

*Кириленко Георгий Николаевич*

*студент*

*Научный Руководитель: Арсений Роман Михайлович*

*к.п.н.,*

*РМАТ «Российская международная академия туризма»*

*Kirilenko Georgy Nikolaevich*

*student*

*Associate Professor: Arseny Roman Mikhailovich*

*Candidate of pedagogic sciences*

*RMAT "Russian International Academy of Tourism"*

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ: ПУТЬ К УСПЕХУ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

**DEVELOPING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A HOTEL  
COMPANY: THE PATH TO SUCCESS IN A COMPETITIVE  
ENVIRONMENT**

*Аннотация: Гостиничный бизнес – динамичная и высококонкурентная отрасль, требующая от предприятий постоянной адаптации и поиска путей для устойчивого развития. В условиях меняющихся потребительских предпочтений, технологического прогресса и глобализации, наличие четкой и продуманной стратегии развития становится не просто желательным, а необходимым условием для успеха гостиничного предприятия.*

*Abstract: The hotel business is a dynamic and highly competitive industry that requires enterprises to constantly adapt and find ways for sustainable development. In the context of changing consumer preferences, technological progress and globalization, having a clear and well-thought-out development*

*strategy is becoming not just desirable, but a necessary condition for the success of a hotel company.*

*Ключевые слова: Стратегия развития, гостиничный бизнес, конкуренция, бизнес-процессы, экономика.*

*Keywords: Development strategy, hotel business, competition, business processes, economics.*

### **Что такое стратегия развития и зачем она нужна гостинице?**

Стратегия развития гостиничного предприятия – это комплексный план, определяющий долгосрочные цели, направления деятельности и конкурентные преимущества, которые гостиница планирует достичь. Она служит дорожной картой, направляющей все усилия команды к общей цели и обеспечивающей:

- **Конкурентоспособность:** Стратегия позволяет выделиться на фоне конкурентов, предложить уникальное ценностное предложение и привлечь целевую аудиторию.
- **Устойчивый рост:** Стратегическое планирование помогает определить наиболее перспективные направления для роста, диверсификации услуг и увеличения прибыльности.
- **Эффективное управление ресурсами:** Стратегия позволяет оптимизировать использование ресурсов (финансовых, человеческих, материальных) и направлять их на достижение ключевых целей.
- **Адаптивность к изменениям:** Продуманная стратегия предусматривает гибкость и возможность адаптации к меняющимся рыночным условиям, новым технологиям и трендам.
- **Мотивацию персонала:** Четкое понимание стратегических целей и своей роли в их достижении повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников.

## **Этапы разработки стратегии развития гостиничного предприятия:**

Разработка эффективной стратегии – это итеративный процесс, включающий несколько ключевых этапов:

### **1. Анализ текущей ситуации (Стратегический аудит):**

- **Внутренний анализ:** Оценка сильных и слабых сторон гостиницы. Это включает анализ:
  - **Ресурсов:** Финансовые ресурсы, материально-техническая база, человеческие ресурсы (квалификация персонала, уровень сервиса), технологические ресурсы.
  - **Операционной деятельности:** Эффективность бизнес-процессов (бронирование, размещение, обслуживание, уборка, питание и т.д.), качество обслуживания, уровень удовлетворенности клиентов.
  - **Маркетинга и продаж:** Эффективность маркетинговых каналов, имидж бренда, уровень загрузки, средний чек.
  - **Финансовых показателей:** Прибыльность, рентабельность, оборачиваемость активов, структура доходов и расходов.
- **Внешний анализ:** Оценка внешнего окружения и выявление возможностей и угроз. Это включает анализ:
  - **Макроэкономической среды:** Экономическая ситуация в регионе и стране, инфляция, процентные ставки, политическая стабильность.
  - **Рынка гостиничных услуг:** Тенденции рынка, спрос и предложение, сезонность, новые технологии, потребительские предпочтения, появление новых форматов размещения (апартаменты, хостелы и т.д.).
  - **Конкурентной среды:** Анализ основных конкурентов (прямых и косвенных), их сильных и слабых сторон, стратегий, ценовой политики, клиентской базы.
  - **Нормативно-правовой базы:** Законодательство в сфере туризма и гостиничного бизнеса, лицензирование, санитарные нормы и правила.

Инструменты анализа: SWOT-анализ, PESTEL-анализ, анализ пяти сил Портера, бенчмаркинг, анализ клиентской базы, анализ финансовых отчетов. [2.]

## 2. Определение стратегических целей:

На основе результатов анализа формулируются стратегические цели, которые должны быть:

- SMART: Конкретными (Specific), Измеримыми (Measurable), Достижимыми (Achievable), Релевантными (Relevant), Ограниченными по времени (Time-bound).
- Согласованы с миссией и видением гостиницы: Отражать общую философию и долгосрочные стремления предприятия.
- Ориентированы на долгосрочную перспективу: Охватывать период от 3 до 5 лет и более.

Примеры стратегических целей:

- Увеличение доли рынка: Занять определенную долю рынка в целевом сегменте.
- Повышение уровня загрузки: Достичь определенного уровня загрузки номеров в течение года.
- Увеличение средней цены номера: Повысить среднюю цену номера за счет улучшения качества услуг и позиционирования.
- Повышение удовлетворенности клиентов: Достичь определенного уровня удовлетворенности клиентов (например, по отзывам и рейтингам).
- Расширение спектра услуг: Предложить новые услуги и продукты (например, спа-центр, ресторан, конференц-зал).
- Выход на новые рынки: Расширить географию деятельности (например, открытие новых филиалов).

- Повышение операционной эффективности: Сократить издержки и повысить эффективность бизнес-процессов.
- Укрепление бренда: Повысить узнаваемость и лояльность к бренду гостиницы. [2.]

### **3. Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии:**

На этом этапе разрабатываются различные варианты достижения поставленных целей. Стратегические альтернативы могут включать:

Стратегии роста:

- Интенсивный рост: Увеличение доли рынка на существующем рынке (например, за счет маркетинговых усилий, улучшения сервиса).
- Диверсификация: Выход на новые рынки или предложение новых услуг (например, открытие нового типа гостиницы, развитие дополнительных услуг).
- Интеграция: Вертикальная или горизонтальная интеграция (например, приобретение конкурентов, создание собственной сети ресторанов).

Стратегии конкуренции:

- Лидерство по издержкам: Предложение услуг по более низкой цене, чем у конкурентов (за счет оптимизации затрат).
- Дифференциация: Создание уникального ценностного предложения, отличающего гостиницу от конкурентов (например, уникальный дизайн, персонализированный сервис, тематическая концепция).
- Фокусирование: Ориентация на узкий сегмент рынка (например, бизнес-туристы, семейные пары, эко-туристы).

Выбор стратегии осуществляется на основе оценки каждой альтернативы по критериям:

- Соответствие целям: Насколько стратегия способствует достижению поставленных целей.
- Ресурсы: Наличие необходимых ресурсов для реализации стратегии.
- Риски: Оценка потенциальных рисков и возможностей их минимизации.
- Конкурентные преимущества: Насколько стратегия позволяет создать устойчивые конкурентные преимущества.
- Соответствие корпоративной культуре: Насколько стратегия соответствует ценностям и культуре компании. [1.]

#### **4. Разработка плана реализации стратегии:**

Выбранная стратегия детализируется в плане реализации, который включает:

- Конкретные мероприятия: Перечень действий, необходимых для реализации стратегии.
- Сроки выполнения: График выполнения мероприятий.
- Ответственные лица: Назначение ответственных за каждое мероприятие.
- Необходимые ресурсы: Определение необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, материальных).
- Ключевые показатели эффективности (KPI): Метрики, позволяющие отслеживать прогресс реализации стратегии и оценивать ее эффективность.

Примеры мероприятий в плане реализации:

- Маркетинговая кампания: Разработка и реализация маркетинговой кампании для привлечения новых клиентов.
- Обучение персонала: Проведение тренингов для повышения квалификации персонала и улучшения качества обслуживания.

- Внедрение новых технологий: Внедрение системы онлайн-бронирования, CRM-системы, систем автоматизации управления гостиницей.
- Реконструкция и модернизация номерного фонда: Обновление номерного фонда для повышения конкурентоспособности.
- Разработка новых услуг: Создание новых пакетов услуг, специальных предложений, тематических программ.
- Установление партнерских отношений: Заключение партнерских соглашений с туристическими агентствами, туроператорами, местными достопримечательностями.

## **5. Мониторинг и контроль реализации стратегии:**

Реализация стратегии требует постоянного мониторинга и контроля для:

- Отслеживания прогресса: Регулярное измерение KPI и сравнение с плановыми значениями.
- Выявления отклонений: Своевременное выявление отклонений от плана и анализ причин их возникновения.
- Корректировки стратегии: Внесение необходимых корректировок в стратегию и план реализации в ответ на изменения внешней среды или результаты мониторинга.
- Оценки эффективности стратегии: Периодическая оценка эффективности реализованной стратегии и достигнутых результатов.
- Инструменты мониторинга и контроля: Регулярные отчеты о выполнении плана, совещания по стратегическому управлению, анализ KPI, обратная связь от клиентов и персонала, SWOT-анализ для переоценки внешней и внутренней среды.

Ключевые факторы успеха разработки и реализации стратегии развития гостиничного предприятия:

- Активное участие руководства: Лидерство и вовлеченность высшего руководства в процесс разработки и реализации стратегии.
- Командная работа: Привлечение к разработке стратегии ключевых сотрудников из различных подразделений.
- Реалистичность и достижимость целей: Установка реалистичных и достижимых целей, основанных на анализе ресурсов и возможностей гостиницы.
- Гибкость и адаптивность: Готовность к адаптации стратегии к меняющимся условиям рынка.
- Фокус на клиенте: Ориентация стратегии на удовлетворение потребностей клиентов и создание ценностного предложения.
- Постоянное совершенствование: Непрерывный процесс мониторинга, анализа и корректировки стратегии для обеспечения долгосрочного успеха.

### **Заключение:**

Разработка стратегии развития – это сложный, но крайне важный процесс для любого гостиничного предприятия, стремящегося к успеху и устойчивому росту в конкурентной среде. Продуманная и эффективно реализованная стратегия позволяет гостинице не только выжить, но и процветать, предлагая клиентам качественные услуги, адаптируясь к изменениям рынка и обеспечивая долгосрочную прибыльность бизнеса. Инвестиции времени и ресурсов в стратегическое планирование – это инвестиции в будущее гостиничного предприятия.

1. Разработка стратегии развития гостиничного предприятия // Образовательный портал «Справочник». — Дата последнего обновления статьи: 15.03.2024. — URL [https://spravochnick.ru/gostinichnoe\\_delo/razrabotka\\_strategii\\_razvitiya\\_gostinichnogo\\_predpriyatiya/](https://spravochnick.ru/gostinichnoe_delo/razrabotka_strategii_razvitiya_gostinichnogo_predpriyatiya/) (дата обращения: 12.02.2025).



2. Екатерина Сундарева Стратегия отеля: как строить планы в нужном направлении // Блог Travelline «Статьи для отельеров» Дата публикации: 13.09.2023. — URL: <https://www.travelline.ru/blog/strategiya-otelya-kak-stroit-planu-v-nuzhnom-napravlenii/> – (дата обращения 14.02.2025)

© Кириленко Г.Н., Арсений Р.М., 2025

© Kirilenko G.N., Arseniy R.M., 2025