

Румянцев Евгений Алексеевич

**МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ  
ГОСТИНИЦАМИ В РОССИИ**

**по специальности**

**08.00.05.- «Экономика и управление народным хозяйством (экономика,  
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - сфера  
услуг, маркетинг)»**

*Автореферат*  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

*Москва 2009*

Работа выполнена на кафедре «Гостиничный и туристический бизнес»  
ГОУВПО «Государственный университет управления»

*Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор*

Чудновский Алексей Данилович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор

Латфуллин Габдельхат Рашидович

кандидат экономических наук

Жуков Вадим Анатольевич

Ведущая организация: Сочинский государственный университет туризма и  
курортного дела

Защита диссертации состоится 14 апреля 2009 г. в 14 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.049.07 в Государственном университете  
управления по адресу: 109542 Москва, Рязанский проспект, 99 в зале заседаний  
ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу  
университета.

Автореферат разослан 12 марта 2009 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета Д 212.049.07

доктор экономических наук,

профессор

Т.В. Богданова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Гостиничный бизнес в последнее время привлекает к себе внимание не только крупных корпораций или муниципальных объединений, но и достаточно мелких компаний и даже частных предпринимателей. При этом все большей популярностью пользуются не многомиллионные проекты больших гостиничных комплексов, а так называемые малые гостиницы. Десятилетняя эволюция европейского гостиничного бизнеса привела к появлению эмпирической пропорции: 60% постояльцев обслуживают крупные отели, 40% потока туристов – гарантированная доля малого гостиничного бизнеса.

Развитие малого гостиничного бизнеса направлено на решение таких народнохозяйственных задач, как эффективное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, невостребованных в крупном производстве; создание инновационного потенциала для внедрения технических новшеств; формирование конкурентной среды; быстрое реагирование на спрос и заполнение рыночных ниш; снижение уровня безработицы; смягчение социальной напряженности; подготовка кадров для крупных гостиничных объектов; частичная трансформация теневой экономики в легальный малый бизнес.

Однако анализ развития малых гостиниц в России показал, что уникальная роль данного сектора экономики пока еще плохо осознается в нашей стране. В общем количестве функционирующих в России на сегодняшний день отелей малые гостиницы занимают весьма скромное место: в Москве на их долю приходится чуть более 5% гостиничного рынка (для сравнения, в Лондоне на малые отели приходится 15% рынка). Кроме того, развитие малых гостиниц в России в настоящее время сдерживается целым рядом негативных факторов, к которым относятся: отсутствие в достаточном количестве свободных площадей, пригодных для использования под малые отели; сложности по переводу помещений малых гостиниц из жилого фонда в нежилой; возникновение трудностей у малых отелей в кадровой сфере; наличие высокой доли переменных издержек; неправильная оценка инвестиционных возможностей и ошибки при формировании маркетинговой политики малых гостиниц.

Следовательно, перед малыми российскими гостиницами и отраслью в целом встает задача поиска таких методов построения эффективной системы управления, которые позволили бы укрепить рыночные позиции каждой малой российской гостиницы в отдельности и способствовали бы тем самым дальнейшему развитию всей отрасли индустрии гостеприимства в целом.

Вопросам эффективного маркетингового управления малыми гостиницами в России пока уделяется недостаточно внимания. Исследования в этой области носят фрагментарный характер и далеки от разработки комплексного методического

обеспечения по развитию малого предпринимательства в российской индустрии гостеприимства.

Таким образом, следует признать, что тема данного диссертационного исследования является актуальной и имеет как теоретическую, так и существенную практическую значимость. Диссертация представляет собой, по существу, системное исследование деятельности малых гостиниц и комплексную разработку методических и практических рекомендаций по формированию в России эффективной системы управления маркетинговой деятельностью малых гостиниц. Решение данной задачи позволит обеспечить использование малыми гостиницами перспективных маркетинговых стратегий с целью их дальнейшего развития в России.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертации является разработка теоретико-методического обеспечения по формированию маркетинговых стратегий управления малыми российскими гостиницами.

Данная цель определила необходимость постановки и решения следующих **основных задач:**

- анализ развития мировой и отечественной индустрии гостеприимства с целью выявления основных тенденций развития;
- определение особенностей функционирования малых гостиниц и выявление проблем их перспективного развития в России;
- разработка методических рекомендаций по определению целевого потребительского сегмента малых гостиниц, а также формированию программ повышения лояльности клиентов для выделенного потребительского сегмента;
- предложение и обоснование методики использования малыми гостиницами электронных коммуникаций с потенциальным клиентом для оптимизации бронирований и доходов отеля;
- формирование методического подхода к разработке маркетинговой политики малых гостиниц для усиления их позиций в конкурентной борьбе за потребителя.

**Объектом исследования** являются малые российские гостиницы.

**Предметом исследования** являются экономические отношения и процессы взаимодействия экономических субъектов разного уровня управления в индустрии гостеприимства, а также система управления маркетинговой деятельностью малых российских гостиниц.

**Методологическую основу исследования** составляют системный подход к изучению проблем управления, комплексный экономический анализ, математическое моделирование. Автор в своем исследовании опирался на отечественные и зарубежные теоретические и методические разработки в области экономических исследований в сфере

гостеприимства, материалы и рекомендации научных конференций, симпозиумов и семинаров. В работе использована официальная нормативно-правовая документация по управлению индустрией гостеприимства.

Базой аналитической работы послужили статистические данные, материалы международных организаций и Федеральной службы государственной статистики, публикации, личные опросы, наблюдения и выводы автора, полученные в ходе исследования.

При разработке теоретических вопросов были использованы работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные развитию теории организации, вопросам маркетинга и стратегического управления (Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, И.Н. Герчиковой, Р.М. Качалова, Г.Б. Клейнера, Г.Р. Латфуллина, В.Д. Марковой, Б.З. Мильнера, М.Х. Мескона, Р.Б.Ноздревой, М. Портера, З.П. Румянцевой, Р.А. Фатхутдинова и др.), экономическим исследованиям в индустрии гостеприимства (В.И. Азара, А.Ю. Александровой, М.Б. Биржакова, М.А.Жуковой, Ф. Котлера, Н.К. Моисеевой, В.С. Сенина, А.Д. Чудновского и др.).

#### **Научная новизна исследования**

К числу наиболее важных научных результатов, полученных лично автором и определяющих научную новизну и значимость проведенных исследований, можно отнести следующее:

- определены основные тенденции развития мирового и отечественного гостиничного рынка, а также причины, сдерживающие развитие малых гостиниц в России;
- разработана классификация малых гостиниц и исследована специфика работы каждого выделенного вида малых средств размещения;
- выделены основные маркетинговые стратегии развития малых гостиниц в современных экономических условиях России;
- сформулированы методические рекомендации по выбору малыми гостиницами целевого потребительского сегмента и разработаны методы повышения лояльности клиентов для различных малых средств размещения в зависимости от их организационной формы и класса обслуживания;
- обоснована целесообразность использования малыми отелями для усиления взаимодействия с потребителями гостиничных услуг электронных коммуникаций, а также предложена методика эффективного использования малыми гостиницами собственного веб-сайта;
- разработана методика формирования маркетинговой стратегии развития малых гостиниц, ориентированной на выбранный целевой потребительский сегмент.

Выполненное исследование позволяет комплексно решать проблемы эффективного управления маркетинговой политикой малых гостиниц в реальных условиях социально-экономических преобразований в стране и с учетом тенденций развития и современной практики мирового гостиничного рынка.

### **Апробация работы и внедрение результатов исследования**

Основные научные положения, методические рекомендации и практические результаты диссертации докладывались и обсуждались на трех научно-практических конференциях, в том числе на Десятом всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (Москва, ЦЭМИ РАН, 2009 г.), на конференциях в Государственном университете управления: «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, 2008 г.); «Актуальные проблемы управления-2008» (Москва, 2008 г).

Отдельные положения и рекомендации по формированию маркетинговых стратегий малых российских гостиниц с целью дальнейшего социально-экономического развития России, получили одобрение и были приняты к использованию в практической деятельности ГАО «Москва». Результаты теоретических исследований использовались при подготовке спецкурсов и циклов лекций в учебном процессе в Государственном университете управления.

Результаты диссертационного исследования отражены в 7 работах, написанных автором лично, в том числе по теме диссертации 7 работ, общим объемом 2,1 п.л. (лично автору принадлежит 2,1 п.л.). Из них 2 работы опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. В работе 168 страниц основного текста, 29 таблиц, 19 рисунков. Список литературы включает 141 наименование.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулирована основная цель и ключевые задачи работы, определены предмет и объект исследования, показаны научная новизна, практическая значимость и пути реализации полученных результатов.

**В первой главе «Анализ современного состояния и перспектив развития индустрии гостеприимства»** на основе исследования современных тенденций развития индустрии гостеприимства обоснована перспективность развития малых гостиниц, как для российской гостиничной индустрии, так и для социально-экономического развития всей страны.

Специфика гостиничной услуги заключается в том, что ее качество может оцениваться как объективно, так и субъективно. Объективная оценка выражается в наличии того материально-технического оснащения гостиничного номера, который должен быть в отеле в соответствии с присвоенной гостинице категории, а субъективность представлена в виде оценки услуги потребителем в зависимости от его настроения, состояния здоровья, самочувствия, общекультурных особенностей и ценностей и т.д.

Гостиничной услуге присущи четыре характеристики, которые отличают услугу от товара: 1) неосвязаемость, 2) неразрывность производства и потребления, 3) изменчивость, 4) неспособность к хранению. В тоже время для гостиничной услуги характерны некоторые особенности по сравнению с услугами как таковыми: гостиничная услуга зависит от таких переменных как время и пространство; значительное влияние на качество гостиничной услуги оказывают внешние факторы, имеющие форс-мажорный характер; гостиничная услуга является комплексной (и состоит из: 1) услуг, предшествующих заключению договора исполнителя с заказчиком (бронирование номера, оформление проживания в гостинице); 2) размещения потребителя в номере и оказания перечня услуг, которые входят в цену номера; 3) дополнительных услуг); гостиничная услуга, предоставляемая исполнителем, всегда выражается в форме активных действий (прием и размещение в номере, уборка номера горничной, вручение корреспонденции гостям и др.); гостиничные услуги выступают предметом не только договора возмездного предоставления гостиничных услуг, но также и договора оказания туристического обслуживания.

Действующее законодательство Российской Федерации не содержит разъяснения, что такое «гостиничные услуги», несмотря на то, что этот термин активно используются в нормативно-правовых актах, юридической и экономической литературе. В «Правилах предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490 нет определения гостиничных услуг, однако основное содержание гостиничных услуг сводится к предоставлению проживания потребителю в гостинице и дополнительных услуг.

Анализ определений понятия «гостиничная услуга», данных А.В.Сорокиной, М.Турковским и другими учеными, позволяет прийти к выводу, что большинство авторов рассматривают гостиничную услугу как сложную услугу, в состав которой входят предоставление гостиничного номера для временного проживания и комплекс услуг, объединенных общей целью - созданием условий для комфортного времяпровождения в номере и в гостинице в целом. Таким образом, в диссертации под **гостиничной услугой** будем понимать совокупность действий исполнителя (гостиницы) для удовлетворения индивидуальной потребности потребителя во временном проживании в гостиничном

номере и в других различных услугах, которые как включены в цену номера, так и являются дополнительными.

В настоящее время роль такой составляющей гостиничных услуг, как дополнительные услуги все больше увеличивается. Дополнительные услуги, в свою очередь, делятся на три группы. В первую группу входят услуги, которые гостиница обязана предоставить потребителю без дополнительной платы: вызов скорой помощи; пользование медицинской аптечкой, доставка в номер корреспонденции по ее получении; побудка к определенному времени. Во вторую группу входят услуги, которые не включены исполнителем в цену номера, но они оказываются на территории гостиницы. Эти услуги могут быть предоставлены потребителю за отдельную плату и с его согласия (услуги химчистки, прачечной, массажного кабинета, бара, ресторана, салона красоты и др.). В третью группу входят услуги, которые потребитель вправе потребовать, а исполнитель в свою очередь вправе их предоставить. Данные услуги можно охарактеризовать как единичные, нетипичные (потребитель требует доставить ему в номер какую-нибудь экзотическую еду и т.п.).

Исследование вопросов управления гостиничным бизнесом требует проведения детального анализа современного положения дел на мировом гостиничном рынке и выявления перспектив его дальнейшего развития.

Для гостиничного бизнеса **Европы** 2007 г. был очень благоприятным. Доход с доступного номера (revPAR) вырос на 6,6 % и составил 85 евро. По уровню цен в Европе лидирует Москва - средняя стоимость номера составляет 267 евро (табл.1).

Таблица 1

## Гостиничный бизнес в Европе в 2007 г.

Город	Заполняемость		Средняя цена номера		RevPAR	
	%	Рост, %	Евро	Рост, %	Евро	Рост, %
Вся Европа	70,1	1,2	121	5,3	85	6,6
Берлин	71,4	5,2	90	-3,5	64	1,5
Хельсинки	70,0	2,9	118	1,3	82	4,3
Лиссабон	67,0	5,0	103	11,5	69	17,1
Париж	77,7	3,8	211	6,5	164	10,5
Копенгаген	71,6	-3,2	111	7,1	80	3,8
Женева	67,0	4,0	260	4,8	175	9,0
Стамбул	73,8	2,5	147	8,9	109	11,6
Иерусалим	68,1	10,2	119	1,6	81	11,9
Лондон	83,1	0,6	191	9,5	159	10,2
Мальта	72,0	3,9	80	7,5	57	11,7
Москва	73,1	0,9	267	14,9	195	15,9
Прага	71,3	-1,7	107	-0,8	76	-2,5
Рейкьявик	67,4	0,9	117	10,3	79	11,3
Стокгольм	73,0	1,0	120	11,2	88	12,3
Таллин	61,5	-5,9	78	-2,0	48	-7,8
Варшава	67,2	4,1	91	8,9	61	13,4

Источник: Золотой год // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2008. - № 9. – с. 8-9.



Гостиничный бизнес стран **Ближнего Востока** в 2007 г. также развивался успешно. Регион уступил только Центральной и Южной Америке и обошел Европу и Азиатско-Тихоокеанский регион (табл. 2).

Таблица 2

## Гостиничный бизнес на Ближнем Востоке в 2007 г.

Город	Заполняемость, %	Средняя цена номера, дол.	RevPAR	
			Доллар	Рост, %
Ближний Восток	71,6	151	108	17,3
Эр-Рияд	73,8	222	164	33,6
Шарм-эль-Шейх	76,5	58	44	30,2
Дамаск	73,9	119	88	27,1
Александрия	75,6	75	57	24,6
Каир	76,1	111	85	22,4
Абу Даби	78,0	215	167	21,9
Дубай	84,2	283	239	17,4
Доха	69,1	233	161	-12,0
Бейрут	38,0	124	47	27,5

Источник: Золотой год // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2008. - № 9. – с. 8-9.

Роль локомотива роста гостиничного сектора в 2007 г. в **Азии** сыграли страны Южной Азии, в особенности Индия. В целом по Азиатско-Тихоокеанскому региону revPAR вырос на 12,4 % и достиг 95 дол. (табл. 3).

Таблица 3

## Гостиничный бизнес в Азиатско-Тихоокеанском регионе в 2007 г.

Город	Заполняемость, %	Средняя цена номера, дол.	RevPAR	
			Доллар	Рост, %
Азиатско-Тихоокеанский регион	71,8	132	95	12,4
Бомбей	74,5	277	207	45,3
Бали	71,2	107	76	48,9
Сингапур	83,6	165	138	28,6
Хо Ши Мин	75,4	128	97	44,7
Сидней	81,7	177	144	23,1
Мельбурн	82,7	161	133	19,5
Токио	80,3	177	142	7,0
Гонконг	83,6	193	161	9,9

Источник: Золотой год // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2008. - № 9. – с. 8-9.

Таким образом, в настоящее время гостиничный бизнес продолжает развиваться относительно стабильно и успешно, несмотря на замедление темпов экономического роста, на финансовый и экономический мировой кризис.

Анализ мирового гостиничного рынка будет не полным, без исследования тенденций развития международных гостиничных сетей. В настоящее время номерной фонд первой десятки международных гостиничных брендов насчитывает более 3,6 млн. номеров. Интересно отметить, что в первой десятке более, чем тридцать лет, держаться такие гостиничные компании, как «Best Western International», «Hilton Hotels Corp.» и «Hyatt Corp.», что обусловлено, во-первых, уже имеющимся у этих гостиничных цепей

номерным фондом; во-вторых, постоянным ежегодным положительным приростом количества номеров в этих компаниях; в-третьих, экономической мощью этих компаний и сложившимся за многие годы авторитетом.

В тоже время в работе гостиничных цепей есть существенный недостаток - некоторое однообразие гостиничных услуг, что противоречит тенденции индивидуализации требований потребителя гостиничных услуг. На сегодняшний день решение этой проблемы видится в унификации услуг и интерьерных решений, а именно: в появлении малых отелей, бутик-отелей, которые предлагают уникальный дизайн, высокое качество обслуживания и камерную атмосферу. В странах Европы малые гостиницы давно и прочно завоевали свою нишу рынка и стали важной частью гостиничной индустрии.

Традиционно спектр гостиничных услуг, предоставляемых малыми отелями, меньше, чем в стандартной гостинице. Тем не менее, помимо предоставления проживания и питания, многие малые гостиницы оказывают своим клиентам такие дополнительные услуги, как встреча на вокзале или в аэропорту; организация трансфера; заказ железнодорожных, авиационных, театральных билетов и прочее.

Основные клиенты малых отелей – это бизнесмены среднего класса, пребывание которых в том или ином городе не требует наличия престижной обстановки. Возросший интерес к малым отелям также определяется тем, что в большинстве случаев они расположены в непосредственной близости от исторических достопримечательностей. Малые отели почти не тратятся на рекламу. Главную роль в деле привлечения клиентов играет «сарафанное радио»: информация об отеле передается от одного клиента к другому (рис. 1).

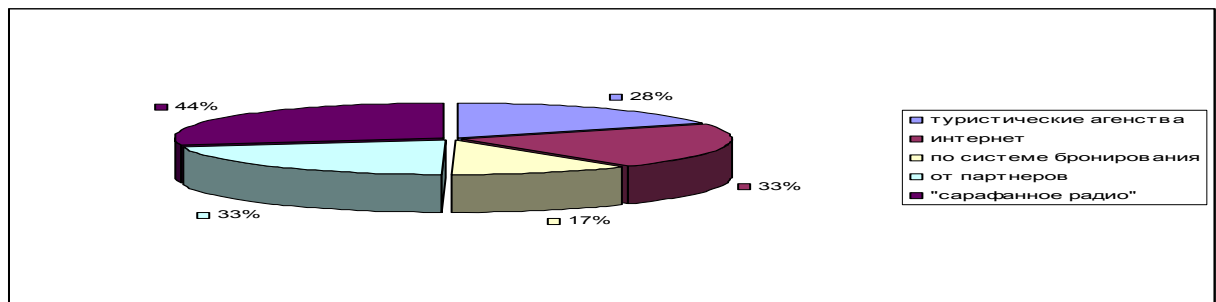


Рисунок 1. Каналы привлечения потребителей гостиничных услуг <sup>1</sup>

Малые гостиницы также как и крупные гостиницы имеют свою классификацию по уровню комфорта и качеству обслуживания. Большинство малых отелей в настоящее время сертифицировано на категорию «3 звезды». Но до сих пор количество звезд в

<sup>1</sup> В ходе диссертационного исследования автором было опрошено 43 малых гостиниц Москвы и Санкт-Петербурга (а именно: гостиницы «Арт-Хаус», «Аркадия», «Демидов мост», «Комфорт», «Галакт», «Вилма», «Наутилус», «Никита», «Алроса», «Акварель», «Державная Москва», «Мастер-отель Москва» и др.) с целью изучения их деятельности и анализа среды функционирования.

рекламе того или иного малого отеля - скорее личная оценка инвесторами или владельцами качества своего продукта, нежели результат официальной сертификации.

Под малой гостиницей в настоящее время большинство российских специалистов понимают «предприятие гостиничного комплекса (т. е. предназначенное для временного проживания в соответствии с ГОСТ Р 50645-94), где к услугам потребителя предоставляется от одного до пятидесяти номеров». Однако далее идут разного рода пояснения: если площадь малой гостиницы не превышает 300 кв. м, то она называется мини-отелем; если цена за проживание в сутки составляет 20-40 у. е., то она является хостелом; если номера оборудованы небольшими кухнями, то гостиница может вполне претендовать на звание апарт-отеля.

С целью дальнейшего уточнения понятия «малая гостиница» целесообразно разработать классификацию данных средств размещения:

*В зависимости от количества номеров:* мини-отели (до 10-15 номеров в нежилом фонде); мини-отели квартирного типа (обычно не более 6-7 и максимум до 10—15 номеров в жилом фонде); малые отели в отдельно стоящих зданиях (до 50 номеров).

*По уровню предоставляемых услуг* малые отели можно поделить на: демократичные (хостелы, домашние отели); отели эконом- и бизнес-класса; апарт-отели; бутик-отели.

*По форме собственности* предприятия малого бизнеса относятся к негосударственным. Доля таких малых гостиниц составляет 96% в общем их количестве и приближается к 100%. Среди негосударственных форм собственности преобладает частная (более 80% общего числа предприятий), на долю же смешанной, муниципальной и общественной форм собственности приходится менее 15% общего их количества.

*Географическая картина* распространения малых отелей свидетельствует о неравномерности их развития по регионам. Наибольшее развитие малые гостиницы получили в деловых и туристических центрах России (в Москве, Санкт-Петербурге, Иркутске, Сочи, городах Золотого Кольца и др.), что связано с тем, что: в этих регионах в результате экономического спада значительное количество квалифицированных работников промышленных и научно-исследовательских предприятий стало «питательной средой», на которой начал развиваться малый гостиничный бизнес; эти регионы густо населены и обладают повышенным платежеспособным спросом, удовлетворять который должен, в том числе и малый гостиничный бизнес; в этих регионах быстрее формируется инфраструктура, способствующая появлению и развитию малых гостиниц.

*По способу образования:* индивидуальное частное предпринимательство - ИЧП; консолидация физических лиц (несколько предпринимателей объединяют свои капиталы для совместной деятельности); создание дочерних фирм (их учредителем или одним из

учредителей, выступает крупное предприятие, а создаются они для решения конкретных задач крупного предприятия); форма полной или частичной приватизации государственности; государственные или муниципальные предприятия, действующие на принципах «малого бизнеса»; фирмы-ширмы, основная функция которых состоит в отмывании криминальных денег.

Ряд экономистов считают, что малый бизнес содержит в себе зерно криминальности в соответствии со своей природой: он агрессивен, потому что слаб; склонен к нарушениям правопорядка, потому что мал и т.д. Действительно, если малые предприятия функционируют без опеки и поддержки государства, то они – «беспризорники» и более склонны к криминалу, чем «благополучные дети». И наоборот, чем значительнее государственные программы поддержки малого предпринимательства, тем более цивилизованным становится климат предпринимательства в целом. Более того, анализ, проведенный в диссертации, свидетельствует о том, что в условиях развитого рынка малый гостиничный бизнес содействует экономической и социальной стабилизации, эффективности и мобильности действия рыночных регуляторов, гибкости экономических структур и, в конечном итоге, увеличению национальных конкурентных преимуществ.

**Вторая глава «Методические подходы к организации и применению стратегий маркетинга в деятельности малых гостиниц в России»** посвящена исследованию процесса формирования маркетинговых стратегий развития малых российских гостиниц.

Комплексные маркетинговые исследования индустрии гостеприимства предполагают изучение гостиничного продукта, гостиничного рынка как такового, потребителей гостиничных услуг и гостиниц-конкурентов. Для проведения маркетинговых исследований гостиничного рынка обычно используют методы сбора первичных и вторичных данных. Первичные данные - информация, собранная исследователем специально для решения конкретной проблемы. Вторичные данные — информация, собранная когда-либо для каких-либо целей, не связанных с текущей задачей гостиницы. Методы сбора первичных данных, в свою очередь, делятся на методы сбора качественных данных (фокус-группы, глубинное интервью, анализ протоколов), методы сбора количественных данных (различные виды опросов) и так называемые комплексные методики.

Эти исследования позволят гостинице выявить собственные конкурентные преимущества, под которыми понимаются осязаемые активы (материально-технические и финансовые) и неосязаемые активы (торговая марка, престиж, имидж организации, квалификация и компетенция персонала, опыт работы, индивидуальный контакт с клиентами), которыми располагает гостиница.

На конкурентоспособность гостиницы влияет множество факторов, которые целесообразно разделить на 4 группы, характеризующих гостиницу (имидж; кадры; финансы; организация управления; местоположение); гостиничную услугу (цена; классность; структура и состояние номерного фонда; качество инженерно-технического и хозяйственного обеспечения; безопасность услуг); обслуживание клиентов (комплексность услуг; этика и культура обслуживания; организация бронирования, приема и размещения гостей, расчетов с клиентами; соблюдение стандартов обслуживания); маркетинг (ценовая, коммуникационная, ассортиментная и сбытовая политика).

Конкурентоспособность гостиницы невозможна без организации системной маркетинговой работы, которая будет выражаться, с одной стороны, в разработке и совершенствовании гостиничного продукта, использовании эффективной ценовой и коммуникационной политики и системы сбыта, а с другой стороны, в регулярной работе по сбору маркетинговой информации, проведению маркетинговых исследований рынка и гостиничных услуг, детальному исследованию проблем функционирования малых гостиниц в России.

В целом статистика последних лет показывает, что количество малых гостиниц на рынке Москвы и Санкт-Петербурга значительно увеличилось, особенно за последние годы (рис. 2). В тоже время в общем количестве функционирующих на сегодняшний день отелей малые гостиницы занимают очень скромное место. В настоящее время в Москве насчитывается 68 малых отелей, однако только около 13% из них можно отнести к категории «четыре звезды», а пятизвездных нет вообще (табл.4). В Санкт-Петербурге в 2007 г. насчитывалось 468 малых гостиниц и иных индивидуальных средств размещения (количество мест в этих средствах размещения примерно 5580 - 5850 мест). И спрос на их услуги с каждым годом увеличивается (рис. 3).

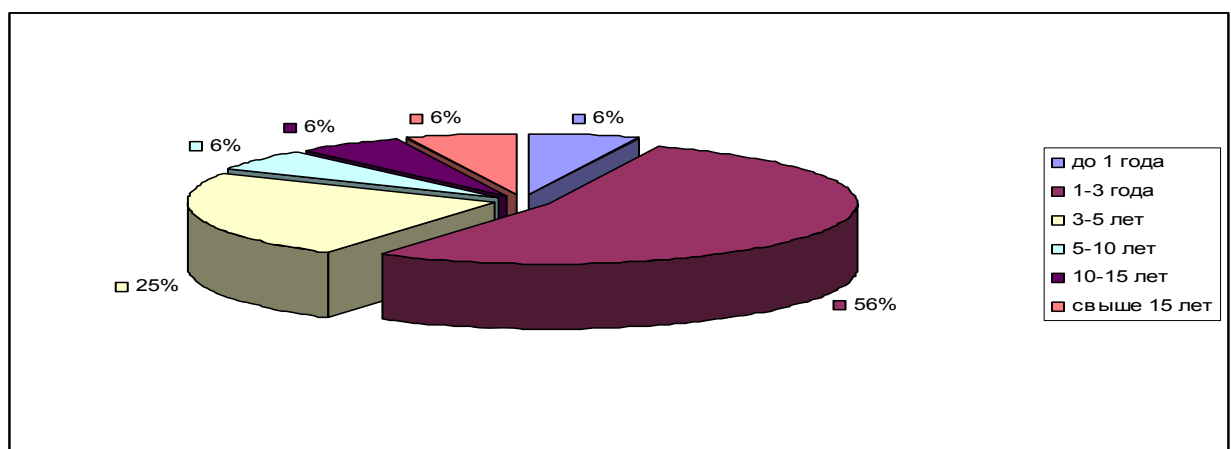


Рисунок 2. Структура малых гостиниц по сроку функционирования на гостиничном рынке России

Малые отели Москвы, соответствующие категории «4 звезды»

Название гостиницы	Год открытия	Месторасположение	Количество номеров	Гостиничный оператор	Диапазон цен за номер в сутки, дол.		
					Минимальная	Стандарт (double)	Люкс-номер
Akvarel	2002	Столешников пер., 12, стр. 3	23	ООО«Фирма Акварель»	328	353	453
Alrosa na Kazachiyem	2000	1-й Казачий пер., 4	15	УК«Гостиницы «Алроса»	331	415	544
Club 27	1993	М. Никитская ул., 27	49	«Консорциум»	334	500	593
East-West	2004	Тверской бульвар, 14, стр. 4	27	ЗАО«ИстВест»	426	–	722
Heliopark Empire	2006	1-я Брестская ул., 60, стр. 1	33	Heliopark Group management	256	272	533
Medeya	2005	Пятницкий пер., 4, стр. 1	21	Независимый оператор	214	227	340
Royal Zenirh	1997	Таманская ул., 49Б	35	ООО «РоялЗенит»	243	297	425
Sretenskaya	2000	ул. Сретенка, 15	38	УК «Сретенская»	244	263	354
Volynskoye Park-Hotel	2005	Старовольнская ул., 9	15	УД Президента	356	462	711

Источник: материалы компании «Besar Commercial Property Moscow»

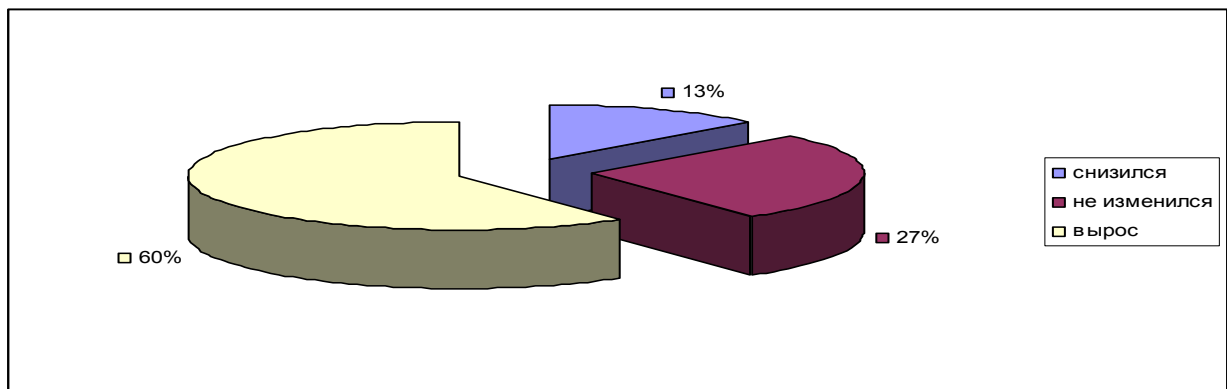


Рисунок 3. Структура распределения мнений респондентов относительно изменения спроса на гостиничные услуги малых гостиниц в 2006-2007 гг.<sup>2</sup>

В ходе исследования состояния развития малых российских гостиниц в диссертации было выявлено, что для каждого российского региона (например, Москва и Санкт-Петербург) можно выделить свои особенности развития малого бизнеса, в тоже время существуют и общие проблемы, требующие немедленного решения:

1). Отсутствие в достаточном количестве свободных площадей в центре города для создания малых отелей. В диссертации предложено упрощение процедуры перевода помещений в нежилой фонд, а при согласовании перепланировок замену части запретительных мер на условие обязательного страхования.

<sup>2</sup> В ходе диссертационного исследования автором было опрошено 43 малые гостиницы Москвы и Санкт-Петербурга (а именно: гостиницы «Арт-Хаус», «Аркадия», «Демидов мост», «Комфорт», «Галакт», «Вилма», «Наутилус», «Никита», «Алроса», «Акварель», «Державная Москва», «Мастер-отель Москва» и др.) с целью изучения их деятельности и анализа среды функционирования.

2). Высокая доля переменных издержек в связи с тем, что при существующем объеме закупок малой гостинице сложно добиваться оптимальных цен. В диссертации выделены два пути решения этой проблемы: первый, заключается в объединении малых гостиниц с целью осуществления оптовых закупок, проведения совместных рекламных кампаний, маркетинговых исследований; а второй, это увеличение вместимости малых гостиниц.

3). Ошибки при разработке стратегии и тактики маркетинговой деятельности, недостаточное внимание к вопросам планирования отельного маркетинга на долгосрочную и краткосрочную перспективу. В диссертации проведен сравнительный анализ маркетинговых стратегий, их достоинств и недостатков, предпосылок реализации, а также основных рисков, связанных с ошибочным выбором стратегии маркетинга, на основе которого выделены основные стратегии развития малых отелей в современных российских условиях (табл. 5).

Таблица 5

## Характеристика базовых маркетинговых стратегий развития малых отелей

Выбор базовой стратегии	Условия формирования
Снижение себестоимости услуг, работ, продукции	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая доля отельной компании на рынке.</li> <li>2. Ценовая эластичность и однородность спроса на услуги отеля.</li> <li>3. Преимущественно ценовая конкуренция.</li> <li>4. Потеря потребителей при повышении цен.</li> <li>5. Отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации</li> </ol>
Дифференциация услуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие широкой возможности выделения услуг на рынке, высокая оценка услуг потребителями.</li> <li>2. Разнообразная структура спроса на производимые услуги.</li> <li>3. Неценовая конкуренция.</li> <li>4. Незначительная доля затрат потребителей на приобретение услуг в структуре их бюджета.</li> <li>5. Незрелость стратегии дифференциации услуг.</li> </ol>
Сегментирование рынка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Различие потребителей по потребностям и целевому использованию услуг.</li> <li>2. Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка.</li> <li>3. Ограниченность возможностей отеля по обслуживанию всего рынка.</li> </ol>
Внедрение новшеств	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие аналогов услуг.</li> <li>2. Наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества.</li> </ol>
Ориентация на потребность рынка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неэластичность спроса на услуги.</li> <li>2. Отсутствие трудностей для «входа» и «выхода» из отрасли.</li> <li>3. Количество конкурентов на рынке невелико.</li> <li>4. Нестабильность рынка.</li> </ol>

Процесс создания малого отеля отличается от процесса создания крупной гостиницы, так как малые гостиницы создаются в условиях каких-то ограничений: либо финансовых (будущий владелец ограничен в средствах), либо рыночных (спрос на рынке не достаточен для строительства крупного объекта), либо характеристик стройплощадки (площади выделенного участка или строения предназначенного для реконструкции, не позволяют разместить там отель на большое количество номеров). Учет этих особенностей приводит к следующему пониманию цели, результата и содержания маркетинговых исследований для формирования бизнес-плана малой гостиницы.

*Цель:* обоснование и оценка правильности выбора бизнес-концепции по критериям стабильности спроса и устойчивости к рискам бизнес-деятельности.

*Результат:* комплекс необходимых исходных данных для подготовки бизнес-плана.

*Маркетинговый анализ* – характеристика делового потенциала гостиничного рынка, которая обязательно должна включать в себя следующие параметры:

**I.** Описание среды создаваемого малого гостиничного объекта, а также ассортимента предоставляемых основных и дополнительных гостиничных услуг.

1. Рынок существующих, планируемых гостиниц, их загрузка.

2. Конкуренты (определение факторов конкурентного преимущества (ключевых компетенций) основных игроков, присутствие которых ожидается на рынке): отели, работающие под управляющими компаниями, как российскими, так и западными; независимые отели.

3. Разработка проектов новых отелей в данном регионе, их концепции, планируемое увеличение номерного фонда, категория отелей.

4. Изменения в районе застройки, затрагивающие интересы отеля. Например, в непосредственной близости от гостиницы планируется открытие ресторана, закрытие завода федерального значения, переезд администрации города в другое здание. Все эти изменения повлекут за собой изменения в инфраструктуре гостиницы.

5. Дополнительные гостиничные услуги: ресторан, кафе, сауна, бизнес-центр. На перечень дополнительных услуг влияет месторасположение гостиницы, «лицо» постояльца и окружающая гостиницу инфраструктура.

6. Транспортная инфраструктура (в зависимости от направленности отеля: автодороги, аэропорты, железные дороги, морское сообщение).

7. Исследование клиентской базы. Требуется тщательно изучить деловой и туристический потенциал района, в котором находится малая гостиница; определить оптимальное сочетание таких показателей, как национальность, возраст, социальный статус; ознакомиться со специфическими требованиями потенциальных потребителей.

8. Трудовые ресурсы: современная ситуация, перспективы изменения. В зависимости от уровня квалификации потенциальных сотрудников определяют, сколько средств надо выделить на их обучение, а также стиль управления и обслуживания.

**II.** Прогнозная оценка спроса и предложения в выделенном потребительском сегменте.

**III.** Определение: ожидаемых объемов продаж, оптимального ценового диапазона и уровня (стандартов) качества предусмотренных гостиничных услуг; факторов, сдерживающих рост спроса предусмотренных гостиничных услуг; существующего и ожидаемого дефицита услуг, соответствующих профилю гостиничного проекта.

**IV.** Анализ и оценка состава и диапазонов изменения основных факторов риска бизнес-деятельности.



V. Выбор постинвестиционной (после ввода в эксплуатацию) маркетинговой стратегии создаваемой малой гостиницы с оценкой ожидаемых постоянных и переменных затрат, связанных с ее реализацией.

На основании маркетинговых исследований и представлений инвестора о будущем отеле, а также перечня планируемых основных и дополнительных услуг разрабатывается базовый проект функционирования будущей малой гостиницы. Основные задачи, которые должны быть решены в результате разработки функциональной концепции: определение оптимального количества номеров будущего отеля; разбивка по типам номеров с учетом целевой аудитории, стоимости оснащения и дальнейшей стоимости продаж каждого типа номера; перечень и размеры всех необходимых офисных и подсобных помещений; расположение всех вышеперечисленных помещений относительно друг друга по принципу «непересекающихся потоков»; рекомендации по этажности здания с привязкой всех запланированных помещений; определение оптимальной организации подъездных путей; разработка схем размещения мебели и оборудования исходя из функционального назначения площадей.

В составе разрабатываемой бизнес-концепции малой гостиницы отдельным разделом должна быть предусмотрена рекомендуемая на будущее маркетинговая стратегия, реализация которой будет неотъемлемой частью бизнес-деятельности отеля. Данная стратегия определит ценовую политику, порядок взаиморасчетов с клиентами, создание системы поощрения клиентов на повторные покупки гостиничных услуг и позволит дать объективную прогнозную оценку денежных потоков в составе бизнес-плана. Рекомендуемая маркетинговая стратегия гостиницы должна предусматривать внедрение системы онлайн-взаимодействий.

**Третья глава «Разработка методических рекомендаций по формированию маркетинговых стратегий малых российских гостиниц»** посвящена вопросам разработки предложений и рекомендаций по совершенствованию маркетинговой политики малых российских гостиниц с целью дальнейшего развития отечественного гостиничного рынка.

Решая задачу выбора своего целевого потребителя, гостиницы, как правило, изучают аналогичные продукты отелей-конкурентов. Это помогает лучше оценить возможности проникновения на рынок и сформулировать мероприятия по успешному его освоению. Для этого необходимо определить параметры гостиничной услуги, которые смогут обеспечить малой гостинице конкурентные преимущества. Позиционирование является логическим продолжением процесса сегментации и началом планирования комплекса маркетинга для выбранного сегмента рынка.

Позиционирование обычно проводится в четыре этапа: определение возможных конкурентных преимуществ, на которых малый отель может позиционировать свои услуги; выявление перечня гостиничных услуг гостиниц-конкурентов, обладающих аналогичными конкурентными преимуществами; формирование оптимального набора конкурентных преимуществ, а также эффективных инструментов информирования о них потребителя гостиничных услуг; продвижение гостиничных услуг на целевой потребительский рынок.

Позиционирование и завоевание прочных позиций в конкурентной борьбе за потребителя требует от малых гостиниц проведения дифференциации гостиничных услуг. К наиболее распространенным направлениям дифференциации гостиничных услуг относятся дифференциации:

- **по местоположению.** Месторасположение отеля определяется расстоянием отеля от международного аэропорта, делового центра города и других объектов интереса. Малые отели активно используют свое местоположение, чтобы выделиться на рынке среди отелей-конкурентов.
- **по классу обслуживания и спектру услуг.** Многие малые отели с целью повышения уровня обслуживания и расширения ассортимента предлагаемых услуг предлагают своим клиентам номера различных категорий и широкий спектр предоставляемых услуг. Любая новая качественная услуга, создающая дополнительные удобства для гостя, является конкурентным преимуществом малого отеля.
- **по персоналу.** Дифференциация по персоналу требует тщательного отбора персонала, планирования программ морального и материального стимулирования, ротации кадров, а также системы тренингов и курсов повышения квалификации.
- **по имиджу.** Формирование имиджа гостиницы включает многие направления работы и инструменты, в том числе: публикации в средствах массовой информации и связь с общественностью; рекламу и т.д. Маркетинговая работа гостиницы должна проводиться таким образом, чтобы она отражала основные принципы работы компании, ее корпоративный имидж и соответствовала целевому потребительскому сегменту.
- **по программам поощрения постоянных гостей.** Для малых отелей различные программы поощрения постоянных клиентов очень актуальны, так как они в меньшей степени, чем другие средства размещения тратят средств на рекламу и продвижение своих гостиничных услуг. Поэтому малым гостиницам целесообразно планировать наличие таких поощрительных программ для постоянных гостей, повышая тем самым лояльность клиентов к услугам гостиницы и формируя конкурентное преимущество.

На основании анализа различных известных в гостиничном бизнесе программ поощрения постоянных клиентов в диссертации разработаны рекомендации по созданию в

малых гостиницах системы поощрения постоянных клиентов, в зависимости от их целей и возможностей.

Таблица 7

Рекомендуемый подход к созданию в малых гостиницах системы поощрения постоянных клиентов

№ п/п	Характеристики системы поощрения постоянных клиентов	Содержание данной характеристики
1	Цель	Формирование постоянных (лояльных) клиентов
2	Клиентура	Система должна быть демократичной, т.е. должна быть рассчитана на любого клиента, остановившегося в отеле
3	Временные характеристики	Система должна быть рассчитана на определенный интервал времени для клиента (вне этого интервала поощрительные очки сгорают)
4	Дифференциация клиентов	В зависимости от набранного количества очков клиентам предоставляются разные уровни поощрения
5	Наличие партнеров по поощрительным программам	Связь с другими независимыми малыми гостиницами и создание консорциумов для реализации программы поощрения
6	Наличие «элитных клиентов»	Для клиентов, находящихся на верхнем уровне поощрения, создание «элитного клуба», состоять в котором дело престижа и имиджа

В настоящее время малые гостиницы для налаживания более прочных связей с потребителем и лучшего удовлетворения его потребностей могут использовать следующие средства:

1. Введение в отношения с потребителем дополнительным финансовых выгод.
2. Использование наряду с финансовыми выгодами дополнительных социальных льгот, то есть укрепление связей с потребителем путем изучения потребностей и желаний каждого из них, чтобы затем персонифицировать предоставляемые гостиничные услуги.
3. Подключение к финансовым и социальным льготам структурных связей, то есть для гостей, часто размещающихся в гостинице, предоставляется какая-то дополнительная услуга в отличие от прочих клиентов.

В табл. 8 предложены варианты выбора средств по повышению лояльности потребителей гостиничных услуг для различных по организационной форме и классу обслуживания малых гостиниц.

Проведение мероприятий по стимулированию лояльности потребителя гостиничных услуг предполагает личные и информационные взаимосвязи между малой гостиницей и потребителем посредством вовлечения последнего в деятельность отеля, чтобы вызвать у него психологически-эмоциональное чувство привязанности (например, гостиницы могут вести специальную клиентскую базу, участникам которой рассылается информация о важнейших событиях в отеле, приглашения на годовщины деятельности и пр.), а также путем обслуживания клиента в полном соответствии с его требованиями (индивидуальный подход с учетом вкусов гостя, его национальной специфики и т.п.).

Варианты выбора средств по повышению лояльности клиента для малых гостиниц в зависимости от их организационной формы и класса обслуживания

Средства по повышению лояльности клиента	Малые гостиницы, входящие в отечественные гостиничные сети 4 – 5 звезд	Независимая малая гостиница	
		5-4 звезд	3 звезды
1. Финансовые льготы и скидки	+	+	+
2. Индивидуальный подход к клиенту	+	+	+
3. Применение программы набора очков	+	+/-	-
4. Создание «элитных клубов» клиентов с оказанием услуг, отличных от других гостей	+	+/-	-

где:

+ - высокоэффективное использование

- - неэффективное использование

+/- - низкоэффективное использование, т.к. клиент не сможет набрать большое количество очков, останавливаясь в одной гостинице. Возможный выход из сложившейся ситуации – это создание независимыми малыми гостиницами консорциумов с целью развития программ поощрения постоянных клиентов.

Кроме того, высококлассные малые гостиницы могут использовать множество других приемов по увеличению лояльности клиентов к отелям: приветственные коктейли; организация регулярных автобусных шатлов между гостиницей, центром города и аэропортом; предоставление номера более высокой категории без дополнительной оплаты; скидки на услуги ресторана, бара, прачечной для клиентов, останавливающихся на длительный срок.

В настоящее время действенным и экономичным, проверенным мировой практикой, направлением маркетинговой политики малой гостиницы являются электронные коммуникации с потенциальным клиентом по поводу продажи гостиничных услуг, которые представляют собой инструмент управления и оптимизации бронирований и доходов отеля, получаемых посредством онлайн-каналов, к которым относятся веб-сайт отеля, call-центры, специализированные агентства и глобальные системы резервирования (GDS-системы).

Все онлайн-каналы электронных коммуникаций можно разделить на прямые, которые принадлежат отелю и где у него минимальные издержки, например, веб-сайт гостиницы, (для сетевых гостиниц также и call-центр), и непрямые, принадлежащие посредникам, вследствие чего отель должен делиться частью дохода в виде комиссионных, платежей за транзакцию и т.п. Очевидно, что отелю выгоднее работать с первой группой веб-каналов, однако многообразие предпочтений и поведенческих характеристик потребителей вынуждает гостиницу создавать оптимальную модель работы с данными каналами.

Обычно веб-сайт гостиницы создается для поддержания имиджа отеля, но есть и другой аспект – сайт как канал для привлечения новых и удержание постоянных клиентов.

С целью максимизирования использования веб-сайта в качестве канала бронирования, малый отель должен осуществлять ряд действий по определенному рекуррентному алгоритму (рис. 4).

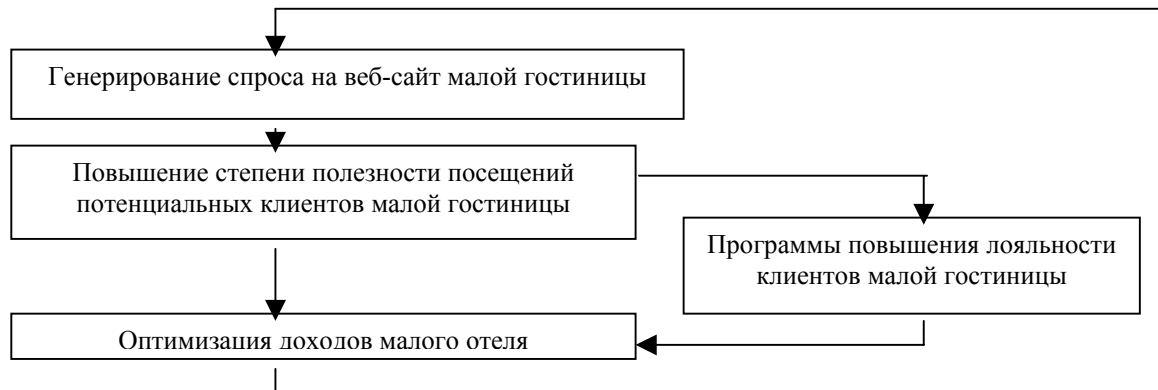


Рисунок 4. Рекуррентный алгоритм максимизации эффективности использования веб-сайта малой гостиницы

Для повышения количества полезных посещений (количества бронирований) собственного веб-сайта малые гостиницы должны активно заниматься его маркетингом. Маркетинг веб-сайта направлен на генерирование спроса на бронирования на собственном сайте отеля – больше посещений, «кликов» – и, следовательно, максимизацию доходов при минимальной стоимости продаж. Маркетинг сайта малого отеля предполагает: маркетинг бренда отеля через поисковые системы; онлайн/банерную рекламу в интернете и сотрудничество с сайтами-партнерами (affiliate marketing).

Очевидно, что далеко не каждый потенциальный клиент, посещая сайт малой гостиницы, делает бронирование. В ряде случаев это случается по объективным причинам из-за отсутствия нужной для потребителя информации. Однако, чаще это происходит по вине самого отеля, а именно из-за недостаточно эффективной организации самого отельного сайта.

Для стимулирования постоянных клиентов отеля малой гостинице целесообразно вести учет повторных обращений клиентов на сайт. Для этого в малом отеле должна быть создана специальная программа, в которой будет храниться вся информация о клиентах, которые постоянно бронируют номера через веб-сайт гостиницы. Имея всю необходимую информацию об участниках такой программы, малый отель может делать им регулярную рассылку по электронной почте специальных предложений на свои гостиничные услуги, поздравлять с праздниками и юбилейными датами. Адресные рассылки, интерактивное общение, персонализация клиентов должны происходить постоянно, начиная с фазы планирования поездки гостя и продолжаться после завершения пребывания клиента в отеле.

Необходимо учитывать, что эффективность электронных коммуникаций самым непосредственным образом зависит от скорости подтверждения бронирования услуг клиенту, представившему заявку на бронирование через веб-сайт малого отеля. Современные системы бронирования номерного фонда лучших зарубежных гостиничных цепей работают в режиме «онлайн», обеспечивая подтверждение брони в считанные секунды. Для получения такого результата необходима автоматизация управления гостиницей на основе клиент-серверных технологий и объединение гостиничного интранета (внутренней сети) с Интернетом (внешней сетью) в единую информационную среду. К сожалению, практически все малые гостиницы (возможно, кроме сетевых) такие системы автоматизации позволить себе не могут в силу их дороговизны. Поэтому говорить об электронных продажах гостиничных услуг в малых отелях пока рано и довольно сложно. Однако, малым гостиницам необходимо при проектировании веб-сайта заложить в него возможность предоставления клиентам в перспективе удаленного бронирования, а также перераспределять бюджет маркетинга для продвижения собственных онлайн-каналов и анализировать рентабельность не прямых каналов бронирования.

Острая конкурентная борьба за рынки сбыта требует от малых гостиниц определения маркетинговых целей, к которым относятся: удовлетворение требований потребителей, достижение превосходства над конкурентами, завоевание доли рынка, обеспечение роста продаж гостиничного продукта. Маркетинговые цели формулируются на основе анализа информации о современном состоянии (конъюнктуре) рынков и прогнозах их развития, а именно: общего объема спроса на размещение в гостиницах определенной классности; доли данной малой гостиницы на рынке в объеме общего спроса (доли рынка); ожидаемого изменения объема спроса на размещение в гостиницах данной классности (т.е. увеличится ли он, уменьшится или останется прежним) и анализа оснований для такого прогноза; предполагаемых изменений, связанных с введением в строй новых гостиниц аналогичного класса обслуживания; наличия возможности опередить конкурентов путем увеличения доли в прогнозируемом изменении спроса.

На практике существует много различных экспертных точек зрения на выбор наиболее эффективной методики оценки позиций гостиницы в конкурентной борьбе на рынке, однако ряд из этих методик является спорными. В диссертации сформулирована методика разработки маркетинговой политики малой гостиницы с целью усиления ее позиций в конкурентной борьбе, которая включает этапы, представленные на рис. 5.



Рисунок 5. Этапы методики разработки маркетинговой стратегии развития малой гостиницы, ориентированной на целевой потребительский сегмент

--► - используемая информация, полученная в ходе исследования

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное диссертационное исследование дает основание сделать следующие теоретические и практические выводы:

1. Аналитический обзор состояния мирового гостиничного рынка позволил выделить основные тенденции его развития: стабильный рост объемов предоставляемых гостиничных услуг; устойчивое положение международных гостиничных цепей, лидирующих по объему номерного фонда; повсеместное появление малых отелей, предлагающих уникальный дизайн, высокое качество обслуживания и камерную атмосферу.
2. Согласно проведенным исследованиям малые российские гостиницы имеют следующие особенности функционирования, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых стратегий: управлением малого отеля занимается либо семья, либо группа лиц, доверяющих друг другу; свойственна уникальность дизайна и атмосферы

обслуживания, индивидуальное отношение к каждому клиенту; предоставление ограниченного спектра гостиничных услуг; основным потребительским сегментом являются бизнесмены среднего класса; привлечение клиентов осуществляется с помощью «сарафанного радио» и рекламы в Интернете; наличие большого разнообразия видов малых гостиниц. В диссертации разработана классификация малых средств размещения по следующим критериям: в зависимости от количества номеров; по уровню предоставляемых услуг; по форме собственности; по географической распространенности; по организационной форме малой гостиницы.

3. Важным элементом деятельности малой гостиницы является разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности. В диссертации проведен сравнительный анализ маркетинговых стратегий, их достоинств и недостатков, предпосылок реализации, а также основных рисков, связанных с ошибочным выбором стратегии маркетинга, на основе которого выделены базовые стратегии развития малых отелей в современных российских условиях хозяйствования.

4. На основе исследования известных программ поощрения клиентов, существующих в гостиничном бизнесе, в диссертации разработаны принципы формирования системы поощрения постоянных клиентов в малых гостиницах в зависимости от целей и возможностей отеля, а также представлены варианты выбора средств по повышению лояльности клиента для различных малых гостиниц в зависимости от их организационной формы и класса обслуживания.

5. В настоящее время наиболее действенным и экономичным направлением маркетинговой стратегии малой гостиницы являются электронные коммуникации с потенциальным клиентом по поводу продажи гостиничных услуг. В диссертации разработана методика действий малого отеля по определенному рекуррентному алгоритму с целью эффективного использования собственного веб-сайта для повышения лояльности потребителей гостиничных услуг.

6. Острая конкурентная борьба за рынки сбыта требует от малых гостиниц определения маркетинговых целей, к которым относятся: удовлетворение требований потребителей, достижение превосходства над конкурентами, завоевание доли рынка, обеспечение роста продаж гостиничного продукта. В диссертации сформулирована методика разработки маркетинговой стратегии малой гостиницы, ориентированной на выбранный целевой потребительский сегмент.



**Публикации по теме диссертационного исследования:**

1. Румянцев Е.А. Анализ мирового гостиничного рынка // Актуальные проблемы управления-2008. 13-я Всероссийская научно-практическая конференция. М.: ГУУ, 2008. – 0,2 п.л.
2. Румянцев Е.А. Формирование бизнес-концепции малой гостиницы // Вестник университета (ГУУ). 2008. № 16 (26). - 0,5 п.л.
3. Румянцев Е.А. Управление мини-отелями в России // Сборник научных работ «Экономика. Управление. Культура». М.:ГУУ, 2008. Вып. 16. – 0,3 п.л.
4. Румянцев Е.А. Московский туристский рынок: состояние и проблемы // Реформы в России проблемы управления. 23 Всероссийская научная конференция молодых ученых и студентов. М.: ГУУ, 2008. – 0,1 п.л.
5. Румянцев Е.А. Роль индустрии туризма в мировой экономической интеграции // Сборник науч. трудов «Туристический и таможенный менеджмент». М.: ГУУ, 2009. Вып. 1.- 0,3 п.л.
6. Румянцев Е.А. Методика развития электронных коммуникаций малых российских гостиниц с потенциальными клиентами // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Десятый всероссийский симпозиум. М.: ЦЭМИ РАН, 2009. – 0,2 п.л.
7. Румянцев Е.А. Разработка стратегии позиционирования услуг малых гостиниц // Вестник университета (ГУУ). 2009. № 1 (27). - 0,5 п.л.