

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ Г. ВОРОНЕЖ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА

© 2016 Н. В. Ткачева, Т. В. Бережная, А. В. Бережной

*Воронежский институт высоких технологий*

*В статье рассматриваются вопросы содержания и формирования гостиничных кластеров, как одной из форм экономической деятельности в регионах.*

*Ключевые слова: специфика кластеризации территорий, гостиничный кластер, кластерный анализ.*

Кластеры образуют важную сложную организационную форму, центр влияния на конкурентную борьбу [8, 9]. Они являются характерной чертой рыночной экономики. Состояние кластеров позволяет оценивать производственный потенциал экономики и

факторы, сдерживающие ее дальнейшее развитие. Ведущая роль кластеров в конкурентной борьбе повышает заинтересованность компаний, правительств и других организаций в развитии экономики (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества кластерной организации гостиничного сектора экономики

Участник гостиничного кластера	Интересы определённых участников
Администрация регионов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение количества собираемых налогов;</li> <li>– появление удобного инструмента для взаимного сотрудничества с бизнесом;</li> <li>– более эффективное использование новых рыночных тенденций для социально-экономического развития региона;</li> <li>– целенаправленное, реальное и мотивированное стратегическое планирование, как использование ресурсов региона, так и развития территорий.</li> </ul>
Бизнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание новых хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса и предприятий сервисного обслуживания;</li> <li>– рост деловой активности и конкуренции;</li> <li>– повышение социальной ответственности бизнеса в регионе;</li> <li>– более упрощенная процедура организации кластеров на локальном и региональном уровнях;</li> <li>– создание четких правовых основ формирования кластеров.</li> </ul>
Население	Интересы определённых участников
Участник гостиничного кластера	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение количества собираемых налогов;</li> <li>– появление удобного инструмента для взаимного сотрудничества с бизнесом;</li> <li>– более эффективное использование новых рыночных тенденций для социально-экономического развития региона;</li> <li>– целенаправленное, реальное и мотивированное стратегическое планирование, как использование ресурсов региона, так и развития территорий.</li> </ul>

**Специфика кластеризации в гостиничном бизнесе.** Проблема конкурентоспособности предприятий гостеприимства актуальна для нашей страны, ведь большинство российских гостиниц не имеют сертификации на категорию. Таким отелям сложно выжить в условиях конкуренции.

Ткачева Н. В. – Воронежский институт высоких технологий, магистр.

Бережная Татьяна Викторовна – Воронежский институт высоких технологий, рук. направления «Управление персоналом», доцент, e-mail: kskst@vivt.ru.

Бережной Александр Васильевич – Воронежский институт высоких технологий, рук. направления «Менеджмент», к. г. н., проф., e-mail: kskst@vivt.ru.

Кластерная концепция предлагает альтернативный взгляд на сущность конкуренции, новый подход к структурированию экономики региона и прогрессивную форму институциональной организации инновационного процесса. В традиционной конкурентной среде выигрыш одного из участников эквивалентен проигрышу другого, что определяет конкурентную борьбу в качестве игры с нулевой суммой. Кластерный подход нарушает традиционную логику конкуренции, предоставляя возможность достижения

выгоды каждому из субъектов, что составляет «бесприигрышную» модель конкуренции.

Конкуренция, имеющая место в рамках кластерного образования, модифицируется в направлении усиления кооперативных взаимодействий конкурирующих игроков и сокращения интенсивности соперничества.

В результате компании-конкуренты, работающие на одном рынке, приобретают возможность объединять свои усилия для решения общих вопросов и достижения взаимных выгод при сохранении своих конкурентных позиций друг по отношению к другу.

Гостиничный кластер (ГК) – объединение различных предприятий, гостиничного бизнеса (от мини-отелей до предприятий, относящихся к крупным гостиничным сетям), ВУЗов и научных институтов, специализированных производственных и сервисных услуг, связанных территориальной близостью и функциональной зависимостью в гостиничном бизнесе [5]. При этом ГК могут находиться на территории как одного, так и нескольких регионов. Структуру кластера можно представить в следующем виде (рис. 1).

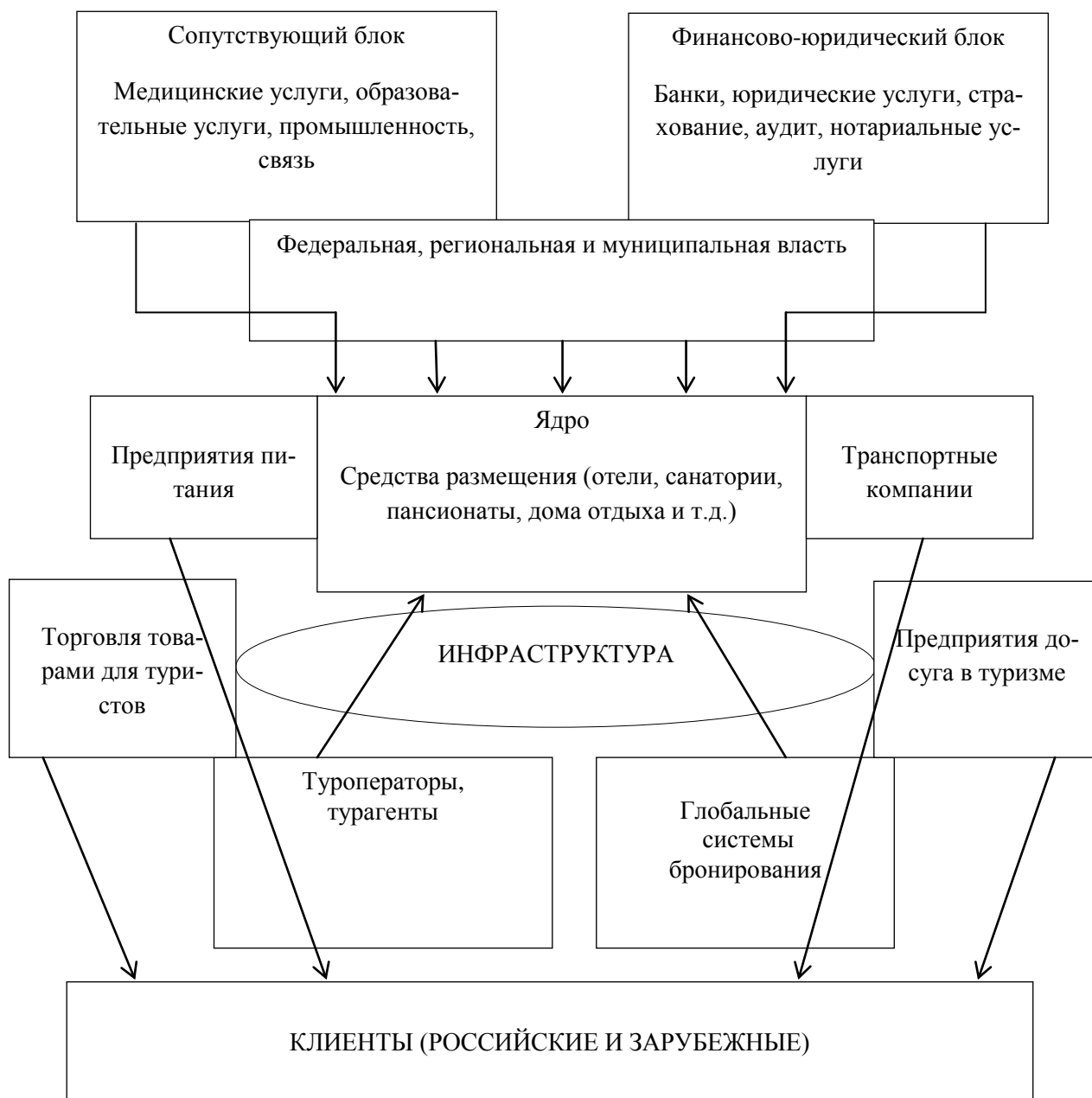


Рис. 1. Структура гостиничного кластера

ГК рассматривается, главным образом, как часть туристского комплекса. Но современный ГК следует рассматривать, прежде всего, как сложную мезоэкономическую систему, основа которой образуется совокупностью взаимосвязанных кластеров. В итоге речь идет о том, что образование ГК возможно только при наличии уже существующих, тех или иных кластеров (развитой промышленности, туризма, при наличии природных ресурсов и т. п.). Ключевым моментом организации вторичного ГК является не просто территориально-географическое сближение, а объединение хозяйствующих субъектов на базе имеющихся в регионе крупных промышленных предприятий, от взаимодействия которых возможен синергетический эффект и взаимная координация действий по разработке совместных действий и т. д. [4].

С точки зрения участников взаимодействия, ГК может быть определен как группа эффективно конкурирующих между собой

хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса, основанная на взаимном сотрудничестве.

Основную группу участников ГК образуют хозяйствующие субъекты гостиничного бизнеса, которые находятся в постоянной взаимосвязи с потребителями своих услуг (гостями), конкурентами, образовательными учреждениями, органами управления и другими организациями, входящими во внешнюю предпринимательскую среду.

Исходя из этого, под *кластерным взаимодействием* хозяйствующих субъектов гостиничного бизнеса в ГК следует понимать *совокупность деловых контактов, которые они устанавливают с другими участниками гостиничного кластера: властными структурами, учебными заведениями, организациями инфраструктуры, а также конкурентами.*

Условия создания ГК представлены на рисунке 2 [1, 4, 6].

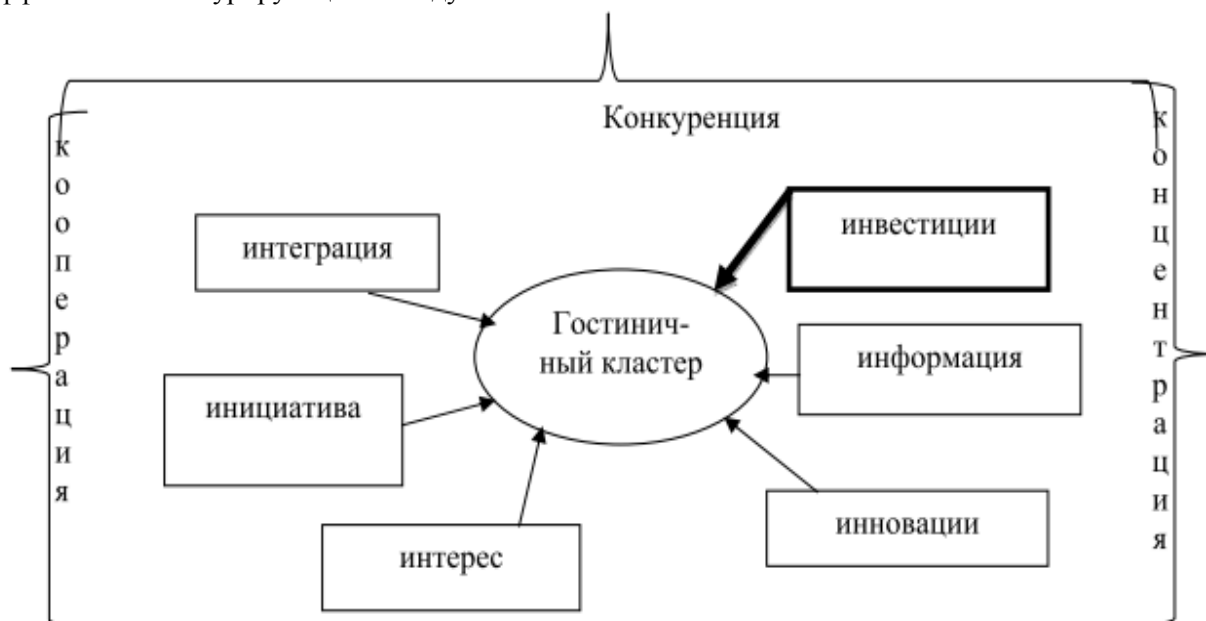


Рис. 2. Основные условия создания ГК

Развитие ГК на территории какого-либо региона происходит в несколько этапов [5]:

1. Проявление активности в данном вопросе представителей администрации региона и представителей бизнеса, местных жителей.
2. Формирование управляющей компании.
3. Разработка и определение стратегии развития территории.
4. Создание комплексной программы развития туризма в регионе.
5. Текущий менеджмент, мониторинг и планирование

дальнейшего развития на принципах самоорганизации.

Концепция кластерного развития гостиничной отрасли в регионе способна оказать положительное влияние на основные сферы развития региона и улучшение социального положения населения.

**Оценка конкурентоспособности гостиниц в г. Воронеже.** Воспользуемся данными Росстата для того, чтобы понять динамику изменений ситуации на рынке гостиничных услуг г. Воронежа (табл. 2) и рисунки 3 и 4.

## Гостиницы и аналогичные средства размещения [58]

	2009	2010	2011	2012	2013
Число гостиниц и аналогичных средств размещения, (ед.)	86	90	101	110	119
Единовременная вместимость, мест	3702	3447	4345	6081	12752
Номерной фонд – всего, тыс. номеров	0.7	1.7	2.3	2.7	3.1
Предоставлено ночевок (за год), тыс. единиц	383.3	360.6	559.3	541.4	571.3
Численность размещенных лиц (за год), тыс. человек	185.3	169.8	204.0	256.0	291.5

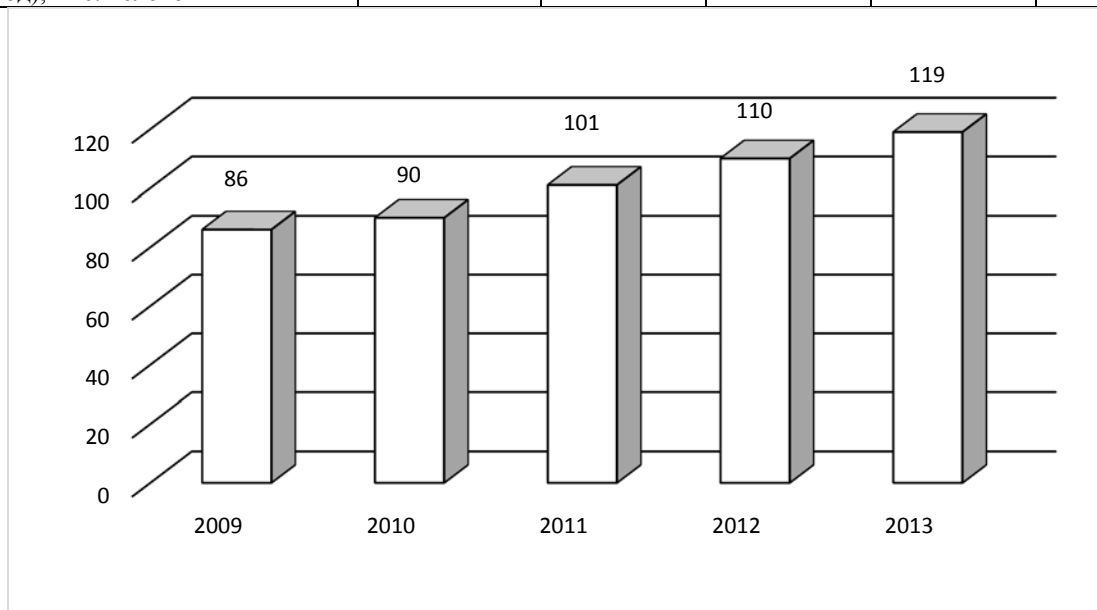


Рис. 3. Динамика количества гостиниц и аналогичных средств размещения

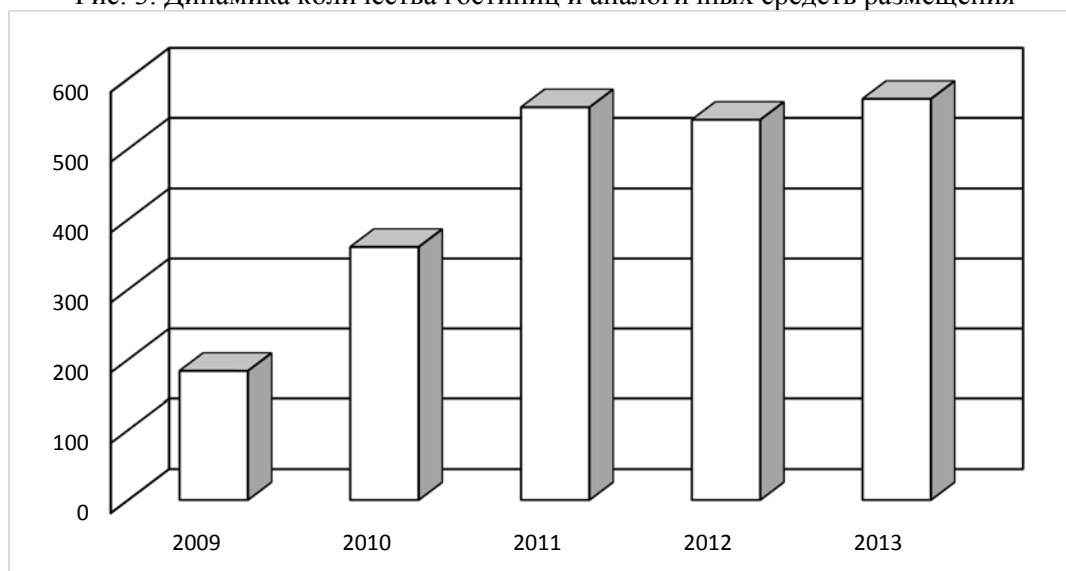


Рис. 4. Динамика количества размещенных лиц в гостиницах г. Воронежа

На основе всего вышесказанного предлагается провести SWOT-анализ рынка гостиничных услуг, для определения его сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей (табл. 3). Отелям необходима кооперация с другими участниками рынка в

развитии событийного туризма. Отечественные отели должны обратить внимание на разработку маркетинговых программ поощрению постоянных гостей и постоянных партнеров – туроператоров, корпоративных клиентов. Несомненно, слабой стороной ме-

неджмента гостиничного бизнеса является невысокое качество предоставляемых услуг, большая текучесть кадров, слабое планирование деятельности предприятия, отсутствие качественных долгосрочных программ и стратегий развития, слабая корпоративная культура компаний. В современных условиях развития гостиничного бизнеса предполагает широкое использование новейших технологий, как в области введения новых гостиничных услуг, так и новые способы продвижения. Совершенно очевидно, что введение инновационных технологий стало неотъемлемым условием повышения конкурентоспо-

собности гостиничного предприятия и улучшения качества обслуживания.

Наибольшее влияние современные компьютерные технологии оказывают на продвижение гостиничного продукта. Так, в области рекламы широкое распространение получила прямая рассылка гостиничной информации по электронной почте и создание своих собственных сайтов в Интернете.

Одним из основных направлений инновационных технологий в гостиничном бизнесе является внедрение мультимедийных технологий, в частности справочников, буклетов, каталогов.

Таблица 3

SWOT- анализ результатов оценки состояния гостиничной индустрии в г. Воронеже

<b>Слабые стороны</b>	<b>Сильные стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно эффективный менеджмент в средних и малых гостиницах;</li> <li>– низкая заполняемость гостиниц;</li> <li>– недостаточность компьютерной базы в небольших гостиницах как дополнительного ассортимента услуг;</li> <li>– высокие цены для местного населения;</li> <li>– большое количество убыточных предприятий;</li> <li>– большое число некатегоризированных гостиниц;</li> <li>– слабое развитие гостиничного хозяйства в сельской местности;</li> <li>– неразвитость молодежных мест размещения и автокемпингов;</li> <li>– малая эффективность рекламы и маркетинговых исследований;</li> <li>– отсутствие полноценной статистической информации;</li> <li>– необходимость реконструкции многих гостиниц и притока инвестиционных средств в гостиничное хозяйство;</li> <li>– отсутствие во многих гостиницах полноценной системы безопасности;</li> <li>– отсутствие во многих гостиницах полноценных дополнительных услуг (общественного питания, развлечений и т.д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие образцов эффективного менеджмента у гигантов гостиничного бизнеса;</li> <li>– наличие постоянного резерва мест размещения;</li> <li>– наличие опыта логистических операций в лучших гостиницах;</li> <li>– постоянный поиск путей развития эффективного менеджмента в гостиничном хозяйстве;</li> <li>– стабильная обстановка в стране и в городе;</li> <li>– рост конкуренции на рынке гостиничных услуг.</li> </ul>
<b>Угрозы</b>	<b>Возможности</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– преобладание выездного туризма над въездным и внутритерриториальным постоянно ухудшающее положение отрасли и ведущее многие предприятия к банкротству и снижению отчислений от деятельности гостиниц в государственный бюджет;</li> <li>– слабая законодательная база, отсутствие четко обозначенных приоритетов для отрасли;</li> <li>– отсутствие специальных программ и инструментов государственной поддержки;</li> <li>– недостаток рекламы за рубежом и внутри страны увеличивает неинформированность потребителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование законодательной и налоговой базы, дающее основу для роста малых и средних предприятий в отрасли;</li> <li>– совершенствование менеджмента, позволяющее создать условия для привлекательности работников в отрасль и их обучения системе общения с клиентом, то есть несущее в себе определенное воспитательное воздействие на население;</li> <li>– усиление развития гостиничных цепей, создающее базу для совершенствования качества обслуживания;</li> <li>– развитие маркетинга, повышающее привлекательность; и конкурентоспособность национальных гостиничных услуг;</li> <li>– полноценная забота о безопасности клиентов, повышающее имидж гостиницы;</li> <li>– создание организационной культуры, что выделяет гостиницу в конкурентной среде</li> </ul>

	<p>и создает ей бренд;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повсеместная категоризация гостиниц, определяющая перспективы ожиданий клиентов;</li> <li>– кластерный подход к развитию сопутствующих услуг, значительно повышающее их конкурентоспособность;</li> <li>– внедрение логистических принципов обслуживания клиентов, что доводит национальные гостиницы до уровня международных стандартов.</li> </ul>
--	--

Применение мультимедийных технологий дает возможность оперативно предоставлять потенциальному гостю информацию об отеле и, тем самым, позволяет быстро и безошибочно выбрать тот гостиничный продукт, в котором нуждается гость.

Анализ текущего состояния гостиничного бизнеса в г. Воронеже, позволяет сделать выводы о том, что в этой сфере ожидается стремительный рост и развитие. Однако эффективность и прибыльность бизнеса будет напрямую связана с качественным менеджерским звеном, использованием инновационных технологий в отечественных гостиничных предприятиях, организацией маркетинговых исследований рынка и спроса гостиничных услуг, а также проведением эффективной ценовой политикой и маркетинговых мероприятий по привлечению клиентов.

**Методика формирования кластеров и её апробация на Воронежском рынке гостиничных услуг.** Любая гостиничная услуга представляет собой процесс, осуществляемый гостиничной фирмой и зависящий от множества факторов, каждый из которых имеет свое значение и свою систему измерения. Следовательно, факторы, влияющие на конкурентные преимущества гостиничной фирмы, являются многомерными данными, поэтому при их анализе и прогнозировании приходится достаточно часто сталкиваться с многомерностью их описания.

Одним из методов многомерного статистического анализа является *кластерный анализ*. Данный метод предназначен для разбиения совокупности исследуемых объектов на группы (кластеры или классы). Разбиение объектов проводится по целому набору различных признаков. При этом исходные данные могут быть различной природы и на их вид не накладываются никакие ограничения. Это имеет большое значение, например, для прогнозирования показателей конкурентных преимуществ какой-либо гостиничной фирмы, где показатели носят разнобразный характер, что затрудняет при-

менение традиционных статистических методов. С помощью кластерного анализа можно обрабатывать большие объемы данных, резко сокращая, сжимая информацию, делая ее компактной и наглядной [7].

Существует два основных метода проведения кластерного анализа: иерархический метод и метод «к-средних». Метод «к-средних» применяется в случае больших выборок и не всегда подходит для исследователей, слабо владеющих методами статистики. Для решения задач в области анализа значимости факторов, определяющих конкурентные преимущества фирм, предпочтительнее использовать иерархический метод [3].

При иерархической кластеризации применяются *агломеративные и дивизимные методы*. При применении первых кластеризация осуществляется последовательным объединением исходных элементов (ближайших объектов) в кластер. Объединение происходит до того момента, когда все объекты будут сведены в один кластер. В случае объединения вторых, производится деление исходного кластера, которому принадлежат все объекты, на меньшие кластеры. В результате деления образуется последовательность разделенных кластеров вплоть до исходных элементов. Так как параметры характеризуются слабо сравнимыми показателями, перед проведением многомерного кластерного анализа будет выполнена сравнительная статистическая нормализация этих параметров, столь необходимая для их достоверного сравнительного прогноза и оценок – друг с другом и по отношению друг к другу [2].

Нормализация выполняется исходя из статистических принципов, где каждый параметр комплексно учитывается по отношению к текущему его (параметра) значению, и влияния среднего значения или математического ожидания и среднеквадратичного отклонения. Результаты работы описанных методов представляются графически в виде дендрограммы (древовидного графика). Вы-

бор расстояния между объектами является одним из важных моментов при проведении кластерного анализа. От этого зависит окончательный вариант кластеризации объектов.

Нами был проведен кластерный анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества гостиничных фирм на рынке г. Воронежа, агломеративным иерархическим методом кластеризации. При этом были использованы евклидовы расстояния и стратегия «ближайшего соседа» или «одионой связи», при которой связываются объекты в кластерах, которые ближе друг к другу, чем расстояние связи.

Для апробации методики формирования кластеров на воронежском рынке гостиничных услуг были отобраны следующие критерии:

- цена номера за сутки;
- количество звезд в системе классификации гостиниц;
- расстояние до центра города;
- расстояние до аэропорта;
- срок работы гостиницы;
- количество дополнительных услуг (спа, фитнес, экскурсии и др.);
- численность номерного фонда;

– количество конференц-залов и переговорных комнат.

Заметим, что в перечисленные критерии не вошли такие, которые влияют на конкурентоспособность, но не имеют конкретного числового выражения, такие как известность бренда или привлекательность дизайна интерьера. Эти факторы не могут служить основой для проведения анализа по статистическим данным, но их можно принимать во внимание при формировании выводов по результатам исследования, однако они уже косвенно определяют выбор гостиниц для анализа, так как оказывают влияние на конечный балл (оценку) потребителя гостиничных услуг, указываемый при опросе или анкетировании.

В нашем случае определены те факторы, которые присущи всем исследуемым объектам и оказывают заметное влияние на их конкурентное преимущество. Они названы нами ключевыми факторами и представлены в таблице 4, где данные в столбцах – это ключевые факторы для проведения анализа, а в строках – гостиницы, среди которых будет проводиться кластерный анализ.

Гостиничное предприятие	Цена за сутки, тыс. руб.	Категория гостиницы (кол-во звезд)	Расстояние до центра, км	Расстояние до аэропорта, км.	Срок работы гостиницы, лет	Кол-во доп. услуг, ед.	Кол-во конференц-залов и переговор. комнат	Номерной фонд, ед.
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Петровский Пассаж	4,6	0	1,6	15	8	12	2	48
2. Бронзовый кабан	3,5	0	1,3	19	3	7	0	40
3. Арт-отель	4,5	5	0	14	10	10	4	56
4. Дегас	3,3	4	0,5	19	3	10	3	121
5. Бенефит-Плаза	3,4	4	5	8	8	12	7	175
6. Яр	5,3	4	15	5	18	8	4	44

Таблица 4

Ключевые факторы, влияющие на конкурентные преимущества гостиничных предприятий г. Воронежа

Гостиничное предприятие	Цена за сутки, тыс. руб.	Категория гостиницы (кол-во звезд)	Расстояние до центра, км	Расстояние до аэропорта, км.	Срок работы гостиницы, лет	Кол-во доп. услуг, ед.	Кол-во конференц-залов и переговор. комнат	Номерной фонд, ед.
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Петровский Пассаж	4,6	0	1,6	15	8	12	2	48
2. Бронзовый кабан	3,5	0	1,3	19	3	7	0	40
3. Арт-отель	4,5	5	0	14	10	10	4	56
4. Дегас	3,3	4	0,5	19	3	10	3	121

5. Бенефит-Плаза	3,4	4	5	8	8	12	7	175
6. Яр	5,3	4	15	5	18	8	4	44

Представим таблицу 4 в виде матрицы исходных данных (табл. 5).

Таблица 5

Матрица исходных данных

Гостиница	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4,6	0	1,6	15	8	12	2	48
2	3,5	0	1,3	19	3	7	0	40
3	4,5	5	0	14	10	10	4	56
4	3,3	4	0,5	19	3	10	3	121
5	3,4	4	5	8	8	12	7	175
6	5,3	4	15	5	18	8	4	44

Далее необходимо значения из Таблицы 5 усреднить для устранения различия в единицах измерения. Для этого нужно в первую очередь рассчитать среднее арифметическое

по каждому из восьми показателей, а также среднее квадратичное отклонение по ним. В итоге получаем таблицу значений (табл. 6).

Таблица 6

Средние арифметические и средние квадратичные отклонения значений показателей ключевых факторов

Среднее отклонение	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Среднее арифметическое	4,10	2,167	3,9	13,333	8,333	9,833	3,333	80,667
Среднее квадратичное	0,746	2,192	5,216	5,249	5,055	1,863	2,134	50,331

Используя имеющиеся данные, нормируем показатели с помощью формулы:

$$z = (x - \gamma) / \delta,$$

где  $\gamma$  – среднее арифметическое,  $\delta$  – среднее квадратичное отклонение и, в результате чего получаем матрицу значений (табл. 7).

Таблица 7

Нормированные значения показателей ключевых факторов

Гостиница	Показатели							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,670	-0,988	-0,441	0,317	-0,066	1,163	-0,625	-0,649
2	-0,804	-0,988	-0,498	1,080	-1,055	-1,521	-1,562	-0,808
3	0,536	1,292	-0,748	0,127	0,330	0,089	0,312	-0,490
4	-1,072	-0,988	-0,652	1,080	-1,055	0,089	-0,156	0,801
5	-0,938	0,836	0,211	-1,016	-0,066	1,163	1,718	1,874
6	1,608	0,836	2,128	-1,587	1,912	-0,984	0,312	-0,728

Далее построим матрицу евклидовых расстояний. Оно рассчитывается по формуле согласно рисунку 5. Располагая всеми необходимыми данными, рассчитываем следующую матрицу расстояний (табл. 8).

$$d_{Eij} = \left( \sum_{l=1}^m (x_i^l - x_j^l)^2 \right)^{\frac{1}{2}}$$

Рис. 5. Формула расчёта евклидовых расстояний



Матрица евклидовых расстояний между исследуемыми гостиницами

Гостиница	Показатели					
	1	2	3	4	5	6
1	0,00	3,14	2,51	2,60	4,08	4,46
2	3,14	0,00	3,66	2,46	5,35	5,46
3	2,51	3,66	0,00	3,23	3,35	3,68
4	2,60	2,46	3,23	0,00	3,57	5,62
5	4,08	5,35	3,35	3,57	0,00	4,81
6	4,46	5,46	3,68	5,62	4,81	0,00

Данные Таблицы 8 возможно объединить по методу «ближайшего соседа», где расстояние равно расстоянию между ближайшими объектами классов (рис. 6). Теперь представляется возможным определить шесть минимальных расстояний и сформировать на их основе кластеры. После объединения данных получаем следующие результаты (табл. 9), на основе которых, в дальнейшем построим дендрограмму формирования кластеров с помощью программ-

ного средства Statistica (табл. 10), которое содержит большой набор статистических функций. Большое значение имеет удобство работы с пакетом, легкость его освоения, а также произведения вычислений.

$$\rho_{\min}(K_i, K_j) = \min_{x_i \in K_i, x_j \in K_j} \rho(x_i, x_j)$$

Рис. 6 – Формула объединения кластеров по методу «Ближайшего соседа»

Таблица 9

Итоги объединения евклидовых расстояний

№ п/п	Расстояние	Кластер (номера гостиниц)
1	2,458	2 и 4
2	2,5104	1 и 3
3	2,600	(1, 3) и (2,4)
4	3,352	(1, 3) (2,4) и 5
5	3,6834	(1, 3) (2,4) 5 и 6

Программа Statistica также позволяет просмотреть таблицу 10 результатов объединения со схемой (рис. 7). Первый столбец таблицы содержит расстояния для соответ-

ствующих кластеров. Каждая строка показывает состав кластера на данном шаге классификации.

Таблица 10

Результаты объединения кластеров с помощью программы Statistica

Amalgamation Schedule (Spreadsheet1)						
Single Linkage						
Euclidean distances						
linkage distance	Obj. No. 1	Obj. No. 2	Obj. No. 3	Obj. No. 4	Obj. No. 5	Obj. No. 6
2,458484	Бронзовый Кабан	Дегас				
2,510394	Петровский Пассаж	Арт-отель				
2,600395	Петровский Пассаж	Арт-отель	Бронзовый Кабан	Дегас		
3,351782	Петровский Пассаж	Арт-отель	Бронзовый Кабан	Дегас	Бенефит-Плаза	
3,683356	Петровский Пассаж	Арт-отель	Бронзовый Кабан	Дегас	Бенефит-Плаза	Яр

Анализ представленной дендрограммы позволяет выделить среди рассматриваемых объектов в г. Воронеже два кластера и две

гостиницы, не входящие ни в один из этих двух кластеров.

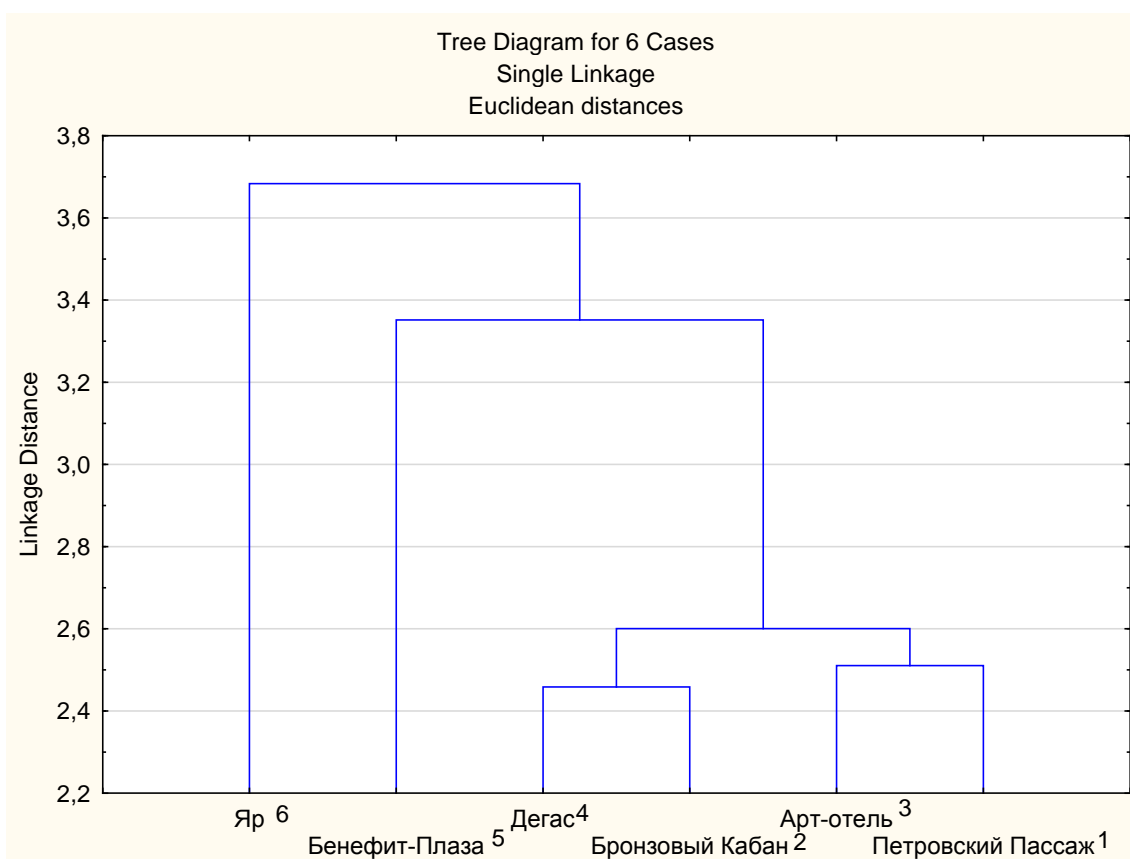


Рис. 7 – Дендрограмма формирования кластеров в Statistica

Первый кластер – это объединение по методу «ближайшего соседа» двух гостиниц под номерами 2 и 4. Данный кластер сформирован группированием гостиниц, исходя из подсчитанных расстояний между ними.

Так, первая группа гостиниц характеризуется присоединением с наиболее близкими по кластерному расстоянию равному 2,458484.

Последующий анализ дендрограммы выявил второй кластер гостиниц, имеющих сходство в отношении ключевых факторов конкурентного преимущества. Это гостиницы под номером 1 и 3 с кластерным расстоянием 2,510394.

Итак, анализ показывает выделение двух кластеров гостиниц. Первый – с достигнутым суммарным усредненным показателем 2,458484 (гостиницы 2 и 4); второй кластер, уровень конкурентного преимущества которых несколько выше – так же две гостиницы (1 и 3) с показателем 2,510394. То есть вторая группа гостиниц выше по уровню сервисного обслуживания в  $2,510394 / 2,458484 = 1,021115$  раза, или на 2,5 %.

Следующий шаг анализа выявленных конкурентных преимуществ ссылается на возможность объединения первого и второго кластеров в единый, при этом усредненное кластерное расстояние повысится до вели-

чины 2,600395. Причем присоединенный кластер, состоящий из гостиниц 2 и 4 (с небольшим кластерным расстоянием) повышает общее расстояние в  $2,600395 / 2,458484 = 1,057723$  раза, или на 5,8 %.

Конкурентное преимущество группы в дальнейшем повышается путём присоединения гостиницы 5 ко всем остальным гостиницам, образующим единую группу сервиса. Также, при общем усредненном кластерном расстоянии всех гостиниц, кроме 5, равном 2,600395, гостиница 5 существенно увеличивает суммарное кластерное расстояние – в 3,351782, то есть  $3,351782 / 2,600395 = 1,288951$  раза, или на 28,9 %.

Мы не можем утверждать, что гостиница 5 является монополистом по отношению к другим, следовательно, существуют определённые особенности в гостиницах 1, 3, и 2, 4 оказывающие заметное влияние на гостиницу 5. Здесь есть два возможных варианта: либо гостиница 5 вырывается в монополисты, либо она тоже имеет свойства, близкие этим гостиницам, которые надо поощрять и развивать и которые в сумме со свойствами гостиниц 1, 3 и 2, 4 дают заметное увеличение конкурентных преимуществ.

Эту особенность, выявленную кластерным анализом гостиницы 5, можно охарактеризовать как образцы разработанного в

своей гостинице принципов гостиничного обслуживания, несущих в себе сравнительно высокое конкурентное преимущество среди всех остальных гостиниц г. Воронеж.

Схожая ситуация, но в значительно меньшей степени проявляется в связи с присоединением к рассматриваемой группе 6-й гостиницы.

Причем если взять все предыдущие гостиницы, то конкурентное преимущество гостиницы 6 по суммарному показателю уровня сервиса составит превышение:  $3,683356 / 3,351782 = 1,098924$  раза, или почти на 10 %, что позволяет говорить о сравнительно невысоком влиянии этой гостиницы на конкурентоспособность всех остальных, в случае ее присоединения.

Применение кластерного анализа для определения факторов, оказывающих влияние

на конкурентные преимущества гостиничной фирмы на рынке г. Воронеж, показало, что данный анализ обладает преимуществами в отличие от традиционных статистических методов, в которых группировка производится по отдельным показателям. С помощью выделенных факторов можно дать объективную оценку уровню конкурентоспособности каждой отдельной гостиницы по сравнению с другими, более обоснованно подойти к выделению передовых и отстающих каждой из них, что имеет большое значение для выявления направлений повышения уровня конкурентоспособности гостиниц г. Воронеж.

**Предлагаемые направления и мероприятия по созданию и развитию ГК в г. Воронеже.** На основании проведенных исследований, нами предложен ряд рекомендаций, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11

Рекомендации по созданию и развитию ГК в г. Воронеже

Направления	Мероприятия
Формирование и развитие системы рекламно-информационного обеспечения кластера.	Создание информационного сайта кластера. Создание единой туроператорской региональной сети с единым каталогом данных обо всех рекреационных учреждениях региона. Выпуск справочников кластера. Продвижение позитивного бренда туристского региона. Установление эффективного информационного взаимодействия между участниками кластера. Формирование коммуникационных площадок для потенциальных участников туристского кластера.
Оптимизация процесса сертификации для участников кластера.	Аккредитация организаций, осуществляющих классификацию объектов туристской индустрии.
Финансовое обеспечение кластера.	Финансовая поддержка государством инвестиционных проектов путем предоставления грантов на конкурсной основе. Льготное налогообложение или снижение налоговых ставок на федеральном уровне. Налоговое стимулирование реализации кластерных инициатив по налогам, зачисляемым в бюджет муниципалитета. Предоставление налоговых льгот регионального и муниципального уровня в рамках создания особых экономических зон регионального уровня. Предоставление субсидий государства на реализацию мероприятий по организационному развитию кластера. Финансирование туристской деятельности из средств федерального бюджета в рамках реализации мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.
Реализация мер по стимулированию сотрудничества между участниками кластера.	Формирование управляющей группы из представителей разных заинтересованных организаций или специализированной организации по содействию кластерному развитию, обеспечивающей координацию деятельности его участников. Организация конференций, семинаров, рабочих групп, создание специализированных интернет-ресурсов и электронных списков рассылки. Совместная разработка планов и стратегий развития кластера.
Повышение качества управления на предприятиях.	Содействие региональных и муниципальных органов власти предоставлению консультационных услуг предприятиям участников кластера в области менеджмента. Внедрение и сертификация предприятиями системы управ-

	ления качеством в соответствии со стандартами ИСО 9000:2000, а также иными стандартами качества и подтверждения соответствия.
Повышение эффективности системы профессионального и непрерывного образования.	Обеспечение сотрудничества между предприятиями и образовательными организациями. Совместная с краевыми вузами разработка учебных планов и образовательных курсов. Проведение обучения кадров: кластерным технологиям, маркетингу, ведению переговоров.
Разработка на федеральном уровне методологического и методического сопровождения использования кластерного подхода в региональном развитии.	Привлечение зарубежных специалистов, представителей органов власти, бизнеса, научно-исследовательских и образовательных учреждений, имеющих практический опыт создания кластеров, для разработки программ по развитию кластера.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности исследуемых кластера необходимо создание системы образовательного партнерства, проведение активного маркетинга территории, стимулирование привлечения инвестиций путем налоговых льгот, субсидирования, налоговых кредитов и предоставления туристических площадок на выгодных условиях; создание системы государственно-частного партнерства.

Реализация указанных способов совершенствования ГК г. Воронежа будет способствовать становлению его как «развитого», что, в свою очередь, позволит ему полноценно выполнять свою функцию как фактора конкурентных преимуществ региона на рынке туристических услуг.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Зубакова Н. Н. Кластерный подход ведения туристского бизнеса как инструмент развития туризма в России / Н. Н. Зубакова // Сервис в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 68-72
2. Мандель И. Д. Кластерный анализ / И. Д. Мандель. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 176 с.
3. Новорожкина Л. И. Многомерные статистические методы в экономике: Учебник / Л. И. Новорожкина, С.В. Арженковский. – М.: Дашков и Ко, 2008. – 224 с.
4. Печерица Е. В. Концепция формирования и развития гостиничных кластеров /

Е. В. Печерица // Экономика и предпринимательство – № 4. – 2012. – С. 282-289.

5. Печерица Е. В. Создание и развитие гостиничных кластеров в регионе / Е. В. Печерица // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – № 2 (12). – 2012. – С. 93-99.

6. Потапова И. И. Создание туристского кластера как фактор устойчивого комплексного развития туризма в регионе / И. И. Потапова, Е. В. Видищева // Вестник Сочинского гос. ун-та туризма и курортного дела. – 2008. – № 3-4 (5-6). – С. 52-65.

7. Симчера В. М. Методы многомерного анализа статистических данных / В. М. Симчера. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 400 с.

8. Ткачева Н. В. Туристский кластер как новая форма организации туристской деятельности в регионах / Н. В. Ткачева, А. В. Бережной // Вестник Воронежского института высоких технологий. – Воронеж, 2014. – № 13. – С. 171-173.

9. Ткачева Н. В. Перспективы развития туризма на территории северного Подворонья с использованием кластерного подхода / Н. В. Ткачева, А. В. Бережной // Вестник Воронежского института высоких технологий. – Воронеж, 2014. – № 14. – С. 153-154.

10. Портал территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области. – (<http://voronezhstat.gks.ru/>).

#### FORMATION OF STRATEGY OF COMPETITIVENESS OF HOTEL INDUSTRY IN THE CITY OF VORONEZH USING THE CLUSTER APPROACH

© 2016 N. V. Tkacheva, T. V. Berezhnaya, A. V. Berezhnoy

*Voronezh Institute of High technologies*

*The article discusses the contents and development of hotel clusters, as a form of economic activity in the regions.*

*Keywords: specifics areas of clustering, hotel cluster, cluster analysis.*