

УДК 338.46

Е. В. Кулагина, С. А. Кацнель

ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет», г. Омск,
email: kevgeniya@inbox.ru

МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, РАСПОЛОЖЕННОГО В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ

Ключевые слова: сельский туризм, гостиничное предприятие, стратегия развития, факторы развития

Цель проведенного исследования заключалась в определении факторов стратегического развития и установлении их весовых значений в процессе разработки механизма стратегии развития гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности. На основе обзора статистических сведений о развитии гостиничной сферы и экспертного мнения о перспективах функционирования гостиничных предприятий, расположенных в сельской местности, определены ключевые факторы стратегического развития сельских гостиниц. Применяя ранжирование факторов и экспертную балльную оценку, показан вес факторов. При принятии управленческих решений о развитии бизнес-процессов сельской гостиницы необходимо учитывать состояние совокупного спроса и предложения, факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия, процессы индивидуализации и персонализации сервиса, факторы инвестирования. При ведении гостиничного бизнеса в сельской местности целесообразным является использование стратегии роста ценности бизнеса, стратегии роста рыночной доли предприятия и стратегии прибыли.

E. V. Kulagina, S. A. Katsiel

FSEO «Omsk State Technical University», Omsk, email: kevgeniya@inbox.ru

MECHANISM FOR DEVELOPING A DEVELOPMENT STRATEGY OF A HOTEL ENTERPRISE LOCATED IN A RURAL AREA

Keywords: rural tourism, hotel company, hotel company development strategy, development factors

Key factors for the strategic development of rural hotels have been identified on the basis of a statistical review on the development of hospitality industry and expert opinion on the prospects of functioning rural hotel companies. The weight of factors is shown by factors ranking and expert numerical scores. When making managerial decisions on the development of business processes in a rural hotel, it is necessary to take into account the state of aggregate supply and demand, factors that determine the resource capabilities of a hotel company, processes of service individualization and personalization, and investment factors. In rural hotel business, it is advisable to use the business value growth strategy, the enterprise market share growth strategy and the profit strategy.

Индустрия гостеприимства является неотъемлемой частью экономики и общественной жизни региона. Гостиничный бизнес – один из наиболее перспективных и быстро развивающихся видов услуг. С 2012 года наблюдается ежегодный рост доходов от услуг, предоставленных российскими гостиницами. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики на декабрь 2019 года, доходы российских гостиниц и аналогичных средств размещения от предоставляемых услуг составили 373 млрд руб [1].

Сектор гостеприимства характеризуется разнообразными институтами, субъектами рынка и видами бизнеса. Наиболее важными отраслями поставок являются: индустрия питания, роз-

ничная торговля, сектор транспорта, ремонтно-строительные компании, сфера недвижимости.

Состояние гостиничной индустрии во многом определяет потенциал развития туристской отрасли региона. При оценке важности гостеприимства для экономики, учитывают не только собственную добавленную стоимость, но и добавленную стоимость, которую индустрия гостеприимства создает косвенно за счет закупки материалов и продуктов в других секторах. Значительная часть приобретаемой продукции – это оптовые закупки. Так, например, затраты предприятий, специализирующихся на услугах размещения, связанные с производством и реализацией продукции, в позапрошлом году составили бо-

лее 910 млн руб. Спрос индустрии гостеприимства на оптовые товары и ресурсы приводит к увеличению добавленной стоимости и занятости в компаниях-поставщиках. Индустрия гостеприимства создает мультипликативные эффекты в ряде сопутствующих отраслей. Также следует отметить высокий вклад индустрии в формирование государственных бюджетов.

С позиции туристского интереса из года в год все большую ценность приобретают гостиничные средства размещения, способные отразить культурный и природный ландшафт местности. В связи с чем растет востребованность услуг гостиничных предприятий, расположенных в сельской местности [2]. К тому же среда обитания влияет на развитие активов человеческого капитала.

Идентификация сельской местности происходит через использование таких понятий, как расположенность территории по отношению к границе города, плотность населения, занятость в лесном хозяйстве и сельскохозяйственном секторе, традиции хозяйственного уклада и пр.

М. М. Панов определяет сельские территории как территории, охватывающие население, землю и другие ресурсы открытого ландшафта и мелких поселений за пределами зон прямого влияния крупных городских центров [3].

В ряде зарубежных стран к категории сельских районов относятся территории с количеством проживающих менее 100 тыс. чел. [4, с. 46-48].

В Российской Федерации формирование территорий муниципальных образований, в том числе сельских территорий, традиционно происходило в соответствии с административно-территориальным делением субъекта РФ, которое складывалось в соответствии с природными условиями и социально-экономическим развитием территории.

Таким образом, в различных национальных определениях используются разные подходы для регистрации пространственной категории гостиниц сельских районов.

Сельская местность как пункт назначения туриста рассматривается как функциональная единица, в которой на основе коллаборации различных по-

ставщиков услуг формируется туристский продукт, включающий услуги размещения, оздоровления, организации досуга и пр. [5]. Сельская гостевая индустрия является частью перспективного сектора малого бизнеса – сельского туризма.

Сельский туризм – вид туризма, включающий путешествия людей в сельские районы за пределами своего обычного места жительства для отдыха, работы или другой цели [6, с.4].

Сельский туризм определяют и как отрасль туристической индустрии, направленную на использование природных, культурно-исторических и прочих ресурсов и особенностей сельских поселений для разработки комплексного туристического продукта [7].

Сельский туризм занимает лишь небольшую часть всего туристического рынка. Согласно некоторым источникам, в странах Европейского союза на сельский туризм приходится 10–20% доходов от индустрии туризма в целом [8].

Однако данный вид туризма является быстро развивающимся направлением туристской отрасли. Сельский туризм может служить инструментом для диверсификации местной экономики, помогает осваивать новые рынки для местных продуктов, а также является дополнительным источником дохода для фермеров и других жителей сельской местности [9].

Туристский бизнес в сельской местности способствует привлечению новых форм капитала для региона [10] и расширению экономической деятельности сельчан [8]. Внедрение новых технологий в сфере гостеприимства определяется темпами изменения самой природы бизнеса.

Концепция сельского туризма многомерна и альтернативна массовому туризму. В рамках альтернативного туризма особое внимание уделяется контакту и пониманию образа жизни жителей и местной природной среды [11].

Развитие сельского гостиничного сектора способствует повышению осознанности сельских жителей ценности ландшафта и сохранения природы. Это помогает поддерживать традиционный образ жизни и его передачу следующим поколениям.

Особого внимания заслуживает социально-экономическая составляющая сельского туризма, которая заключается в обеспечении занятости в секторе услуг для сельского населения, что способствует экономическому развитию перспективных (депрессивных) регионов и сельских поселений и, как следствие, удержанию местного населения в местах постоянного проживания [7]. Развитие сельского туризма создает возможность местному населению извлекать для себя дополнительный или основной доход. При формировании сельского туристского продукта важным является аспект обеспечения безопасности [12]. Сельский туризм является местной формой туризма, которая создается, управляется и развивается местными жителями на основе местного ландшафта и культуры. Анализ потребительского интереса услуг сельского туризма проведен Eusébio C., Carneiro M.J., Kastenholtz E., Figueiredo E. [13].

Разработка новых подходов к развитию и поддержанию конкурентоспособной гостиничной сферы сельской территории становится насущной необходимостью, поскольку она является основной обязанностью для создания эффективного бизнеса. Существует перечень приоритетов и региональных показателей развития в стратегических документах для обеспечения согласованности с учетом реальной экономической ситуации в регионе и максимальной использования имеющегося потенциала развития. И с этой связи анализ и совершенствование механизмов разработки стратегии развития гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности, является весьма актуальным вопросом.

Стратегия предприятия – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение целей компании. Стратегию можно рассматривать и в качестве комплексного плана, обеспечивающего осуществление миссии и достижения хозяйственных целей [14].

Porter M. функциональную сущность стратегии отмечает в создании эффективной и уникальной позиции субъекта на основе выбора способов деятельности, отличимых от конкурентов [15].

Стратегия развития предприятий гостиничного хозяйства рассматривается нами как комплексная система управленческих решений по освоению потенциала и распределения ресурсов гостиничного предприятия для достижения концептуального образа компании в будущем. Стратегию предприятия может иметь уровневый характер и рассматриваться на уровне корпоративной стратегии или стратегии набора направлений бизнеса; на уровне конкурентной стратегии или стратегии для отдельных направлений бизнеса и на уровне функциональной стратегии или стратегии в рамках направления бизнеса.

Стратегия развития всегда выбирается согласно определенным критериям, ранжированием которых должны заниматься руководство организации. Исходя из практических наблюдений, разные стратегии, используемые фирмами, в основе своей представляют модификации небольшого числа базовых стратегий.

На основе отраслевого структурного анализа и изучения экономической деятельности предприятий, М. Porter [15] описал три стандартных стратегий, которым может следовать фирма: стратегия лидерства в расходах, стратегия дифференциации, стратегия сосредоточения на фокусах.

Е. Kotler совместно с группой исследователей, исходя из анализа роли предприятия на рынке, выделил **стратегии лидера рынка, стратегии новичка рынка, стратегии ведомого рынка и стратегии нишевика** [16].

Выбор и разработка стратегии развития гостиничного предприятия должна осуществляться в связке с такими понятиями, как конкурентоспособность, потенциал компании, окружающая среда, тренды общественной жизни и экономики. Для реализации полученных стратегий необходимо выбрать отдельные организационно-технические и управленческие мероприятия или их комплекс.

Исходя из опыта работы сельских гостиничных предприятий, часть управляющих при разработке долгосрочных планов основывается на интуитивном мнении и не применяет прогностических инструментов или вовсе не занимается стратегическим планированием.

Объекты и методология

Усиливающееся влияние рыночных сил ставит задачу повышения конкурентоспособности гостиничных организаций и услуг. Стратегия развития гостиничного предприятия служит для обеспечения эффективности компании путем создания и поддержания возможностей достижения успеха и укрепления конкурентоспособности предлагаемого гостиничного продукта. Формируя стратегию, необходимо предусматривать ее соответствие потенциалу предприятия. Чем точнее прорабатывается стратегия, тем понятие становится спектр стратегических решений.

Малые средства размещения характеризуются ограниченностью технологических и финансовых ресурсов, что затрудняет процесс вывода на рынок нового продукта. В структуре доходов большая часть формируется от реализации услуг размещения. Доходы от других услуг, образующих композицию гостиничного продукта, растут постепенно. Управленческая структура имеет простой характер, с малым числом уровней иерархией и превалированием прямых коммуникаций между сотрудниками. Сотрудники чаще выполняют функции нескольких профессий. Сельские гостиничные предприятия характеризуются высокой гибкостью, что позволяет быстро реагировать и адаптироваться к меняющейся рыночной ситуации.

В числе основных проблем сельских средств размещения – низкий инвестиционный потенциал, сезонность и нехватка квалифицированного персонала, недостаточное информационное обеспечение и ограниченность коммуникативных связей гостиничного предприятия, высокие транспортные расходы и плохая инфраструктура.

Механизм стратегического развития гостиничного предприятия можно определить как категорию, включающую управление ресурсным потенциалом, постановку целей, выбор инструментов прогнозирования, проектирования и программирования.

Центральным звеном механизма является формирование видения – основополагающей идеи будущего развития предприятия. Видение отражается в стратегической миссии, основных

ценностях и стратегических намерениях, в условиях и путях достижения. Основу стратегии также формируют цели, которые указывают путь достижения планируемого в будущем образа предприятия. Важным условием формулирования цели является ее измеримость, что позволит сделать вывод о достижимости. И в этой связи при постановке целей эффективным будет использование формулы SMART.

Для формирования стратегии развития гостиничного предприятия довольно часто используют расширенные механизмы стратегического планирования и прогнозирования. Однако следует помнить о значимом влиянии фактора региональной политики применительно к индустрии гостеприимства и туризма и специфике самих гостиничных услуг, в отличие от иных сервисных благ, предоставляемых населению. И в этой связи при определении механизма стратегии развития гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности, на наш взгляд, целесообразным является разработка и использование системы факторов стратегического развития гостиничного предприятия, которая в полной мере позволит учесть региональные особенности гостиничного рынка.

Основанная цель исследования – определить факторы стратегического развития и установить их весовое значение в процессе разработки механизма стратегии развития гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности.

В трудах V. Barkauskas и других авторов, рассмотрены факторы, влияющие на развитие сельского туризма, и мало проработан вопрос факторов, определяющих стратегическое развитие сельских гостиничных предприятий [17].

Для определения факторов стратегического развития сельского гостиничного предприятия был применен метод экспертной оценки. В состав экспертной группы вошло девять директоров сельских гостиниц, имеющих опыт управления гостиничным бизнесом более 10 лет.

На основе экспертного мнения был составлен перечень значимых аспектов, определяющих эффективность и влияющих на хозяйственную деятельность

предприятия и его конкурентных позиций на рынке в горизонте времени 15 лет.

Из общего перечня экспертных мнений были выбраны те факторы, которые назывались экспертами не менее, чем в 50 % случаев. Далее была проведена группировка факторов по блокам, характеризующим сферу развития гостиничного предприятия и процесс стратегирования в этой сфере. В итоге было сформировано девять блоков факторов, таких как: тренды отрасли гостеприимства; специфические факторы гостиничного бизнеса в сельской местности – как особенности ведения бизнеса в сельских поселениях; внутренние факторы гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности – как присущие именно сельским гостиничным предприятиям; общеэкономические и конкретные экономические факторы – как специфика текущей экономической ситуации; ценовые факторы и факторы инвестирования – как проблема важности ценовой и инвестиционной политики; факторы рисков – как важнейшей составляющей любого стратегического мышления; факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия – как определение имеющихся возможностей для осуществления стратегических планов. Рассмотрим блоки факторов и их составные элементы.

I. Факторы трендов отрасли: экологичность ($X_{1,1}$); персонализация и индивидуализация сервиса ($X_{1,2}$); цифровизация бизнес-процессов ($X_{1,3}$); рост целевой аудитории туристов третьего возраста ($X_{1,4}$); увеличение одиночных путешественников ($X_{1,5}$); повышение туристского интереса к культурному наследию территории, традициям сельского поселения ($X_{1,6}$); качество технологического сервиса ($X_{1,7}$); получение нового опыта и впечатлений ($X_{1,8}$); снижение ценности материального и увеличение тенденции к накоплению эмоционального опыта ($X_{1,9}$); получение нового опыта и впечатлений ($X_{1,10}$); снижение ценности материальных вещей ($X_{1,11}$).

II. Специфические факторы гостиничного бизнеса в сельской местности: превалирование семейной формы организации бизнеса ($X_{2,1}$); зависимость востребованности услуг от рекреационного и культурного потенциала местности

($X_{2,2}$); сезонный характер спроса ($X_{2,3}$); упрощенная оргструктура предприятия ($X_{2,4}$); квалификация обслуживающего персонала ($X_{2,5}$); востребованность услуг зависит от attractiveness территории ($X_{2,6}$); организация питания с использованием продуктов местного производства ($X_{2,7}$); дополняемость гостиничного продукта ($X_{2,8}$); волатильность ($X_{2,9}$); ориентация бизнеса на нишевые позиции ($X_{2,10}$); транспортная логистика ($X_{2,11}$); особо охраняемые природные территории ($X_{2,12}$); безопасность ($X_{2,13}$); методы управления доходами предприятия ($X_{2,14}$).

III. Внутренние факторы гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности: географическое месторасположение гостиницы ($X_{3,1}$); историческая, культурная или иная ценность здания и территории гостиницы ($X_{3,2}$); состояние материально-технической базы гостиницы ($X_{3,3}$); класс и стандарты обслуживания ($X_{3,4}$); компетентность персонала гостиницы ($X_{3,5}$); организация питания в гостинице ($X_{3,6}$); программа лояльности (поощрения) гостей ($X_{3,7}$); вид гостиничного предприятия (гостевой дом, эко-отель, кемпинг и др.) ($X_{3,8}$); социальная ответственность предприятия ($X_{3,9}$); рациональность организационной структуры гостиничного предприятия ($X_{3,10}$); организационная культура, духовные ценности, стандарты и традиции поведения персонала гостиничного предприятия ($X_{3,11}$).

IV. Общеэкономические факторы: состояние совокупного спроса и предложения ($X_{4,1}$); фаза экономического цикла ($X_{4,2}$); годовой уровень инфляции в стране ($X_{4,3}$).

V. Конкретные экономические факторы: издержки предприятия на производство гостиничных услуг ($X_{5,1}$); прибыль гостиничного предприятия ($X_{5,2}$); уплачиваемые налоги и сборы ($X_{5,3}$); предложение и спрос на гостиничные услуги ($X_{5,4}$); оборачиваемость привлеченного в сферу гостиничных услуг капитала ($X_{5,5}$); платежеспособность целевой аудитории ($X_{5,6}$).

VI. Ценовые факторы: ценность услуги ($X_{6,1}$); затраты ($X_{6,2}$); конкуренция ($X_{6,3}$); фактор распределения ($X_{6,4}$); общественное мнение ($X_{6,5}$); реклама и стимулирование сбыта ($X_{6,6}$); фактор копи-

рования продукта конкурентами ($X_{6,7}$); эксклюзивность гостиничной услуги ($X_{6,8}$); сезонность ($X_{6,9}$); рекреационная емкость сельской территории ($X_{6,10}$); валютный курс ($X_{6,11}$).

VII. Факторы инвестирования: кредитная политика ($X_{7,1}$); риски ($X_{7,2}$); предельная эффективность капитала ($X_{7,3}$); состояние сферы денежного обращения ($X_{7,4}$); потенциальная инвестиционная емкость отрасли ($X_{7,5}$); государственная экономическая политика ($X_{7,6}$); состояние инфраструктуры отрасли ($X_{7,7}$).

VIII. Факторы рисков: активность конкурентов ($X_{8,1}$); изменение налоговых платежей и сборов ($X_{8,2}$); оппортунистическое поведение персонала ($X_{8,3}$); изменение платежеспособности потребителей ($X_{8,4}$); рост цен на сырье, материалы, перевозки ($X_{8,5}$); недостаток оборотных средств ($X_{8,6}$); моральный и физический износ оборудования ($X_{8,7}$); нестабильность качества услуг ($X_{8,8}$); репутационные риски ($X_{8,9}$); загрязнение окружающей среды ($X_{8,10}$).

IX. Факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия: наличие финансовых средств ($X_{9,1}$); наличие и достаточность агентской сети предприятия ($X_{9,2}$); производственные мощности, имеющиеся у предприятия ($X_{9,3}$); качество процессов лидерства и руководства ($X_{9,4}$).

Многообразие факторов прежде всего объясняется спецификой производства услуг гостиничных предприятий и широким спектром связей с разными субъектами рынка. Услуги, предоставляемые в гостиничном бизнесе, исходя из определенных характеристик, значительно отличаются от услуг других секторов сферы обслуживания. К фундаментальным особенностям современных гостиничных услуг можно отнести высокую чувствительность производства услуг к колебаниям потребительского рынка; волатильность, характеризующую подверженность услуг гостиничных предприятий колебаниям спроса; неделимость производства и потребления; несохраняемость и кратковременность существования; непостоянство качества, наличие как материальной составляющей и нематериального характера. Также для гостиничных услуг характерно такое свойство, как допол-

няемость, которое обеспечивается присутствием в процессах производства и продвижения гостиничного продукта поставщиков услуг перевозки пассажиров и багажа, туристских организаций, систем бронирования, услуг связи, продукции и услуг предприятий питания и пр.

Результаты и их обсуждение

Для выявления приоритетных факторов стратегического развития сельского гостиничного предприятия было проведено ранжирование на основе метода парных сравнений. Фрагмент процесса ранжирования факторов, входящих в группу ресурсных возможностей гостиничного предприятия, показан в таблице 1.

Таблица 1

Матрица парных сравнений факторов, определяющих ресурсные возможности гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности

	$X_{9,1}$	$X_{9,2}$	$X_{9,3}$	$X_{9,4}$	$\sum a_{ij}$	Вес фактора	Ранг
$X_{9,1}$	1	1	2	1	5	0,313	1
$X_{9,2}$	1	1	2	0	4	0,250	2
$X_{9,3}$	0	0	1	1	2	0,125	3
$X_{9,4}$	1	2	1	1	5	0,313	1
$\sum$					16	1,000	

Результаты ранжирования факторов внутри каждого блока позволили определить наиболее значимые из них. Например, в блоке факторов, определяющих ресурсные возможности гостиничного предприятия, весомую роль играют факторы финансовых средств ($X_{9,1}$) и качество процессов лидерства и руководства ($X_{9,4}$).

Процедура парного сравнения позволила определить влияние фактора на процесс стратегического развития сельского гостиничного предприятия. Веса факторов в рамках одного блока могут сильно отличаться друг от друга. В таблице 2 собраны факторы с наибольшим весом в блоке фактора. Таким образом, процесс ранжирования позволил выделить 20 ключевых факторов стратегического развития гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности.

Таблица 2

Перечень ключевых факторов стратегического развития гостиничного предприятия сельской местности

Блок факторов	Фактор	Вес фактора
I. Тренды отрасли	Персонализация и индивидуализация сервиса ($X_{1,2}$)	0,170
	Получение нового опыта и впечатлений ($X_{1,7}$)	0,141
	Цифровизация бизнес-процессов ($X_{1,3}$)	0,113
	Экологичность ($X_{1,1}$)	0,094
II. Специфические факторы гостиничного бизнеса в сельской местности	Ориентация бизнеса на нишевые позиции ($X_{2,10}$)	0,117
	Методы управления доходами ($X_{2,14}$)	0,102
	Организация питания с использованием продуктов местного производства ($X_{2,7}$)	0,097
III. Внутренние факторы гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности	Состояние материально-технической базы гостиницы ($X_{3,3}$)	0,149
	Компетентность персонала гостиницы ($X_{3,5}$)	0,116
	Программа лояльности (поощрения) гостей ($X_{3,7}$)	0,107
IV. Общеэкономические факторы	Состояние совокупного спроса и предложения ($X_{4,1}$)	0,333
V. Конкретные экономические факторы	Платежеспособность целевой аудитории ($X_{5,6}$)	0,222
	Издержки предприятия на производство гостиничных услуг ($X_{5,1}$)	0,167
VI. Ценовые факторы	Фактор ценности услуги ($X_{6,1}$)	0,157
	Фактор рекламы и стимулирования сбыта ($X_{6,6}$)	0,124
	Фактор рекреационной емкости туристской территории ($X_{6,10}$)	0,116
VII. Факторы инвестирования	Кредитная политика ($X_{7,1}$)	0,205
	государственная экономическая политика ($X_{7,6}$);	0,143
VIII. Факторы рисков	Репутационные риски ($X_{8,9}$)	0,120
IX. Факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия	Качество процессов лидерства и руководства ($X_{9,4}$)	0,313

Далее на основе экспертного оценивания все факторы, независимо от их веса, были описаны через факторные признаки и оценены по 10-балльной шкале.

Для проведения сравнения анализируемых групп факторов показатели балльной экспертной оценки были усреднены. Фрагмент балльной оценки значений ранжированных показателей представлен в таблице 3 на примере третьего блока «Внутренние факторы гостиничного предприятия».

Оценка факторных признаков позволила определить значимость уровня развитости каждого из заявленных ранжированных показателей. Часть показателей, по мнению экспертов, очень важ-

на для развития гостиничной индустрии в сельской местности, и поэтому должна быть представлена на высшем уровне. В их число вошли: состояние материально-технической базы гостиницы; класс и стандарты обслуживания; организация питания. Часть показателей менее значимы и были отмечены экспертами как не очень важные. Например, историческая, культурная или иная ценность здания и территории гостиницы; социальная ответственность предприятия; спектр дополнительных услуг.

Далее были рассчитаны среднегрупповые показатели экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей ($G_1 - G_9$). Общая картина результатов представлена в таблице 4.

Таблица 3

**Балльная оценка значений ранжированных показателей внутренних факторов
гостиничного предприятия**

№ п/п	Факторы и факторные признаки	Шкала оценки (баллы)	Усредненные результаты экспертной оценки (баллы)	Результаты экспертной оценки учетом весового значения показателей
III. Внутренние факторы гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности:				
X _{3.1}	Географическое месторасположение гостиницы:		7	0,306
	В черте сельского поселения	9-10		
	Вписана в природный ландшафт	4-8		
	Транзитная	1-3		
X _{3.2}	Историческая, культурная или иная ценность здания и территории гостиницы:		3	0,274
	Высокая ценность	9-10		
	Ценность незначительная	4-8		
	Не имеет значения	1-3		
X _{3.3}	Состояние материально-технической базы гостиницы:		9	0,310
	Отличное	9-10		
	Оптимальное	4-8		
	Удовлетворительное	1-3		
X _{3.4}	Класс и стандарты обслуживания:		9	0,312
	Наличие внутренних стандартов организации	9-10		
	Классифицированное средство размещения	4-8		
	Неклассифицированное средство размещения	1-3		
X _{3.5}	Компетентность персонала гостиницы:		7	0,293
	Опытные специалисты со знанием ин. языка	9-10		
	Со стажем работы от 2-х лет	4-8		
	Сезонные работники	1-3		
X _{3.6}	Организация питания в гостинице:		9	0,285
	Полный пансион	9-10		
	Завтраки	4-8		
	Самообслуживание	1-3		
X _{3.7}	Программа лояльности (поощрения) гостей :		5	0,291
	Клубная программа	9-10		
	Накопление бонусов	4-8		
	Единоразовое поощрение	1-3		
X _{3.8}	Вид гостиничного предприятия		4	0,262
	Проживание в доме, расположенном на территории фермы	9-10		
	Проживание в гостевых комнатах хозяйского дома	4-8		
	Проживание в коллективном средстве размещения	1-3		

№ п/п	Факторы и факторные признаки	Шкала оценки (баллы)	Усредненные результаты экспертной оценки (баллы)	Результаты экспертной оценок учетом весового значения показателей
X _{3,9}	Социальная ответственность предприятия		4	0,121
	Дополнительная социальная защищенность сотрудников	9-10		
	Участие в решении социальных проблем сельского поселения	4-8		
	Участие в благотворительности	1-3		
X _{3,10}	Доступность гостиничной инфраструктуры		9	0,293
	Доступны для разных категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья	9-10		
	Специально оборудована территория и средство размещения	4-8		
	Элементы оборудования территория и средства размещения	1-3		
X _{3,11}	Спектр дополнительных услуг		4	0,220
	Дополнительные услуги с учетом индивидуального запроса	9-10		
	Услуги рекреационной и культурно-познавательной направленности	4-8		
	Бесплатные дополнительные услуги, регламентированные нормативными документами	1-3		
Сумма				2,967
Среднегрупповой показатель экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей (G _г)				0,270

Таблица 4

Среднегрупповые показатели экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей

№ блока факторов	Наименование группы факторов	Среднегрупповой показатель экспертной оценки факторов с учетом их весовых показателей	Общий ранг группы факторов
I.	Факторы трендов отрасли	0,533	5
II.	Специфические факторы гостиничного бизнеса в сельской местности	0,349	9
III.	Внутренние факторы гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности	0,479	8
IV.	Общэкономические факторы	1,185	1
V.	Конкретные экономические факторы	0,829	3
VI.	Ценовые факторы	0,523	6
VII.	Факторы инвестирования	0,708	4
VIII.	Факторы рисков	0,496	7
IX.	Факторы, определяющие ресурсные возможности гостиничного предприятия	0,937	2

Как следует из анализа таблицы 4, для разработки плана стратегического развития гостиничного предприятия, расположенного в сельской местности, наибольшее значение имеют экономические факторы, а именно: общие экономические факторы (средне групповой показатель экспертной оценки с учетом весовых показателей – 1,185); факторы, определяющие ресурсные возможности (0,937); конкретные экономические факторы (0,829); факторы инвестирования (0,708). Далее следуют факторы трендов отрасли (0,533) и ценовые факторы (0,523).

Руководителям гостиничного бизнеса сельской местности при разработке стратегических планов, прежде всего, следует ориентироваться на экономические факторы и тренды отрасли. Данные факторы преобладают над другими в силу значимости и важности именно для стратегического видения перспектив бизнеса. Какими бы ни были текущие условия ведения бизнеса, будущее можно и нужно проектировать и моделировать.

Малые предприятия, которые по большей части формируют гостиничный сектор сельских территорий, обычно стремятся стать лидерами ниши и занять рынки, которые характеризуются низким интересом для крупных гостиничных операторов. Работа в определенной нише позволяет максимально следовать тренду персонализации и индивидуализации сервиса, детально изучая потребности целевых аудиторий и расширять гибкость предлагаемых услуг.

Выводы

Композиционный состав выявленных факторов позволят определить механизм разработки стратегии развития сельского гостиничного предприятия. В частности, в качестве прогностического инструмента использовать статистические сведения развития гостиничного сектора и учитывать тренды отрасли. При управлении ресурсным потенциалом предприятия расширять опыт применения методов управления доходами, способствующих притоку

инвестиций, получению кредитов. Также брать во внимание необходимость оптимизации рекреационной емкости сельской территории с целью увеличения туристского потока. Осуществлять перевод бизнеса на новый технологический уровень на основе цифровизации бизнес-процессов. Планировать снижение репутационных рисков путем стимулирования положительных откликов клиентов партнеров. При проектировании гостиничного продукта ориентироваться на персонализацию и индивидуализацию сервиса, получение туристом нового опыта и впечатлений, так как это соответствует его ожиданиям и интересам. Повышать ценность услуги для потребителя за счет увеличения спектра предлагаемых благ.

При организации питания использовать продовольственные продукты местного производства. Осуществляя позиционирование гостиничного продукта на основе экологичности.

Исходя из архитектуры полученных результатов, при принятии управленческих решений ведения гостиничного бизнеса в сельской местности, рекомендуется применять экономическую стратегию.

Глобальной стратегической целью экономического развития гостиничного предприятия может стать стратегия роста ценности бизнеса, рассчитанная не менее, чем на 15 лет. Далее, в среднесрочной перспективе, до 5 лет, можно закладывать стратегию роста рыночной доли предприятия. При наличии не очень большого числа конкурентов в сельской местности, бизнес может проводить планомерную работу в этом направлении, заключающуюся в повышении класса обслуживания, расширении спектра услуг и развитии профессиональных компетенций персонала, что в конечном итоге должно привести к росту степени удовлетворенности качеством предоставляемых услуг и притоку гостей. И в качестве текущей стратегии целесообразно определить стратегию прибыли и стратегию качества сельского гостиничного продукта.

Библиографический список

1. Доходы коллективных средств размещения, гостиниц и аналогичных средств размещения в России от предоставляемых услуг без НДС, акцизов и аналогичных платежей. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://showdata.gks.ru/report/274576/> (дата обращения: 20.07.2021).
2. Кулагина Е.В., Маевский Д.П., Прончева О.К. Кластеры сельского туризма как перспектива социально-экономического развития сельских районов Омской области // Казанская наука. 2014. № 5. С. 51-53.
3. Панов М.М. Актуальные проблемы развития АПК (агропромышленного комплекса) // Проблемы развития территории 2015. № 2 (76). С. 159-172.
4. Milbert A et al. (2012) Raumabgrenzungen und Raumtypen des BBSR. Bonn: BBSR, Analysen Bau. Stadt.Raum 6.
5. Грицай М.А., Маевский Д.П., Кулагина Е.В. Условия эффективной реализации туристских кластерных инициатив на территории Единого экономического пространства // Омский научный вестник. 2013. № 4 (121). С. 56-60.
6. Hillep P., Pärnamets R., Trubetskoi E., Ender J., Eik L., Viin T., Peil N. (2012). Maaturismi uuring 2012 [Rural Tourism Research 2012]. Estonia: Põllumajandusministeerium. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.agri.ee/sites/default/> (дата обращения: 02.08.2021).
7. Paresishvili O., Kvaratskhelia L., Mirzaeva V. Rural tourism as a promising trend of small business in Georgia: Topicality, capabilities, peculiarities. Annals of Agrarian Science. 2017. Vol. 15. Is. 3. P. 344-348.
8. Frederic Bouchon and Karun Rawat. Procedia – Social and Behavioral Sciences 224. 2016. P. 44–51.
9. Lane B., Kastenholz E., Lima J., Majewski J. (2013) Industrial Heritage and Agri / Rural Tourism in Europe; A review of their development, socio-economic systems and future policy issues. Brussels: European Union. 2013.
10. Neumeier S., Pollemann K. (2014) Rural Tourism as Promoter of Rural Development – Prospects and Limitations: Case Study Findings from Pilot Project promoting Village Tourism. European Countryside. 2014.
11. Irshad H. (2010). Rural Tourism an Overview-Government of Alberta, Agriculture and Rural Development, Rural Development Division. 2010.
12. Dragicevic M., Klaic M., Pisarovic A. Implementation of business excellence models-path for improving the level of quality and safety of agricultural touristic product. Procedia Economics and Finance. 2014. Vol. 15. P. 1192-1196.
13. Eusébio C., Carneiro M.J., Kastenholz E., Figueiredo E., da Silva D.S. Who is consuming the countryside? An activity-based segmentation analysis of the domestic rural tourism market in Portugal. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2017. Vol. 31. P. 197–210. DOI: 10.1016/j.jhtm.2016.12.006.
14. Орешкин О.А. Стратегия планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности в гостеприимстве. СПб., 2014. 129 с.
15. Porter Michael E Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980 (2nd ed. – New York: Free Press, 1998. 397 p.
16. Котлер Ф., Джайн Д.К., Мейсинси С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению. М.: Олимп-Бизнес, 2003 224 с.
17. Barkauskas V., Barkauskienė K., Jasinskas E. Analysis of Macro Environmental Factors Influencing the Development of Rural Tourism: Lithuanian Case. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 213. P. 167-172.