

УДК 640.4:339.137

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ****С.Н. Ладыженко**

Сибирский федеральный университет, Красноярск, email: sladyzhenko@yandex.ru

Аннотация. В статье представлены результаты исследования и апробации авторской методики оценки конкурентоспособности гостиничных организаций. Предложен процесс цифровизации, который стал основой для разработки организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций и послужил основой для разработки стратегических решений. Интеграция отдела по управлению цифровой трансформации туризма в организационную структуру Агентства по туризму Красноярского края, а также блок-схема внедрения механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций иллюстрируют комплексный подход к решению задач в данной сфере.

Ключевые слова: гостиничные организации, механизм, конкурентоспособность, цифровизация, бизнес-схема.

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS
OF HOTEL ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION****S.N. Ladyzhenko**

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, email: sladyzhenko@yandex.ru

Abstract. The article presents the results of the study and testing of the author's methodology for assessing the competitiveness of hotel organizations. A digitalization process is proposed, which became the basis for developing an organizational and economic mechanism for increasing the competitiveness of hotel organizations and served as a basis for developing strategic solutions. The integration of the department for managing the digital transformation of tourism into the organizational structure of the Tourism Agency of the Krasnoyarsk Territory, as well as the Block diagram of the implementation of the mechanism for increasing the competitiveness of hotel organizations, illustrate an integrated approach to solving problems in this area.

Keywords: hotel organizations, mechanism, competitiveness, digitalization, business scheme.

Дата поступления статьи в редакцию: 07.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 05.05.2025

Введение

Современная экономическая среда характеризуется усилением конкурентной борьбы, трансформацией покупательских предпочтений и ужесточением требований клиентов к оказываемым услугам, стремительным развитием цифровых технологий в сфере гостиничного бизнеса и экономики в целом. Эти факторы вызывают необходимость создания эффективного организационно-экономического механизма, способного не только адаптироваться к изменениям, но и активно использовать их в повышении конкурентоспособности гостиничных организаций. В данной статье рассматривается процесс разработки организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций с учетом процессов цифровизации и современных трендов развития отрасли и экономики в целом, который позволяет оптимизировать управленческие решения по внедрению инновационных решений и росту эффективности деятельности организации.

Цель исследования

Цель исследования заключается в разработке организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций с учетом процессов цифровизации.

Материал и методы исследования

В основе исследования проблем разработки организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций использовались:

- методы теоретического исследования: индукция и дедукция, обобщение и группировка, анализ и синтез, формализация, моделирование;
- эмпирические методы исследования: наблюдение, описание, измерение [1].

Результаты исследования и их обсуждение

В современной экономической литературе представлены различные научные взгляды к формированию различных видов механизмов и выявлению ключевых элементов, структурных компонентов организационно-экономического механизма.

В основу механизма, разработанного Т.П. Левченко, М.Б. Молдажановым, В.В. Пуричи, И.В. Стрижиной [2] закладывается реализация пяти взаимосвязанных блоков: субъектов, целей и задач, объектов, процессов и результирующих эффектов. Основным недостатком данного подхода к структуре механизма можно выделить отсутствие гибкости в адаптации под различные типы организаций.

М.А. Морозова, В.А. Шамахов, А.Р. Яковлев [3] предлагают организационно-экономический механизм, который включает в себя следующие элементы: анализ и учет потенциальных рисков; диверсификация рынков; укрепление бренда и репутации; развитие кризисного менеджмента; исследование и адаптация; международное расширение и развитие партнерств; развитие цифровых технологий, расширение спектра услуг; сотрудничество с государственными органами и туристическими ассоциациями; развитие уникальных источников конкурентных преимуществ, активное использование информационных источников; установление партнерских отношений. Основные недостатки предложенного механизма заключаются в отсутствии четких критериев и метрик для измерения эффективности каждого элемента, высокие затраты и необходимость высококвалифицированных специалистов для разработки и внедрения, что делает сложным и труднореализуемым процесс реализации в практической деятельности гостиничных организаций, особенно в сфере малого и среднего бизнеса.

Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности, предлагаемый Н.М. Блаженковой, Э.М. Ишмухаметовым, А.С. Ишмеевой [4] состоит из двух блоков государственной (муниципальной) поддержки и самостоятельного развития субъектов. Первый блок включает следующие виды поддержки: финансовая, информационная, нормативно-правовая, инфраструктурная. Второй блок объединяет такие элементы механизма, как повышение финансовой грамотности, совершенствование технологий, повышение качества маркетинга, развитие образовательной среды, комплексная информатизация. В качестве основных недостатков этого механизма можно выделить отсутствие механизмов адаптации к быстро изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, недостаточное внимание вопросу ресурсного обеспечения, неопределенность последовательности этапов формирования механизма.

Механизм, предложенный Е.Н. Кадеевой [5], состоит из ряда блоков. Первый блок представляет собой вход механизма, состоящий из санкций, нестабильности экономической ситуации в мире и в стране, миссии, стратегии, цели повышения конкурентоспособности, конкурентные преимущества. Также в механизм включена система управления организацией, объединяющая в себе субъект управления, управляющее воздействие, ведущее к разработке направлений повышения конкурентоспособности. Следующий блок механизма включает в себя общий цикл повышения конкурентоспособности, объединяющий финансово-экономическое, технологическое, организационно-управленческое, инновационное направления. Также в механизме, по мнению этого автора, необходимо учитывать драйверы механизма, состоящие из двух групп: источников финансирования и инструментов роста. Заключительный блок механизма представлен таким блоком, как выход механизма, в котором выделено повышение конкурентоспособности и переход к новой модели функционирования организации. Е.Н. Кадеева определяет основой формирования механизма идентификацию, анализ и оценку тех компонентов, которые наиболее значимы в рамках данного механизма. Существенным недостатком рассматриваемого механизма, по нашему мнению, является трудность определения приоритетов между направлениями деятельности. Кроме того, этот механизм не включает этап формирования миссии и стратегических целей организации, что создает неопределенность в отношении направлений развития и ключевых приоритетов организации. Также отсутствует замкнутый контур, который должен объединять все составляющие механизма в единую систему, что снижает его эффективность и практическую применимость.

Э.Б. Адельсеитова и Э.Э. Темирова [6] определяют организационно-экономический механизм как совокупность методов и способов, определяющих устойчивое положение предприятия на рынке. Основными элементами такого механизма авторы выделяют управление качеством, спрос и предложение, маркетинговые исследования, оценку конкурентоспособности предприятия.

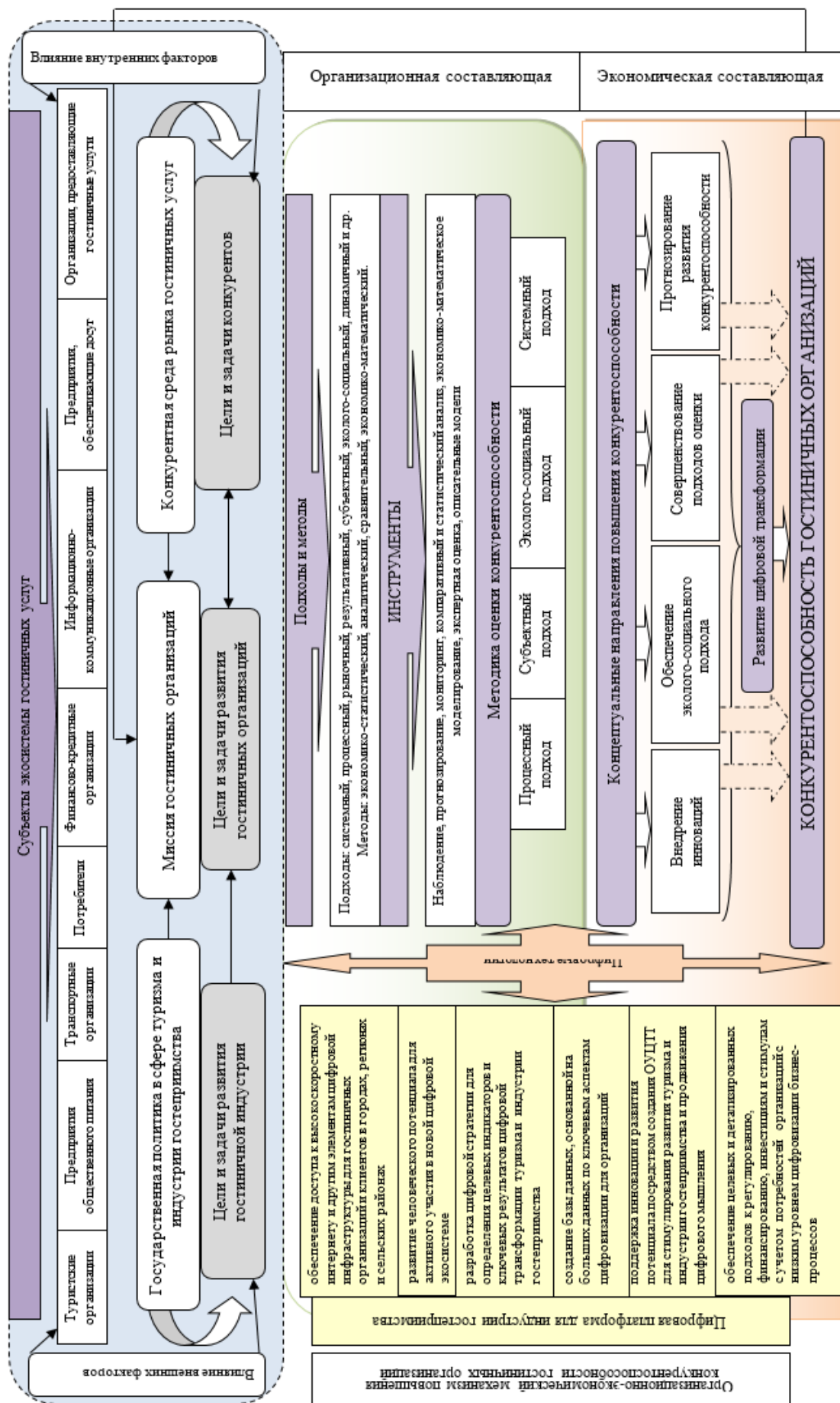


Рис. 1. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности гостиничных организаций в условиях цифровизации

Источник: составлено автором.

Важной частью механизма, предложенного М.А. Пашиной [7], является система кадровых, финансовых, экономических, правовых, социальных и иных потенциалов, которые дают возможность представить целостный показатель конкурентоспособности, однако возникает сложность количественной оценки измерения некоторых потенциалов и сборе достоверной информации недостаточно осуществлена разработка оценки взаимосвязи между различными потенциалами.

На основе анализа предшествующих исследований, для построения организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций в условиях процессов цифровизации нами была использована обобщенная структура механизма, в которой синтезированы такие научно-методические подходы, как системный, процессный, рыночный, результативный, субъектный, эколого-социальный, динамичный и др. Данные подходы, раскрывающие особенности построения и функционирования предлагаемого нами механизма будут реализованы через трансформацию и имплементацию ряда ключевых его структурных компонентов.

Автор рассматривает организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности гостиничных организаций как сложный процесс взаимодействия основных субъектов экосистемы с гостиничными организациями. Исходя из специфики оказываемых гостиничными организациями услуг, автор уточняет внутренние элементы механизма, выделяя: миссия, цель, задачи, подходы и методы. Дополнительно выделяются в составе механизма инструменты взаимодействия, обеспечивающие эффективное функционирование гостиничных организаций в условиях конкуренции, и основные концептуальные направления повышения конкурентоспособности, способствующие сохранению и укреплению своих позиции в высококонкурентной среде (рис. 1).



Рис. 2. Интеграция отдела по управлению цифровой трансформации туризма в организационную структуру Агентства по туризму Красноярского края

Предложенный автором механизм повышения конкурентоспособности гостиничных организаций, отличается от существующих тем, что основан на цифровой платформе для индустрии гостеприимства и интегрирован в Агентство по туризму Красноярского края в виде отдела по управлению цифровой трансформацией туризма.

Развитие экосистемы цифровой туристической платформы региона происходит за счет конвергенции физического пространства и цифровой системы, взаимодействия и внедрения аналитики данных и других цифровых технологий [8].

Интеграция предложенной автором методики оценки в организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности гостиничных организаций будет являться инструментом для количественной и качественной оценки текущего состояния и одновременно основой для разработки стратегий дальнейшего развития.

Предложенный отдел по управлению цифровой трансформации туризма (ОУЦТТ) будет встроен в организационную структуру Агентства по туризму Красноярского края для обеспечения комплексного развития туристской отрасли, в том числе гостиничных организаций региона (рис. 2).

В связи с тем, что цифровая трансформация любой организации — это непрерывный процесс, требующий постоянного внимания и внесения корректировки, требуется специализированная команда профессионалов, которая не только владеет современными навыками процессов цифровизации, но и знает специфику туристской отрасли и индустрии гостеприимства.

Отдел по управлению цифровой трансформации туризма, в части координирования деятельности гостиничных организаций выполняет следующие функции:

- разработка, продвижение и внедрение стратегий и программ цифровой трансформации, концепций использования информационных сервисов, обеспечивающих эффективность реализации бизнес-процессов Агентства по туризму Красноярского края;
- разработка и утверждение показателей оценки конкурентоспособности гостиничных организаций по показателям и группам;
- координация работы структурных подразделений, ответственных за цифровое обеспечение оценки конкурентоспособности гостиничных организаций;
- формирование и развитие цифровой структуры, вовлечение работников в процесс цифровой трансформации деятельности гостиничных организаций;
- выработка решений по совершенствованию бизнес-процессов, оценке конкурентоспособности гостиничных организаций на основе применения цифровых технологий, включая интернет вещей, систем информационного проектирования и моделирования полного жизненного цикла продукта, передовых (полностью цифровых) производственных технологий, системе анализа больших данных, нейронных сетей и искусственного интеллекта, облачных сервисов и др.;
- проведение мониторинга уровня цифровизации бизнес-процессов деятельности гостиничных организаций, выстраивание каналов цифрового взаимодействия с участниками внешней среды.

Цифровая трансформация предложенного механизма предполагает адаптацию отдельных элементов к современным условиям, что позволит создать более эффективную систему повышения конкурентоспособности гостиничных организаций, основанную на принципах цифровизации [9].

Рассмотрим этапы внедрения предложенного нами организационно-экономического механизма по разработанной блок-схеме (рис. 3), направленного на повышение конкурентоспособности гостиничных организаций в эпоху цифровизации, предполагающего последовательное выполнение следующих действий:

1. Первый блок оценки и анализа включает в себя анализ текущего состояния конкурентоспособности гостиничных организаций, объединяющего три направления исследования:

- изучение и оценка внешней и внутренней среды функционирования гостиничных организаций для определения их позиции на рынке с учетом взаимодействия внешних субъектов экосистемы гостиничных организаций;
- оценку текущего состояния конкурентоспособности по разработанной методике;
- проведение прогнозирования результатов деятельности гостиничных организаций на основе анализа и выявления текущих и будущих тенденций развития отрасли для формирования стратегий развития и предотвращения, нейтрализации возможных рисков деятельности и развития.

2. Второй блок внедрения и реализации механизма включает в себя четыре направления:

- формирование отдела по управлению цифровой трансформации туризма, ответственного за координацию и внедрение цифровых технологий в сферу туризма и индустрии гостеприимства в процессы управления Агентства по туризму Красноярского края;
- корректировка стратегических документов, включающая пересмотр и адаптацию миссии с учетом цифрового развития, а также целей и задач для определения приоритетных направлений и стратегии развития;

- определение критериев и показателей, которые формируют оценку конкурентоспособности гостиничных организаций, в том числе с учетом процессов цифровизации для последующей разработки стратегических, тактических и оперативных управленческих решений;
- управление реализацией мероприятий по внедрению предложенного механизма, включающее в себя планирование, реализацию, контроль и оптимизацию.

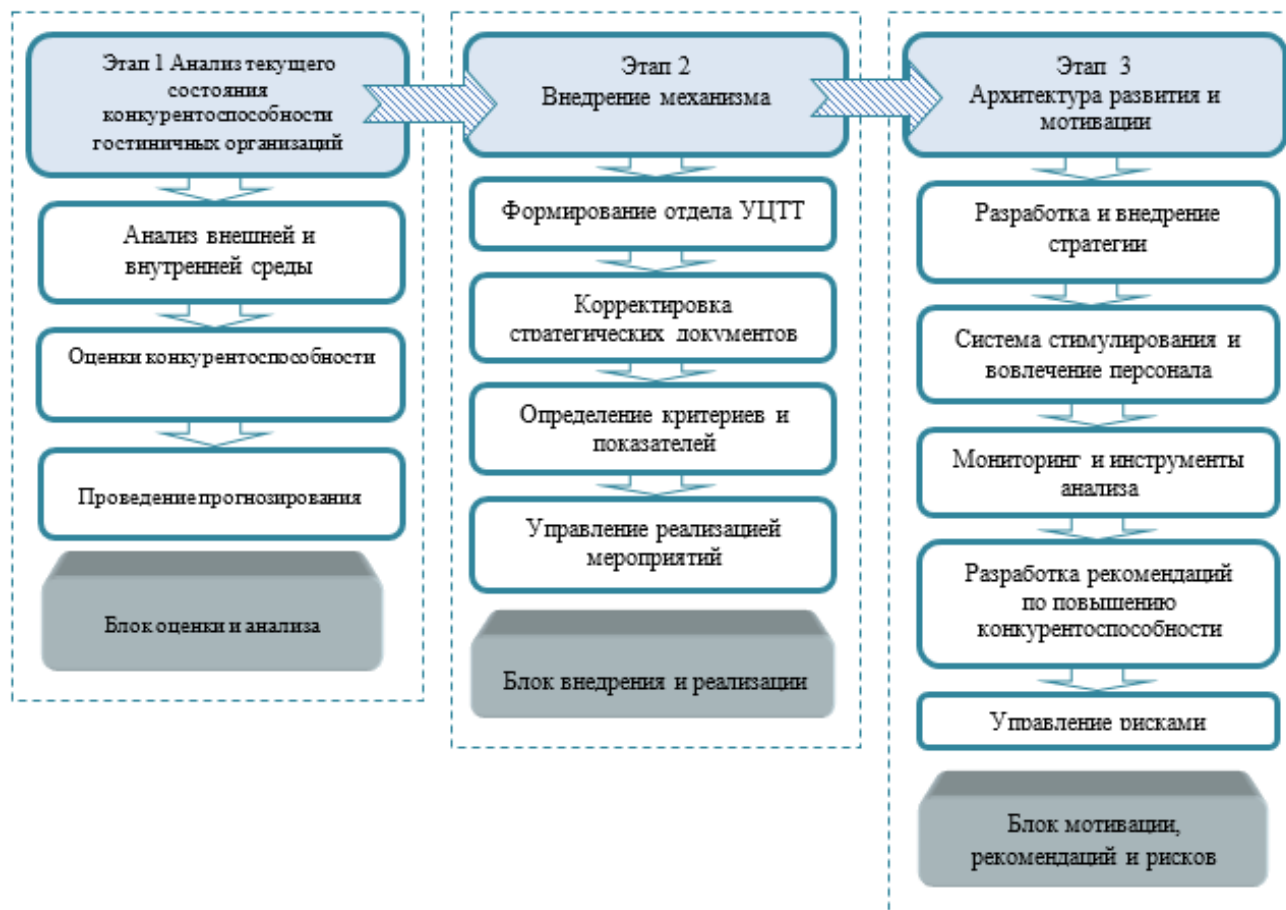


Рис. 3. Блок-схема внедрения организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций

3. Третий блок мотивации, рекомендаций и рисков включает в себя архитектуру развития и мотивации, объединяющую четыре направления:

- разработка и внедрение стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности гостиничных организаций, учитывающих все аспекты деятельности гостиничных организаций, в том числе в области цифровой трансформации;
- разработка системы стимулирования и вовлечения персонала, включающей как материальные, так и нематериальные методы мотивации направленные на повышение заинтересованности и вовлечения персонала в деятельность организации и повышение конкурентоспособности, учитывая уровень готовности и возможного сопротивления;
- внедрение системы мониторинга и инструментов анализа для отслеживания хода выполнения этапов процесса внедрения, выявления возникших отклонений и корректировки процесса при необходимости;
- разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности гостиничных организаций, предоставляемых заинтересованным лицам для рассмотрения и принятия решений;
- разработка системы управления рисками, позволяющей выявлять, оценивать и контролировать потенциальные угрозы для минимизации возможных негативных последствий, которые могут помешать достижению целей.

Адаптация блок-схемы внедрения организационно-экономического механизма повышение конкурентоспособности гостиничных организаций применительно к Агентству по туризму Красноярского края обеспечит успешное внедрение и функционирование данного механизма на рынке.

Выводы

Таким образом, в данной статье был предложен организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности гостиничных организаций с учетом процессов цифровизации и разработана блок-схема его внедрения на уровне региона.

Интеграция предложенного отдела по управлению цифровой трансформации туризма (ОУЦТТ) в организационную структуру Агентства по туризму Красноярского края позволяет обеспечить координацию процессов цифровизации. Блок-схема внедрения механизма повышения конкурентоспособности гостиничных организаций свидетельствует о комплексном подходе к решению задач в данной сфере.

Результаты исследования показывают, что предложенный организационно-экономический механизм способствует повышению конкурентоспособности гостиничных организаций, улучшению качества предоставляемых услуг и повышению удовлетворенности клиентов.

Литература

1. Терещенко Н.Н., Есина О.Н., Ильина А.С. Эффективность деятельности предприятия торговли. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2022. 220 с.
2. Левченко Т.П., Молдажанов М.Б., Пуричи В.В., Стрижкина И.В. Методический подход к формированию модели экономически эффективного механизма управления инновационной активностью гостиничных организаций // Экономика. Профессия. Бизнес. 2021. № 2. С. 68-76. DOI: 10.14258/epb202124.
3. Морозова М.А., Шамахов В.А., Яковлев А.Р. Организационно-экономический механизм как фактор конкурентоспособности предприятий сферы гостиничных услуг в условиях геополитических рисков // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 12 (141). С. 41-50. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.03.005.
4. Блаженкова Н.М., Ишмухаметов Э.М., Ишмеева А.С. Механизм повышения конкурентоспособности субъектов малого и среднего бизнеса в современных экономических условиях // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 1 (35). С. 116-124. DOI: 10.17122/2541-8904-2021-1-35-116-124.
5. Кадеева Е.Н. Механизм повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 19, № 12 (153). С. 43-51. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.19.006.
6. Адельсеитова Э.Б., Темирова Э.Э. Особенности формирования организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 1 (67). С. 35-39.
7. Пашина М.А. Развитие механизма конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере туризма. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. 87 с.
8. Семенова Е.А., Новоселова Н.Н., Хубулова В.В. Цифровая платформа как основа развития социально-экономической системы (на примере туристической отрасли Северо-Кавказского региона) // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 8. № 1. 2022. С. 49-61. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-1-0-5.
9. Шацкова Н. Кто управляет цифровой трансформацией и почему за это хорошо платят // РБК Тренды. М., 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/62cd16ff9a79470114cea208> (дата обращения: 01.04.2025).