяющих ему стабильно получать экономическую прибыль выше

среднерыночной за счет создания потребительской ценности [41].



Рисунок 1.2 - Соотношение понятий теории конкуренции (составлено автором на основе источников [8, 22, 46])

На рисунке выше представлено соотношение описанных понятий.

О. И. Капустина в статье «Перспективные направления повышения конкурентоспособности организаций гостиничного бизнеса» выделяет направления формирования конкурентных преимуществ, которые лежат в основе обеспечения роста конкурентоспособности гостиничного предприятия, – организационно-экономическое и социальное направления. Исследователь связывает организационно-экономическое направление обеспечения роста конкурентоспособности гостиницы с развитием материально-технической базы, совершенствование организационной структуры, повышением качества управления комплексом предоставления основных и дополнительных услуг, социальное направление реализуется через повышение качества

обслуживания гостей, развития корпоративной культуры, внедрения программ лояльности для гостей и систем мотивации для персонала. В рамках данного подхода к анализу направлений обеспечения роста конкурентоспособности гостиничного предприятия исследователь фокусирует внимание на внутренних факторах и операционных аспектах, которые позволяют формировать конкурентные преимущества гостиницы [42].

На протяжении последних десятилетий исследователями развиваются два фундаментальных научных подхода к стратегическому созданию конкурентных преимуществ предприятия – позиционный и ресурсно-ориентированный подходы. Разграничение источников конкурентных преимуществ на внутренние и внешние относительно границ предприятия стало причиной появления в научной литературе дискуссии о выяснении роли умелого позиционирования предприятия на рынке и наличия у данного предприятия ресурсного потенциала и организационных способностей в обеспечении устойчивого роста конкурентоспособности компании [44].

Научный интерес к развитию школы позиционирования усилился после выхода работы М. Портера «Конкурентное преимущество». В данном труде конкурентное преимущество трактовалось ученым как преимущество предприятия над конкурентами в связи с удачным выбором отрасли или лучшим положением в ней относительно других предприятий. М. Портер видел в качестве ключевой цели предприятия его успешную адаптацию к изменяющимся внешним условиям с последующим подавлением соперника в рыночной конкуренции с помощью занятия более выгодных позиций на определенном рынке [66].

В. В. Платонов и А. Е. Карлик ассоциируют факторы, которые влияют на достижение предприятием высокой позиции на рынке, с высокой рыночной долей, фокусировании на определенном потребительском сегменте,

формировании лучшего восприятия продукции клиентами [44]. В. С. Катькало, рассматривая теоретические аспекты подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятия, считает, что позиционный подход имеет ряд ограничений. По мнению исследователя, поиск внешних источников конкурентных преимуществ подразумевает познаваемость и стабильность внешнего окружения предприятия, развитие рынка по одному определенному сценарию. Также В. С. Катькало отмечает, что в соответствии с позиционным подходом полученное предприятием конкурентное преимущество может скоро быть неактуальным в связи с занятием конкурентом аналогичной позиции на рынке или потерей самой значимости занятой ранее позиции из-за кардинального изменения облика рынка, на котором оперирует предприятие. Таким образом исследователь указывает на краткосрочный характер конкурентного преимущества, базирующегося на факторе рыночного позиционирования. Достижения в реализации стратегий по снижению издержек, фокусирования на отдельных сегментах рынка или обеспечения специфических характеристик продукции предприятия могут быть оперативно скопированы конкурентами, что сведет к минимуму экономические выгоды от их реализации [45].

В 1980-е в качестве альтернативы позиционному подходу начал развиваться ресурсно-ориентированный подход к обеспечению устойчивого роста конкурентоспособности, в рамках развития которого фокус сместился с внешних источников конкурентных преимуществ на внутренние. Исследователи, занимавшиеся формированием теоретического фундамента ресурсно-ориентированного подхода, возродили интерес к роли ресурсов предприятия в обеспечении устойчивого роста его конкурентоспособности [44].

Э. Пенроуз в работах по конкуренции отмечала, что эффективность

создания и реализации конкурентных преимуществ зависит от организационных способностей предприятия и его ресурсного потенциала, который определяет различия компаний [121]. Признание роли внутренних организационных способностей и ценных трудно копируемых ресурсов в генерировании недоступных соперникам рент, которые служат основой создания устойчивых конкурентных преимуществ, привело к тому, что ключевой идеей по обеспечению устойчивого роста конкурентоспособности предприятия в соответствии с ресурсно-ориентированным подходом стала идея поиска, создания уникальных ресурсов и формирования уникальных компетенций [118].



Рисунок 1.3 - Подходы к формированию конкурентных преимуществ предприятия относительно его границ (составлено автором на основе источников [44, 45])

Сравнение подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятия представлено на рисунке выше.

Г. Хамел и К.К. Пархалад, анализируя организационно-управленческую природу устойчивых конкурентных преимуществ, призывали руководителей

предприятий «конкурировать за будущее», революционизировать бизнес-модели, искать источники конкурентных преимуществ в осуществлении такой конкурентной стратегии, которая одновременно не может быть использована потенциальным или будущим конкурентом [91].

В параграфе «От организационных преобразований к трансформации отрасли» в работе «Конкурируя за будущее» Г. Хамел и К.К. Пархалад отмечают, что большинство предприятий посвящают значимую часть времени организационным преобразованиям, направленные на оптимизацию бизнес-процессов и реструктуризацию предприятия. Авторы данного труда считают, что в условиях непрерывного технологического развития и роста неопределенности предприятию недостаточно для обеспечения сильной конкурентной позиции на рынке «сократить свои размеры, добиться лучших показателей и быстрее работать». Проникновение на рынки нетрадиционных для технологичных компаний конкурентов и радикальные достижения в области повышения производительности быстро нивелировали успех в конкуренции лидеров различных отраслей, которые ранее достигали результатов в конкурентной борьбе благодаря организационным изменениям. Г. Хамел и К.К. Пархалад утверждают, что «компания может управлять своей судьбой, только осознав, как нужно управлять судьбой своей отрасли». Исследователи предлагали руководителям компании заново переоткрывать свою отрасль, пересматривать концепцию бизнеса и текущие стратегии, чтобы стать пионерами в формировании нового конкурентного пространства. Формирование нового конкурентного пространства связано с наличием у предприятия отраслевого предвиденья. По мнению Г. Хамел и К.К. Пархалад отраслевое предвиденье связано с интеллектуальным поиском вероятных состояний отрасли в долгосрочной перспективе, возможностью оценить направление и формы преобразований отрасли и выработкой стратегической

архитектуры для реализации желаемого направления вплоть до формирования новой отрасли. Стратегическая архитектура представляет собой генеральный план развития предприятия как первооткрывателя отрасли, включающий «развертывания новых функциональностей, план обретения новых или перемещения имеющихся компетенций и новая конфигурация системы взаимодействия с потребителями». Одной из важных составляющих стратегической архитектуры является программа приобретения ключевых компетенций, в соответствии с данной программой эффективность компании рассматривается как эффективность реализации её портфеля ключевых компетенций. Задачей руководителя в таком случае является идентификация текущих и оценка недостающих для отраслевых преобразований ключевых компетенций с использованием «ресурсного рычага» для максимально эффективной реализации внутренних ресурсов. Исследователи определяют ключевые компетенции как «набор навыков и технологий, позволяющий компании создавать потребительские ценности». Борьба за обладание данными компетенциями положена авторами в основу конкуренции за будущее отрасли [91].

Согласно Р. Рамелту причиной удержания конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе является наличие таких организационных способностей и активов у предприятия, которые напрямую не связаны с созданием товаров и услуг, но затрудняют репликацию конкурентами данного конкурентного преимущества [125]. Указанные организационные способности и активы получили название «механизмов изоляции». Механизмами изоляции служат процессы формирования и развития организационной культуры, бренда предприятия и его репутации. Данные механизмы изоляции способствуют снижению мобильности ресурсов, а их поиск и создание является результатом реализации предприятием

динамических способностей [45]. Одним из изолирующих механизмов является организационные рутины (см. Приложение А), из которых состоят бизнес-процессы.

Концепция динамических способностей была разработана Д. Тиссом. Д. Тисс определил динамические способности как способности компании быстро реагировать на изменения во внутренней и окружающей среде с помощью поиска, развития, задействования и переконфигурирования ресурсов [128]. Д. Тисс вывел три типа динамических способностей – способность организации распознавать и интерпретировать новые возможности и изменения во внутренней среде предприятия и внешнем окружении, способность генерировать уникальные ресурсы и компетенции на основе определения новых ресурсных возможностей, необходимых для извлечения экономической прибыли, способность трансформировать рутинные процессы, компоненты бизнес-модели [127].

Развитие динамических способностей приводит к формированию специфической взаимосвязи между уникальными ресурсами предприятия, повышая их комплементарность. Комплементарность ресурсов предприятия и действие механизмов изоляции приводит к повышению устойчивости конкурентных преимуществ предприятия, а поддержание и накопление комплементарных активов становится причиной обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности данного предприятия [45].

В. В. Платонов и А. Е. Карлик [44] определили взаимосвязь аспектов формирования устойчивого конкурентного преимущества и элементов разработки конкурентной стратегии. На основе анализа данного сопоставления автором был сформирован перечень принципов обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности предприятия в рамках ресурсно-ориентированного подходов:

– Принцип ориентации на развитие ресурсного потенциала и организационных способностей предприятия.

Данный принцип исходит из ключевого положения ресурсной концепции, согласно которому устойчивое конкурентное преимущество предприятия базируется на его уникальных ресурсах и способностях. Указанный принцип утверждает, что стратегическое развитие предприятия должно опираться на развитие его внутреннего потенциала, который формирует основу для долгосрочной конкурентоспособности.

– Принцип анализа соответствия уникальных компетенций предприятия и уровня развития его внешней среды.

В отличие от первого принципа, акцентирующего внимание на внутреннем развитии, данный принцип подчёркивает необходимость постоянного сопоставления фактического уровня способностей и ресурсной базы предприятия, и целевого уровня развития ресурсов и способностей, который требуется для увеличения рыночной доли [105].

– Принцип поиска внешней среды, соответствующей предприятию.

Данный принцип расширяет предыдущий, утверждая, что предприятие не пассивно адаптируется к внешней среде, а активно выбирает ту среду (рыночные сегменты, ниши, территории), которая наилучшим образом соответствует его уникальным компетенциям.

– Принцип формирования каналов для привлечения потребителей, запросы которых данное предприятие может удовлетворить.

Данный принцип завершает логическую цепочку: после того как предприятие определило свои уникальные компетенции (принцип 1), проанализировало их соответствие требованиям среды (принцип 2) и выбрало целевую нишу (принцип 3), необходимо сформировать эффективные каналы коммуникации и сбыта, позволяющие донести ценностное предложение до

выбранной аудитории.

В рамках приведенного выше ресурсно-ориентированного подхода исследователями формируется представление об устойчивом росте конкурентоспособности как непрерывном процессе, в ходе которого создается, поддерживается и обновляется устойчивое конкурентное преимущество (см. Приложение А), то есть устойчивый рост конкурентоспособности предприятия представляет собой процесс последовательного наращивания и реконфигурации с помощью динамических способностей ресурсной базы предприятия, обеспечивающий долгосрочное повышение его способности создавать экономическую ценность относительно конкурентов. Он характеризует способность предприятия сохранять положительную динамику ключевых показателей на долгосрочном интервале, несмотря на или благодаря колебаниям внешней среды, возникновению различных кризисов и влиянию действий конкурентов. Данные аспекты определяют актуальность вопросов прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия [89].

В наиболее общем виде устойчивый рост конкурентоспособности может быть определён как способность гостиничного предприятия в долгосрочной перспективе не только сохранять, но и наращивать свои рыночные позиции, обеспечивая опережающее развитие по ключевым параметрам деятельности (качество сервиса, доходность, репутация, лояльность гостей) при одновременном поддержании запаса прочности, позволяющем выдерживать внешние и внутренние шоки.

1.2. Концептуальные подходы к прогнозированию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Результатом процессов создания и реализации устойчивых конкурентных преимуществ является комплексное обеспечение устойчивого

роста конкурентоспособности предприятия. В рамках ресурсно-ориентированного подхода, который объясняет формирование долгосрочной конкурентоспособности, исследователями имплицитно акцентируется внимание на возможностях определения «запаса прочности» устойчивых конкурентных преимуществ предприятия с помощью анализа надежности «механизмов изоляции».

Запас прочности конкурентного преимущества — это временной и экономический интервал, в течение которого данное конкурентное преимущество сохраняет свою способность приносить предприятию высокую прибыль до момента его копирования, обесценивания или замещения конкурентами [43]. В рамках ресурсного подхода запас прочности конкурентного преимущества может быть описан через категорию износа уникального ресурса предприятия [55]. Под износом в данном контексте понимается не только физическое устаревание материальных активов, но и утрата ресурсом своей рыночной ценности вследствие изменения внешней среды (экономический износ) [124] или имитации со стороны конкурентов (конкурентный износ) [106] (см. Приложение А). Оценка запаса прочности конкурентных преимуществ предприятия становится приоритетной задачей в рамках прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности предприятия.

Учитывая современные тенденции развития рынка гостиничных услуг, связанные с ростом операционных издержек [137], увеличением ввода новых гостиничных объектов [132], изменениями потребительских предпочтений [117], у руководителей рассматриваемых организаций формируется запрос на разработку прогнозов, которые необходимы в управлении конкурентоспособностью гостиничного предприятия, чтобы заблаговременно определить такие конкурентные стратегии, которые бы позволяли гостинице в

долгосрочной перспективе обеспечивать высокие прибыли, благодаря или несмотря на изменения внешних и внутренних факторов функционирования. Деятельность по производству прогнозов называется прогнозированием [14].

И. В. Бестужев-Лада определял прогнозирование как специальное научное исследование, направленное на оценку перспектив развития какого-либо явления [14]. Д. Белл в свою очередь утверждал, что ключевой задачей прогнозирования является выявление таких закономерностей, которые позволяют выявить комплекс последовательных или формирующихся одновременно изменений анализируемого объекта [12]. Е.В. Смирнова, Е.В. Чмышенко, И.Ю. Цыганова, анализируя исторический аспект формирования теории социально-экономического прогнозирования, предлагают понимать под прогнозированием способ научного предвидения, применение которого связано с использованием инструментария анализа прошлого опыта исследования объекта и учетом текущих допущений в отношении определения будущего развития объекта [76]. Анализируя представленные выше определения, следует рассматривать прогнозирование как научно обоснованное исследование тенденций и перспективных направлений развития объекта с последующей оценкой его будущих потенциальных состояний и альтернативных вариантов трансформации на основе установления закономерностей изменения данного объекта в прошлом и формирования его текущего состояния.

Как было отмечено выше результатом прогнозирования является разработка прогноза. Прогноз — это вероятностное определение перспектив развития, потенциальных состояний того или иного явления, а также альтернативных вариантов изменения данного явления, сроках и способов достижения его различных состояний (см. Приложение А) [15]. Целью разработки прогнозов на предприятии является оценка потенциальных

изменений внешней и внутренней среды предприятия, их взаимодействия и влияние на планирование его перспективного развития, достижения конкурентных целей [79].

Значительный объем научной литературы, в которой анализируется проблематика прогнозирования на предприятиях индустрии гостеприимства, посвящена вопросам применения компьютерных методов моделирования в процессе разработки прогнозов, определения потенциальных изменений в политике государства, направленной на повышение уровня развития туризма и как следствие инфраструктуры, обеспечивающей его [109, 113, 126, 129]. Проведенное автором библиометрический анализ научной литературы (см. Приложение Б) показал низкий уровень интереса исследователей к прогнозированию стратегического положения гостиницы на рынке услуг и фокус на разработке сложных математических моделей и программного обеспечения, необходимого для учета разных параметров и факторов, что должно способствовать улучшению позиции гостиничного предприятия по отношению к конкурентам.

Повышение уровня неопределенности на рынке гостиничных услуг является причиной снижения объема полной и достоверной информации для осуществления вероятностных оценок исходов при принятии управленческих решений на гостиничных предприятиях [28]. Описания специфики принятия управленческих решений в условиях неопределенности сегодня анализируется через призму «неопределенность – риск – детерминированность» [78]. Каждая из составляющих триады характеризуется возможностью оценки исходов при принятии управленческих решений, степенью структурности и формализации проблем, наличии перспектив выбора из различных вариантов управленческих решений.

В условиях определенности (детерминированности) управленческие

решения принимаются на основе полной надежной информации при условии, что проблема и способы решения структурированы и формализованы. В таких условиях стабильности и познаваемости факторов внутренней и внешней среды выбор управленческого решения реализуется из определенного набора готовых вариантов действий [31].

Условия риска предполагают наличие недостаточной информации для принятия управленческого решения, но предполагается возможность вероятностного определения будущих исходов от принятия данных решений на основе статистических сведений или экспертных оценок. Управленческие решения в условиях риска направлены на решение слабоструктурированных проблем и предполагают случайность результата, несмотря на всесторонний учет изменений внутренних и внешних факторов среды предприятия [92].

Условия полной неопределенности при принятии управленческих решений характеризуются значительной неполнотой информации, что связано со сложностью влияния многообразных социо-экономических, культурных, политических, технико-технологических факторов. Для принятия обоснованных управленческих решений в условиях неопределенности используются помимо экспертных оценок, сценарное планирование, эвристические методы и методы аналогий для анализа плохо формализуемой проблемы и выработки данных решений [36].

В практике гостиничных предприятий решения, направленные на обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности, принимаются в условиях комбинированного воздействия условий неопределенности, риска и ограниченного спектра определенных детерминированных факторов [38]. Рост влияния неопределенности на туристских рынках актуализирует проблематику прогнозирования запаса прочности устойчивых конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, которое должно осуществляться в

соответствии с общими принципами прогнозирования.

Исследователи определяют следующую систему принципов реализации процедур прогнозирования:

1. Принцип системности.

Реализация принципа системности в рамках прогнозирования предполагает взаимоувязанность объекта прогнозирования, прогнозного фона и целей, методов прогнозирования с учетом формирующихся обратных связей [15]. Системность прогнозирования связана с использованием совокупности методов и моделей, необходимых для построения точного и непротиворечивого прогноза развития объекта [76].

2. Принцип вариантности.

Принцип вариантности связан с вероятностным содержанием прогноза, который разрабатывается с учетом влияния случайных процессов и наличия отклонений в устойчивости тенденций развития объекта прогнозирования [15]. Определение альтернатив изменения объекта необходимо в связи с наличием вероятности формирования качественных сдвигов в функционировании определенного рынка, трансформации целей осуществления хозяйственной деятельности предприятия [76].

3. Принцип непрерывности.

Данный принцип прогнозирования требует непрерывного внесения корректировок в процессе разработки прогноза в связи с появлением новой информации, необходимостью уточнения прогноза, развитием технологий и методов обработки данных [15].

4. Принцип верифицируемости прогноза.

Полученный прогноз перспективного развития объекта и его вариантов будущего состояния должен обладать следующими характеристиками – достоверность, точность и научная обоснованность, что достигается с

помощью сопоставления прогнозных данных и фактических результатов по итогам реализации прогноза [15].

5. Принцип рентабельности прогнозирования.

По мнению И. В. Бестужева-Лады полученная прибыль и экономические эффекты от реализации прогноза должны превышать в совокупности затраты на разработку и реализацию данного прогноза [15].

Сформированная система принципов прогнозирования является отражением ключевых характеристик данного процесса, указанных в приведенных выше терминах. Осуществление прогнозирования на предприятиях в условиях роста неопределенности требует включения в перечень принципа комплексности прогнозирования. Введение данного принципа связано с упомянутым выше ростом влияния многообразия социальных, политических, культурных, экономических и технологических связей на развитие объекта. Реализация принципа комплексности в прогнозировании связана с учетом междисциплинарных связей изучаемого объекта для оценки широкого спектра факторов, которые оказывают на него влияние, выработке системы взаимосвязанных показателей для анализа объекта прогнозирования во взаимосвязи с другими процессами и явлениями [87].

По мнению автора, сегодня также целесообразно включать в общий перечень принципов реализации прогнозирования принципы превентивности и девиантности.

Л. В. Шамрай и Н. А. Смирнова считают, что превентивное управление организацией, которое базируется на последовательной разработке будущих направлений развития деятельности предприятия, способствует защите предприятия от влияния различных неблагоприятных ситуаций, возникающих на рынке в связи с возрастающей неопределенностью. Принцип

превентивности прогнозирования предполагает заблаговременное определение потенциальных угроз и потерь от принятия неэффективных мер по повышению уровня конкурентоспособности предприятия [97].

В работе «Инженерное прогнозирование» В. Г. Гмошинский описывает «парадокс Бестужева-Лады», который заключается в сложности и ограниченности социально-экономического прогнозирования. По мнению исследователя, стремления по формированию верифицируемых и достоверных прогнозов сталкиваются с тем, что после получения прогнозной информации реципиенты, потребляющие данную информацию, могут изменить своё поведение [21]. Данный аспект лежит в основе принципа девиантности прогнозирования. По мнению И. В. Бестужева-Лады априорная необходимость учета отклонений реальных данных от прогнозных способствует формированию нескольких сценариев развития объекта прогнозирования и требованию выработки оптимального набора управленческих решений, направленных на достижение желаемых результатов [15].

В соответствие с данными принципами прогнозирование на предприятиях осуществляется по следующим основным стадиям:

– **Этап «Ретроспекция».**

Первый этап связан главным образом с формированием описания объекта, анализом его структуры и ключевых характеристик, а также тенденций его прошлых изменений. Для осуществления данного этапа требуется информация, которая, может быть, по происхождению классифицирована на два типа: первичная и вторичная информация [76].

Первичная информация – это информация, которая была собрана впервые для определенной цели, выполнение которой требует предоставление сведений без интерпретаций и промежуточных обработок. Источниками

первичной информации являются интервью, опросы, анкетирование, наблюдение и исследование фокус-групп [41].

Вторичная информация – это информация, которая была собрана ранее для других целей и используемая повторно. Источниками вторичной информации являются государственные статистические данные, отраслевые исследования, отчеты об уровне конкуренции на различных рынках, данные аналитических агентств и научные публикации, авторефераты диссертационных исследований [41].

Итогом реализации данного этапа является формирование описания объекта прогнозирования, постановка задач и уточнение цели прогнозирования, проведение предпрогнозной подготовки.

– **Этап «Диагноз».**

Второй этап осуществления прогнозирования на предприятиях предполагает систематизацию полученных на предыдущем этапе данных, всестороннего анализа объекта прогнозирования. На данном этапе выбираются методы и модели прогнозирования в соответствии с целями прогнозирования для выявления тенденций развития объекта прогнозирования [88]. Итогом проведения данного этапа является выбор адекватного метода прогнозирования, соответствующего сложности структуры объекта и требованиям, предъявляемых к будущему прогнозу, а также разработка модели прогнозирования [76].

– **Этап «Проспекция».**

Главной задачей последнего этапа является разработка прогнозов и альтернативных вариантов изменения объекта прогнозирования, учитывающее влияние внутренних и внешних факторов. Проспекция включает оценку составленных прогнозов на достоверность, точность и обоснованность, то есть проведение их верификации. Итогом реализации

данного процесса является формирование комплекса рекомендаций по управлению процессами эволюции объекта прогнозирования, оценке влияния факторов внутренней и внешней среды объекта на траектории его развития [76].

Анализ теоретических основ прогнозирования позволяет определить существенные аспекты развития современных концептуальных подходов к разработке прогнозов, которые применимы и к прогнозированию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия. В научной литературе выделяют два фундаментальных концептуальных подходов к прогнозированию – нормативный и поисковый подходы [15].

В рамках нормативного подхода к прогнозированию рассматриваются способы, пути и возможные сроки достижения желательного состояния объекта прогнозирования. В нормативном подходе определяющим является вопрос «какими способами достичь желаемого состояния объекта?». В поисковом подходе к прогнозированию главной целью является установление потенциальных состояний объекта прогнозирования в будущем при сохранении текущих тенденций развития объекта и его окружения. В соответствии с поисковым подходом ключевым является вопрос «что вероятнее всего произойдет с объектом?». На сегодняшний день прогнозирование на предприятиях не производится в рамках одного исключительного подхода [15].

Г. Тейл, анализируя данные подходы к прогнозированию, считал, что в нормативном подходе определяются различные альтернативы повышения уровня результативности и эффективности предприятия, а поисковое прогнозирование определяет вероятности их осуществления [86]. Дж. Мартино утверждал, что поисковый подход к прогнозированию необходим в тех случаях, когда субъект прогнозирования не может воздействовать в

полной мере на объект прогнозирования или управление развитием объекта прогнозирования затруднено воздействием множества факторов. Исследователь считал, что нормативное прогнозирование (в отличие от поискового) является основой для формирования оптимальных планов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия [51].

Каждый из указанных подходов опирается на сформированный исследователями аппарат прогнозирования, который включает в том числе совокупность методов используемых для разработки прогнозов, которые принято разделять на три группы – формализованные, интуитивные и комбинированные методы прогнозирования [90].

Формализованные методы прогнозирования базируются на использовании фактически имеющейся информации о прошлом объекта прогнозирования и на основе математической зависимости оценивать будущие показатели развития объекта. В основе использования интуитивных методов прогнозирования лежит информация, полученная по оценкам экспертов [76].

Интуитивные методы прогнозирования используются, когда не требуются детальные описания объекта прогнозирования или в случае невозможности учесть весь спектр множества факторов, влияющих на потенциальные изменения объекта прогнозирования, в процессе разработки прогноза [103]. Формализованные методы применяются для повышения точности и достоверности прогноза, улучшения качества оценки результатов осуществления хозяйственной деятельности [24]. По мнению Е. Б. Михайловой, интуитивные методы прогнозирования эффективно использовать для построения стратегических прогнозов, так как они позволяют учитывать качественные и возможные количественные оценки изменений анализируемых процессов развития объекта прогнозирования, в то

время как формализованные методы прогнозирования необходимы для разработки тактических прогнозов, так как они определяют необходимую основу для принятия управленческих решений, которые не требуют выбора дальнего плеча прогнозирования [53]. Формализованные методы прогнозирования повышают точность и надежность тактического прогноза и качество принятия управленческих решений, что определяет целесообразность их использования в краткосрочном и среднесрочном периодах [37]. Стоит отметить, что в практике предприятий формализованные и интуитивные методы не используются строго отдельно, а часто дополняют друг друга для более четкого и всестороннего анализа возможных вариантов развития объекта прогнозирования.

Согласно общей классификации методов прогнозирования, представленной в работе Н. М. Громовой и Н. И. Громовой интуитивные методы прогнозирования, делятся на две группы – индивидуальные (интервью, построение сценариев, психоинтеллектуальная генерация идей) и коллективные экспертные оценки (метод «комиссий», метод «Дельфи», метод коллективной генерации идей). Формализованные методы прогнозирования по мнению исследователей разделяются также на две группы – методы прогнозной экстраполяции (метод экспоненциального, адаптивного сглаживания и скользящих средних) и методы моделирования (методы сетевого, имитационного, структурного моделирования) [25].

Е.В. Смирнова, Е.В. Чмышенко, И.Ю. Цыганова к комбинированным методам прогнозирования относят такие методы, которые интегрируют процессы моделирования и экспертные оценки эволюции объекта прогнозирования [76]. К таким методам А.В. Шилов относит метод механической интеграции, нейросетевые методы и метод нечеткой кластеризации [99]. На сегодняшний день в научной литературе активно

развивается такой комбинированный метод прогнозирования как метод стресс-тестирования, который успешно используется на предприятиях банковской сферы и начинает применяться в прочих экономических областях. Данный метод направлен на моделирование изменений факторов внешней и внутренней среды предприятия с целью оценки устойчивости организации и степени её выживаемости на конкурентном рынке. С помощью стресс-тестирования определяются пороговые значения ключевых факторов (спрос, цена, затрат, объем ресурсной базы), что способствует выявлению границ прочности конкурентных преимуществ предприятия и допустимого риска. Метод сочетает элементы сценарного анализа, экономико-математического моделирования, и экспертных оценок, что позволяет отнести его к комбинированным методам прогнозирования [23]



Рисунок 1.4 - Классификация методов экономического прогнозирования

(составлено автором на основе источников [15, 23, 76])

Стресс-тестирование не относится методологически строго к поисковому или к нормативному прогнозированию. Каждый из указанных выше концептуальных подходов к прогнозированию устойчивого роста конкурентоспособности наиболее эффективно реализуется часто при использовании определенного типа методов прогнозирования.

Поисковое прогнозирование, которое фокусируется на вопросах обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия при сохранении текущих тенденций развития рынка гостиничных услуг опирается на методы прогнозирования, при использовании которых текущие рыночные тренды экстраполируются на будущие периоды, а сценарии осуществления предпринимательской деятельности на гостиничном предприятии носят инерционный характер [76].

В рамках второго концептуального подхода к прогнозированию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия разрабатываемый прогноз носит директивный предписывающий характер в то время, как в соответствии с поисковым подходом прогноз обладает такими характеристиками как описательность и многовариантность [76]. Нормативное прогнозирование опирается на методы прогнозирования, которые позволяют определить разрывы в целеполагании и планах действий по обеспечению устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного объекта [15].

Исходя из анализа специфики каждого подхода следует сделать вывод, что в поисковом прогнозировании устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы могут быть использованы методы прогнозной экстраполяции, трендовый анализ конкурентного окружения, методы построения сценариев и моделирования, необходимые для оценки загруженности номерного фонда,

спроса на гостиничные услуги, финансовых показателей при сохранении текущих тенденций развития рынка гостиничных услуг [96].

Типичными методами, которые будут использованы в нормативном прогнозировании являются метод «комиссий» [49], метод разработки дерева целей [94], GAP-анализ конкурентной стратегии предприятия [17]. Данные методы прогнозирования на гостиничном предприятии главным образом используются для будущего позиционирования гостиницы на рынке с последующим определением целей по повышению привлекательности гостиничного объекта для потребителей, способов увеличения RevPAR и NPS показателей гостиницы.

Применение данных подходов к прогнозированию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия на примере описано в таблице №1.1

Таблица 1.1 - Применение нормативного и поискового прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия (составлено автором)

Элемент процесса реализации прогнозирования	Поисковое прогнозирование	Нормативное прогнозирование
Практическая цель	Оценка потенциальных рисков в связи с вводом новых гостиничных объектов	Достижение целевого показателя рыночной доли в 25% через 1 год
Информация для разработки прогноза	Государственная статистика по прогнозу ввода новых гостиничных объектов, статистика по изменению структуры спроса, аналитические отчеты компаний о трендах в индустрии гостеприимства, прогноз инфляции затрат (коммунальные платежи, ФОТ, комиссионные отчисления)	Оценка эффективности продаж на каналах сбыта. Оценка приоритетных сегментов потребителей и способов коммуникации с ними, анализ необходимых компетенций и технологий обслуживания для достижения цели в определенный срок. Определение новых источников взаимодействия с приоритетными сегментами потребителей

Методы прогнозирования	Методы экстраполяции, моделирования и построения сценариев, метод трендового анализа	ГАР-анализ, дерево целей, метод «комиссий» и коллективной генерации идей,
Результат прогнозирования	Сформированы 3 сценария на следующие 3 года – базовый (инерционный), оптимистический (рост спроса на гостиничные услуги на 15-20% при росте предложения на рынке в 5-10%), пессимистический (рост предложения на 10% при стагнации спроса и росте издержек)	Разработка дорожной карты по внедрению мероприятий, направленных на повышение лояльности постоянных потребителей. Составление прогноза количества заключенных договоров для корпоративных заказчиков, туристских агентств и туроператоров.

В указанном примере использования нормативного и поискового прогнозирования на гостиничном предприятии в качестве гипотетических целей обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы определены – оценка рисков в связи с ростом предложения на рынке гостиничных услуг (в поисковом прогнозировании) и достижении рыночной доли в 25% через 1 год (в нормативном прогнозировании). Для реализации данных целей определяется необходимая первичная и вторичная информация и требуемые методы прогнозирования. На базе полученной информации и в следствие применения соответствующих методов прогнозирования в поисковом прогнозировании формируются сценарии будущего развития рынка гостиничных услуг и поведения гостиничного предприятия при изменении советующих тенденций на данном рынке, в нормативном прогнозировании в результате разрабатывается комплекс необходимых мероприятия для достижения желаемой рыночной позиции с определением показателей оценки эффективности осуществления данной цели.

На практике на предприятиях гостиничной индустрии акцент руководителями данных организаций делается на поисковом прогнозировании, требуемого для оценки тенденций развития рынка

гостиничных услуг. После разработки поискового прогноза приступают к реализации нормативного прогнозирования с целью определения желаемого положения на рынке.

Описанный выше метод стресс-тестирования наиболее эффективен для оценки устойчивости роста конкурентоспособности гостиницы, так как он не направлен на прогнозирование наиболее вероятного будущего, а предполагает оценку предельных состояний гостиничного предприятия с последующим выявлением уязвимостей устойчивости его конкурентных преимуществ. В условиях высокой неопределённости данный метод прогнозирования играет значительную роль в обеспечении конкурентоспособности гостиничного предприятия, так как способствует повышению уровня стратегической гибкости, быстрой адаптации механизма долгосрочного поддержания устойчивых конкурентных преимуществ в рамках возникновения кардинальных изменений рынка гостиничных услуг [84].

1.3 Роль бизнес-процесса прогнозирования в обеспечении конкурентоспособности гостиничного предприятия.

В современных исследованиях конкурентоспособность предприятия рассматривается через призму эффективности разработки и реализации его бизнес-модели. В работе «Business Model: What It Is and What It Is Not» авторов Carlos M. DaSilva, P. Trkman бизнес-модель определяется как концептуальное описание процессной логики создания потребительской ценности продуктов предприятия и последующего присваивания данным предприятием рента от реализации этой ценности [107].

Обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности предприятия связано со степенью развития динамических способностей предприятия и наличием возможностей трансформации бизнес-модели предприятия вопреки или благодаря изменениям внешней и внутренней среды предприятия. В

научной литературе [127] эффективность бизнес-модели предприятия описывается с точки зрения того, как предприятие трансформирует с помощью бизнес-процессов создаваемую ценность в устойчивый поток доходов.

Исходя из анализа трудов Д. Тисса, К. М. Дасильвы, П. Тркмана, К. Зотта и С. В. Ореховой, Ю. С. Баусовой необходимо отметить, что бизнес-модель включает следующие блоки: ценностное предложение, ресурсы и способности, организация предпринимательской деятельности, механизм доставки ценности, модель доходов и механизм присваивания экономических выгод.

В рамках исследования конкурентоспособности бизнес-модели гостиничного предприятия определение ценности её предложения включает анализ гостиничного продукта, потенциально привлекательных сегментов потребителей и причин почему потребители будут готовы платить за данный продукт [29]. Оценка ресурсов и способностей гостиничного предприятия позволяют определить источники создания данной потребительской ценности и формирования устойчивых конкурентных преимуществ [127]. Анализ такого блока бизнес-модели гостиницы как «организация предпринимательской деятельности» включает описания основных, вспомогательных бизнес-процессов и процессов управления, а также ключевых видов деятельности гостиничного предприятия - размещение гостей, эксплуатация номерного фонда, взаимодействие с корпоративными заказчиками, онлайн агентствами [69].

Механизм доставки ценности в бизнес-модели предприятия описывает способы, благодаря которым ценность от реализации гостиничного продукта предоставляется потребителю, а модель доходов описывает то каким образом гостиничное предприятие получает доход от реализации своей деятельности

по предоставлению основных и дополнительных услуг [59]. Данный блок в научных исследованиях, посвященных проблемам прогнозирования на гостиничных предприятиях, часто становится ключевым объектом прогнозирования [126]. Механизм присваивания экономических выгод позволяет определить, то каким образом управленческие решения и бизнес-процессы преобразуют ценность в устойчивый доход предприятия и включает описания мер, направленных на сохранение конкурентного преимущества гостиницы [127]. Такими мерами могут выступать внедрение программы лояльности, разработка специальных предложений [83]. В результате действия данного механизма гостиничное предприятие получает возможность предоставлять гостиничный продукт по высоким тарифам.

Структурная форма бизнес-модели гостиницы представлена на рисунке ниже.



Рисунок 1.5 - Структурная форма бизнес-модели гостиничного предприятия

(составлено автором на основе источников [46, 84, 126, 127])

Бизнес-модель гостиничного предприятия определяет архитектуру его деятельности, включая ценностное предложение, модель доходов от реализации данного предложения, организационные аспекты осуществления деятельности по реализации услуг, ресурсы предприятия и механизм присваивания выгод, в то время как бизнес-процессы определяют то каким образом логика организации гостиничного бизнеса реализуется на практике.

Бизнес-процессы отражают конкретные действия сотрудников предприятия, описывают последовательность операций и роль каждого исполнителя, ресурсы, необходимые для осуществления данных операций [13]. Исследователи выделяют три вида бизнес-процессов: основные, вспомогательные и управленческие бизнес-процессы [69].

– Основные бизнес-процессы.

Основные бизнес-процессы гостиничного предприятия - бизнес-процессы, которые создают ценность для гостя и обеспечивают основной доход гостиницы [63]. Значительную роль в обеспечении устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия играет бизнес-процесс работы с лояльностью гостей, что позволяет формировать уникальный потребительский опыт.

– Вспомогательные бизнес-процессы.

Вспомогательные бизнес-процессы обеспечивают осуществление основных бизнес-процессов в гостинице, но они не направлены на создание ценности для внешнего потребителя [69].

– Управленческие бизнес-процессы.

Управленческие бизнес-процессы обеспечивают координацию различных видов деятельности гостиницы. С. В. Рындина, С. В. Куликова и К. Д. Михайлова к управленческим бизнес-процессам относят стратегическое

планирование, бюджетирование, управление сотрудниками гостиницы, рисками осуществления предпринимательской деятельности и качеством предоставляемых гостиничных услуг [69]. В. В. Дорофеева, обобщая классификационные признаки структуры бизнес-процессов предприятия, определила управленческие бизнес-процессы как процессы, которые «охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом» [30].

Указанные типы бизнес-процессов формируют архитектуру, которая составляет каркас организации предпринимательской деятельности гостиничного предприятия. Данная структура представлена на рисунке ниже.



Рисунок 1.6 - Структура бизнес-процессов, составляющих организацию предпринимательской деятельности гостиничного предприятия. (составлено автором на основе источников [30, 69])

Стоит отметить, что данные процессы направлены на поддержку и реализацию управленческих решений на предприятии, а прогнозирование в свою очередь направленно на обеспечение обоснованности, точности данных управленческих решений и их адекватности изменениями, что позволяет говорить, что бизнес-процесс прогнозирования выполняет на предприятиях функцию информационно-аналитической поддержки управления, выступая самостоятельным процессом, который необходимо отнести к управленческим бизнес-процессам.

В научной литературе часто бизнес-процессы планирования и прогнозирования объединяют в один управленческий бизнес-процесс, но объединение данных процессов размывает их границы и не позволяет учитывать методологическую разницу реализации планирования и прогнозирования [102].

Бизнес-процесс прогнозирования направлен на оценку будущих вероятных состояний внешней и внутренней среды предприятия, то есть формирует целостное и вероятностное описание потенциальных изменений и снижает уровень неопределённости при осуществлении предпринимательской деятельности предприятия. Бизнес-процесс планирования реализуется в рамках соответствующей функции управления, и направлен на формирование целей, способов их достижения с последующим анализом необходимых ресурсов и ограничений. В рамках бизнес-процесса планирования определяются требуемые мероприятия, целевые показатели, количество и правила распределения ресурсов, сроки и ответственность участников. Результатом выполнения бизнес-процесса планирования является разработка плана, включающий стратегию, сроки и последовательность действий, а также определение бюджета, необходимого для выполнения плана [80]. Сравнение определений бизнес-процессов прогнозирования и планирования позволяет

сделать вывод, что прогнозирование носит аналитический характер, служит информационно-аналитической базой планирования и предшествует ему.

И. Г. Павленко и Е. В. Шумкова в работе «Оптимизация бизнес-процессов в гостинице» указывают на тот факт, что для повышения эффективности работы бизнес-процессов гостиничного объекта необходимо «определить рамки процесса, чтобы исключить путаницу и установить необходимые границы улучшения. Также должны быть определены цели совершенствования процесса, такие как сокращение времени цикла, улучшение обслуживания клиентов и/или снижение затрат и т. д.» [61]. Бизнес-процесс прогнозирования обладает определенной структурой, описывающая последовательность взаимосвязанных действий, входы и выходы процесса, ответственность участников процесса. Рассмотрим ключевые аспекты реализации бизнес-процесса прогнозирования на гостиничном предприятии.

1. Владелец процесса.

В зависимости от масштаба гостиничного предприятия функции прогнозирования могут быть возложены на управляющего гостиницы или отдельных специалистов. В малом независимом отеле прогнозирование осуществляет управляющий гостиницы или менеджер по продажам. В средних независимых или сетевых отелях ответственность за осуществление прогнозирования возлагается на менеджера по управлению доходами, руководителя отдела продаж или финансового отдела, но в данном случае разработанный прогноз утверждает управляющий гостиницей. В крупных независимых или сетевых отелях прогнозирование может быть реализовано специализированным отделом по управлению доходами, который включает бизнес-аналитика, менеджера по управлению доходами, специалиста по анализу данных [93].

2. Входы бизнес-процесса прогнозирования.

Входами бизнес-процесса прогнозирования являются информация и ресурсы, которые необходимы для формирования прогноза [47]. Для построения прогноза по обеспечению конкурентоспособности гостиницы необходима первичная и вторичная информация: исторические данные о загрузженности, среднем тарифе гостиницы, отчеты, описывающие темпы и глубину бронирования, структуру каналов продаж и данные об отменах бронирования, финансовая отчетность, специализированные отчеты о тарифах и загрузженности гостиниц-конкурентов, данные о событиях в регионе, отраслевые отчеты о туристских потоках, сезонности и динамики макроэкономических показателей.

Осуществление бизнес-процесса прогнозирования требует комплексного ресурсного обеспечения. Прогнозирование должно быть обеспечено технологическими ресурсами, к которым относятся базы данных, системы бизнес-аналитики, специализированные программы управления доходами отеля, а также кадровыми, временными ресурсами и методической базой [82]. Методическую базу реализации бизнес-процесса прогнозирования составляют описанные выше методы и принципы прогнозирования.

С организационной точки зрения входом бизнес-процесса прогнозирования является запрос управляющего гостиницей на прогноз и определение показателей оценки устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

3. Основные этапы бизнес-процесса прогнозирования.

Описанные выше этапы прогнозирования конкретизируются в определённой взаимосвязанной последовательности действий, составляющие суть бизнес-процесса прогнозирования [62]. Данный порядок действий представлен ниже:

- Инициация процесса прогнозирования.

На данном этапе формулируются цели прогнозирования с акцентом на ключевые конкурентные показатели [15] (загруженность гостиницы, средний тариф, доля рынка), определяется желаемое положение гостиницы на рынке в долгосрочной перспективе.

- Сбор и анализ данных.

В рамках второго этапа происходит сбор и структурирование исторических данных, оценка их полноты и достоверности, анализируется поведение конкурентов и направление текущих тенденций развития рынка гостиничных услуг [10]. Анализ данных позволяет определить тенденции спроса на данном рынке и осуществить мониторинг рыночной конъюнктуры.

- Анализ факторов обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы и выбор метода прогнозирования.

В соответствии с данным этапом определяются факторы, влияющие на поведение конкурентов и потребителей на гостиничном рынке, а также причины формирования выявленных на предыдущем этапе тенденций, проводится аудит внутреннего потенциала гостиницы [25]. Исходя из анализа данных факторов и тенденций происходит выбор метода прогнозирования и обоснование применяемого подхода, который позволяет эффективно распределить ресурсы предприятия и улучшить точность управленческих решений, что повышает качество стратегического планирования на гостиничном предприятии.

- Построение прогнозной модели.

Построение прогнозной модели включает выделение, структурирование переменных и параметров хозяйственной деятельности гостиницы, изменений её внешнего окружения в соответствии с полученной и проанализированной информацией на предыдущих этапах реализации бизнес-процесса

прогнозирования, применения алгоритма для формирования сценариев будущего функционирования предприятия [76].

– Оценка точности и верификация прогноза.

Целью данного этапа является проверка достоверности и точности полученного прогноза в рамках сопоставления разработанных сценариев с предыдущими прогнозами и экспертное заключение об обоснованности сценариев будущего функционирования предприятия [15]. Указанная оценка позволит сформировать проактивную стратегию обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы.

– Подготовка отчета.

Финальным шагом бизнес-процесса прогнозирования является подготовка управленческого отчета [76], который интегрирует данные об изменении внутренних факторов гостиничного предприятия и его внешнего окружения, анализ тенденций развития рынка гостиничных услуг, сценарии обеспечения конкурентоспособности в средне и долгосрочной перспективе с указанием качественных и количественных показателей, а также оценку необходимых ресурсов и ответственности лиц за исполнение прогноза.

4. Выходы бизнес-процесса прогнозирования.

Выходами данного бизнес-процесса являются управленческий отчет с отражением прогнозных сценариев, аналитические отчеты об изменениях внешней среды и тенденциях развития рынка и рекомендации для осуществления планирования на предприятии.

5. Контрольные показатели реализации бизнес-процесса прогнозирования.

С целью повышения эффективности и результативности реализации бизнес-процесса прогнозирования необходимо применение контроллинга к данному процессу с использованием показателей отклонения параметров

фактических результатов от прогнозируемых, объем экономического эффекта от использования сформированных прогнозов [57].

Исходя из анализа ключевых аспектов реализации бизнес-процесса прогнозирования на предприятиях гостиничной индустрии следует сделать вывод, что данный бизнес-процесс является сквозным управленческим бизнес-процессом, который оказывает влияние на каждый блок бизнес-модели гостиничного предприятия, которая обеспечивает его конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Логическое сопоставление взаимосвязи бизнес-процесса прогнозирования и его влияние на изменение каждого блока бизнес-модели гостиницы представлено на рисунке ниже.



Рисунок 1.7 - Роль бизнес-процесса прогнозирования в изменении блоков бизнес-модели гостиницы (составлено автором)

Рассмотрим роль бизнес-процесса прогнозирования в обеспечении устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия в рамках анализа влияния данного процесса на изменение блоков бизнес-модели гостиницы.

1. Бизнес-процесс прогнозирования – «Ценностное предложение гостиницы».

Реализация бизнес-процесса прогнозирования позволяет адаптировать гостиничный продукт под будущие потребности гостей, трансформировать ценностное предложение в рамках разрабатываемых сценариев изменения внешних и внутренних факторов хозяйствования, непрерывно актуализировать ценностное предложение [39].

2. Бизнес-процесс прогнозирования – «Ресурсы и способности гостиничного предприятия».

Бизнес-процесс прогнозирования направлен на снижение издержек хозяйственной деятельности гостиницы посредством эффективного распределения ресурсов, достигаемого с помощью оценки потребности в персонале при прогнозируемой загруженности гостиницы, оптимизации операционной загрузки различных служб гостиничного предприятия, определения необходимого финансового обеспечения гостиницы [37].

3. Бизнес-процесс прогнозирования – «Организация предпринимательской деятельности».

Бизнес-процесс прогнозирования способствует снижению уровня неопределенности при принятии управленческих решений и повышению управляемости гостиничного предприятия, что лежит в основе и адаптивности гостиницы к внешним и внутренним вызовам. Бизнес-процесс прогнозирования позволяет определить изменения процессной архитектуры предприятия, составляющая суть организации предпринимательской деятельности [33].

4. Бизнес-процесс прогнозирования – «Механизм доставки ценности потребителю».

В рамках реализации бизнес-процесса прогнозирования анализируются

определяются потенциально эффективные каналы коммуникации с гостями, новые варианты сотрудничества с каналами продаж, что способствует повышению уровня лояльности потребителей и снижению операционных, маркетинговых издержек [85].

5. Бизнес-процесс прогнозирования – «Модель доходов гостиницы».

Прогнозирование на гостиничном предприятии производится с целью разработки точных и обоснованных прогнозов выручки, необходимых для реализации эффективной ценовой стратегии, обеспечивающей желаемую рыночную позицию для гостиничного предприятия [82].

6. Бизнес-процесс прогнозирования – «Механизм присваивания экономических выгод».

Бизнес-процесс прогнозирования играет значительную роль в определении потенциальных рыночных «шоков», оценке степени надежности изолирующих механизмов, обеспечивающих устойчивость конкурентного преимущества гостиницы. Прогнозирование позволяет предварительно корректировать конкурентную стратегию предприятия и оказывает системное влияние на снижение рисков утраты конкурентного преимущества гостиничного предприятия, перераспределения формируемой ценности в пользу конкурентов [127].

Анализ роли бизнес-процесса прогнозирования в трансформации бизнес-модели гостиничного предприятия позволяет сделать вывод, что изменения бизнес-модели гостиничного предприятия в следствие реализации бизнес-процесса прогнозирования становятся ключевыми факторами обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы.

Иницируемое в рамках прогнозирования определение тенденций развития рынка гостиничных услуг, потенциальных запросов гостей и ожидаемую потребность в уникальных ресурсах позволяет заранее

корректировать ценовую политику гостиницы, выстраивать её будущую структуру доходов и изменять стандарты обслуживания в соответствии с ожидаемыми рыночными условиями. Бизнес-процесс прогнозирования направлен на формирование адаптивной бизнес-модели гостиницы и своевременное реагирование на появление вызовов со стороны конкурентов или вследствие изменения характеристик спроса на гостиничные услуги, что повышает конкурентоспособность гостиничного предприятия [29].

Сегодня в условиях неопределенности бизнес-процесс прогнозирования содержит уже не только результаты и процессы реализации аналитической функции, но и играет трансформационную роль. Бизнес-процесс прогнозирования обеспечивает согласованность блоков бизнес-модели гостиницы в рамках обеспечения её конкурентоспособности и способствует развитию динамических способностей предприятия, так как выступает источником аналитических знаний, необходимых для обновления и реорганизации компетенций на гостиничном предприятии, что в свою очередь приводит к обеспечению устойчивого роста его конкурентоспособности.

1.4. Разработка системы прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия в условиях неопределенности.

Рост неопределенности на рынке гостиничных услуг превращает прогнозирование на гостиничных предприятиях из вспомогательной функции в основу стратегического планирования. В рамках рассмотренного выше ресурсно-ориентированного подхода к формированию конкурентных преимуществ исследователями анализируются источники и механизмы создания устойчивых конкурентных преимуществ, которые лежат в основе процессов обеспечения устойчивости роста конкурентоспособности предприятия. Бизнес-модель гостиницы позволяет проанализировать текущий уровень её конкурентоспособности с помощью определения эффективности

бизнес-процессов, направленных на формирование ценности предложения и соответствие данной ценности требованиям рынка, соотношению затрат на её создание и полученных доходов от её использования. В соответствии с определенными выше подходами к прогнозированию определяются тенденции развития рынка и потенциальные условия для обеспечения будущего уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Интеграция данных теорий позволяет определить с помощью ресурсно-ориентированного подхода, то как формируется устойчивое конкурентное преимущество, проанализировать бизнес-модель предприятия, которая эксплуатирует данное преимущество в рамках формирования потребительской ценности и обеспечивает предприятию возможности получать и присваивать экономические ренты, а также с помощью прогнозирования моделировать сценарии изменений бизнес-модели компании для установления способов и путей обеспечения потенциального уровня конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Данный взаимосвязанный комплекс теоретических положений должен быть положен в основу системы прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия в условиях неопределенности. Прежде чем перейти к описанию такой системы необходимо определить, что в научной литературе подразумевается под термином «система прогнозирования» (см. Приложение А).

В работе «Прогнозирование. Принципы и практика» авторов Р. Хайндман и Д. Атанасопулос раскрывается функциональная сущность системы прогнозирования, которая, по мнению исследователей, направлена на предсказание заранее неопределенных событий и включает процессы выявления проблемы, выбора необходимых методов для решения задач по превентивному регулированию данной проблемы, оценки и

совершенствования применяемых методов прогнозирования. Авторы Р. Хайндман и Д. Атанасопулос приходят к выводу, что современные системы прогнозирования базируются в большинстве своем на интуитивных методах прогнозирования, что актуализирует проблематику роли компетенций в прогнозировании на предприятиях и наличии управленческой поддержки использования формальных методов. Исследователи определяют структуру системы прогнозирования, включающая 3 компонента – диагностика хозяйственной деятельности, выбор инструментов, методов и методик прогнозирования, постоянное улучшение практики прогнозирования, которое является результатом реализации совокупности управленческих бизнес-процессов на предприятии [115].

К. Орд, Р. Филдес и Н. Курентзес в труде «Принципы бизнес-прогнозирования» анализируют роль системы прогнозирования в рамках управления предприятием, которая, по их мнению, является связующим элементом между неопределенностью рынка и преобразующими текущими действиями компании в конкурентной среде, способствующие формированию будущего данного рынка. Авторы данного труда считают, что система прогнозирования интегрирует экспертизу и оценку внешних и внутренних данных о действиях конкурентов о хозяйственной деятельности компании для формирования реалистичных целей и достижимых планов [120].

Исследователи Л. Хуан и У. Чжэн сделали вывод, что в профильной литературе, посвященной проблематике развития индустрии гостеприимства, разработка систем прогнозирования на гостиничных предприятиях рассматривается часто как формирование вспомогательного инструмента управления доходами гостиницы. Авторы также утверждают, что системы прогнозирования, используемые на гостиничных предприятиях, базируются на применении методов анализа временных рядов и информации,

включающую исторические данные о спросе на гостиничные услуги и отменах бронирований, а фокус в разработке данных систем смещается в сторону исследования гибридных методов прогнозирования с целью повышения точности прогноза и лучшего предсказания поведения потребителя. Стоит отметить, что акцентирование в научных работах на роли систем прогнозирования в определении будущего потока доходов гостиницы, динамики туристского спроса и оптимизации затрат не позволяет в полной мере анализировать запас прочности устойчивых конкурентных преимуществ гостиничного предприятия [113].

Анализ актуальных трактовок понятия «система прогнозирования предприятия» позволил определить ряд требований к разработке систем предприятия на гостиничных предприятиях:

1. Необходимость опережающей диагностики.

В рамках разработки систем прогнозирования на гостиничных предприятиях должна быть проведена диагностика для раннего оповещения руководства гостиницы о наличии потенциальных источников потери устойчивости роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

2. Использование и расширение спектра неоднородных источников информации.

На сегодняшний день системы прогнозирования, внедряемые в практику гостиничных предприятий, должны включать различные типы данных, описывающие операционные, рыночные, социально-экономические факторы, которые позволяют глубоко анализировать изменения рынка гостиничных услуг, поведение потребителей и способствуют повышению качества формируемых прогнозов.

3. Обеспечение интеграции системы прогнозирования в планирование обеспечения конкурентоспособности гостиничного

предприятия.

Внедрение системы прогнозирования гостиничного предприятия требует создания регламентированного процесса разработки прогнозов, включающий описание регулярной процедуры сбора данных, анализа конкурентного окружения гостиницы, формирования сценариев изменения внутренних факторов, которые станут основой планирования мероприятий по обеспечению конкурентоспособности гостиницы в долгосрочном периоде [15].

4. Адаптивность системы прогнозирования к изменениям внутренних и внешних факторов деятельности гостиницы.

В рамках функционирования системы прогнозирования гостиничного предприятия должно проходить сопоставление и оценка результатов прогнозирования и фактических результатов гостиницы на рынке, что позволит получить информацию для совершенствования методов и моделей прогнозирования. Непрерывное улучшение методической базы прогнозирования способствует повышению адаптивности системы прогнозирования гостиничного предприятия к силе и динамике изменений на рынке гостиничных услуг [75].

5. Наличие управленческой поддержки разработки системы прогнозирования на гостиничных предприятиях.

Как было отмечено ранее, разработка системы прогнозирования на гостиничных предприятиях требует создания руководством предприятия регламента сбора и анализа данных, управленческого контроля за качеством данных, практического использования прогнозов в принятии управленческих решений, поддержки непрерывного процесса совершенствования методов и моделей прогнозирования. Управленческая поддержка является ключевым фактором разработки такого рода систем, так как она обеспечивает

устойчивость и воспроизводимость процессов, составляющих содержание прогнозирования.

На основе указанных требований и с учетом описанных выше аспектов может быть разработана система прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ с целью раннего выявления угроз и возможностей сохранения конкурентных преимуществ предприятия, а также оценка эффективности их использования в долгосрочном периоде, то есть определение их запаса прочности. Система прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ является частным случаем генерализованной системы прогнозирования гостиничного предприятия.

Утрата запаса прочности устойчивого конкурентного преимущества наступает в тот момент, когда после его длительного использования оно перестает формировать ценность для потребителя и не обеспечивает превосходства над конкурентами. Причинами потери запаса прочности устойчивого конкурентного преимущества являются как внутренние факторы (снижение уровня развития динамических способностей, утрата уникальности ресурса, управленческие ошибки планирования), так и внешние факторы (технологические сдвиги, геополитические изменения экономических связей, санкционное давление) [126]. Снижение запаса прочности конкурентного преимущества происходит постепенно и важнейшей стратегической задачей гостиничного предприятия является прогнозирование данного процесса.

Для эффективного прогнозирования запаса прочности устойчивого конкурентного преимущества гостиничного предприятия необходимо учитывать жизненный цикл данного предприятия. В отличие от оценки бизнес-модели предприятия, которая позволяет оценить текущий уровень конкурентоспособности, оценка жизненного цикла гостиницы помогает прогнозировать на какой стадии устойчивое конкурентное преимущество

окажется под угрозой в связи с появлением внутренних противоречий в деятельности гостиничного предприятия и определить меры для поддержания этого конкурентного преимущества или активизировать поиск нового.

Под жизненным циклом в научной литературе понимают последовательную смену стадий развития, которое проходит каждое без исключения предприятие [52]. Каждая стадия характеризуется определенными организационно-экономическими особенностями. Смена стадии жизненного цикла происходит через разрешение кризисов предприятия [58]. И. Адизес, развивая теорию жизненных циклов предприятия, рассматривает кризисы управления как естественный механизм перехода предприятия на новую стадию, а его появление – сигнал для начала изменений бизнес-процессов компании. Однако по мнению исследователя, кризис — это противоречие в деятельности организации в следствие наличия несоответствия текущих управленческих практик требованиям следующей стадии. Игнорируя необходимость изменений, гостиничное предприятие может остаться на текущей стадии, теряя гибкость, эффективность и устойчивость роста конкурентоспособности, то есть кризис – это механизм адаптации предприятия и последующего роста [7].

Анализируя роль кризисов в изменении траектории жизненного цикла предприятия, следует сделать вывод, что кризис представляет собой переломную ситуацию, вызванную внутренними противоречиями предприятия, которая проверяет устойчивость его структур, ресурсов и конкурентных преимуществ и при успешной адаптации может привести к их укреплению. По мнению О. В. Девяткина кризис – «момент истины для системы», «нарушение прежнего равновесия (стабильности) и в то же время вероятность (потенциал) перехода к новому равновесию (новой стабильности)» [27].

Кризис, который является естественным, предсказуемым периодом и формируется как результат накопления внутренних противоречий, связанный с переходом предприятия на новую стадию жизненного цикла, является по мнению автора настоящего исследования нормативным кризисом. Нормативный кризис в процессе обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии находит отражение во внутреннем ощущении у руководителей гостиниц ограниченности роста эффективности хозяйственной деятельности предприятия, что в свою очередь вызывает их негативные оценки дальнейших перспектив функционирования гостиницы. Понимание о наличии нормативного кризиса приходит в тот момент, когда руководители гостиниц осознают, что действующие технологии обслуживания, компетенции, ресурсы неактуальны и не соответствуют современным проблемам деятельности гостиницы, а также они становятся причинами потери устойчивости роста конкурентоспособности. Нормативный кризис обостряет внутренние конфликты и ставит перед руководством гостиницы сложную задачу их преодоления при нарушении системы стандартных взаимодействий, которые еще недавно обеспечивали устойчивое развитие предприятия. Описанные выше аспекты могут стать причинами уязвимости средства размещения при оперировании на рынке и повлиять на формирование негативных необратимых последствий. Стоит отметить, что такого рода кризисы индивидуальны для каждого предприятия и опосредовано связаны с внешними факторами, которые напрямую не воздействуют на поведение компании на рынке [83].

Нормативный кризис в жизненном цикле предприятия — это закономерный этап его развития, причиной появления которого является разрыв между потребностями предприятия и его способами удовлетворения

данных потребностей [83].

В соответствии с подходом Э.Петтигри «контент - контекст - процесс» (ССР) [122] и на основании указанных выше тенденций развития рынка гостиничных услуг, описанных в соответствии с ресурсно-ориентированным подходом механизмом формирования устойчивых конкурентных преимуществ и специфики влияния внутренних на обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия, автором сформирована аналитическая модель нормативного кризиса развития гостиничного предприятия.

Предложенная ниже модель нормативного кризиса развития гостиничного предприятия описывает ранее указанные факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают влияние на формирование и разрешение нормативного кризиса развития - необходимого условия обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия и сохранения запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы.

Нормативный кризис развития гостиничного предприятия имеет следующие последствия [83] для обеспечения устойчивого роста его конкурентоспособности в условиях текущей неопределенности, вызванными описанными выше факторами, способствующих изменению облика современной конкуренции на исследуемом рынке:

- Переоценка достигнутых показателей в конкурентной борьбе, прошлого опыта реализации гостиничного продукта, актуализация целей для адаптации к изменениям внутрифирменных факторов.
- Повышение уязвимости устойчивых конкурентных преимуществ гостиничного предприятия в связи с необходимостью решения накопившихся внутренних управленческих противоречий.
- Рост значения поисковой активности в деятельности гостиничного

предприятия, направленный на оценку уникальности ресурсов гостиницы, актуальности текущих компетенций и технологий.

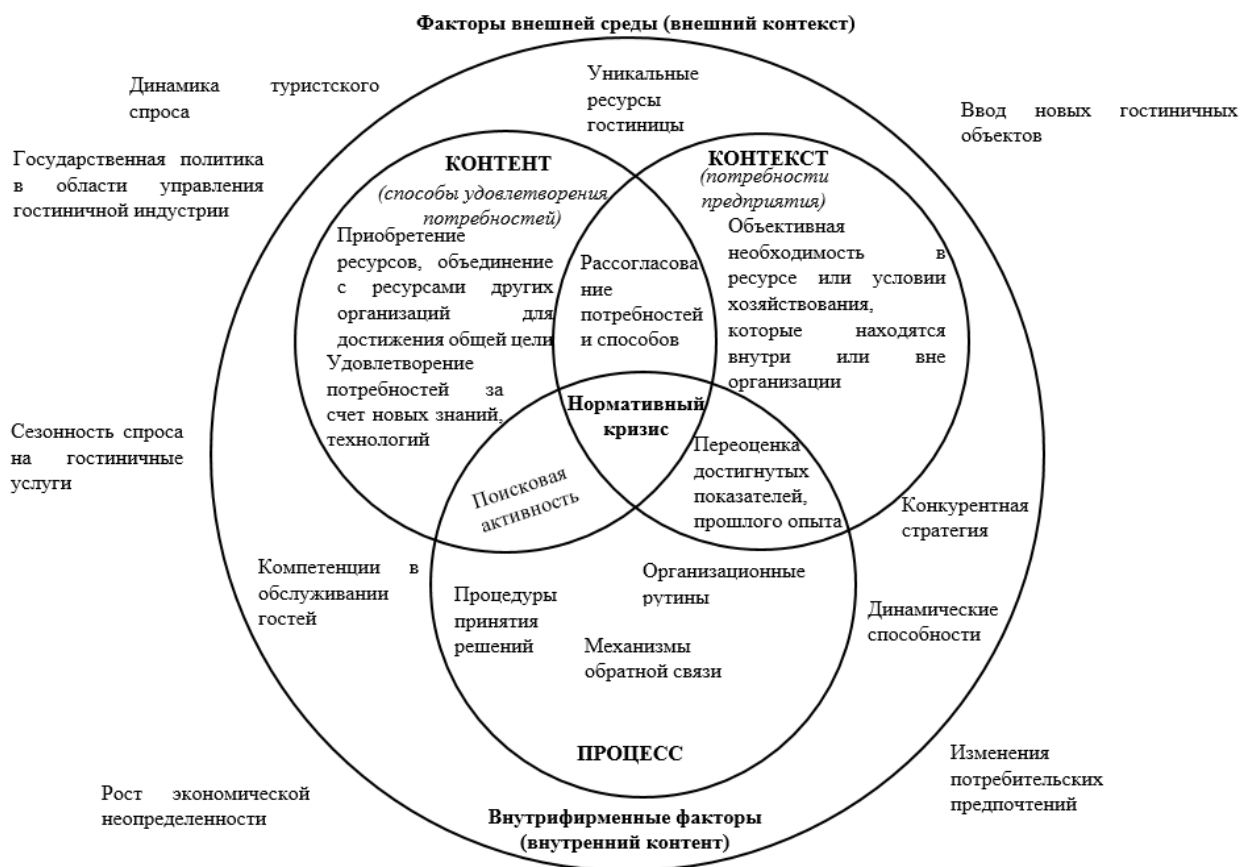


Рисунок 1.8 - Аналитическая модель нормативного кризиса развития гостиничного предприятия (составлено автором).

В следствие анализа влияния нормативных кризисов на снижение запаса прочности устойчивых конкурентных преимуществ предприятия стоит отметить, что целью разработки системы прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ необходимо определить своевременное выявление противоречий между потребностями предприятия и его способами ведения хозяйственной деятельности с последующей оценкой потенциала для создания новых устойчивых конкурентных преимуществ с минимизацией потерь от утраты запаса прочности текущих конкурентных преимуществ.

Достижение указанной цели возможно при интеграции в систему прогнозирования указанных выше положений теории жизненных циклов и концепции нормативных кризисов, ресурсно-ориентированного подхода к формированию устойчивого конкурентного преимущества, инструментария оценки эффективности бизнес-модели гостиничного предприятия в совокупности с использованием такого метода прогнозирования как стресс-тестирование, где каждый элемент выполняет свою самостоятельную функцию. Концепция нормативных кризисов лежит в фундаменте данной системы прогнозирования, так как нормативный кризис развития гостиничного предприятия описывает разрыв между потребностями предприятия и способами их удовлетворения, и является условием проверки устойчивости конкурентных преимуществ. Анализ жизненного цикла предприятия позволяет описать внутренний контекст предприятия и калибровать выводы об указанном разрыве в зависимости от того пути, которое прошло гостиничное предприятие в своем развитии. Оценка бизнес-модели гостиницы позволяет оценить текущую специфику функционирования предприятия и в рамках ресурсно-ориентированного подхода рассмотреть глубже экономику предприятия, через определение необходимых ресурсов, компетенций и технологий для формирования потенциала, который станет основой будущего устойчивого конкурентного преимущества гостиницы. На основе полученной информации строится прогноз постепенного рассогласования между потребностями предприятия и его способами удовлетворения данных потребностей, а проведение стресс-тестирования позволяет оценить степень выживаемости гостиничного предприятия в условиях усиления нормативного кризиса и выявить момент, когда потребуется введение новых устойчивых конкурентных преимуществ или перенастройка текущих.

Исходя из анализа интеграции указанных выше теорий и концепций стоит отметить, что система прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ должна носить модульный характер и включать следующие модули: диагностический, прогнозный, стресс-тестирования, мониторинга и поддержки принятия управленческих решений. Рассмотрим специфику реализации каждого модуля в системе прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.

– Модуль I. Диагностический.

Целью данного модуля является определение текущего состояния гостиницы и её конкурентных преимуществ, а также определить разрывы между тем что предлагает данное гостиничное предприятие и реальными потребностями рынка. Данный модуль собирает первичную и вторичную информацию о гостинице и её конкурентном окружении для определения стадии её развития, инвентаризируются ключевые ресурсы, анализируется на каких бизнес-процессах формируется ценностное предложение и как гостиница присваивает экономическую выгоду. Ресурсно-ориентированный подход позволяет за счет каких именно ресурсов, компетенций гостиница конкурирует сегодня и оценить потенциал для поддержания устойчивости конкурентных преимуществ [43]. Диагностический модуль предполагает анализ тенденций развития рынка гостиничных услуг, изменение приоритетов или формирование новых требований потребителей, динамику спроса. Ключевым итогом данного модуля является получение вывода о соответствии внутренних возможностей гостиницы ожиданиям потребителя.

В результате использования данного модуля создается диагностический отчет, включающий заключение о стадии жизненного цикла гостиницы, структурно-логическую схему бизнес-модели гостиницы с описанием ключевых ресурсов и ценности компании, профиль актуальных потребностей

целевой аудитории.

– Модуль II. Прогнозный.

Целью данного модуля является анализ того, как будет меняться соответствие ценности гостиничного предприятия его устойчивого конкурентного преимущества ожиданиям потребителя если не будут вноситься изменения в текущую бизнес-модель гостиницы. В данном модуле на основании применения интуитивных и формализованных методов прогнозирования и с учетом полученной в диагностическом модуле информации формируются вероятностные суждения о будущем состоянии рынка и самого гостиничного предприятия, проводится оценка того, как быстро уникальные ресурсы предприятия теряют свою ценность, а компетенции устаревают под влиянием действий конкурентов и технологического развития [46]. Прогнозирование в данном модуле направлено на определение момента, когда накопленное рассогласование внутренних возможностей отеля и требований рынка достигнет критической точки, создавая угрозу устойчивости роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Результатом использования данного модуля является подготовка прогнозного отчета, включающего ранее предупреждение о наступлении нормативного кризиса развития гостиничного предприятия, сценарии изменения потребностей гостя на горизонте, являющимся стандартным для построения прогнозов в гостиничной индустрии, в 1 год, оценку «износа» уникальных ресурсов и компетенций гостиницы, прогноз того, как гостиница будет с течением времени отдаляться от профиля актуальных потребностей целевой аудитории [34].

– Модуль III. Стресс-тестирование.

Целью третьего модуля является проверка гостиницы в вероятных

экстремальных условиях и определение пределов устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, то есть определить их запас прочности.

Воронцова М. Г. в работе «Развитие предприятий гостиничной индустрии в условиях кризиса туризма» указывает, что для формирования устойчивости гостиничных предприятий необходимо «разработать и смоделировать несколько сценариев выхода из рецессии для конкретного предприятия с учетом все показателей (экономических, операционных и маркетинговых)» [20].

В данном модуле моделируются сценарий умеренного шока (появление новых конкурентов, нового тренда потребительских предпочтений), «жесткий» (падение спроса на рынке гостиничных услуг, резкое увеличение издержек или падение лояльности потребителя) и «экстремальный» (исчезновение текущего сегмента потребителей, являющийся ключевым для гостиницы, разрушение связи между комплиментарными активами компании). Модуль позволяет оценить способность уникальных ресурсов сохранять свою ценность в условиях экономических шоков и находить возможности перенастройки ресурсов гостиницы для создания новых устойчивых конкурентных преимуществ. В разработанных стрессовых сценариях моделируется именно момент, когда старые способы работы гостиницы перестают отвечать новым реалиям рынка.

Результатом использования данного модуля является формирование отчета о стресс-тестировании устойчивости конкурентных преимуществ гостиницы, включающего рейтинг уязвимостей, который отражает элементы бизнес-модели гостиницы, которые разрушаются первыми при возникновении кризисных ситуаций, набор стрессовых сценариев, учитывающих специфику анализируемого гостиничного предприятия, и количественную и

качественную оценку прочности устойчивых конкурентных преимуществ.

– Модуль IV. Мониторинг и поддержка принятия управленческих решений.

Целью данного модуля является создание на базе сформированных ранее отчетов синтезированного знания для повседневного управления устойчивым ростом конкурентоспособности гостиничного предприятия и планирования соответствующих мероприятий.

Данный модуль формирует оценку текущего статуса устойчивости конкурентных преимуществ гостиницы, динамики изменения конкурентного положения гостиницы и отражает системные сигналы раннего формирования нормативного кризиса развития гостиничного предприятия. Привязка проблем формирования и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ к оценке бизнес-модели гостиницы позволяет формировать адресные рекомендации по корректирующим действиям, направленные на изменение потенциально уязвимых блоков бизнес-модели гостиницы, с учётом специфики выявленных проблем [29].

Разработанная система прогнозирования, основанная на интеграции концепции нормативных кризисов, ресурсно-ориентированного подхода и концепции бизнес-моделей, обеспечивает решение важной научно-практической задачи - оценки запаса прочности конкурентных преимуществ гостиничного предприятия. Эффективность системы достигается за счет модульной архитектуры, позволяющей последовательно осуществлять диагностику текущего состояния, прогнозирование его динамики, стресс-тестирование в экстремальных сценариях и выработку адресных управленческих решений.

Модульная структура обеспечивает гибкость, воспроизводимость и практическую применимость разработанного инструментария, а

использование стресс-тестирования в качестве метода прогнозирования направлено на обеспечение объективности и надежности результатов.

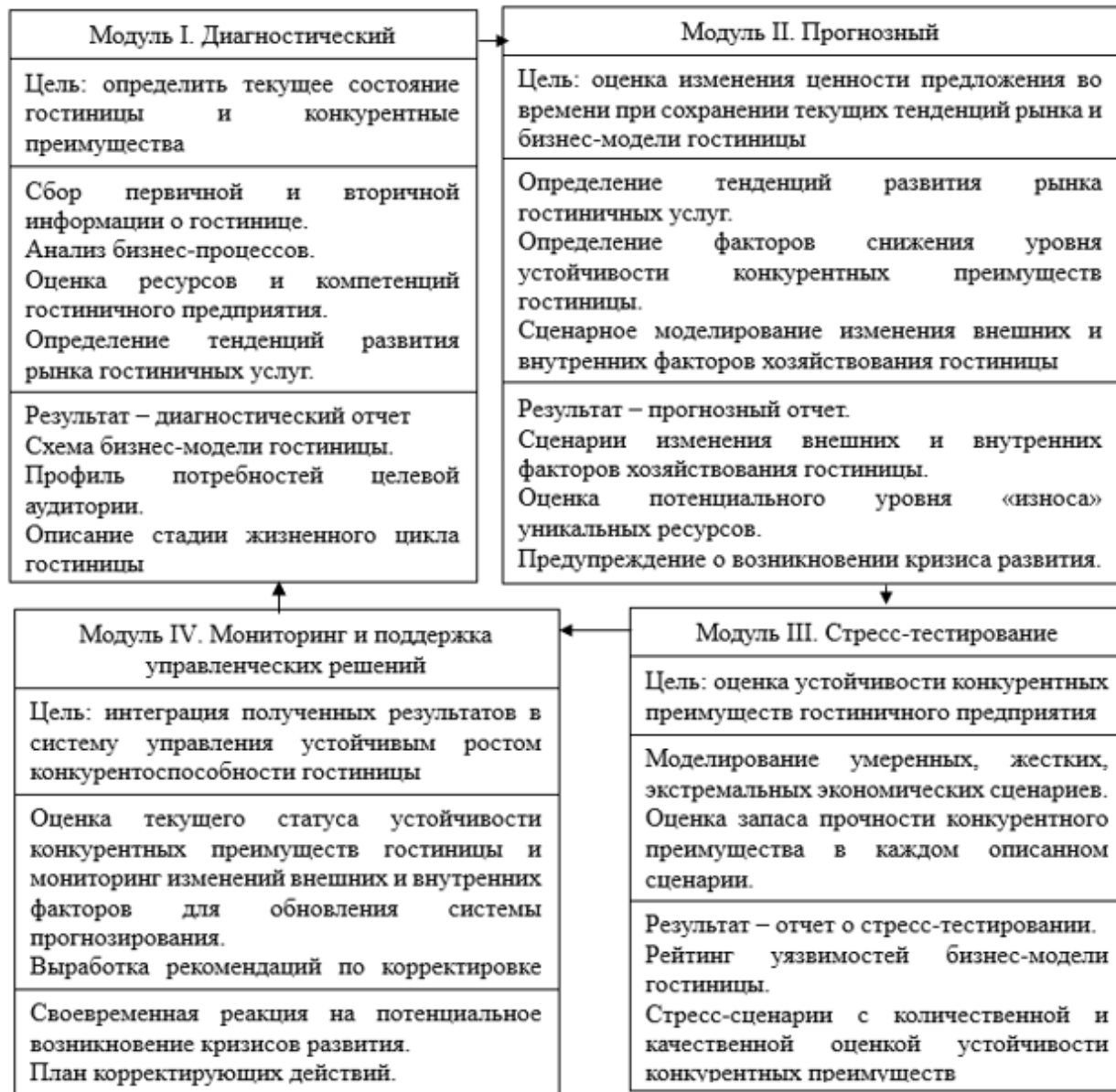


Рисунок 1.9 - Система прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия (составлено автором)

Разработанная в рамках диссертационного исследования система прогнозирования представлена на рисунке выше. Эффективность внедрения данной системы зависит во многом от особенностей текущей практики прогнозирования, которая реализуется на гостиничном предприятии.

Исследование современной проблематики практики прогнозирования на гостиничном предприятии будет рассмотрено во второй главе настоящего исследования.

Глава 2. Подходы к оценке современной практики прогнозирования обеспечения роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

2.1 Разработка алгоритма оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Практика прогнозирования на предприятии представляет собой циклический процесс, встроенный в комплекс ежедневных, еженедельных операций сотрудников гостиницы и направленный на научно обоснованное предсказание будущих показателей его деятельности с учетом анализа данных временных рядов, динамики изменений внешних факторов и тенденций развития рынка. В гостиничной индустрии сегодня часто встречаются случаи, когда использование передовых методов прогнозирования или сложных математических моделей для разработки подробных и детальных прогнозов не гарантирует сохранения устойчивости роста конкурентоспособности гостиничного предприятия [70]. В случае если разработка системы прогнозирования на гостиничном предприятии не опирается на сложившиеся организационные рутины, то внедрение такой системы может столкнуться с формальностью выполнения соответствующих процессов для поддержания её функционирования. Наличие развитых организационных рутин является условием эффективного использования системы прогнозирования на гостиничных предприятиях и определяют суть текущей практики прогнозирования на данных предприятиях.

Исследование эффективности современной практики прогнозирования на гостиничных предприятиях необходимо производить в рамках использования концепций Э. Петтигрю и Р. Уипп «контент — контекст —

процесс» (ССР) [122], М. Хаммера и Д. Чампи «3С — клиенты, кардинальные изменения, конкуренция» [112] и «СОМ-В» (Capabilities + Opportunities + Motivation = Behavior) С. Мичи, М. Ван Стралена и Р. Веста [119], которые позволяют комплексно определять значение изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия в поведении предприятия на рынке и отдельно экономического агента. Рассмотрим роль каждой концепции в оценке современной практики прогнозирования на гостиничных предприятиях ниже.

Концепция 3С «Клиенты — Кардинальные изменения — Конкуренция» направлена на исследование роли внешних факторов в осуществлении прогнозирования на гостиничных предприятиях и позволяет оценить значение структуры спроса на гостиничные услуги, тенденции изменения потребительских предпочтений и действий конкурентов в эффективности разработки прогнозов. Выявленные при использовании данной концепции кардинальные изменения, которые можно интерпретировать как триггеры, влияющие на практику прогнозирования, должны быть положены в основу использования метода стресс-тестирования как одного из главных условий обеспечения устойчивости роста конкурентоспособности гостиничного предприятия. К недостаткам данной концепции можно отнести, что она ориентирована на разовые, радикальные преобразования, а не на непрерывное, эволюционное развитие. Это ограничивает её применимость для анализа устойчивого роста конкурентоспособности, который предполагает постоянное совершенствование, а не только реагирование на дискретные изменения. Однако стоит отметить, что данная концепция наиболее эффективна для комплексного анализа внешней среды гостиницы [112].

Концепция ССР («Контент — Контекст — Процесс») используется автором для определения потенциальных проблем встраивания системы прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиницы в

систему текущих операций сотрудников отеля. Данная концепция позволяет эффективно анализировать взаимодействие элементов будущей структуры системы прогнозирования (методы и модели прогнозирования, алгоритмы разработки прогноза) и пользователей данной системы, факторов изменения внешней среды. Концепция ССР фокусируется не на том, как формируется система прогнозирования, которая направлена на более эффективный анализ различных переменных и повышение точности прогнозов, а на факторах целеполагания прогнозирования, принципах выбора и использования методов и моделей прогнозирования. Реализация данной концепции для анализа взаимодействия внешних и внутренних факторов хозяйствования гостиницы является основой для оценки соответствия практики прогнозирования, которая сформирована на гостиничном предприятии, контексту его деятельности, что позволяет формировать нешаблонные, то есть оригинальные системы прогнозирования, совместимые со сложившимися управленческими паттернами планирования на данном предприятии. Анализ процессов практики прогнозирования позволяет выявить критические точки, в которых данная практика не соответствует условиям эффективного развития системы прогнозирования.

У данной концепции есть недостатки. В концепции «ССР» контекст рассматривается как относительно стабильная данность, задающая рамки для изменений. Однако в условиях современной высокой неопределенности рынка гостиничных услуг границы между контекстом, содержанием и процессом становятся размытыми: сам процесс изменений может менять контекст, а содержание - определять новые границы возможного [122],

В рамках концепции «СОМ-В» процессы прогнозирования рассматриваются не с точки зрения эффективности использования математических моделей или алгоритмов реализации технологического

комплекса разработки прогнозов, а определяются как совокупность поведенческих актов. С точки зрения применения концепции С. Мичи, М. Ван Стралена и Р. Веста к анализу практики прогнозирования определяется наличие необходимых способностей по интерпретации полученных прогнозов и превращению их в практические действия по поддержанию устойчивости роста конкурентоспособности гостиницы, возможностей по внедрению и совершенствованию современных методов прогнозирования на гостиничном предприятии и средовых барьеров, препятствующих данному процессу. Анализ мотивации сотрудников, формирующих практику прогнозирования на гостиничных предприятиях, лежит в основе определения возможных искажений в интерпретации прогнозов или причин выбора определенных методов и моделей прогнозирования, что также оказывает соответствующее влияние на формирование определенных операционных или стратегических результатов данной практики [119].

Модель SOM-B была разработана в 2011 году Сьюзен Мичи, Маартеном ван Страленом и Робертом Вестом в рамках поведенческой науки для понимания и изменения поведения человека. Модель широко применяется в последние годы в организационных исследованиях. Критики данной концепции отмечают, что SOM-B - статическая модель, то есть фиксация текущего состояния трёх компонентов в момент времени. Однако способность к изменениям (адаптивность) является динамической характеристикой, зависящей от прошлого опыта, накопленных рутин и способности к обучению [111].

Интеграция указанных концепций позволяет формировать иерархическую схему анализа современной практики прогнозирования, реализуемой на гостиничных предприятиях, где каждая концепция фокусируется на своем измерении данной практики, определяя детерминанты

поведенческого, структурно-процессуального и рыночного спектров.



Рисунок 2.1 - Современные концепции, применимые к анализу факторов эффективности практики прогнозирования (составлено автором на основе источников [112, 119, 122])

Концепция ССР Э. Петтигрю и Р. Уиппа определяет каркас исследования практики прогнозирования с последующим анализом трех блоков: контекста с изучением условий прогнозирования и внешних параметров, которые влияют на корректировку разрабатываемых прогнозов, контента, представляющего собой конкретизацию внутренних факторов,

которые играют роль в формировании содержания практики прогнозирования, процессов, описывающих организацию и управленческие проблемы реализации практики прогнозирования на гостиничном предприятии. Данная концепция позволяет проводить структурно-процессуальный анализ указанной практики. Концепция М. Хаммера и Д. Чампи «3С» раскрывает факторы формирования контекста прогнозирования на гостиничном предприятии и смещает фокус на определение роли факторов поведения потребителей, усиления конкуренции на рынке гостиничных услуг, глобальных изменениях данного рынка в обеспечении эффективной разработки стратегических прогнозов, направленных на формирование устойчивого роста конкурентоспособности. Данная концепция описывает рыночно-стратегический уровень анализа практики прогнозирования. Концепция СОМ-В С. Мичи, М. Ван Стралена, Р. Веста направлена на декомпозицию процессов практики прогнозирования на гостиничном предприятии, описывая её поведенческий аспект и объясняя роль действий сотрудников отеля в эффективности реализации прогнозирования на гостиничном предприятии.

Изучение взаимодействия указанных концепций позволяет сделать вывод, что синтез концепций Петтигрю и Уиппа (ССР), Хаммера и Чампи (3С) и Мичи (СОМ-В), направленный на анализ эффективности практики прогнозирования на гостиничном предприятии, формирует целостный аналитический инструмент, позволяющий рассмотреть данную практику в указанных трех проекциях. Реализация данного многомерного методологического инструмента к оценке практики прогнозирования теоретически обосновано и имеет практическую значимость, так как позволяет выявить проблемы прогнозирования на предприятии, связанные с обучением сотрудников использования новых методов и моделей прогнозирования,

мотивацией их применения, аспектами использования конкурентной стратегии и другие причины снижения эффективности практики прогнозирования, среди которых также могут быть неактуальные регламенты и системы разработки прогнозов.

Проанализируем современную практику прогнозирования, реализуемую на гостиничном предприятии, через призму указанных выше концепций. Определим влияние внешних параметров на современную практику прогнозирования гостиничных предприятия с помощью концепции М. Хаммера и Д. Чампи «3С», которая позволяет оценить какие факторы формируют современные тенденции на рынке гостиничных услуг по направлениям анализа «клиенты», «кардинальные изменения», «конкуренция».

– Клиенты (Блок «Clients» в концепции «3С»).

Ключевой тенденцией изменения потребительского поведения на рынке гостиничных услуг является рост персонализации обслуживания [108]. Сегодня потребитель ожидает не только индивидуальный подход от сотрудников в процессе его взаимодействия с различными службами отеля, но и стремление персонала гостиничного объекта создавать уникальные впечатления для гостя [98]. В рамках данной тенденции в гостиницах используются сервисы, в основе которых лежат механики исследования гостевых предпочтений, данных о проживании и бюджете путешественника, а также его интересах. Это позволяет отелю, используя данную информацию, персонализировать гостевой опыт и создавать уникальные программы лояльности с учетом различных пожеланий гостя, и включением, например, предложений посещения местных мероприятий, услуг бронирования билетов на авиаперелеты или посещения учреждений культуры [50].

Эксперты в области гостиничного менеджмента сегодня утверждают,

что демографические характеристики играют важную роль в формировании облика гостиничной индустрии. Недостаточное количество молодой аудитории, которая, по мнению экспертов, является драйвером экономического развития гостиничной индустрии, формирует ограниченный спрос на гостиничные услуги и повышает уровень конкуренции между гостиничными субъектами [11]. Данный аспект в совокупности с ростом интереса у гостей к уникальному опыту, усложнением структуры запросов потребителей приводит к отсутствию возможности однозначно прогнозировать поведение гостей отелей.

– Кардинальные изменения рынка гостиничных услуг («Core changes»).

Кардинальные изменения рынка гостиничных услуг связаны в первую очередь с широкой цифровизацией бизнес-процессов гостиниц, значительное увеличение издержек ведения хозяйственной деятельности и резкий рост популярности альтернативных средств размещения [26].

Гостиничная индустрия сегодня широко имплементирует различные IT-решения в свои операции – онлайн-бронирование, автоматизация процессов заезда и выезда гостя, мобильные приложения для отелей, инструменты онлайн-коммуникации с потребителем и технологии, основанные на данных, для оценки гостевого опыта проживания. Данные решения используются для решения последствий влияния тенденций, указанных в предыдущем блоке. Однако сегодня отели различных категорий и типов внедряют технологии искусственного интеллекта для повышения эффективности прогнозирования и предсказания изменений рынка [72].

Стремительное развитие альтернативных средств размещения становится системным фактором изменения гостиничной индустрии сегодня. Стимулируемое государственными инвестициями распространение

модульных гостиницы и глэмпингов в различных дестинациях, позволяет быстро осваивать новые туристские направления при наименьших стартовых затратах, связанные со строительством гостиниц в капитальных сооружениях [81]. Более демократичная стратегия ценообразования альтернативных средств размещения способствует кардинальному изменению структуры спроса и позволяют такого рода средствам размещения выигрывать конкуренцию у традиционных гостиниц [26].

Сегодня гостиничные предприятия также сталкиваются с серьезным увеличением операционных издержек и налоговой нагрузки. В 2026 году увеличивается ставка туристского налога с 1% до 2%, признание предприятий, работающих на упрощенной налоговой системе плательщиками НДС, являются важными факторами изменения облика гостиничной индустрии в совокупности с инфляцией издержек [59].

– Конкуренция («Competition»).

Повышение уровня конкурентной борьбы на рынке гостиничных услуг связано первую очередь с увеличением количества гостиничных объектов. В начале 2025 г. количество гостиниц увеличилось на 5.2% и составило 40.3 тыс. объектов [132]. Дополнительным фактором роста уровня конкуренции на рынке гостиничных услуг является появление признаков «охлаждения» спроса на данные услуги [142]. Увеличение среднего отпускного тарифа на 4.9% при ожидаемом росте инфляции в 8.9% свидетельствуют о снижении темпов роста спроса на гостиничные услуги [136]. За данный период RevPar отеля увеличился только на 3.7% [140], притом, что по данным совместного исследования «Сбер Индекса» и «OneTwoTrip» объем внутреннего туристского потока вырос на 1% [135]. При рекордном вводе гостиничных номеров и увеличении предложения на рынке гостиничных услуг средняя загруженность гостиничных объектов по итогам 2025 года составила 60%, что

свидетельствует об опережающем росте предложения [136]. Указанные выше аспекты отражают повышение уровня конкуренции на рынке и наличии новых вызовов обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиниц [141].

Проведенный анализ внешних факторов, которые оказывают влияние на современную практику прогнозирования, необходимо дополнить поведенческим анализом осуществления прогнозирования на гостиничных предприятиях с помощью концепции «СОМ-В».

Компонент «Сapability» (способности) в модели СОМ-В применительно к оценке детерминант эффективности практики прогнозирования на гостиничном предприятии позволяет определить способности сотрудников гостиницы, занимающихся прогнозированием на данном предприятии, оперативно реагировать на изменения внешних факторов в связи с их технической подготовленностью. Данный компонент описывает способности сотрудников, необходимых для работы с методической базой прогнозирования, понимания логики формирования прогнозных моделей, обработки и корректной интерпретации первичной и вторичной информации. Способности выявлять факторы кардинальных изменений рынка и корректировать прогнозы в связи с получением новой информации являются критическими для формирования эффективной практики прогнозирования на гостиничном предприятии в условиях неопределенности [64].

Компонент «Opportunity» (возможности) имеет также организационно-управленческую природу и позволяет анализировать факторы, которые делают возможным повышение уровня эффективности и результативности практики прогнозирования на предприятии. Доступ к качественным данным разного формата, наличие каналов получения внешней информации и программных продуктов для автоматического сбора и предварительного

анализа данных способствует формированию спектра возможностей по улучшению процессов прогнозирования на гостиничном предприятии. Отсутствие регламентов прогнозирования и обновления информации являются причиной исключения возможностей для повышения качества прогнозов.

Компонент «Motivation» (мотивация) в модели СОМ-В направлен на определение факторов, побуждающих сотрудников гостиницы к действиям, способствующим разработке точных и актуализированных прогнозов. Если показатели эффективности работы сотрудников, которые ответственны за разработку прогнозов, связаны только с выполнением планов по привлечению большего числа постояльцев по сравнению с конкурентами, но не учитывают точность прогнозов, у данных сотрудников формируется мотивация к искажению данных, то есть занижению прогнозных значений для его последующего «перевыполнения».

Данная концепция «СОМ-В» имеет принципиальное диагностическое значение для оценки практики прогнозирования на гостиничном предприятии и отражает необходимость системного воздействия на указанные компоненты: создание инфраструктурных и организационных возможностей для повышения эффективности данной практики, формирование аналитических способностей сотрудников гостиницы и формирования мотивационных механизмов, обеспечивающих точность и своевременность требуемых прогнозов.

Рассмотрение прогнозирования через призму анализа организационных способностей, возможностей и мотивации сотрудников гостиницы позволяет определить потенциальные проблемы внедрения системы прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия и сформировать комплекс мер, направленные на повышение качества

прогнозной деятельности. Критическим условием выступает системное формирование данных мер, так как развитие только одного из компонентов без учета двух других не приводит к устойчивому улучшению практики в силу мультипликативной природы их взаимосвязи.

Указанные выше подходы интегрируются в рамках использования концепции «ССР». Взаимодействие внешних факторов, выявленных в соответствии с концепцией «ЗС» («Контекст»), и внутренних факторов, выявленных в соответствии с концепцией «СОМ-В» («Контент»), анализируется в рамках блока «Процесс». Данный блок, с одной стороны, выполняет интерпретационную функцию, в соответствии с которой внешние параметры развития рынка гостиничных услуг выступают сигналами, которые трансформируются во внутренние действия сотрудников гостиницы, а внутренние факторы и ограничения становятся основой для осуществления конкурентных действий гостиничного объекта на данном рынке. Указанный блок позволяет эффективно улавливать рыночные сигналы и на основе данных сигналов конструировать новые взаимосвязи внутренних факторов гостиничного предприятия. С другой стороны, «Process» представляет собой механизм реализации внутреннего потенциала гостиницы. Внутренние факторы, такие как возможности, способности и мотивация сотрудников могут быть реализованы в блоке «Process» через конкретные действия и процедуры, например, связанные с развитием способности точно прогнозировать, что способствует опережению конкурентов и предвосхищению изменения потребительских предпочтений, повышением уровня возможностей оперативно реагировать на изменения рынка и создании высокой мотивации персонала на формирование проактивной разработке планов по повышению конкурентоспособности гостиницы.

На основе анализа современных концепций анализа факторов

эффективности практики прогнозирования автором был разработан алгоритм оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий, представленный на рисунке ниже.



Рисунок 2.2 - Алгоритм оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия (составлено автором)

В основу алгоритма оценки прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий положена интеграция указанных выше концепций и последовательность этапов разработки прогноза. Реализация данного алгоритма предполагает выполнение следующих этапов:

- Первый шаг выполнения алгоритма связан с оценкой результатов деятельности гостиницы через определение показателей рыночной доли

гостиничного предприятия, MPI, ARI, RGI, далее изучаются тенденции, связанные с изменением уровня конкуренции на рынке гостиничных услуг, затем качественно описываются изменения требований потребителей. Следующим шагом является аудит внутреннего гостиничного предприятия, который определяет практику хозяйствования и её потенциальные изменения. Анализ данных изменений может отражать динамику трансформации внутренних и внешних факторов, которые влияют на устойчивый рост конкурентоспособности гостиницы.

– В рамках второго шага анализируется целеполагание прогнозирования на гостиничных предприятиях, которое формируется под влиянием мотивации руководителей средств размещения, наличия определенных способностей к прогнозированию и использования возможностей программно-аналитических инструментов и другой инфраструктуры разработки прогнозов. Также на данном этапе, проанализированные ранее сведения о складывающихся тенденциях на рынке гостиничных услуг, служат основой для определения силы воздействия внешних факторов, образующих рыночный контекст функционирования гостиничной индустрии, и необходимы для формирования предположений о потенциальных изменениях во внутренних факторах гостиницы и перенастройке её бизнес-процессов. Анализ прогнозного фона на данном этапе и формулировка проблемы выбора модели прогнозирования позволяет определить трудности в сопоставлении способностей, возможностей, мотивации и реализуемых методов прогнозирования.

– Третий этап предполагает описание процесса реализации прогнозов, как итога осуществления практики прогнозирования на гостиничном предприятии с позиции анализа барьеров, формированию баланса компонентов «Способности», «Мотивация» и «Возможности».

Анализ потенциального возникновения такого рода барьеров способствует коррекции прогнозных моделей, пересмотру эффективности использования методической базы и осуществления контроллинга процессов организации прогнозирования на гостиничном предприятии. Использование разработанного алгоритма оценки прогнозирования устойчивости конкурентоспособности гостиничных предприятий позволит в будущем диагностировать проблемы стратегического характера, которые влияют на обеспечение роста устойчивой конкурентоспособности гостиничных предприятий в условиях повышения уровня неопределенности и нестабильности хозяйственной среды.

2.2. Современные проблемы прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях.

Современная гостиничная индустрия в России сталкивается сегодня с широкой трансформацией потребительского поведения, ростом неопределенности на рынке гостиничных услуг и повышением уровня конкуренции между гостиничным предприятия в рамках развития тенденций, описанных выше. В связи с проанализированными выше аспектами, обуславливающие рост популярности темы прогнозирования на гостиничных предприятиях, следует сделать вывод, что способность предприятия научно обосновано предсказывать будущие изменения в своей деятельности и изменения данного рынка становится критическим фактором выживания и развития гостиничного предприятия [19].

В научной литературе проблемы прогнозирования на гостиничных предприятиях традиционно рассматриваются с точки зрения эффективности применяемых методов прогнозирования в рамках управления доходностью отеля, которое фокусируется на оптимизации ценовой политики отеля и загруженности номерного фонда [32].

На практике эффективность прогнозирования определяется не столько сложностью и многокритериальностью используемых математических моделей или применением современного программного обеспечения гостиницы. Большую значимость сегодня приобретает поиск решения проблем повышения качества ежедневных операций сотрудников гостиничного предприятия, которые определяют содержание процессов прогнозирования. Диагностика практики прогнозирования, которая рассматривается как совокупность организационных рутин и поведенческих паттернов персонала, позволяет определить факторы, которые способствуют снижению устойчивости роста конкурентоспособности гостиницы. Нескоординированность действий ответственных лиц, отсутствие необходимых навыков и способностей, демотивирующая система повышения точности прогнозов могут нивелировать преимущества использования передовых технологий и методов прогнозирования, самых актуальных цифровых решений разработки прогноза на гостиничном предприятии [108].

Отлаженная практика прогнозирования, эффективно встроенная в операционные процессы, позволяет формировать из разрабатываемой на предприятии системы прогнозирования один из источников устойчивого конкурентного преимущества. Определение проблем современной практики прогнозирования выступает стратегическим императивом, связанным с развитием способности гостиничного предприятия к долгосрочному и устойчивому росту конкурентоспособности в условиях динамичной рыночной среды.

С целью определения современных проблем практики прогнозирования на гостиничных предприятиях был проведен соответствующий опрос на данных предприятиях. Для проведения опроса была разработана анкета, которая состояла из 15 вопросов, разделенных на 3 секции. Первая секция

включала вопросы, необходимые для определения характеристик гостиничного предприятия и статуса респондента (генеральный руководитель, руководитель отдела, рядовой сотрудник), а также контекста хозяйствования гостиничного предприятия (уровень конкуренции, требования потребителей, и аспекты адаптационного потенциала гостиницы). Данная группа вопросов необходима для формирования квотированной выборки. Вторая группа вопросов посвящена исследованию содержания процесса прогнозирования на гостиничных предприятиях (вопросы позволяют определить популярные методы прогнозирования, которые используются на гостиничных предприятиях, мотивацию прогнозирования в связи с изменениями внешних факторов, способности к адаптации гостиницы в рамках разрабатываемых прогнозов). Последняя третья секция содержала один вопрос, который позволяет анализировать барьеры, с которыми сталкивается руководитель гостиничного предприятия в процессе реализации прогноза.

Опрос проводился с апреля по август 2024 г. посредством рассылки анкет (см. Приложение В) на гостиничные предприятия, публикации опроса в социальных сетях, сообществах, посвященных вопросам развития и функционирования гостиничной индустрии с использованием возможностей платформы Google Forms. Было зарегистрировано 41 ответов, из которых 34 оказались действительными. Стоит также отметить, что в анализе не учтены анкеты, заполненные рядовыми сотрудниками (4 анкеты), которые не участвуют в выборе методов и моделей прогнозирования, но смогли принять участие в опросе. Итоговая выборка составила 30 анкет.

После получения ответов с помощью рассылки анкет GoogleForms, данные были обработаны и кодированы в Excel – были удалены пустые анкеты и дубликаты, а каждой записи присвоен идентификационный номер. Подсчет процентов ответов респондентов по каждому вопросу проводился с помощью

математического инструментария MS Excel.

На этапе предварительного анализа данных, полученных в процессе опроса следует, что большинство отельеров видят главной причиной изменений, которые формируют облик современной практики прогнозирования, кардинальные изменения, произошедшие в мире (64% ответов), - распространение коронавирусной инфекции, сложная геополитическая ситуация, санкционное давление и ограничения, которые приводят к трансформации туристских потоков. Повышение уровня конкуренции и связанные с этим изменения отметили только 22% респондентов.

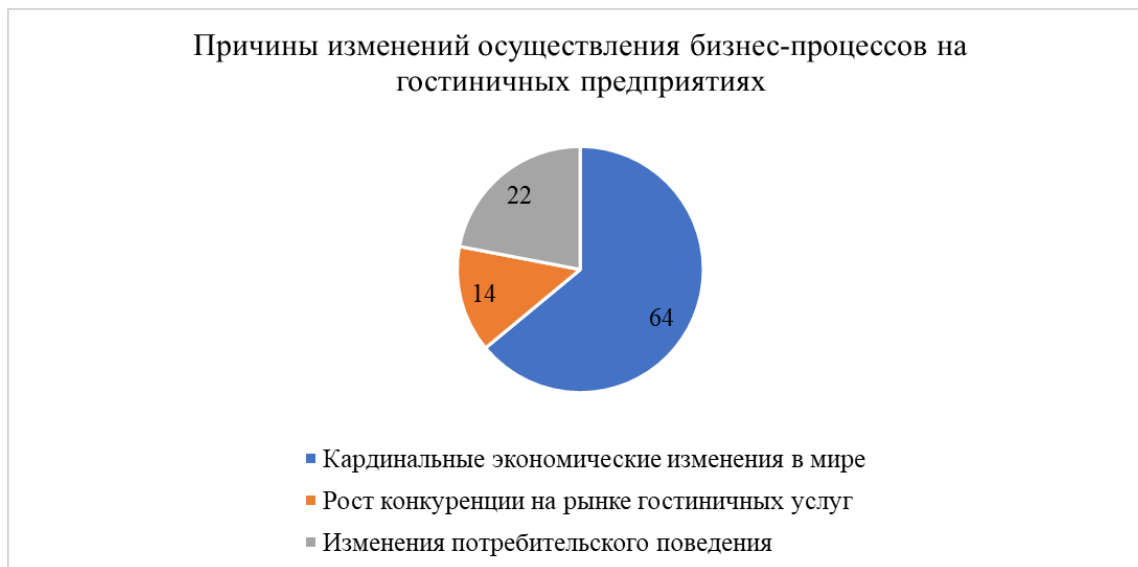


Рисунок 2.3 - Причины изменений осуществления бизнес-процессов в гостиничных предприятиях (составлено автором)

Противоречивость тенденций развития гостиничной индустрии Российской Федерации лучшим образом иллюстрируют ответы респондентов касательно оценки уровня конкуренции в баллах от 0 до 5, представленные на рисунке 2.4.

Как следует из проведенного анализ большинство респондентов оценивает текущий уровень конкуренции на рынке гостиничных услуг на 5

баллов.



Рисунок 2.4 Оценка уровня конкуренции на рынке гостиничных услуг участниками опроса (составлено автором)

Формирование квотированной выборки связано с отбором гостиничных предприятий в соответствии со структурой предложения на рынке гостиничных услуг г. Санкт-Петербург, которая зафиксирована в отчете, посвященного проблемам гостиничной индустрии Санкт-Петербурга и подготовленного специалистами компании NF Group [133].

В сформированной выборке гостиничных предприятий г. Санкт-Петербург доминируют городские гостиницы 4* с численностью сотрудников больше 15 человек (45%). Большинство гостиниц данного типа в выборке имеют номерной фонд в пределах от 51 до 100 номеров (60% от количества гостиничных предприятий). Руководители гостиничных предприятий городского типа в сегменте 4* считают, что на рынке присутствует довольно высокий уровень конкуренции (76% респондентов выбрали ответ «очень сильная» на вопрос «Как Вы оцениваете конкуренцию в гостиничной индустрии на сегодняшний день?»). В отличие от данных, полученных в процессе предварительного анализа, большинство руководителей

гостиничных предприятий городского типа 4* считают, что стоимость проживания является главным критерием выбора потребителем средства проживания (74%). В качестве ключевых факторов, которые сегодня оказывают существенно, влияние на конкуренцию в гостиничной индустрии руководители данных предприятий отмечают сокращение количества квалифицированного персонала на рынке труда (94% ответов респондентов), колебания спроса, неопределённость потребительского поведения (68%) и изменения портрета потребителя, его предпочтений (64%). Реализация адаптационного потенциала в гостиничных предприятиях описываемого сегмента производится по следующим направлениям – оптимизация стоимости бизнес-процессов (94%), поиск и обучение персонала (89%) и расширение ассортимента дополнительных услуг (50%). Приоритетными бизнес-процессами, которые требуют в первую очередь внимания в связи с текущим уровнем конкуренции, и определяют современную практику прогнозирования, являются бизнес-процессы управления (62%) и предоставления услуг проживания (21%). В практике прогнозирования руководители гостиничных предприятий 4* используют следующие источники – внутренние наблюдения (84%), интернет-ресурсы (85%), личные контакты (10%). Стоит отметить, что никто из опрошенных руководителей не выбрал ответ печатные издания и специализированные журналы (0% ответов по всей выборке). Исследуя доминантный профиль участника опроса, можно сделать вывод, что большинство руководителей гостиничных предприятий уровня 4*, которые расположены в г. Санкт-Петербург, используют для прогнозирования интуитивные методы, которые не требуют больших финансовых затрат, - метод интервью (91%) и метод коллективной генерации идей (76%). Стоит отметить невысокую популярность у руководителей гостиниц формальных методов прогнозирования –имитационное

моделирование (5% ответов респондентов), стресс-тестирование (0%). Обращает на себя внимание тот факт, что использование в группе формальных методов прогнозирования наибольшую популярность получил метод экстраполяции (47%), что связано с его относительной простотой использования. В качестве барьеров реализации прогнозов отельеры исследуемого сегмента называли влияние внешнеэкономических шоков (91%), сезонные колебания (71%). Итоги опроса представлены в Приложении Г.

Для определения проблем современной практики прогнозирования составлена матрица компонентов концепций 3С и СОМ-В в рамках разработанного автором алгоритма и в соответствии с сформированной ранее системой прогнозирования. Данная матрица представлена ниже.

Таблица 2.1 - Построение матрицы «3С-СОМ: Прогностическая готовность гостиничного предприятия к внедрению системы прогнозирования» (составлено автором).

	Клиенты (Customers)	Кардинальные изменения (Critical changes)	Конкуренция (Competition)
Способности (Capability)	Владеет гостиничное предприятие способностями определения тенденций изменения потребительского поведения?	Есть навыки стресс-тестирования прогнозных моделей?	Есть навыки интерпретации данных о поведении конкурентов?
Возможности (Opportunity)	Есть необходимые данные для прогнозирования спроса на рынке гостиничных услуг?	Есть доступ к вторичным данным для перестройки прогнозных моделей при экономических шоках?	Позволяют регламенты оперативно корректировать прогноз на основе конкурентных данных?
Мотивация (Motivation)	Поощряется глубокий анализ клиентских паттернов?	Стимулируется инициатива по разработке прогнозных сценариев	Связан ли прогноз с опережением конкурентов?

В ходе проведенного автором опроса были выявлены следующие ключевые проблемы практики прогнозирования на гостиничном предприятии:

1. Низкое качество данных в связи с использованием недостаточного количества источников информации.

Фрагментарность информационной базы прогнозирования и её фрагментарность способствуют повышению уровня погрешности прогноза. Прогнозы, которые строятся только на исторических данных деятельности гостиницы или интуитивных подходах лиц, определяющих практику прогнозирования, не позволяют гостиничному предприятию обеспечивать устойчивость конкурентных преимуществ в условиях кардинальных изменений рынка. Игнорирование необходимости использования широкого спектра источников информации и их системного применения в прогнозировании является причиной отсутствия у руководителей гостиничных предприятий эффективных стратегий в случае внезапного роста популярности нового туристского направления или кардинального изменения структуры спроса.

2. Реактивный характер прогнозирования и отсутствие связи со стратегическими целями гостиничного предприятия.

Как следует из данных опроса методы прогнозирования применяются для решения текущих проблем хозяйственной деятельности гостиницы. В условиях реактивного прогнозирования снижается уровень адаптации бизнес-модели гостиницы к изменениям тенденций на рынке гостиничных услуг. В связи со статичностью бизнес-модели предприятие вынуждено соответствовать новым тенденциям на указанном рынке, а не формировать их самостоятельно.

3. Недостаточный уровень способностей и низкое качество ресурсов определяют использование неактуальных методов прогнозирования, не

требующих специальной подготовки и специфических знаний.

Дефицит компетенций персонала гостиничного предприятия определяет использование популярных методов прогнозирования (метод экспертных оценок, прогнозной экстраполяции, интервью), которые, с одной стороны, не требуют наличия у сотрудников специальных знаний, но в тоже время не позволяют определять скрытые взаимосвязи внешних и внутренних факторов, которые влияют на устойчивый рост конкурентоспособности предприятия. Устаревание методологической базы прогнозирования нивелируется в периоды стабильности на рынке гостиничных услуг, но является источником проблем обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности в условиях роста неопределенности на рынке.

4. Выбор метода прогнозирования производится не в соответствии с ожидаемой эффективностью его использования, а по причине низких издержек в случае реализации.

Основным критерием выбора метода прогнозирования является минимизация затрат против возможности повышения эффективности хозяйственной деятельности гостиницы. Решение о внедрении систем прогнозирования в таком случае может приниматься не на основе точности метода прогнозирования, который лежит в основе данной системы, и возможности его встраивания в актуальную инфраструктуру прогнозирования, а с целью быстрого внедрения метода в данный момент при минимальных затратах, что приводит к ложной экономии.

Использование неправильного метода ведет к формированию неверных прогнозов, которые могут ставить под угрозу обеспечение конкурентоспособности гостиницы в долгосрочном периоде.

6. Смещение фокуса с изменений потребительской ценности гостиничной услуги на управленческие процессы при прогнозировании на

гостиничном предприятии.

По итогам проведенного опроса следует, что при прогнозировании изменения управленческих бизнес-процессов рассматриваются в приоритете над процессами предоставления гостиничных услуг, что способствует снижению конкурентоспособности гостиничного предприятия. Руководители гостиничных предприятий прогнозируют интенсивность денежных потоков в будущие периоды и затраты на осуществление хозяйственной деятельности, но не фокусируют внимание на изменении лояльности гостей или поиска новых уникальных характеристик гостиничного продукта.

В долгосрочной перспективе, фокусируясь на процедурах управления, гостиничное предприятие при прогнозировании теряет связь с реальным потребителем, что неизбежно ведет к оттоку клиентов, несмотря на качественное выполнение внутренних регламентов предоставления гостиничных услуг.

Сформулированные выше проблемы описывают причинно-следственные связи в разрезе анализа результатов проведенного ранее опроса с исследованием выявленных факторов внутренней и внешней среды, которые оказывают влияние на формирование актуальной практики прогнозирования, способствующие возникновению нормативных кризисов развития гостиничного предприятия, снижению адаптационного потенциала и развитию проблем формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

2.3 Разработка методики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях.

Современные гостиничные предприятия функционируют в условиях значительных изменений рынка гостиничных услуги и повышения уровня неопределенности. Рост неопределенности на рынке гостиничных услуг является следствием определенных выше тенденций его развития [73].

Непрерывное изменение потребительских предпочтений и последующий рост количества запросов на персонализацию предоставляемого гостиницей обслуживания, цифровизация бизнес-процессов гостиничного предприятия и увеличение уровня предложения на рынке гостиничных услуг в совокупности с повышением интереса к альтернативным средствам размещения делает решение задачи прогнозирования в ключевой фактор выживаемости организации исследуемой сферы [29]. Анализ текущей практики прогнозирования позволили выявить значительный разрыв между описанными в научной литературе методологическими принципами прогнозирования и реальной практикой прогнозирования, реализуемой на гостиничном предприятии.

По результатам проведенного опроса автором сделан вывод, что современная практика прогнозирования на гостиничных предприятиях опирается на использование простых и популярных методов прогнозирования, которые возможно оперативно интегрировать в ежедневные операционные процессы, направленные на разработку прогнозов. Данная проблема в совокупности с реактивным характером прогнозирования и направленностью на минимизацию издержек при осуществлении данной функции накладывает ряд ограничений на формирование системы раннего предупреждения возникновения нормативных кризисов, в период действия который ставится под угрозу устойчивость конкурентных преимуществ гостиницы.

К ограничениям актуальной практики прогнозирования следует отнести низкий уровень использования сценарных методов прогнозирования, которые зарекомендовали себя в качестве эффективных методов прогнозирования в условиях роста неопределенности. Большинство формируемых прогнозов на гостиничных предприятиях позволяют формировать точечные оценки изменения отдельных факторов, оказывающих влияние на

конкурентоспособность гостиницы. Популярные методы прогнозирования, используемые на гостиничных предприятиях, не способствуют оценке запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы и определить устойчивость её конкурентоспособности при ухудшении условий хозяйствования.

Существующая практика прогнозирования не акцентирует внимание на уникальности ключевых ресурсов и их потенциального износа, положении гостиницы в сети взаимодействий с контрагентами и квалификации сотрудников. Однако указанные факторы являются фундаментом процессов формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Потенциально возможный износ устойчивых конкурентных преимуществ невозможно выявить в текущих условиях практики прогнозирования, когда фокус в разработке прогнозов смещается в направлении анализа изменений управленческих процессов, но он является отражением развития нормативного кризиса жизненного цикла гостиницы и способствует нивелированию устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы в прошлые периоды.

Стоит отметить, что с другой стороны, внедрение систем прогнозирования, которые базируются на передовых формализованных методах прогнозирования, требует дорогостоящего программного обеспечения, найма сотрудников, обладающих специальной квалификацией обработки больших массивов данных и их анализа и делает их недоступными для большинства гостиничных предприятий, которые сегодня функционируют в условиях роста издержек, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности [70].

Анализ данных ограничений внедрения систем прогнозирования и использования современной методологической базы, необходимой для её успешного функционирования, позволяет сделать вывод, что у гостиниц

существует объективная потребность в такой методике прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности, которая бы позволяла не только оценивать запас прочности конкурентного преимущества гостиницы, но и имела опережающий характер, формировала системную интегральную оценку развития гостиничного объекта в случае изменения внутренних и внешних факторов, при этом обладая возможностью встраивания в текущую практику прогнозирования на современных гостиничных предприятиях, то есть характеризующаяся реализуемостью с минимальными затратами.

На основе приведенного ранее анализа практики прогнозирования и с учетом сформулированных выше ограничений определим перечень требований (порядковый номер требования (requirement) обозначен Rn) к реализации методики прогнозирования (см. Приложение А) устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях:

- R1. Системный характер.

Методика прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности должна учитывать изменения блоков бизнес-модели гостиницы, которые определяют её потенциал поддерживать устойчивый рост конкурентоспособности.

- R2. Адаптивность методики.

Разрабатываемая методика должна быть применима для разных типов гостиничных предприятий и на разных этапах жизненного цикла гостиничного объекта.

- R3. Сопоставимость с результатами деятельности конкурентов.

Осуществление прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы предполагает возможность связывания результатов деятельности гостиничного предприятия и данных рынка, конкурентов.

– R4. Опережающий характер методики.

Указанная методика, на которой базируется разработка систем прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности и которая определяет направление развития методов прогнозирования, используемых на гостиничных предприятиях, должна формировать сигналы о приближении нормативного кризиса развития жизненного цикла гостиницы и заранее предупреждать о возникновении угрозы устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного объекта.

– R5. Экономичность реализации методики.

Указанный в первой главе принцип рентабельности разработки прогнозов, сформулированный исследователем И. В. Бестужевым-Ладой, и подтвержденный на практике ориентацией руководителей гостиничных предприятий на минимизацию затрат при выборе метода прогнозирования, требует использования усовершенствованной методики с учетом необходимости достижения оптимальности затрат на сбор данных, проведение расчетных работ [15].

Как было отмечено ранее эффективность прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия зависит от способности руководителя данного предприятия заранее выявить факторы, влияющие на снижение запаса прочности устойчивого конкурентного преимущества. Влияние совокупности данных факторов усиливается в период нормативного кризиса развития жизненного цикла гостиничного предприятия – период увеличивающегося рассогласования между потребностями предприятия и его способами удовлетворения данных потребностей.

Потребности предприятия в данном случае представляют собой не только необходимость в определенном ресурсе или условии хозяйствования, а в более широком смысле необходимости превосходить рыночные ожидания в

связи с реализацией предприятием устойчивых конкурентных преимуществ, формируемые за счет использования требуемых уникальных ресурсов (см. Приложение А). Потребности предприятия опосредовано формируются под влиянием конкуренции на рынке, тенденций развития данного рынка, изменений потребительских предпочтений и могут быть описаны в виде вектора потребностей предприятия $\vec{N} = \{N_1, N_2, \dots, N_n\}$, где каждый N_n описывает значение стратегического параметра рыночных ожиданий, на предвосхищение которых направлено прогнозирование на гостиничных предприятия.

Способы удовлетворения данных потребностей представляют собой, как было отмечено ранее, совокупность действий, являющихся результатом использования компетенций, технологий и способностей гостиничного предприятия, необходимых для поиска уникальных ресурсов и их применения, с помощью которых гостиница создает, предлагает и доставляет гостям ценность, лежащая в основе механизма присваивания экономических выгод (см. Приложение А). Результаты реализации способов удовлетворения потребностей гостиницы также могут описаны в виде вектора $\vec{A} = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$, где каждый A_n описывает результат деятельности гостиничного предприятия по удовлетворению потребности данной гостиницы.

Оценка рассогласованности указанных векторов является количественной мерой несоответствия актуальности текущей бизнес-модели гостиницы и её ценностного предложения ожидаемым потенциально и возможным требованиям рынка. Данная оценка определяется в рамках нормативного подхода к прогнозированию и является частью GAP-анализа деятельности гостиницы по обеспечению её устойчивого роста конкурентоспособности.

Таким образом, запас прочности конкурентного преимущества гостиницы теперь может быть интерпретирован как количественно выражаемая характеристика конкурентного преимущества, определяемая через временной интервал, который ограничивается моментом критического рассогласования потребностей гостиничного предприятия и способов по их удовлетворению (см. Приложение А). В таком случае устойчивый рост конкурентоспособности гостиницы связан с оценкой текущего запаса прочности устойчивых конкурентных преимуществ гостиницы в совокупности с анализом потенциальных факторов ухудшения внутренних и внешних условий хозяйствования, для повышения уровня будущей адаптивности данного предприятия.

Предлагаемая автором усовершенствованная методика прогнозирования конкурентоспособности [35], которая направлена на обеспечение её устойчивости роста реализуется в шесть последовательных этапов:

1. Диагностика деятельности гостиничного предприятия.

Реализация данного этапа связана со сбором информации о гостиничном объекте, его конкурентах и рыночных ожиданиях, которые актуальны на момент проведения прогнозирования. На первом этапе анализируется этап жизненного цикла гостиничного предприятия и оценка стратегических параметров деятельности гостиницы в рамках анализа того, как текущая бизнес-модель гостиницы способствует обеспечению её конкурентоспособности.

Определение стадии жизненного цикла гостиницы производится с помощью оценки доли рынка, которую удерживает предприятие на протяжении учетного периода [58], показателей текучести персонала и доли повторных визитов и данных об уровне лояльности гостей [77].

Анализ эффективности бизнес-модели гостиницы в обеспечении

конкурентоспособности гостиницы на определенной стадии жизненного цикла осуществляется в рамках анализа определенных автором стратегических параметров, определяющих развитие каждого блока данной бизнес-модели (см. Приложение Д).

Ниже приведена таблица с описанием указанных выше стратегических параметров внешних и внутренних факторов гостиницы.

Таблица 2.2 - Стратегические параметры изменения внешних и внутренних факторов деятельности гостиничного предприятия (составлено автором)

Блок бизнес-модели	Параметр	Объект измерения	Порядок измерения
Ценностное предложение	Уровень уникальности предложения	Уникальность гостиничного продукта, предоставляемого потребителям	Бальная оценка количества уникальных характеристик по сравнению с конкурентами
Ресурсы и способности	Узнаваемость бренда	Посещаемость сайта гостиничного предприятия упоминания в СМИ	Соотношение запросов с упоминанием бренда к всем поисковым запросам
	Индекс квалификации персонала	Отзывы гостей на сайтах о работе персонала и экспертные оценки	Средний балл на агрегаторах за работу персонала и экспертной оценки
	Индекс потребительской лояльности	Удовлетворенность потребителей гостиничным продуктом	Разница между долей «промоутеров» гостиницы и долей «критиков»
Организация предпринимательской деятельности	Коэффициент операционной эффективности	Скорость выполнения основных бизнес-процессов и количество инцидентов	Соотношение фактической скорости выполнения процессов к нормативному, общее количество инцидентов к количеству инцидентов конкурентов
Механизм доставки ценности потребителю	Доля прямых бронирований	Количество гостей, которые бронируют отель напрямую	Соотношение прямых бронирований к общему количеству бронирований
Модель доходов	Индекс генерации выручки	Способность гостиницы генерировать доход	Отношение RevPAR отеля к рыночному уровню RevPAR

		выше уровня дохода конкурентов	
Механизм присваивания экономических выгод	Доля эксклюзивных контрактов	Наличие договоров, на предоставление специальных условий контрагентам	Соотношение эксклюзивных договоров к общему количеству договоров гостиницы

Анализ данных параметров на этапе диагностического аудита позволяет выявить потенциально уязвимые блоки бизнес-модели гостиничного предприятия, которые могут в будущем способствовать снижению уровня конкурентоспособности гостиницы.

2. Расчёт индекса рассогласования потребностей предприятия и способ их удовлетворения.

Второй этап выполнения методики предполагает построение векторов потребностей предприятия \vec{N} и способов их удовлетворения \vec{A} , которые описываются данными оценки параметров, с учетом определения весовых коэффициентов, формируемых с помощью экспертных оценок и отражающих значимость параметра.

Таблица 2.3 - Вектора потребностей гостиничного предприятия и способов их удовлетворения (составлено автором)

Параметр	\vec{N} (рыноч.ожид.)	\vec{A} (факт.)	Ед. изм	Весовой коэффициент (w)
Уровень уникальности предложения	n ₁	a ₁	балл	w ₁
Узнаваемость бренда	n ₂	a ₂	%	w ₂
Индекс квалификации персонала	n ₃	a ₃	балл	w ₃
Индекс потребительской лояльности	n ₄	a ₄	%	w ₄
Коэффициент операционной эффективности	n ₅	a ₅	отн.	w ₅
Доля прямых бронирований	n ₆	a ₆	%	w ₆
Индекс генерации выручки	n ₇	a ₇	отн.	w ₇

Доля эксклюзивных контрактов	n_8	a_8	%	w_8
------------------------------	-------	-------	---	-------

Для каждого i -го параметра рассчитывается отклонение с учётом знака по формуле:

$$d_i = \frac{a_i - n_i}{n_i} * 100\% \quad (1)$$

, где n_i и a_i – значение векторов по i -му параметру.

Подход к расчетам частных индексов позаимствован у авторов работы «Метод инженерного прогнозирования в формировании управленческих решений с помощью компьютерных технологий для судостроения» Е. В. Песоцкой, Е.А. Чихонадских и Г.В. Черкаева [95].

Положительное значение индекса d_i позволяет определить превосходство над рыночными ожиданиями, а отрицательное - отставание от конкурентов по i -му параметру.

Интегральный индекс $D_{\text{общий}}$ рассогласования можно разложить на два компонента – $D_{\text{превосходство}}$, который характеризует наличие краткосрочного или устойчивого конкурентного преимущества и характеризуется положительным отклонением указанных выше индексов d_i и $D_{\text{отставание}}$, который позволяет определить факторы снижения конкурентоспособности и описывается суммой отрицательных отклонений d_i .

$D_{\text{отставание}}$ и $D_{\text{превосходство}}$ рассчитываются по следующей формуле:

$$D = \sum_{i=1}^n w_i \cdot d_i \quad (2)$$

, где w_i – весовой коэффициент значимости параметра, а d_i – индекс рассогласования по i -му параметру.

Итоговая формула расчета интегрального индекса $D_{\text{общий}}$ рассогласования представлена ниже

$$D_{\text{общий}} = D_{\text{превосходство}} + D_{\text{отставание}} \quad (3)$$

Такой подход позволяет не только измерить общий уровень

рассогласования потребностей и способов удовлетворения данных потребностей, но и определить его структуру, оценить ключевые факторы, которые лежат в основе утраты запаса прочности конкурентного преимущества. Для интерпретации результатов автором с помощью логической интерпретации возможных расхождений $D_{\text{превосходство}}$ и $D_{\text{отставание}}$ определены пороговые значения интегрального индекса $D_{\text{общий}}$, которые могут свидетельствовать о приближении нормативного кризиса развития гостиничного объекта.

Таблица 2.4. Определение пороговых значений интегрального индекса рассогласованности (составлено автором)

Значение интегрального индекса $D_{\text{общий}}$	Интерпретация значения
0-20%	Незначительные отклонения векторов по параметрам, но гостиничное предприятие превосходит ожидания рынка
20 – 40%	Появления значительных отклонений по ряду параметров. В данной зоне формируются факторы утраты запаса прочности конкурентного преимущества гостиницы
0< и >40%	Бизнес-модель гостиницы по большинству параметров полностью рассогласована с рынком. Критическая ситуация и отсутствие резервов для обеспечения конкурентоспособности гостиницы в будущие периоды

Соотнесение полученного значение интегрального индекса рассогласованности к определенной зоне соответствует уровню риска возникновению нормативного кризиса – минимальному риску (до 20% рассогласованности), умеренному риску, требующий предварительной оценки факторов снижения устойчивости конкурентных преимуществ гостиницы (20 – 40%) и критическому риску возникновения нормативного кризиса (менее 0 и более 40%).

3. Построение прогнозов изменения стратегических параметров.

На основе ретроспективных данных, которые, как показывают результаты проведенного опроса, в значительной степени пользуются

популярностью при прогнозировании на гостиничных предприятиях, и с помощью линейных трендов анализируется изменение интегрального индекса рассогласования $D_{общий}$ с целью определения времени, которое потребуется гостиничному предприятию для перехода в зону критического риска возникновения нормативного кризиса развития жизненного цикла при сохранении текущих тенденций.

Экстраполяция изменения параметра рассчитывается по формуле:

$$Y_{t+1} = Y_t + (Y_t - Y_{t-1}) \quad (4)$$

, где Y_t – значение параметра Y в период времени t .

После реализации третьего этапа необходимо определить устойчивость гостиничного предприятия к потенциальному ухудшению условий хозяйствования в условиях роста неопределенности.

4. Применение стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия.

Для оценки запаса прочности устойчивых конкурентных преимуществ гостиничного предприятия экспертами разрабатываются умеренные, жесткие и экстремальные сценарии ухудшения ключевых стратегических параметров с учетом выявленных тенденций развития рынка гостиничных услуг. Для каждого сценария пересчитывается интегральный индекс $D_{общий}$ и определяется, при каком уровне ухудшения внешних и внутренних условий хозяйствования гостиничное предприятие переходит в «красную» зону с критическим рассогласованием потребностей предприятия и способов их удовлетворения. Количественная оценка запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы осуществляется с помощью анализа разрыва между текущим значением $D_{общий}$ и прогнозируемыми значениями данного интегрального индекса в жестких и экстремальных сценариях, а также времени, в течение которого гостиничное предприятия может выдерживать

ухудшение указанных условий без входа в зону критического рассогласования.

5. Разработка управленческих решений по поддержанию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

На основе анализа структуры рассогласования потребностей предприятия с способов удовлетворения выявляются параметры, которые имеют наибольшее влияние в формировании индекса $D_{\text{отставание}}$. Выявленные проблемные параметры становятся объектами управленческого воздействия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности гостиницы. Для каждого проблемного параметра разрабатываются меры, которые интегрируются в общую систему управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия. На основе проведенного анализа запаса прочности конкурентных преимуществ вносятся коррективы в бизнес-процесс прогнозирования с последующим определением плана действий с указанием сроков и ответственных.

6. Мониторинг запаса прочности конкурентных преимуществ и обратная связь по прогнозированию.

Использование методики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях предполагает регулярный перерасчет интегрального индекса $D_{\text{общий}}$ ежеквартально. При накоплении данных об эффективности оценки запаса прочности конкурентных преимуществ осуществляется калибровка весовых коэффициентов и уточнение прогнозных значений, формируемых с помощью расчёта линейного тренда.

Предложенная усовершенствованная методика прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях позволяет перейти от реактивного управления конкурентоспособностью

гостиницы, в основе которого лежит реактивное целеполагание прогнозирования, к проактивному - определению скрытых дисбалансов между потребностями предприятия и способами их удовлетворения для раннего предупреждения возникновения нормативных кризисов развития жизненного цикла. Интегральный индекс $D_{общий}$ выступает комплексным показателем способности бизнес-модели гостиницы обеспечивать её текущую конкурентоспособность, а его двухкомпонентная структура даёт руководителям гостиничного предприятия понимание как зон отставания, так и потенциальных источников устойчивых конкурентных преимуществ, которые лежат в основе устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы. Стресс-тестирование в свою очередь позволяет своевременно оценить запас прочности и готовность гостиничного объекта к ухудшению внешних и внутренних условий.

Глава 3 Обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе применения метода стресс-тестирования в системе прогнозирования

3.1 Расчетно-аналитическая оценка устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.

Достижение устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях роста неопределенности связано с формированием систем раннего предупреждения нормативного кризиса, которые позволяют определять факторы снижения запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы до того момента как гостиница начинает утрачивать долю рынка и лояльность потребителей, что приводит и к систематическому снижению доходов гостиничного объекта [116].

Формирование систем прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия отчасти синонимично разработке и

внедрению систем раннего предупреждения нормативного кризиса развития жизненного цикла гостиницы. Однако лежащие в основе современных систем прогнозирования, которые функционируют на гостиничных объектах, распространенные методы прогнозирования, базирующиеся на применении прогнозной экстраполяции данных о загруженности гостиницы и количества бронирований, позволяют определить уже свершившиеся изменения внешних и внутренних факторов хозяйствования гостиницы. Создание развитых систем прогнозирования в рамках повышения уровня неопределенности связано с решением задачи определения запаса прочности устойчивых конкурентных преимуществ и времени, которое есть у руководителя гостиничного предприятия для корректирующих действий, направленных на актуализацию планов по обеспечению устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного объекта.

Предложенная во второй главе настоящего исследования методика прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях, основанная на анализе рассогласования потребностей предприятия и способов по удовлетворению данных потребностей и в основе которой лежит использование метода стресс-тестирования, позволяет оценить ключевые параметры, определяющие устойчивый рост конкурентоспособности гостиницы, - уникальные ресурсы гостиницы и её компетенции в удовлетворении своих потребностей. Восемь стратегических параметров, которые соотносятся с блоками бизнес-модели гостиницы, начиная от ценностного предложения гостиничного объекта и заканчивая моделью доходов, формируют рамку оценки положения гостиницы на рынке относительно конкурентов и соответствие стратегическим целям данного предприятия.

Как было указано ранее, в основе данной методики лежит применение

метода стресс-тестирование, адаптированный к задачам стратегического управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия. Преимущественное использование стресс-тестирование в банковской сфере способствует оценке устойчивости организаций данной сферы к исключительным экономическим шокам. Автором предлагается применять данный метод на предприятиях гостиничной индустрии для моделирования усугубления негативной динамики развития именно тех параметров, которые лежат в основе создания устойчивых конкурентных преимуществ гостиницы. Системное и последовательное усиление стресс-факторов способствует определению сценариев, при которых гостиничное предприятие переходит в критическую зону рассогласования потребностей гостиницы и его способов удовлетворения, а также созданию возможностей оценки временного интервала, в течение которого данный гостиничный объект сохраняет способность к восстановлению при неблагоприятном изменении внешних и внутренних факторов хозяйствования [16].

Интеграция определенного выше комбинированного метода прогнозирования, которым является метод стресс-тестирования, в разрабатываемую систему прогнозирования гостиницы формирует методические основы перехода к проактивному стратегическому контроллингу устойчивости роста конкурентоспособности предприятия. Использование данного метода позволяет определить параметры, которые создают наибольший риск для утраты запаса прочности конкурентного преимущества, степень деградации указанных параметров, которые приводят к формированию нормативного кризиса развития, меры, являющиеся первоочередными для поддержания устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы.

Будущее внедрение в деятельность гостиницы указанной выше

методики требует описание практической реализации данной методики на определенном гостиничном предприятии. На примере гостиницы «Театральная площадь» будет продемонстрирован расчёт восьми стратегических параметров, построение индекса рассогласования $D_{общий}$, проведение стресс-тестирования и интерпретация полученных результатов. Данное гостиничное предприятие выбрано автором, так оно является типичным представителем выборки, которая была сформирована для проведения опроса руководителей гостиниц.

Гостиница «Театральная площадь» расположена в Адмиралтейском районе г. Санкт-Петербург и занимает историческое здание Никольских рядов, которое является памятником архитектуры XVIII века [131]. «Театральная площадь» функционирует на рынке с 2021 года и принадлежит к категории 4* [134]. Номерной фонд гостиницы включает 159 номеров, состоящий из двух категорий – стандартные номера и номера улучшенной категории [131]. Инфраструктура отеля включает ресторан «МОСТЪ» и внутренний двор Никольских рядов, который в разные сезоны превращается в общественное пространство с разнообразными развлечениями [143].

Ценностное предложение гостиницы «Театральная площадь» базируется на предоставлении семейно-ориентированного обслуживания с последующей ориентацией на сегмент внутреннего туристского потока, включающий семьи с детьми [134]. Источниками устойчивых конкурентных преимуществ данного гостиничного предприятия являются уникальное общественное пространство во внутреннем дворе Никольских рядов, который в разные сезоны трансформируется и привлекает сегмент гостей, на который ориентируется руководство гостиницы, а так же кластерное управление гостиницей «Театральная площадь» и «Экспресс Садовая», что позволяет оптимизировать издержки хозяйственной деятельности и обеспечивать

эффект синергии от интеграции знаний, ресурсов и компетенций для повышения эффективности управленческих способностей предприятия. Основные бизнес-процессы, исходя из оценки отзывов гостей и журнала регистрации инцидентов, характеризуются невысокой скоростью реализации и наличием умеренного количества инцидентов при их выполнении. Механизм доставки ценности потребителю описывается широким взаимодействием гостиничного предприятия с различными каналами бронирования (OTA) и участием в их программах лояльности, а также наличие эксклюзивных договоров с известными туроператорами («Библио-Глобус», «Алеан»). Модель доходов описывает структуру поступлений гостиницы «Театральная площадь», в которой базовая статья доходов – доходы от продаж номерного фонда. Однако в последнее время значимую роль также играют такие источники дохода как питание, доходы от аренды площадок для мероприятий и дополнительных услуг (услуги прачечной, размещения с животными). В целом динамика доходов гостиничного объекта отражает стремление руководства предприятия к повышению значимости дополнительных источников денежных поступлений для снижения зависимости бюджета гостиницы от объема продаж номеров как основного источника его формирования. Сохранение устойчивого конкурентного преимущества гостиницы «Театральная площадь» за счет повышения узнаваемости бренда для потребителей семейного сегмента с помощью расширения базы договоров на эксклюзивное партнерство с новыми туроператорами, то есть расширения сети взаимодействия с контрагентами, и улучшения показателей потребительской лояльности, что достигается непрерывным совершенствованием программы лояльности гостиницы и включением уникальных привилегий в данную программу (информация получена из интервью (дата проведения – 01.02.2023 г.) с операционным

менеджером отеля «Театральная площадь» Н. А. Сазоновой).

Предлагаемая автором усовершенствованная методика прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности начинается с этапа диагностики гостиничного предприятия. Данный этап связан с определением стадии жизненного цикла гостиницы.

«Театральная площадь» функционирует на рынке с 2021 года, то есть возраст отеля составляет 4 года [131]. Данная гостиница продолжает инвестировать в улучшение продукта, связанное с развитием программы лояльности, обновлением концепции внутреннего двора гостиничного предприятия, что позволяет говорить о стремлении сохранить текущий уровень конкурентоспособности гостиницы без масштабных затрат на усиление конкурентных позиций [открылся отель]. В среднем рейтинг гостиницы «Театральная площадь» составляет 8.7–9.0 баллов на различных агрегаторах бронирований (источники сайты агрегаторов «Островок» [138], «Яндекс-Путешествия» [139], «OnetwoTrip» [131]), что является свидетельством высокого уровня репутации гостиницы среди туристов. Сегодня гостиница «Театральная площадь» ставит своей целью диверсификацию предложения и расширения взаимодействия с различными контрагентами – сезонные обновления концепции ресторана гостиницы «МОСТЬ», рост заключенных эксклюзивных договоров с различными туроператорами, внедрение различных предложений для привлечения корпоративных заказчиков и семей с детьми (мобильная игровая комната, программы с детскими активностями). По данным аналитики компании STR (Smith Travel Research), которая предоставляется напрямую гостиничным предприятиям, гостиница «Театральная площадь» на протяжении последних лет удерживает устойчивую долю рынка. Указанные выше аспекты позволяют говорить о том, что гостиничное предприятие находится на стадии ранней

зрелости в связи с тем, что текущие обновления не носят масштабный характер и не направлены на значительное увеличение доли рынка и улучшения конкурентных позиций, но данные продолжающиеся улучшения играют значимую роль в обеспечении конкурентоспособности данной гостиницы.

Для определения количественных значений стратегических параметров, которые позволяют оценить эффективность бизнес-модели данной гостиницы были использованы данные из АСУ гостиницы, журнала инцидентов, информация с сайтов каналов агрегаторов, а также базы договоров гостиницы и экспертные оценки, полученные с помощью опроса, проведенного автором, в котором приняли участие два генеральных менеджера гостиниц, консультант из консалтингового агентства, специализирующееся на проблемах повышения эффективности организаций гостиничной индустрии и два преподавателя кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса.

Ниже приведена таблица с описанием значений стратегических параметров, которые позволяют оценить эффективность способов удовлетворения потребностей исследуемого гостиничного предприятия и ключевые проблемы эффективности его бизнес-модели.

Таблица 3.1 - Значение стратегических параметров оценки внешних и внутренних факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия «Театральная площадь» (А). (составлено автором)

Название параметра (a_n)	Значение параметра a_n	Способ оценки параметра
Уровень уникальности предложения	9	Экспертная оценка уникальных характеристик гостиничного продукта
Узнаваемость бренда	8	Экспертная оценка данных о посещаемости сайта гостиницы и упоминаний в медиа и социальных сетях
Индекс квалификации персонала	7	Анализ данных о текучести кадров, экспертная оценка квалификации

		персонала
Индекс потребительской лояльности	70	Анализ отзывов на площадках бронирования
Коэффициент операционной эффективности	6.5	Проведение проверки «Тайный гость», опросы сотрудников, оценка журнала инцидентов
Доля прямых бронирований	26%	Анализ данных из АСУ гостиницы
Индекс генерации выручки	1.15	Оценка данных из отчетов STR
Доля эксклюзивных контрактов	20%	Анализ базы договоров гостиничного предприятия

На основе анализа отраслевых аналитических отчетов, полученных экспертных оценок и существующих научных исследований, в которых отражены рыночные ориентиры указанных выше стратегических параметров, позволяющие оценить рыночные ожидания, предвосхищение которых представляют суть потребностей данного предприятия.

Ниже приведена таблица с описанием значений стратегических параметров, свидетельствующих об уровне рыночных ожиданий, удовлетворение которых является целью обеспечения конкурентоспособности гостиницы и следствием данного удовлетворения является укрепление запаса прочности конкурентного преимущества.

Таблица 3.2 - Оценка рыночных ориентиров по стратегическим параметрам потребностей предприятия (\vec{N}). (составлено автором)

Название параметра (n_n)	Значение параметра n_n	Способ оценки параметра
Уровень уникальности предложения	7	Экспертная оценка уникальности продуктов гостиничных предприятий, действующих на анализируемом рынке
Узнаваемость бренда	7	Экспертная оценка узнаваемости брендов гостиничных предприятий, представленных на данном рынке
Индекс квалификации персонала	9	Данные Международной ассоциации гостиничного бизнеса о текучести кадров и отраслевые научные исследования
Индекс потребительской лояльности	50	Аналитический отчет агентства «Undersun»
Коэффициент	9	Экспертная оценка количества инцидентов и

операционной эффективности		операционной эффективности и исследование «Travelline» о скорости выполнения операций в гостиницах
Доля прямых бронирований	35%	Экспертная оценка в определении нормы доли прямых бронирований
Индекс генерации выручки	1.0	Отраслевое исследование компании «Броневик»
Доля эксклюзивных контрактов	15%	Экспертная оценка лучших практик управления гостиничными предприятиями

На данной стадии следует определить ключевые проблемы обеспечения роста конкурентоспособности гостиничного предприятия – низкий уровень операционной эффективности гостиницы и рост текучести кадров, что способствует снижению эффективности формирования устойчивых конкурентных преимуществ данной гостиницы.

Следующим шагом проводится расчет индекса рассогласования потребностей предприятия и способ их удовлетворения, который представлен в таблице.

Частный индекс d_i производится по формуле (1).

$$d_i = \frac{a_i - n_i}{n_i} * 100\% \quad (1)$$

Веса w_n определяются с помощью экспертных оценок, где 0 – наименее важный стратегический параметр, а 1 – наиболее важный параметр. Сумма весов должна быть равна 1.

Таблица 3.3 - Расчет интегрального индекса рассогласованности потребностей предприятия и его способностей по удовлетворению данных потребностей (составлено автором)

Параметр	\bar{N}	\bar{A}	$\bar{A} - \bar{N}$	d_i	w_n	Вклад, %
Уровень уникальности предложения	7	9	2	0.29	0,20	5.8
Узнаваемость бренда	7	8	1	0.14	0,1	1.4
Индекс квалификации	9	7	-2	-0.22	0,18	-3.96

персонала						
Индекс потребительской лояльности	50	70	20	0,4	0,15	6
Коэффициент операционной эффективности	9	6.5	-2.5	-0,28	0,10	-2,8
Доля прямых бронирований	35	26	-9	-0,25	0,05	-1,25
Индекс генерации выручки	1	1.15	0.15	0,15	0,12	1,8
Доля эксклюзивных контрактов	15	20	5	0,3	0,1	3
$D_{\text{превосходство}}$						18
$D_{\text{отставание}}$						-8.01
$D_{\text{общий}}$						9.99

Исходя из анализа структуры параметров, формирующих индексы $D_{\text{превосходство}}$ и $D_{\text{отставание}}$ следует сделать вывод, что устойчивое конкурентное преимущество гостиницы «Театральная площадь» базируется на уникальности предложения, высокой потребительской лояльности и высокой доли эксклюзивных контактов. Разработка мер, направленных на непрерывное повышение уровня удовлетворения рыночных ожиданий по данным стратегическим параметрам приведет в итоге к устойчивому росту конкурентоспособности гостиничного предприятия. Факторами, которые способствуют снижению устойчивости роста конкурентоспособности данного гостиничного предприятия, являются высокая текучесть кадров, которая является ключевой причиной низкого уровня индекса квалификации персонала гостиницы и недостаточно высокий показатель операционной эффективности – длительное выполнение операций и наличие инцидентов в реализации основных бизнес-процессов гостиничного предприятия. Данные факторы являются ключевыми проблемами, на которые должны быть в первую очередь учтены при разработке планов по повышению конкурентоспособности данной гостиницы.

На основе анализа исторических данных и с использованием экстраполяции произведена оценка изменения интегрального индекса $D_{общий}$ в течение будущих трех кварталов. Оценка производится по формуле

$$d_{i,t+1} = d_{i,t} + (d_{i,t} - d_{i,t-1}) \quad (5)$$

Таблица 3.4 - Прогноз изменения стратегических параметров конкурентоспособности гостиницы «Театральная площадь» на период T_{+3} (составлено автором)

Параметр	Текущее значение в период T	T-1	ΔT	T+1	T+2	T+3	Изменение за квартал
Уровень уникальности предложения	0.29	0.29	0	0.29	0.29	0.29	0
Узнаваемость бренда	0.14	0.14	0	0.14	0.14	0.14	0
Индекс квалификации персонала	-0.22	-0.14	-0.08	-0.3	-0.38	-0.46	-24%
Индекс потребительской лояльности	0,4	0.35	0.05	0,45	0.5	0.55	+15%
Коэффициент операционной эффективности	-0,28	-0.32	0.04	-0,24	-0.2	-0.16	+12%
Доля прямых бронирований	-0,25	-0.40	0.15	-0,1	0.05	0.2	+45%
Индекс генерации выручки	0,15	0.1	0.05	0,2	0.25	0.3	+15%
Доля эксклюзивных контрактов	0,3	0.2	0.1	0,4	0.5	0.6	+30%

Анализ сформированного прогноза на базе использования экстраполяции позволяет сделать вывод, что ключевым аспектом обеспечения конкурентоспособности гостиницы связано с повышением уровня квалификации персонала. Данная проблема способствует утрате запаса прочности конкурентных преимуществ и размывания уникальности предложения вследствие потенциального снижения уровня обслуживания гостей. В случае сохранения текущих тенденций изменения значений

стратегических параметров значительный рост демонстрируют доля прямых бронирований и заключенных эксклюзивных контрактов.

Оценка прогноза изменения стратегических параметров конкурентоспособности гостиницы «Театральная площадь» стала основой для определения роста интегрального индекса $D_{общий}$ за каждый квартал.

Таблица 3.5 - Расчет индекса рассогласованности $D_{общий}$ гостиницы «Театральная площадь» на период T_{+3} (составлено автором)

Период	Значение индекса D	Интерпретация значения
Текущее значение (Т)	9.99%	Низкий уровень возникновения кризиса
T_{+1}	12.05%	Низкий уровень возникновения кризиса
T_{+2}	14.11%	Низкий уровень возникновения кризиса
T_{+3}	16.17%	Приближение к зоне умеренного зона риска возникновения нормативного кризиса

Ранее автором было отмечено, что ключевыми факторами формирования устойчивого конкурентного преимущества гостиницы «Театральная площадь» являются уникальность предложения потребительская лояльность и доля эксклюзивных контрактов. Сформируем стрессовые сценарии (умеренный, пессимистический и критический) исходя из анализа потенциального ухудшения данных параметров при отсутствии изменений остальных параметров.

Таблица 3.6 - Результаты проведения стресс-тестирования для оценки запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы «Театральная площадь» (составлено автором)

Сценарий	Уникальность предложения	Доля эксклюзивных контрактов	Индекс потребительской лояльности	$D_{общий}$	Изм.
Умеренный стрессовый сценарий	8	15	60	1.02%	-
Пессимистический	7	13	55	-	-5.69%

сценарий				4.67%	
Критический сценарий	4	7	30	- 24.74 %	-20.1%

Проведенное автором стресс-тестирование с учетом потенциального ухудшения стратегических параметров позволяет сделать вывод, что в случае снижения уровня уникальности предложения, потребительской лояльности и доли эксклюзивных контрактов в умеренном стрессе фактически снимает проблематику рассогласованности потребностей предприятия и его способностей по удовлетворению данных потребностей. В жестком сценарии гостиница утрачивает конкурентные преимущества и вынуждена следовать за лидерами рынка, прибегать к позиционному обеспечению конкурентоспособности, а в экстремальном сценарии большинство блоков бизнес-модели является причиной полной утраты запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы.

На базе проведенного стресс-тестирования могут быть сформированы рекомендации по обеспечению роста конкурентоспособности гостиницы «Театральная площадь»:

1. Повышение уровня инвестиций в обучение и развитие сотрудников гостиницы с последующей разработкой мотивационных программ и стимулирование формирования уникальных компетенций обслуживания.
2. Расширение доли эксклюзивных партнерств с туроператорами и корпоративными заказчиками для долгосрочного взаимодействия и привлечения различных сегментов гостей.
3. Укрепление уникальности продукта на основе предоставления большего количества дополнительных услуг привлекательных для различных сегментов гостей.

4. Проведение еженедельного мониторинга показателей операционной эффективности, актуализация регламентов обслуживания.

3.2 Организационно-методическое обеспечение применения стресс-тестирования при прогнозировании на гостиничных предприятиях.

Обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности становится приоритетной задачей для многих руководителей гостиничных предприятий в связи с повышением уровня неопределенности на рынке гостиничных услуг [23]. Для реализации мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия в долгосрочной перспективе, требуется оперативный анализ имеющейся первичной и вторичной информации, а также учет достоверных, полных и точных прогнозов, отражающих развитие рыночных тенденций, ожидаемое поведение предприятий конкурентов на рынке, которые формируются аналитическими агентствами и государственными структурами.

Усложнение структуры показателей и индикаторов, включаемых а прогнозы, в которых анализируется потенциальное изменение состояния рынка гостиничных услуг, факторов, способствующих качественной переоценке ценности предоставляемых данными организациями гостиничных услуг, в совокупности с ростом количества источников информации, необходимой для осуществления процесса прогнозирования являются причинами возрастания роли гармонизации прогнозов гостиницы с макропрогнозами развития данного рынка. Анализ тенденций развития рынка гостиничных услуг позволяет формировать релевантные базы количественных и качественных данных с последующей их глубокой оценкой для установления закономерностей изменения данного рынка, которые в итоге влияют на обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия [84].

Условия неопределенности на рынке гостиничных услуг формируются под влиянием усиления описанных выше тенденций развития индустрии гостеприимства, которые накладывают ряд ограничений на использование традиционных методов прогнозирования на гостиничных предприятиях. Применение традиционных методов прогнозирования на гостиничных предприятиях в условиях роста неопределенности требует сегодня учета большего количества данных, связанных с поведением потребителей, ценовой политикой конкурентов, возможностями привлечения ресурсов сторонних компаний, что, однако не решает проблемы оценки запаса прочности конкурентного преимущества. Рост объема данных является причиной создания сложных статистических динамических моделей прогнозирования, что в итоге влияет на сложность и трудоёмкость процессов прогнозирования изменения степени конкурентоспособности гостиничного предприятия. Дополнительным ограничением прогнозирования конкурентоспособности гостиницы в условиях неопределенности является отсутствие оценок влияния кардинальных событий, которые невозможно учесть при формировании прогноза с помощью использования математических моделей с большим набором параметров. Стоит отметить, что потенциальное развитие маловероятных негативных тенденций может иметь влияние на формирование траектории развития жизненного цикла гостиничного объекта. Рост количества параметров для оценки эффективности и результативности хозяйственной деятельности гостиницы в условиях конкуренции трудно поддаются включению в современные прогнозные модели, так как требуют использования дорогостоящего программного обеспечения обработки данных [38].

В условиях современной трансформации рынка гостиничных услуг большую значимость приобретает поисковый подход к анализу

потенциального состояния гостиничной индустрии в долгосрочном периоде, сопряженный с использованием комбинированных методов прогнозирования. Данный подход эффективен для решения проблемы системного анализа альтернативных вариантов формирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия, что потребует оценки воздействия спектра факторов, событий и тенденций развития рынка гостиничных услуг на его будущее состояние [16].

Как было отмечено ранее такой метод прогнозирования как метод стресс-тестирования ориентирован на разработку сценариев поведения экономических агентов в условиях повышения уровня неопределенности. Метод стресс-тестирования эффективен для формирования обоснованных, точных и адекватных текущей и потенциальной рыночной обстановке сценариев. Он интегрирует в себе преимущества формальных и интуитивных методов прогнозирования и основан, как показано выше, на использовании экспертных оценок и экономического моделирования. Использование данного метода прогнозирования для определения запаса прочности конкурентного преимущества гостиничного предприятия должно дополняться сопутствующей оценкой тенденций развития рынка гостиничных услуг. Стратегическое проведение стресс-тестирования по указанным данным параметрам с учетом описанных выше макроэкономических тенденций может осуществляться по завершении периода планирования мероприятий по обеспечению конкурентоспособности гостиницы, который принимается в гостиничных объектах как горизонт планирования в рамках 1 года.

Гибкость управления устойчивым ростом конкурентоспособности гостиницы в рамках применения стресс-тестирования заключается в возможности адаптации хозяйственной деятельности гостиничного предприятия к общей динамике потребительских предпочтений, изменениям

структуры потребительских сегментов, трансформации факторов, которые способствуют росту уровня конкуренции на анализируемом рынке. Анализ спектра эндогенных и экзогенных переменных и их взаимовлияния необходим при формировании сценариев развития гостиничного объекта.

Стратегическое стресс-тестирование подразумевает помимо стандартных процедур сценарного прогнозирования включение процессов анализа чувствительности деятельности гостиничного предприятия к изменениям и внешней среды также, что требует определения стресс-факторов, которые оцениваются с точки зрения возможного возникновения кардинальных изменений рынка гостиничных услуг, что способствует разрушению устойчивого конкурентного преимущества. Источниками кардинальных изменений данного рынка могут стать такие факторы как увеличение количества объектов-конкурентов, снижение спроса на гостиничные услуги и увеличение налоговой нагрузки на гостиничные предприятия [110].

Изменения на рынке гостиничных услуг связаны с действием ряда государственных инициатив, которые направлены на увеличение предложения в гостиничном секторе. Определение внешних стресс-факторов производится в рамках анализа правовых документов, которые отражают стратегические приоритеты планирования развития гостиничной индустрии Российской Федерации. К таким документам следует отнести «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 №2129-р.) [4], паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» [3]. В некоторых регионах также действуют локальные нормативно-правовые документы, в которых указываются приоритетные направления развития сферы туризма и индустрии гостеприимства. В Санкт-Петербурге, например,

действует государственная программа «Развитие сферы туризма в Санкт-Петербурге» [6]. В данных нормативно-правовых документах указаны следующие аспекты, которые необходимо учитывать при проведении стратегического стресс-тестирования на гостиничных предприятиях:

- Анализируемые тенденции развития гостиничной индустрии на период действия нормативного документа [3].

- Приоритетные направления развития гостиничной индустрии (строительство и реконструкция гостиничных объектов, повышение квалификации сотрудников средств размещения, увеличение инвестиций и объема предпринимательских инициатив в гостиничной индустрии) [4].

- Ключевые мероприятия для достижения целей, заявленных в нормативно-правовых документах, имеющих стратегическое значение для развития гостиничной индустрии [2].

- Указанные в нормативно-правовых документах оценки способов достижения целевых значений показателей по каждому направлению развития гостиничной индустрии [4].

- Сопоставления административных, бюджетных, финансовых ресурсов, времени, целей программ и стратегий, инструментов достижения целевых показателей и масштабов деятельности, которые отражены в исследуемой нормативно-правовой базе прогнозирования в гостиничной индустрии [6].

Внедрение стратегического стресс-тестирования в практику прогнозирования гостиницы должно учитывать данные правовые аспекты с целью обеспечения достоверности, надежности и релевантности процедур реализации данного метода для формирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия в таких потенциальных

экономических условиях, которые формируются под влиянием складывающихся тенденций на рынке гостиничных услуг [84].

Анализ теоретических источников [76, 77, 110, 130], посвященных проблематике реализации методов прогнозирования на гостиничных предприятиях, практики использования метода стресс-тестирования на примере, описанном выше, позволил разработать алгоритм организации стратегического стресс-тестирования гостиничного предприятия с учетом влияния тенденций развития рынка гостиничных услуг.



Рисунок 3.1 - Алгоритм организации стратегического стресс-тестирования гостиничного предприятия с учетом влияния тенденций развития рынка гостиничных услуг (составлено автором)

Данный алгоритм, включает следующие этапы:

1. Анализ тенденций развития рынка гостиничных услуг.

На первом этапе исходя из анализа указанной выше нормативно правовой базы определяются современные тенденции развития рынка гостиничных услуг. Оптимальное количество тенденций, необходимых для проведения стресс-тестирования, - 3 тенденции. Актуальность определенных направлений развития рынка гостиничных услуг может определяться также

экспертной оценкой или с использованием информационных отчетов аналитических агентств.

2. Описание блоков бизнес-модели гостиничного предприятия и стадии его жизненного цикла.

На втором этапе, как описано автором выше, детально описываются составляющие блоков бизнес-модели гостиничного предприятия, то есть то, как гостиничное предприятие формирует ценностное предложение, какие ресурсы и способности используются для поддержания устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы. Отдельно осуществляется оценка надежности механизмов, способствующих снижению вероятности репликации конкурентных преимуществ гостиницы, но которые могут перестать эффективно выполнять свою функцию в связи с развитием современных тенденций. Последующее определение стадии жизненного цикла гостиницы позволит также сформировать перечень наиболее критических внешних факторов, которые влияют на переход гостиничного предприятия на следующую стадию.

3. Определение внешних стресс-факторов, влияющих на запас прочности конкурентных преимуществ гостиницы.

После реализации первых шагов необходимо сопоставить выявленные тенденции и блоки бизнес-модели гостиничного предприятия. Данное сопоставление производится с помощью формирования матрицы «тенденции-блоки бизнес-модели», что позволяет выделить внешние стресс-факторы, которые могут нанести ущерб формированию устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия. Для удобного анализа роли стресс-факторов в обеспечении устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия может быть сформирована тепловая карта на основе данной матрицы.

Таблица 3.7 - Матрица сопоставлений тенденции развития рынка гостиничных услуг – блоки бизнес-модели гостиницы (составлено автором)

	Блоки бизнес-модели гостиницы					
	Ценностное предложение	Ресурсы и способности	Организация предпринимательской деятельности	Механизм доставки ценности	Модель доходов	Механизм присваивания выгод
Тенденция № N	Влияние на возникновение уязвимости блока. Уровень стресс-фактора	Влияние на возникновение уязвимости и блока. Уровень стресс-фактора	Оценка влияния и определение уровня стресс-фактора	Оценка влияния и определение уровня стресс-фактора	Оценка влияния и определение уровня стресс-фактора	Оценка влияния и определение уровня стресс-фактора

Первым шагом экспертами описывается влияние тенденции на потенциальные изменения каждого блока бизнес-модели гостиницы. Сила стресс фактора рассчитывается как умножение оценки силы тенденции на оценку уязвимости блока. Оценка производится по шкале от 1 до 3, где

Сила тенденции:

- 1 = слабое влияние на блок бизнес-модели.
- 2 = умеренное влияние на блок бизнес-модели.
- 3 = сильное влияние на блок бизнес-модели.

Уязвимость блока:

- 1 = блок защищён от потенциальных негативных последствий от развития тенденции.
- 2 = наличие потенциальной уязвимости блока бизнес-модели.
- 3 = блок бизнес-модели критически чувствителен к изменению тенденции.

Результат интерпретируется следующим образом:

- 1–3 - низкий стресс (зелёная окраска ячейки)

4–6 - средний стресс (жёлтая окраска ячейки)

7–9 - высокий стресс (красная окраска ячейки)

Сформированная тепловая карта, которая отражает результаты расчетов, является промежуточным результатом стратегического стресс-тестирования бизнес-модели гостиницы, которое должно производиться на ежегодной основе.

4. Анализ полученных результатов стратегического стресс-тестирования.

После составления тепловой карты необходимо провести анализ полученных результатов, скорректировать веса стратегических параметров, с учетом потенциального изменения факторов внешней среды и сформулировать рекомендации по оценке потребностей гостиницы и способов по удовлетворению данных потребностей или начать работу по внедрению новой бизнес-модели на гостиничном предприятии, что также связано с актуализацией процессов мониторинга тенденций развития рынка гостиничных услуг.

5. Адаптация и корректировка процесса мониторинга тенденций развития рынка гостиничных услуг.

Получение обновленной информации об изменениях конкуренции на рынке гостиничных услуг, потребительских предпочтениях, технологическом развитии участников данного рынка способствует трансформации подходов к сбору информации и внесение корректировок в процесс мониторинга с уточнением приоритетных методов сбора данных, источников, инструментов отслеживания появления новых трендов спроса. Указанные аспекты являются причиной запуска данного алгоритма с начала с учетом обновленной информационной базы прогнозирования.

Использование данного алгоритма позволяет решить ряд стратегически

значимых задач:

– Оценка способности гостиницы выдерживать конкуренцию в долгосрочном периоде в условиях усиления роли внешних кризисных явлений (снижение спроса на поездки, сокращение деловой активности, появление новых конкурентов).

– Выявление потенциальных рыночных источников ущерба хозяйственной деятельности гостиничного предприятия и выработка стратегии в случае возникновения данных угроз.

– Формирование актуальной системы показателей с учетом формирующихся тенденций на рынке гостиничных услуг для более эффективного использования финансовых, кадровых, производственных и других ресурсов, улучшения реализуемых в гостинице технологий.

Предложенный автором алгоритм организации стратегического стресс-тестирования гостиничного предприятия с учетом влияния тенденций развития рынка гостиничных услуг позволит структурно представить внешние элементы данных тенденций, влияющие на устойчивый рост конкурентоспособности гостиничного предприятия, и сопоставить их аналитически с потенциальными уязвимостями бизнес-модели гостиничного предприятия в случае потенциального негативного изменения внешней среды данной гостиницы.

Так, например, рост тенденции персонализации обслуживания гостей может привести к тому, что на рынке у конкурентов появятся новые инструменты более качественного взаимодействия с гостями (чат-боты, рекомендательные системы), которые могут повлиять на усиление конкуренции. Внедрение новых цифровых технологий способствует изменению уровня анализа запросов потребителей, а на рынке может развернуться соперничество за их внедрение и эффективное использование,

что скажется на эффективности реализации существующих бизнес-моделей гостиничных предприятий.

3.3 Практические рекомендации по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы.

Метод стресс-тестирования занимает в разработанных автором системе и методике прогнозирования устойчивости конкурентоспособности гостиничного предприятия центральное положение. Применение в деятельности гостиничного предприятия данного метода прогнозирования обладает рядом преимуществ, которые позволяют оценить его практическую значимость.

В основе использования традиционных методов прогнозирования, как было отмечено ранее, лежит оценка текущих финансовых и операционных показателей, которые позволяют фиксировать уже наступивший нормативный кризис развития жизненного цикла гостиничного предприятия. В свою очередь применение стресс-тестирования в прогнозировании на гостиничном предприятии базируется на оценке таких показателей как операционная эффективность, квалификация персонала, уровень уникальности гостиничного продукта, качественное снижение которых часто предшествует ухудшению финансовых показателей хозяйственной деятельности гостиницы, что позволяет утверждать о наличии временного интервала для принятия управленческих решений по поддержанию устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия [84].

Популярные методы прогнозирования, используемые на гостиничных предприятиях и которые были определены в процессе опроса сотрудников данных организаций, позволяют получить точечные оценки будущего состояния гостиничного предприятия и его положения на рынке. Стресс-

тестирование в практике прогнозирования, нацеленное на достижение устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы, дает ответы на вопрос о последствиях наступления неблагоприятного сценария изменения внешних и внутренних факторов среды, в которой оперирует данная гостиница. Как следует из анализа, проведенного выше стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия «Театральная площадь», ключевым преимуществом использования данного метода прогнозирования является многовариантность оценок эффективности данной бизнес-модели для обеспечения конкурентоспособности гостиницы по отношению к воздействию сочетаний различных негативных факторов. В процессе исследования были разработаны три сценария для каждого из которых рассчитано значение индекса $D_{общий}$ и определено, в каком случае гостиница «Театральная площадь» переходит в зону критического риска утраты запаса прочности конкурентного преимущества. Это позволяет ранжировать риски рассогласования потребностей предприятия и способов по удовлетворению данных потребностей и сосредоточить управленческие усилия на наиболее критических стратегических параметрах.

Дополнительным преимуществом использования такого метода прогнозирования как метода стресс-тестирования способствует формированию проактивного управления устойчивым ростом конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределенности. Проактивное управление конкурентоспособностью лежит в рамках концепции классиков ресурсно-ориентированного подхода к формированию конкурентных преимуществ Г. Хамела и К. К. Пархалада, научные идеи которых описаны в первой главе настоящего исследования. Развитие культуры проактивного управления конкурентоспособностью приводит к тому, что руководители гостиничных предприятий не реагируют

на уже случившийся кризис развития, а на ранних этапах определяют с помощью предложенной автором методики риски возникновения угрозы утраты запаса прочности конкурентных преимуществ. Регулярное проведение стресс-тестирования бизнес-модели гостиницы переводят прогнозирование из состояния пассивного наблюдения за показателями в режим активного управления устойчивостью роста конкурентоспособностью гостиничного предприятия с элементами превентивного определения потенциального ухудшения факторов его хозяйственной деятельности [91].

Отказ от интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования гостиничного предприятия является причиной роста инерционности управления конкурентоспособностью гостиницы, накопления рисков, системное взаимодействие которых в условиях неопределенности может стать критическим для осуществления хозяйственной деятельности. Среди руководителей гостиничных предприятий может формироваться иллюзия стабильности факторов внутренней и внешней среды гостиницы, которая отражается в ситуации, когда текущие финансовые показатели свидетельствуют об эффективности хозяйственной деятельности, но скрытые диспропорции, лежащие в основе указанного выше рассогласования, имеют тенденцию к нарастанию. Отсутствие стресс-тестирования в практике прогнозирования на гостиничном предприятии приводит к тому, что запас прочности конкурентного преимущества оценивается интуитивно, что является причиной выделения ресурсов на упреждающие меры по обеспечению конкурентоспособности гостиницы без должного обоснования.

Необходимость внедрения стресс-тестирования для прогнозирования на гостиничных предприятиях связана и с требованием решения проблемы разрозненности стратегических и операционных показателей. Различные отделы гостиницы отслеживают динамику текучести кадров, доли прямых

бронирований, анализируют отчеты о прибылях и убытках, жалобах и пожеланиях гостей. При такой фрагментации сложно установить причинно-следственные связи между ухудшением операционных показателей и будущим падением финансовых результатов.

Стоит отметить, что несмотря на наличие ряда преимуществ по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы существует ряд трудностей, с которыми может столкнуться руководство гостиничного предприятия при интеграции данного метода прогнозирования.

Внедрение стресс-тестирования потребует изменения существующей практики прогнозирования, что может вызвать сопротивление со стороны действующих сотрудников, что особенно важно в условиях необходимости решения проблемы перераспределения ответственности между подразделениями. Указанная проблема является причиной отсутствия исполнителя, отвечающего за сбор необходимых данных, расчёта стратегических параметров, калибровку весов и оценку уникальности предложения, которое формирует гостиничное предприятие.

Снижение привлекательности интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования гостиничного предприятия может быть связано и с отсутствием необходимых компетенций у сотрудников данного предприятия. Корректные расчет индексов, интерпретация результатов, дальнейшее проведение стресс-тестов требует наличия определенных аналитических навыков у сотрудников гостиницы. Обучение действующих сотрудников сопряжено с выделением времени и ресурсов, которые позволяют качественно подготовить персонал к выполнению новых задач, лежащих в основе проведения стресс-тестирования. В тоже время привлечение внешних консультантов также приводит к увеличению затрат на реализацию данной

интеграции. Данные аспекты носят особенно критический характер для малых и средних гостиниц, которые не имеют возможности сформировать отдельное подразделение аналитиков или привлечь значительные инвестиции на длительное обучение сотрудников работе с передовыми методами прогнозирования или привлечения внешних экспертов.

В процессе исследования весовые коэффициенты, пороговые значения интегрального индекса $D_{\text{общий}}$, некоторые стратегические параметры определены с помощью экспертных оценок, которые носят субъективный характер. Также следует отметить, что для количественного определения ряда параметров требуется наличие данных, которые могут не собираться на гостиничном предприятии с регулярной периодичностью, в то же время часть данных, полученные из внешних источников (онлайн агрегаторы, которые предоставляют информацию об отзывах гостей, аналитические отчеты компаний), могут иметь разный уровень достоверности. Таким образом ключевые барьеры внедрения стресс-тестирования в современную практику прогнозирования носят информационный и методический характер и связаны с экспертной калибровкой, указанных выше весовых коэффициентов, оценок стратегических параметров и пороговых значений индекса для каждой гостиницы отдельно, а также обеспечением достоверного массива данных, которые будут использован для проведения процедур стресс-тестирования.

Разработанная автором методика прогнозирования устойчивой конкурентоспособности в случае формального внедрения может стать бюрократической функцией, которая не оказывает значимого влияния на планирование мероприятий по обеспечению устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы, поэтому необходимо трансформировать стресс-тестирование, которое лежит в основе данной методики во встроенный элемент управленческого цикла.

Формирование рекомендаций по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы таким образом должны учитывать организационные аспекты (распределение ответственности между сотрудниками гостиницы), процедурные правила (периодичность проведения расчетно-аналитических работ, сбора данных), вопросы интерпретации полученных результатов и рекомендации по внедрению процессов стресс-тестирования в управленческий цикл гостиничного предприятия.

Как было отмечено ранее, внедрение стресс-тестирования на гостиничном предприятии требует перераспределения ответственности между ключевыми менеджерами данного предприятия. Для решения данного вопроса необходимо возложить обязанности по отслеживанию доли прямых бронирований, узнаваемости бренда, доли эксклюзивных контрактов и уникальности формируемого предложения на коммерческого директора гостиницы, по оценке операционной эффективности, потребительской лояльности на директора по операционной деятельности, по анализу индекса квалификации персонала на директора по развитию человеческих ресурсов, а оценка индекса генерации выручки должна производиться финансовым директором. Данные сотрудники включены в аналитическую группу проведения стресс-тестов, руководителем которой является управляющий директор. Финальный расчет интегрального индекса рассогласования производится руководителем аналитической группы.

Таблица 3.8 - Распределение ответственности между сотрудниками за сбор данных и оценку стратегических параметров (составлено автором)

Параметр	Ответственный сотрудник	Частота оценки
Уровень уникальности предложения	Коммерческий директор	ежемесячно
Узнаваемость бренда		ежемесячно

Доля прямых бронирований		еженедельно
Доля эксклюзивных контрактов		ежеквартально
Коэффициент операционной эффективности	Директор по операционной деятельности	еженедельно
Индекс потребительской лояльности		ежемесячно
Индекс квалификации персонала	Директор по развитию человеческих ресурсов	ежемесячно
Индекс генерации выручки	Финансовый директор	ежемесячно

Значительную роль в поддержании устойчивого конкурентного преимущества гостиницы играют нематериальные активы, такие как уникальность предложения, репутационный ресурс гостиничного предприятия, лояльность потребителей и квалификация персонала. Рекомендацией в таком случае является осуществление регулярной оценки нематериальных активов гостиницы и степени их развития, что также требует включения оценки стратегических параметров в процедуры оценки КРІ указанных выше сотрудников. Индекс квалификации должен быть учтен при подсчете КРІ директора по развитию человеческих ресурсов, уровень уникальности предложения – в КРІ коммерческого директора, а показатели операционной эффективности и потребительской лояльности – в КРІ директора по операционной деятельности.

Рекомендация по преодолению ограничений процедур реализации стресс-тестирования на гостиничном предприятии заключается в обеспечении регулярной периодичности сбора данных и проведения расчетно-аналитических работ, что позволит определить роль стресс-тестирования как обязательной процедуры, лежащей в основе построения системы раннего предупреждения возникновения нормативного кризиса развития гостиницы.

Проведение оценок стратегических параметров, по которым определяется запас прочности конкурентных преимуществ гостиницы, требует определения периодичности сбора необходимых данных. Обновление базы данных с информацией о брендовых запросах, прямых бронирований,

расчета уровня потребительской лояльности, отзывов гостей, текучести персонала должно проводиться ежемесячно. Данные управленческого учета и оценки конкурентов, которые составляют основу процедуры бенчмаркинга данных предприятий, а также сведения об инцидентах, качестве осуществления основных бизнес-процессов должны подвергаться еженедельному анализу аналитической группой.

Предложение по использованию стресс-тестирования как обязательной регулярной процедуры в рамках определения периодичности проведения, участников и ожидаемых результатов описано в таблице ниже.

Таблица 3.9 - Использование стресс-тестирования как обязательной процедуры прогнозирования на гостиничных предприятиях (составлено автором)

Периодичность	Цель проведения	Участники	Ожидаемый результат
1 раз в квартал	Стресс-тест по 8 стратегическим параметрам для определения текущих уязвимостей бизнес-модели гостиницы	Аналитическая группа	Оценка изменений запаса прочности конкурентных преимуществ за отчётный период. Разработка решений по обеспечению конкурентоспособности гостиницы
1 раз в год	Стратегический стресс-тест с последующей оценкой влияния макрофакторов на долгосрочное обеспечение конкурентоспособности		Корректировка конкурентной стратегии в связи с обновлением информации о тенденциях развития рынка

Последующее включение стресс-тестирования в практику прогнозирования на гостиничных предприятиях предполагает также проведение стресс-сессий, на которых аналитической группой рассматриваются вопросы факторов динамики интегрального индекса $D_{общий}$ и определению запаса прочности конкурентных преимуществ в месяцах, осуществляется анализ результатов стресс-тестов, уязвимостей бизнес-модели

гостиницы и необходимости корректировки весовых коэффициентов, экспертной оценки стратегических параметров.

Расчет интегрального индекса $D_{\text{общий}}$ производится с учетом предварительного анализа $D_{\text{превосходство}}$ и $D_{\text{отставание}}$, что в свою очередь требует наличие навыков декомпозиции у сотрудников, проводящих стресс-тест, так как высокие значения указанных выше индексов $D_{\text{превосходство}}$ и $D_{\text{отставание}}$ МОГУТ создавать иллюзию низкого уровня рассогласованности потребностей и способов удовлетворения, в связи с чем рекомендуется повышать качество информационной базы, использование которое оказывает значимое влияние на оценку стратегических параметров. Использование доступных инструментов сбора данных об отзывах гостей, поведении конкурентов и аналитики операционной эффективности гостиницы, таких как «Яндекс.Взгляд», «Power BI», «ParseHub», позволит повысить качество информации, необходимой для расчета интегрального индекса и способствует преодолению ограничений информационного характера.

Преодоление методических барьеров внедрения стресс-тестирования в практику прогнозирования гостиничного предприятия, связанных с необходимостью калибровки весовых коэффициентов, экспертных оценок стратегических параметров и пороговых значений индекса рекомендуется с помощью определения пилотного периода использования стресс-тестирования, во время которого необходима отладка процессов сбора данных и проведения обучения работе со сформированной методикой.

Для качественной интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы с его последующим внедрением в управленческий цикл гостиничного предприятия автором рекомендовано обучить на время пилотного использования данного метода прогнозирования действующего сотрудника (коммерческого

директора, финансового директора) работе с указанной выше методикой. Относительно быстрая скорость обучения (3 дня) и наличие описанных выше материалов позволит в краткие сроки интегрировать стресс-тестирование в систему прогнозирования на гостиничном предприятии без существенных вложений в кадровое обеспечение процедур.

Интеграция стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиницы должна также сопровождаться формированием соответствующей базой знаний, которая включает архив проведенных стресс-тестов и пост-аналитику эффективности мер по обеспечению конкурентоспособности гостиницы, реализации стратегических рисков, которые действительно смогли повлиять на формирование конкурентных преимуществ гостиницы. Формирование данной базы данных позволит в будущие периоды калибровать веса и пороговые значения, тем самым повышая точность системы прогнозирования [85].

Разработанные автором практические рекомендации направлены на преодоление ограничений существующей практики прогнозирования на гостиничных предприятиях и качественной интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности данных предприятий. Включение в анализ рассогласования потребностей предприятия и способов удовлетворения данных потребностей нематериальных активов восполняет критический пробел в использовании популярных методов прогнозирования. Стресс-тестирование и последующая количественная оценка запаса прочности конкурентных преимуществ гостиницы дают руководству инструмент сценарного планирования и временной горизонт для принятия решений, направленных на обеспечение конкурентоспособности. Использование доступных инструментов и перераспределение имеющихся ресурсов в совокупности с четки

распределением полномочий исполнителей делают предложенную методику реализуемой для значительного количества гостиничных предприятий без привлечения большого объема инвестиций для формирования передовых систем прогнозирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рост конкуренции на рынке гостиничных услуг вызван сегодня повышением уровня популярности внутреннего туризма, непрерывностью динамики развития технологий обслуживания и как, следствие, связанное с этим ускорение изменений потребительских предпочтений, усложнением их структуры. Указанные выше аспекты, в совокупности с увеличением количества конкурентных стратегий предприятий-соперников на исследуемом рынке и развитием цифровых инструментов прогнозирования изменения поведения конкурентов и потребителей приводят к повышению уровня неопределенности на рынке гостиничных услуг.

Описанные выше факторы изменения внутренних и внешних условий, в рамках которых оперируют гостиничные предприятия, являются причинами повышения интереса со стороны исследователей к проблематике прогнозирования достижения и сохранения устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, которые лежат в основе процессов обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределенности. Разработка научно-практических решений указанной проблемы сегодня связаны с обеспечением процессов превентивного регулирования предпринимательской деятельности гостиничных предприятий в связи с наличием угрозы роста потенциальных потерь от усиления конкуренции и роста неопределенности в будущие периоды, что требует совершенствования методов прогнозирования обеспечения роста конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Настоящее диссертационное исследование, посвященное разработке теоретических положений и методических подходов к обеспечению устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий на основе совершенствования методов прогнозирования, позволило достичь

поставленной цели и решить комплекс теоретических, методических и практических задач, что подтверждается следующими полученными результатами.

Анализ теоретических источников в первой главе позволил определить роль ресурсно-ориентированного подхода к формированию конкурентных преимуществ гостиницы, а также выявить взаимосвязь подходов к анализу жизненного цикла гостиничного предприятия и его бизнес-модели. В диссертационном исследовании представлена сформированная автором, на основе исследования данной связи, система прогнозирования устойчивости конкурентных преимуществ гостиничного предприятия. Представленная система прогнозирования имеет модульную архитектуру, позволяющая последовательно осуществлять диагностику текущего состояния конкурентных преимуществ и источников их формирования, прогнозирование динамики данного состояния, проведение стресс-тестирования в экстремальных сценариях и выработку адресных управленческих решений.

Результаты исследования в полной мере позволяют дать ответ на поставленную научную гипотезу о влиянии практики прогнозирования, реализуемой на гостиничном предприятии, которая включает текущее использование методов прогнозирования, на обеспечении роста его конкурентоспособности в рамках оценки запаса прочности конкурентных преимуществ. С целью решения данной гипотезы во второй главе разработан алгоритм оценки практики прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничных предприятий, который позволяет учитывать направления изменений и взаимовлияния внешних и внутренних факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия, а также базируется на анализе научных концепций, посвящённых исследованию

влияния стратегических изменений на формирование хозяйственной практики предприятия.

В следствие проведенной диагностики современной практики прогнозирования гостиничных предприятий автором разработана методика прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях. Предложенная во второй главе настоящего исследования методика прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности на гостиничных предприятиях, основанная на анализе рассогласования потребностей предприятия и способов по удовлетворению данных потребностей и в основе которой лежит использование метода стресс-тестирования, позволяет оценить ключевые параметры, определяющие устойчивый рост конкурентоспособности гостиницы, - уникальные ресурсы гостиницы и её компетенции в удовлетворении своих потребностей. Восемь стратегических параметров, которые соотносятся с блоками бизнес-модели гостиницы, начиная от ценностного предложения гостиничного объекта и заканчивая моделью доходов, формируют рамку оценки положения гостиницы на рынке относительно конкурентов и соответствие стратегическим целям данного предприятия.

Автором предлагается применять данный метод на предприятиях гостиничной индустрии для моделирования усугубления негативной динамики развития именно тех параметров, которые лежат в основе создания устойчивых конкурентных преимуществ гостиницы. Системное и последовательное усиление стресс-факторов способствует определению сценариев, при которых гостиничное предприятие переходит в критическую зону рассогласования потребностей гостиницы и его способов удовлетворения, а также созданию возможностей оценки временного интервала, в течение которого данный гостиничный объект сохраняет

способность к восстановлению при неблагоприятном изменении внешних и внутренних факторов хозяйствования.

В третьей главе диссертационного исследования предложен алгоритм проведения стратегического стресс-тестирования гостиничного предприятия, который интегрирует анализ бизнес-модели гостиничного предприятия и анализ тенденций развития рынка гостиничных услуг. Использование данного алгоритма также включает формирование тепловой карты для удобного анализа роли стресс-факторов в обеспечении устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия, которая является причиной формирования рекомендаций по оценке потребностей гостиницы и способов по удовлетворению данных потребностей или начала работы по внедрению новой бизнес-модели на гостиничном предприятии.

В завершение диссертационного исследования сформулированы практические рекомендации по интеграции стресс-тестирования в систему прогнозирования устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия, которые ориентированы на использование в малых и средних гостиничных предприятиях, не располагающих значительными ресурсами для внедрения сложных аналитических систем прогнозирования.

Ожидаемым результатом предложенных автором разработок является переход от реактивного к проактивному управлению, обеспечивающему устойчивый рост конкурентоспособности гостиничного предприятия, и формирование системы раннего предупреждения о наличии угрозы утраты запаса прочности конкурентного преимущества.

Совершенствование процессов прогнозирования на гостиничных предприятиях и развитие соответствующих методов требует проведения дальнейших исследований о проблемах практики прогнозирования на гостиничных предприятиях, систематические улучшения навыков и

квалификации соратников, ответственных за составление необходимых прогнозов и изучение опыта использования цифровых технологий прогнозирования изменений поведения потребителей и конкурентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 20. – Ст. 2901.
2. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» : указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 25.03.2025).
3. Паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (утв. Федеральным агентством по туризму) // Министерство экономического развития РФ. — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_turizm_i_industriya_gostepriimstva/ (дата обращения: 01.02.2025).
4. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р) // Официальный интернет-портал правовой информации. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_506620/ (дата обращения: 03.02.2025).
5. Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года : распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 29.05.2025). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/ (дата обращения: 10.02.2025).
6. О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие сферы туризма в Санкт-Петербурге» (утв. постановлением Правительства

Санкт-Петербурга от 14.11.2017 № 936 (ред. от 30.12.2025)) // Официальный интернет-портал правовой информации Санкт-Петербурга. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=SPB&n=193717&req=doc> (дата обращения: 01.02.2023)

7. Адизес, И. Управление жизненным циклом компании: как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать / И. Адизес. — Москва : Альпина Паблишер, 2026. — 460 с.

8. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.

9. Ануприенко, В. Ю. Экономический суверенитет России. Направления и задачи укрепления экономического суверенитета на современном этапе развития страны / В. Ю. Ануприенко // Вестник РАЕН. — 2023. — Т. 23, № 4. — С. 60-67.

10. Афанасьева, Ю. С. Прогнозирование и планирование: соотношение понятий в контексте управления современными предприятиями / Ю. С. Афанасьева, О. Е. Гудкова, О. Ю. Шибаршина // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 4 (122). — С. 27-31

11. Бабаджанова Л. Х. Тенденции развития гостиничного бизнеса в индустрии гостеприимства // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 5. — С. 112–116.

12. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования = The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting / Д. Белл ; перевод с английского В. Л. Иноземцева. — Москва : Academia, 1999. — 956 с.

13. Бережной, В. И. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе процессного подхода / В. И. Бережной, Е. В. Бережная,

О. А. Зинченко // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 12-3. — С. 551–555.

14. Бестужев-Лада И. В. Рабочая книга по прогнозированию. — М. : Мысль, 1982. — 430 с.

15. Бестужев-Лада И. В. Социальное прогнозирование : курс лекций / И. В. Бестужев-Лада. — Москва : Педагогическое общество России, 2002. — 392 с.

16. Богомолов А.С., Дворяшина М.М., Дранко О.И., Кушников В.А., Резчиков А.Ф. Стресс-тестирование нефинансовых организаций: подход к обратной задаче на основе аналитического решения // Проблемы управления. — 2021. — № 6, С. 15–29.

17. Борисова, О. М. GAP-анализ как эффективный метод стратегического анализа (на примере рынка слабоалкогольных напитков) / О. М. Борисова // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2016. — № 3 (19). — С. 16–24.

18. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 83–90.

19. Волк Е. Н. Развитие гостиничной индустрии в условиях цифровой экономики // География и туризм. — 2024. — № 1. — С. 78–85.

20. Воронцова, М. Г. Развитие предприятий гостиничной индустрии в условиях кризиса туризма / М. Г. Воронцова, А. Д. Васильева // Журнал правовых и экономических исследований. — 2020. — № 3. — С. 122-128.

21. Гмошинский, В. Г. Инженерное прогнозирование / В. Г. Гмошинский. — Москва : Энергоиздат, 1982. — 207 с.

22. Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. Д. Летюхин, М. А. Летюхина [и др.] ; под

редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 427 с.

23. Григорян, А. А. Использование стресс-тестирования при прогнозировании финансовой устойчивости организации / А. А. Григорян // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 6(156). – С. 45-49.

24. Грищенко Ю. И. Теоретические аспекты применения формализованных методов прогнозирования финансовых результатов // Финансовый менеджмент. — 2015. — № 6. — С. 29–33.

25. Громова, Н. М. Основы экономического прогнозирования : учебное пособие / Н. М. Громова, Н. И. Громова. — Старая Русса : Старорусский политехнический колледж, 2007. — 80 с.

26. Даниленко, Н. Н. Рынок гостиничных услуг России: необходимость и возможность развития альтернативных средств размещения / Н. Н. Даниленко, О. А. Суранова // Baikal Research Journal. – 2017. – Т. 8, № 2. – С.7-20.

27. Девяткин, О. В. Аутогенный кризис как концептуальная модель системных изменений / О. В. Девяткин // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2019. — № 2. — С. 182–190.

28. Демурин, В. Б. Принятие управленческих решений в информационной системе гостиничного комплекса в условиях неопределенности и нечеткости исходных данных / В. Б. Демурин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 1-2. – С. 191-197.

29. Долгих, Ю. А. Исследование адаптационного потенциала предприятия с позиции применения системного подхода / Ю. А. Долгих, Е. А. Смородина // Индустриальная экономика. – 2021. – № 5-1. – С. 14-20.

30. Дорофеева, В. В. Бизнес-процессы предприятия: содержательные императивы и подходы к классификации / В. В. Дорофеева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 12А. – С. 19-29.

31. Дорошенко, М. Н. Принятие управленческих решений : учеб. пособие / М. Н. Дорошенко ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. — Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. — 122 с.

32. Елисеева Т. И. Прогнозирование спроса на услуги как основа принятия управленческих решений в гостиничном бизнесе / Т. И. Елисеева, М. А. Мирошниченко // Вестник Дальневосточного государственного университета путей сообщения. – 2003. – № 1. – С. 17–22.

33. Елисеева, Т. И. Прогнозирование спроса на услуги как основа принятия управленческих решений в гостиничном бизнесе / Т. И. Елисеева, М. А. Мирошниченко // Вестник Дальневосточной государственной академии экономики и управления. – 2003. – № 2(26). – С. 53-61.

34. Енова, А. Ю. Методика диагностики эффективности бизнес-процессов в сфере предоставления гостиничных услуг / А. Ю. Енова // Экономика и управление. — 2026. — Т. 32, № 2. — С. 173–179.

35. Заернюк, В. М. Актуальные направления совершенствования методов оценки устойчивости и надежности туристических организаций / В. М. Заернюк, Н. Н. Филимонова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2015. — № 17 (251). — С. 37–46.

36. Зайков, В. П. Методы принятия управленческих решений : электронное учебно-методическое пособие / В. П. Зайков ; КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО». – Краснодар : КубИСЭП, 2019. – 99 с.

37. Золотухин Н.Е. Проблемы прогнозирования результатов реализации инновационных управленческих решений на гостиничных предприятиях. // Интеграционные процессы в науке, образовании и бизнесе:

опыт и перспективы развития» (к 300-летию с даты основания Российской академии наук) : материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ, 15–21 мая 2024 г. / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Е.А. Горбашко ; редкол. : А.Г. Бездудная [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2024 – С. 95 - 101.

38. Золотухин, Н. Е. Разработка алгоритма оценки прогнозирования устойчивой конкурентоспособности гостиничных предприятий / Н. Е. Золотухин // Проблемы современной экономики. – 2025. – № 2(94). – С. 190–194.

39. Ильин, М. И. Прогнозирование загруженности гостиниц с использованием методов машинного обучения // Экономические науки. — 2024. — № 11 (240). — С. 150–154.

40. Камалова, Т. А. Основы маркетинга : учебное пособие / Т. А. Камалова. — Москва : КноРус, 2019. — 236 с.

41. Камалова, Т. А. Основы маркетинга : учебное пособие / Т. А. Камалова. — Москва : КноРус, 2019. — 236 с.

42. Капустина, О. И. Перспективные направления повышения конкурентоспособности организаций гостиничного бизнеса / О. И. Капустина // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. — 2014. — № 5. — С. 98–106.

43. Карадаг Р., Поппо Л. Strategic resource decay // Strategic Management Journal. — 2023. — Vol. 44, No. 6. — P. 1534–1561.

44. Карлик, А. Е. Стратегическое управление промышленными предприятиями и комплексами : учебное пособие / А. Е. Карлик, В. В. Платонов. — Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2021. — 115 с.

45. Катькало, В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса : монография / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова. — Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2008. — 384 с.

46. Киселица, Е. П. Конкурентоспособность предприятия: подходы к ее пониманию и факторы ее повышения / Е. П. Киселица, А. И. Слюсарева // Эксперт: теория и практика. – 2019. – № 1(1). – С. 21-24.
47. Козлов, Д. А. Прогнозирование в туризме : Учебник / Д. А. Козлов, Л. А. Попов. – Москва : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2016. – 320 с.
48. Козлова, А. С. Конкурентоспособность гостиничного бизнеса и факторы, влияющие на нее / А. С. Козлова, Е. А. Бреусова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 7. – С. 102–107.
49. Леонтьев, В. А. Современный методологический аппарат прогнозирования социально-экономических явлений / В. А. Леонтьев. — [Электронный ресурс] — Режим доступа <https://masters.donntu.ru/2012/fknt/kulik/library/article5.htm> Дата обращения 01.08.2024.
50. Маневич, Я. В. Проблемы российского гостиничного бизнеса и современные тенденции развития гостиничной индустрии / Я. В. Маневич // Научные записки НГУЭУ. – 2022. – № 2. – С. 12-19.
51. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование : пер. с англ. / Дж. Мартино ; общ. ред. В. И. Максименко. — М. : Прогресс, 1977. — 592 с.
52. Матюшенко О. И. Жизненный цикл предприятия: сущность, модели, оценка // Проблемы экономики. — 2010. — № 3. — С. 82–91.
53. Михайлова, Е. Б. Проблема классификации моделей и методов прогнозирования / Е. Б. Михайлова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2015. — Т. 13. — С. 406–410.
54. Моляков, В. М. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия / В. М. Моляков, Ю. С.

Валеева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2025. — Т. 11, № 2. — С. 82–95.

55. Муравьев, А. И. Современное состояние и перспективы развития экономической науки // А. И. Муравьев; М-во образования Рос. Федерации. С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. — [Препр.] — СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. — 31, [1] с.

56. Мусакин А. А. Главные проблемы гостиничного бизнеса — кадровый голод и снижение прибыли [Интервью] / А. А. Мусакин // Hotel.report. — 2025. — 10 ноября. — URL: <https://ru.hotel.report/management/aleksej-musakin-glavnye-problemy-gostinichnogo-biznesa-kadrovyy-golod-i-snizhenie-pribyli> (дата обращения 01.04.2025).

57. Мусакин, А. А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть: советы владельцам и управляющим / А. А. Мусакин. — Москва [и др.] : Питер, 2007. — 317 с.

58. Наумова Е.С., Дикарева И.А. Жизненный цикл организации: сравнительный анализ моделей И. Адизеса и Л. Грейнера // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2018/05/15963> (дата обращения: 01.09.2025).

59. Орехова, С. В. К вопросу о феномене бизнес-модели / С. В. Орехова, Ю. С. Баусова // Современная конкуренция. – 2020. – Т. 14, № 1(77). – С. 58-75.

60. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей : настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. — 2-е изд. — Москва : Альпина Пабlishер, 2015. — 288 с.

61. Павленко, И. Г., Шумакова, Е. В. Оптимизация бизнес-процессов в гостинице / Е. В. Шумакова, И. Г. Павленко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 532-537.

62. Павлов, И. А. Управление бизнес-процессом планирования на промышленном предприятии / И. А. Павлов, И. С. Пелымская // XI Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен» : материалы конференции. – Екатеринбург : Издательство УМЦ УПИ, 2016. – С. 582–592.

63. Полюшко, Ю. Бизнес-процессы в гостинице / Ю. Полюшко. — Москва : Ridero, 2024. — 206 с.

64. Поничев, Д. А. Анализ источников формирования и развития предпринимательской способности в современных условиях / Д. А. Поничев // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8(133). – С. 716-719.

65. Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. И. Минервин. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 453 с.

66. Портер, М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. Е. Калининой. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.

67. Раджабов, Ф. Р. Конкурентоспособность и качество услуг и их место в маркетинговой стратегии предприятия сферы услуг / Ф. Р. Раджабов // Транспортное дело России. – 2006. – № 12-1. – С. 42-44.

68. Руглов, В. П. Внедрение инновационных технологий как пример цифровизации гостиничного бизнеса в современной России / В. П. Руглов // Проблемы современной экономики. – 2025. – № 3(95). – С. 153-158.

69. Рындина, С. В. Процессный подход в гостиничном деле: переход на проактивное управление бизнес-процессами / С. В. Рындина, С. В.

Куликова, К. Д. Михайлова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 3(31). – С. 71-82.

70. Сандульский, А. «Выигрывают те отельеры, у кого точнее цифры!» [Электронный ресурс] / А. Сандульский // Ассоциация Отельеров АМОС. — 2026. — 27 января. — URL: <https://amos-hotels.ru/tpost/dod65rc291-aleksandr-sandulskii-viigrivayut-te-otel> (дата обращения: 01.02.2026).

71. Семенова, Л. В. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития гостиничного предприятия / Л. В. Семенова, Е. А. Геллерт // Научный вестник Южного института менеджмента. — 2017. — № 4 (20). — С. 57–60.

72. Сергачева О. М. Мультикритериальная оценка конкурентоспособности гостиничных предприятий с использованием современных подходов / О. М. Сергачева [и др.] // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 10. — С. 727–731.

73. Сиренко О. О. Применение цифровых технологий в гостиничном бизнесе и туризме: тенденции развития // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9(122). – С. 698-701.

74. Сиренко, О. О. К вопросу об обеспечении конкурентоспособности гостиничных предприятий Санкт-Петербурга / О. О. Сиренко // Журнал правовых и экономических исследований. – 2022. – № 1. – С. 212-218.

75. Скопина И.В. Формирование прогнозно-адаптивной системы управления региональной экономикой / И.В. Скопина // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2006. – № 1. – URL: <http://uecs.mcniip.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=22> (дата обращения: 21.06.2025).

76. Смирнова Е. В. Основы экономического прогнозирования : учебное пособие / Е. В. Смирнова, Е. В. Чмышенко, И. Ю. Цыганова ;

Оренбургский государственный университет. — Оренбург : ОГУ, 2019. — 145 с.

77. Смирнова Е. В. Основы экономического прогнозирования : учебное пособие / Е. В. Смирнова, Е. В. Чмышенко, И. Ю. Цыганова ; Оренбургский государственный университет. — Оренбург : ОГУ, 2019. — 145 с.

78. Смоляк С. А. Учет специфики инвестиционных проектов при оценке их эффективности //Аудит и финансовый анализ. – 1999. – №. 3. – С. 71-98.

79. Соколов, М. Ф. Некоторые аспекты планирования и прогнозирования деятельности предприятия / М. Ф. Соколов, Д. А. Чичканова // Научно-методический электронный журнал "Концепт". – 2017. – № Т3. – С. 91–102.

80. Соломатина, П. К. Понятие бизнес-планирования, его роль в современном менеджменте. Цели, задачи и функции бизнес-планирования / П. К. Соломатина, М. В. Никулина // Вестник магистратуры. – 2025. – № 7(166). – С. 51-52.

81. Спешилова И. В. Меры поддержки субъектов МСП и самозанятых в сфере туризма Российской Федерации // Развитие предпринимательства и туризма как драйвер развития малых городов: сборник статей Международной научно-практической конференции (Сыктывкар, 10–11 октября 2025 года). — Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2025. — С. 142–146.

82. Степанова С.А. Основы управления доходностью гостиничного предприятия : Учебно-методическое пособие / С. А. Степанова, В. Е. Сандрина, К. А. Безбородова, А. Ю. Енова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 74 с.

83. Степанова, С. А. Влияние нормативных кризисов на обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности гостиничного предприятия / С. А. Степанова, Н. Е. Золотухин // Проблемы современной экономики. — 2024. — № 3. — С. 161–168.

84. Степанова, С. А. Обеспечение устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе применения метода стресс-тестирования бизнес-модели / С. А. Степанова, Е. Е. Золотухин // Вестник индустрии гостеприимства : Международный научный сборник. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – С. 114-118.

85. Степанова, С. А. Факторы повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия в современных условиях / С. А. Степанова, Н. Е. Золотухин // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 3(87).

86. Тейл Г. Экономические прогнозы и принятие решений : пер. с англ. / Г. Тейл ; науч. ред. Е. М. Четыркин. — М. : Статистика, 1971. — 488 с.

87. Трацевская, Л. Ф. Планирование и прогнозирование экономики : курс лекций / Л. Ф. Трацевская. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2017. – 56 с.

88. Тычкин, П. Б. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе : учебное пособие / П. Б. Тычкин. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 78 с.

89. Устюжанин, В. Л. Факторы устойчивой конкурентоспособности организации / В. Л. Устюжанин // Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения : Материалы IV Международной научной конференции, Москва, 17 ноября 2015 года. – Москва: Государственный университет управления, 2015. – С. 309-311.

90. Фраймович, Д. Ю. Статистическое моделирование и прогнозирование: учеб. пособие / авт.-сост.: Д. Ю. Фраймович, М. Л. Быкова ; Владимирский гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 209 с.
91. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад ; пер. с англ. — Москва : Олимп-Бизнес, 2002. — 528 с.
92. Хузеев, Д. Р. Разработка управленческих решений с учетом неопределенности и риска / Д. Р. Хузеев // Экономика и социум. – 2017. – № 6-2(37). – С. 549-552.
93. Чередниченко, Ю. П. Управление доходами гостиничных предприятий : Учебник. Серия: Бакалавриат / Ю. П. Чередниченко. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2024. – 160 с.
94. Чернышева, Н. И. Методологические подходы к адаптации модели «Дерева целей» в системе налогового планирования и прогнозирования / Н. И. Чернышева // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2009. — № 3. — С. 131–136.
95. Чихонадских, Е. А. Метод инженерного прогнозирования в формировании управленческих решений с помощью компьютерных технологий для судостроения / Е. А. Чихонадских, Е. В. Песоцкая, Г. В. Черкаев // Современные аспекты экономики. – 2022. – № 1(293). – С. 6-17.
96. Чурбанова, Р. А. Механизм формирования конкурентных преимуществ в сфере гостиничных услуг / Р. А. Чурбанова, Г. Р. Стрекалова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – Т. 15, № 14. – С. 215-219.

97. Шамрай, Л. В. Теоретические аспекты построения стихийных и превентивных стратегий управления организацией / Л. В. Шамрай, Н. А. Смирнова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 4. – С. 213-218.

98. Шарафанова Е. Е., Черноморец, А. Б. Инновационные технологии в сфере гостеприимства, их влияние на привлекательность предприятия для потребителей и конкурентоспособность отеля / А. Б. Черноморец, Е. Е. Шарафанова // Ученые записки Международного банковского института. – 2023. – № 4(46). – С. 185-197.

99. Шилов, А. В. Особенности применения комбинированных методов в системе выработки и принятия прогнозных решений / А. В. Шилов // Фундаментальные и прикладные исследования. — 2014. — С. 115–118.

100. Шкардун, В. Д. Стоя перед зеркалом...: конкурентоспособность предприятия / В. Д. Шкардун // Российское предпринимательство. — 2008. — № 2-1 (105). — С. 111–114.

101. Шумпетер, Й. А. Капитализм, социализм и демократия : пер. с англ. / Й. А. Шумпетер ; отв. ред. и авт. предисл. В. С. Автономов. — Москва : Экономика, 1995. — 540 с.

102. Щербакова, И. Ю. Основные методы прогнозирования и планирования бизнес-процессов, их роль в современной экономике / И. Ю. Щербакова, Н. В. Токмачева // Инновационная наука. – 2025. – Т. 2, № 5-1. – С. 100-103.

103. Эриашвили, Н. Д. Прогнозирование в экономике / Н. Д. Эриашвили, Л. Н. Тепман // Вестник Московского университета МВД России. – 2013. – № 1. – С. 193-197.

104. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17 (1), pp. 99–120.

105. Capron L., Mitchell W. Selection capability: Internal and external strategic renewal through managerial assessment of capability gaps and internal social frictions // *Organization Science*. – 2009. – Т. 20. – С. 294-312.

106. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // *Harvard Business Review*. — 1995. — Vol. 73, no. 4. — P. 118–128.

107. DaSilva, C. M. Business Model: What It Is and What It Is Not / C. M. DaSilva, P. Trkman // *Long Range Planning*. — 2014. — Vol. 47, No. 6. — P. 379–389.

108. Ergasheva, I. The Influence of Customer Preferences on The Formation of Hotel Services (Using the Example of Accommodation Enterprises) / I. Ergasheva, M. Abdullayeva // *International Journal of Management and Economics Fundamental*. — 2025. — Vol. 05, Issue 06. — P. 11–13.

109. Gómez-Talal, I. A systematic review of machine learning applications in hotel occupancy forecasting / I. Gómez-Talal, M. Azizoltani, J. Bischoff, K. Ghaharian, A. Singh // *European Journal of Tourism Research*. — 2025. — Vol. 31, Issue 1. — P. 311–327.

110. Haaker T. [и др.] Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model // *Futures*. – 2017. – Vol. 89. – P. 14–25

111. Halonen, E. Debunking misconceptions: a defense of the COM-B Model [Электронный ресурс] // *Prismatic Strategy*. – 2024. – 13 марта. – URL: <https://www.prismaticstrategy.com/post/debunking-misconceptions-a-defense-of-the-com-b-model> (дата обращения: 22.01.2025).

112. Hammer, M. Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. — 1st ed. — New York : Harper Business, 1993. — 223 p.

113. Huang, L. Hotel demand forecasting: a comprehensive literature review / L. Huang, W. Zheng // *Tourism Review*. — 2023. — Vol. 78, No. 1. — P. 218–244.
114. Huang, L. Hotel demand forecasting: a comprehensive literature review / L. Huang, W. Zheng // *Tourism Review*. — 2023. — Vol. 78, No. 1. — P. 218–244.
115. Hyndman, R. J. *Forecasting: Principles and Practice* / R. J. Hyndman, G. Athanasopoulos. — 3rd ed. — Melbourne : OTexts, 2021. — 442 p.
116. Karadag R., Poppo L. Strategic resource decay // *Strategic Management Journal*. — 2023. — T. 44. — №. 6. — C. 1534-1561.
117. Kim D. et al. Understanding heterogeneous preferences of hotel choice attributes: do customer segments matter? // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. — 2020. — T. 45. — C. 330-337.
118. Kor Y. Y. et al. Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship // *Production and Operations Management*. — 2016. — T. 25. — №. 10. — C. 1727-1744.
119. Michie, S. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions / S. Michie, M. M. van Stralen, R. West // *Implementation Science*. — 2011. — Vol. 6, No. 1. — P.1-42.
120. Ord, K. *Principles of Business Forecasting* / K. Ord, R. Fildes, N. Kourentzes. — 2nd ed. — New York : Wessex Press, Inc., 2017. — 588 p.
121. Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm* / E. T. Penrose. — 3rd ed. — Oxford : Oxford University Press, 1995. — 272 p.
122. Pettigrew, A. M. *Managing Change for Competitive Success* / A. M. Pettigrew, R. Whipp. — Oxford ; Cambridge : B. Blackwell, 1991. — xii, 323 p.

123. Priem, R. L. Value Creation and Value Capture / R. L. Priem // The Sage Handbook of Strategic Management. — London : Sage Publications, 2008. — P. 235–254.
124. Reilly, R. F. Applying the Cost Approach in the Fair Value Measurement of Intangible Assets / R. F. Reilly, R. P. Schweihs // Insights. — 2021. — Spring. — P. 67–84.
125. Rumelt, R. P. Good Strategy/Bad Strategy : The Difference and Why It Matters / R. P. Rumelt. — New York : Crown Business, 2011. — 322 p.
126. Talluri, K. T. The Theory and Practice of Revenue Management / K. T. Talluri, G. J. van Ryzin. — Boston : Kluwer Academic Publishers, 2004. — xxvii, 712 p.
127. Teece, D. J. Business Models and Dynamic Capabilities / D. J. Teece // Long Range Planning. — 2018. — Vol. 51, No. 1. — P. 40–49.
128. Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // Strategic Management Journal. — 2007. — Vol. 28, No. 13. — P. 1319–1350.
129. Vinod B. Revenue Management in the Lodging Industry. — Cham: Springer, 2022. — 319 p.
130. Zott, C. The Business Model: Recent Developments and Future Research / C. Zott, R. Amit, L. Massa // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37, No. 4. — P. 1019–1042.
131. Theatre Square Hotel // Официальный сайт. — Режим доступа: <https://www.theatresquare-hotel.ru/ru/about-us> (дата обращения: 01.03.2025).
132. Анализ гостиничного рынка и других средств коллективного размещения в 2019-2022 годах // Официальный сайт аналитического центра «Центр экономики рынков». [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://research-center.ru/analiz-gostinichnogo-rynka/> Дата обращения
01.08.2024.

133. Аналитический интернет-сайт NF Group: [сайт].–URL:
https://kf.expert/?utm_source=yandex_direct&utm_medium=cpc&utm_term=nf%20group&utm_campaign=brand-y-nfgroup-search-rf-109099617&utm_content=_v3%7C%7C15999572057%7C%7C51029188104%7C%7Cnf%20group%7C%7C1%7C%7Cpremium%7C%7Cnone%7C%7Csearch%7C%7Cno%7C%7C109099617%7C%7C5426666352&cm_id=109099617_542666352_15999572057_51029188104_51029188104_none_search_type1_no_desktop_premium_2&utm_id=109099617 (дата обращения: 21.06.2025).

134. В Санкт-Петербурге открылся отель Holiday Inn® St. Petersburg – Theatre Square // HotelierNews. — 09.07.2021. — Режим доступа:
<https://hoteliernews.ru/v-sankt-peterburge-otkrylsya-otel-holiday-inn-st-petersburg-theatre-square/> (дата обращения: 06.04.2025).

135. Внутренний и внешний туризм в 2025 году [Электронный ресурс] / СберИндекс, OneTwoTrip. — Режим доступа:
<https://www.onetwotrip.com/landings/about/research/sberindeks-and-onetwotrip-2026-travel/> (дата обращения: 09.03.2026).

136. Где ночевала страна: итоги 2025 года в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.atorus.ru/article/gde-nochevala-strana-neozhidannye-itogi-goda-v-gostinichnom-biznese-66689> (дата обращения: 05.04.2024).

137. Где отели теряют деньги в 2026 году // Яндекс Путешествия PRO. — URL: <https://travel.yandex.ru/pro/gde-oteli-teryayut-dengi-v-2026-godu/> (дата обращения: 01.02.2026).

138. Гостиница Театральная Площадь (Theatre Square Hotel) // Ostrovok.ru. — Режим доступа:

https://ostrovok.ru/hotel/russia/st._petersburg/mid13129124/theatre_square_hotel_3/ (дата обращения: 02.07.2023).

139. Гостиница Театральная площадь 4*, Санкт-Петербург // Яндекс-Путешествия. — Режим доступа: <https://travel.yandex.ru/hotels/saint-petersburg/teatralnaia-ploshchad/> (дата обращения: 06.04.2025).

140. Гостиничные услуги (рынок России) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_%28%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%29 (дата обращения: 06.02.2024).

141. Запуск новых гостиниц в России ускорится лишь к 2028 году. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/01/23/1087824-zapusk-novih-gostinits-v-rossii-uskoritsya> (Дата обращения — 25.04.2025).

142. Исследование гостиничного рынка Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/issledovanie-gostinichnogo-rynka-rossiyskoy-federatsii/> (дата обращения: 09.03.2024).

143. Отель Театральная площадь // OneTwoTrip. — Режим доступа: <https://www.onetwoTrip.com/ru/hotels/hotel/theatre-square-4951192> (дата обращения: 06.03.2024).

144. Ресторан Мостъ: почему стоит посетить? // Официальный сайт Theatre Square Hotel. — Режим доступа: <https://www.theatresquare-hotel.ru/ru/news/67> (дата обращения: 06.04.2024).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Определения, используемые в диссертационном исследовании

Термин	Описание определения	Автор
Бизнес-модель	Логическая архитектура создания, доставки и захвата ценности фирмой; способ, которым организация организует свои ресурсы, процессы и партнёрства для получения прибыли в конкурентной среде.	David J. Teece
Динамические способности	Потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде; способность воспринимать возможности, принимать решения и трансформировать ресурсную базу.	David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen
Жизненный цикл предприятия	Последовательность предсказуемых стадий развития организации (рождение, рост, зрелость, спад/обновление), на каждой из которых меняются структура, стратегия и управленческие задачи.	Ichak Adizes «Corporate Lifecycles»
Запас прочности конкурентного преимущества	Уровень избыточности ресурсов и способностей фирмы, позволяющий сохранять преимущество и при неблагоприятных изменениях внешней среды.	Интеграция подходов D. Teece и Barney
Конкурентоспособность бизнес-модели	Способность бизнес-модели фирмы обеспечивать устойчивое создание и захват ценности лучше, чем у конкурентов, за счёт уникальной конфигурации ресурсов, процессов и рыночной позиции.	David J. Teece
Конкурентоспособность гостиницы (конкурентоспособность гостиничного предприятия)	Способность гостиничного предприятия привлекать и удерживать клиентов, генерировать доходы и сохранять рыночную позицию за счёт превосходства в качестве услуг, эффективности операций и адаптации к изменениям спроса.	Адаптация определения М. Porter к предприятиям индустрии гостеприимства
Метод прогнозирования	Способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза.	И.В. Бестужев-Лада
Метод стресс-тестирования	Метод оценки устойчивости бизнес-модели или финансового положения предприятия путём моделирования экстремальных, но правдоподобных негативных.	Развитие идей Бестужева-Лады о нормативном и поисковом прогнозировании в условиях неопределённости

Методика прогнозирования	Упорядоченная совокупность приёмов, процедур, операций и правил исследования на основе одного или (чаще) сочетания нескольких методов прогнозирования.	И.В. Бестужев-Лада
Нормативный кризис развития предприятия	Переходный кризис между стадиями жизненного цикла организации, вызванный необходимостью изменения управленческой парадигмы, структуры и культуры для перехода на следующий уровень развития (закономерный, «положительный» кризис).	Ichak Adizes
Организационные рутины	Повторяющиеся, относительно устойчивые паттерны коллективной деятельности («способы делать вещи»), которые определяют поведение организации и являются основой её операционных и динамических способностей.	Richard R. Nelson & Sidney G. Winter
Позиционный подход к формированию конкурентного преимущества	Подход, согласно которому конкурентное преимущество достигается за счёт правильного позиционирования фирмы в отрасли (выбор привлекательной отрасли и стратегической позиции: лидерство по издержкам или дифференциация).	Michael E. Porter
Потребности предприятия	Внутренние требования организации к ресурсам, компетенциям и процессам, необходимые для реализации стратегии, поддержания операций и достижения конкурентных целей.	Основано на положениях из ресурсного подхода (E. Penrose) и динамических способностей (D. Teece)
Ресурс	Всё, что может быть использовано фирмой как сила или слабость: материальные и нематериальные активы, способности, знания, процессы, контролируемые фирмой.	Birger Wernerfelt, Jay Barney
Ресурсно-ориентированный подход к формированию конкурентного преимущества	Подход, утверждающий, что устойчивое конкурентное преимущество возникает из уникальных, ценных, редких, трудно имитируемых и организованных ресурсов и способностей фирмы.	Jay Barney
Система прогнозирования	Упорядоченная совокупность методик, технических средств, предназначенная для прогнозирования сложных явлений или процессов.	И.В. Бестужев-Лада
Способ удовлетворения	Конкретный механизм (процесс, ресурсная комбинация, рутина), с помощью которого	Интеграция теории Nelson &

потребности предприятия	фирма реализует свои внутренние потребности в развитии, операциях или адаптации.	Winter и ресурсного подхода
Устойчивое конкурентное преимущество	Долгосрочное преимущество, когда фирма реализует стратегию создания ценности, которую текущие и потенциальные конкуренты не могут одновременно дублировать, а имитация остаётся экономически невыгодной.	Jay Barney
Устойчивый рост конкурентоспособности	Долговременное повышение способности фирмы конкурировать на рынке за счёт непрерывного развития ресурсов, динамических способностей и адаптации бизнес-модели.	Интеграция RBV (Barney), динамических способностей (Teece)

Тип публикаций	Статьи в рецензируемых журналах, обзоры литературы	Обеспечивает качество и актуальность данных
Количество публикаций	30 000	Техническое ограничение отбора максимального количества статей
Способ формирования выборки	отбор по количеству цитирований	Обеспечивает качество и актуальность данных
Импорт и фильтрация данных		
Параметр	Значение	Назначение
Тип анализа	совместная встречаемость	Выявление ключевых слов, часто встречающихся вместе
Единица анализа	ключевые слова в научной статье	Наиболее точно отражают содержание исследования
Порог встречаемости	Встречаемость - не менее 10 раз	Отсеивает редкие, случайные термины
Количество ключевых слов	50 наиболее значимых	Обеспечивает наглядность карты

Табл. Параметры проведения библиографического анализа.

ВЫВОД:

Библиометрический анализ, выполненный с использованием VOSviewer на основе данных OpenAlex, позволил выявить структуру научного поля исследований в области изучения проблем прогнозирования на гостиничных предприятиях. Ядро исследований составляют разработка и применение программного обеспечения и вычислительных ресурсов в решении задач прогнозирования, внедрению сложных математических методов моделирования (красный кластер). Большое количество исследований посвящено вопросам устойчивого развития и экосистемного подхода, что отражает глобальный тренд интеграции ESG-принципов в индустрию гостеприимства (желтый кластер). Экономический блок (синий кластер) указывает на доминирование идеи о необходимости гармонизации прогнозов гостиниц с прогнозами развития туризма в регионе, в то время как классические управленческие подходы находятся на периферии научного дискурса (зеленый кластер).

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета опроса руководителей гостиничных предприятий для оценки проблем практики прогнозирования.

1. Какую должность Вы занимаете в своей организации?

- Собственник бизнеса (совладелец)
- Руководитель высшего звена (генеральный директор, заместитель генерального директора или иная аналогичная позиция)
- Руководитель среднего звена (руководитель управления / подразделения / отдела)
- Не руководящий сотрудник

2. Укажите категорию Вашего средства размещения.

- 5*
- 4*
- 3*

3. Какое количество номеров в Вашем средстве размещения?

- До 15 номеров
- 16-50 номеров
- 51-100 номеров
- 101-200 номеров
- 201-300 номеров
- Свыше 300 номеров

4. Как Вы оцениваете конкуренцию в гостиничной индустрии на сегодняшний день?

1 2 3 4 5

5. Какие факторы сегодня оказывают влияние на конкуренцию в гостиничной индустрии?

- Рост издержек / инфляции
- Неопределенность спроса

- Появление новых средств размещения на рынке
- Действия существующих средств размещения
- Повышение административной, налоговой нагрузки
- Изменение портрета потребителя

6. Что является причиной изменений в гостиничной индустрии?

- Изменение потребительского поведения
- Рост конкуренции на рынке гостиничных услуг
- Кардинальные изменения рынка.

7. Какие методы прогнозирования Вы используете?

- Интервью
- Метод построения сценариев
- Метод коллективной генерации идей
- Метод стресс-тестирования
- Имитационное моделирование
- Метод прогнозной экстраполяции

8. Какие источники информации необходимы для успешного прогнозирования?

- Наблюдения (внутренние исследования)
- Интернет –ресурсы
- Вербальные контакты (выставки, конференции)
- Официальные статистические данные
- Печатные издания (специализированные журналы, книги, газеты)
- Личные контакты

9. Что мешает реализации прогнозов?

- Недостаток актуальной информации
- Влияние экономических шоков
- Сезонные колебания спроса
- Отсутствие или недостаток современных IT – решений
- Нет

10. Сотрудники умеют строить многовариантные прогнозы

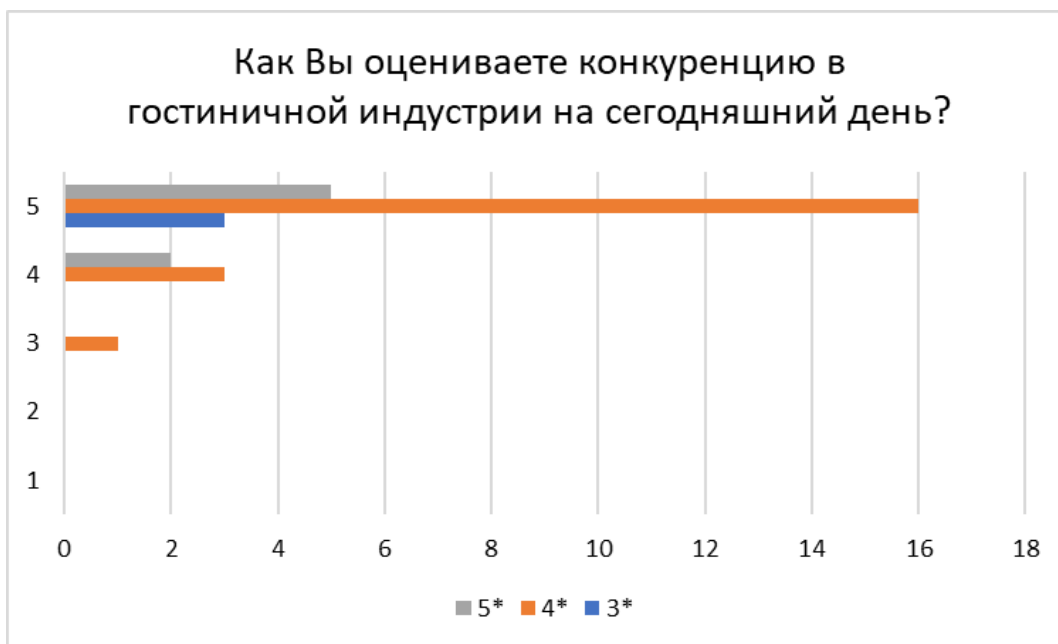
(оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный) и владеют методами сценарного планирования.

- Да
- Нет

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты опроса руководителей гостиничных предприятий для оценки проблем текущей практики прогнозирования.

1. Ответы на вопрос «Как Вы оцениваете конкуренцию в гостиничной индустрии на сегодняшний день?»



2. Ответы на вопрос «Какие факторы сегодня оказывают влияние на конкуренцию в гостиничной индустрии?»



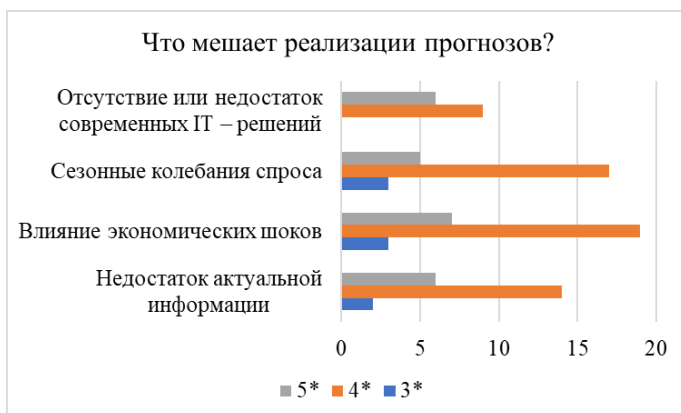
3. Ответы на вопрос «Какие методы прогнозирования Вы используете?»



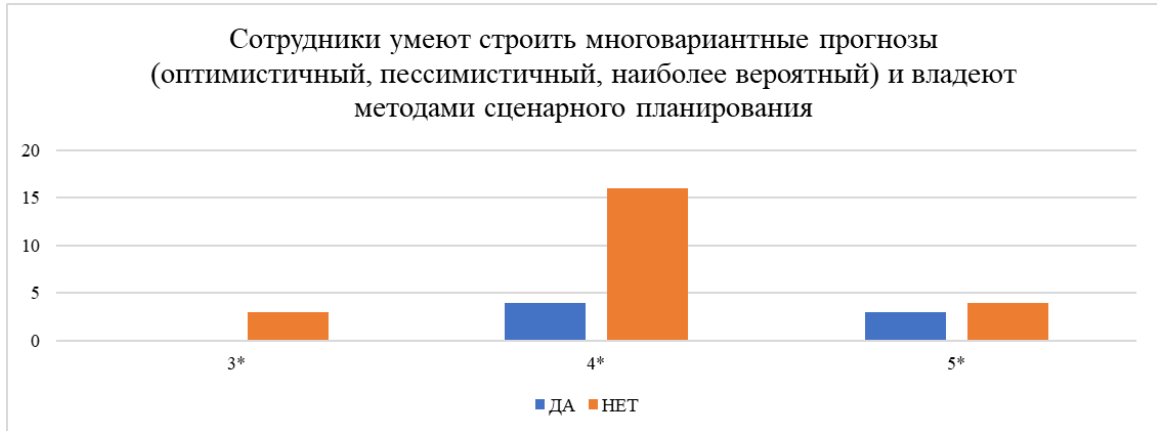
4. Ответы на вопрос «Какие источники информации необходимы для успешного прогнозирования?»



5. Ответы на вопрос «Что мешает реализации прогнозов?»



6. Ответы на вопрос «Сотрудники умеют строить многовариантные прогнозы (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный) и владеют методами сценарного планирования».



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Формулы расчёта стратегических параметров

Название параметра	Формула расчета	Способ получения значения
Уровень уникальности предложения (U)	$U = \{1, 2, 3 \dots 10\}$	Экспертная оценка в баллах, где 1 – наличие идентичного предложения на рынке, а 10 – отсутствие повторяющихся характеристик предложения у конкурентов
Узнаваемость бренда (P)	$P = \{1, 2, 3 \dots 10\}$	Экспертная оценка в баллах, где 1 – отсутствие трафика на сайте гостиницы, а также упоминаний в СМИ и социальных сетях, а 10 – наличие большего чем у конкурентов трафика на сайте у упоминаний в СМИ и социальных сетях.
Индекс квалификации персонала	$K = \frac{1}{2} * (K_{\text{стаб}} + K_{\text{оценка}})$, где $K_{\text{стаб}} = (1 - (100 / \text{Тек}_{\text{ключ}})) + (1 - (100 / \text{Тек}_{\text{общ}}))$, $K_{\text{оценка}} = \frac{1}{2} * (\text{Оцен}_{\text{гости}} / 10) + (\text{Оцен}_{\text{эксперт}} / 10)$	$\text{Тек}_{\text{общ}}$ (от 0 до 100%) – общая текучесть сотрудников, $\text{Тек}_{\text{ключ}}$ (от 0 до 100%) текучесть ключевых сотрудников (сотрудник, который критически важен для развития гостиницы). $\text{Оцен}_{\text{гости}}$ – оценка гостей работы персонала (от 1 до 10), $\text{Оцен}_{\text{эксперт}}$ – оценка экспертом работы персонала (от 1 до 10)
Индекс потребительской лояльности (NPS)	$NPS = \% \text{промоутеров} - \% \text{критиков}$	промоутеры – отзывы с оценкой 9–10, критики – отзывы с оценкой 0–6
Коэффициент операционной эффективности (OPE)	$OPE = \frac{1}{3} * (\frac{\text{Тфакт}}{\text{Тнорм}} + \frac{\text{Qнорм}}{\text{Qфакт}} + \frac{\text{Iнорм}}{\text{Iфакт}})$	T — время заселения (мин), Q — время ответа на запрос гостя (мин.), I — инциденты на 100 гостей
Доля прямых бронирований (DBS)	$DBS = (\frac{\text{В}_{\text{прямые}}}{\text{В}_{\text{общие}}}) \times 100$	$\text{В}_{\text{прямые}}$ – количество прямых бронирований, $\text{В}_{\text{общие}}$ – итоговое количество бронирований за отчетный период
Индекс генерации выручки (RGI)	$RGI = \frac{\text{RevPAR}_{\text{конкурентов}}}{\text{RevPAR}_{\text{отеля}}}$	$\text{RevPAR}_{\text{конкурентов}}$ -общий доход от номеров, деленный на количество доступных

		номеров, $RevPAR_{отеля}$ - общий доход от номеров конкурентов, деленный на общее количество доступных номеров конкурентов.
Доля эксклюзивных контрактов (CON)	$CON = (C_{ecs} / C_{общ}) * 100$	C_{ecs} – количество эксклюзивных контрактов, $C_{общ}$ – общее количество B2B контрактов