

Управление конкурентоспособностью в сфере гостеприимства с учетом специализации и территориальной кооперации

Шадчнева А.А., аспирант, МФПА «Синергия», Москва, Россия

Никольская Е.Ю., кандидат экономических наук, доцент,

Российский экономический Университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Аннотация. В статье предложены практические рекомендации по повышению конкурентоспособности гостиничных услуг на основе анализа проблем по формированию конкурентного преимущества предприятий в сфере гостеприимства с учетом специализации и территориальной кооперации.

Ключевые слова: сфера гостеприимства, конкурентоспособность, нишевая специализация, территориальная кооперация, рекомендации по повышению.

Hospitality competitiveness management, taking into account specialization and territorial cooperation

Shadchneva A.A., Graduate student, MFPA Synergy,

Nikolskaya E.Y., candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Russian Economic University G.V. Plekhanova,

Annotation. The article offers practical recommendations for improving the competitiveness of hotel services based on analysis problems in the formation of the competitive advantage of hospitality enterprises, taking into account specialization and territorial cooperation.

Keywords: hospitality, competitiveness, niche specialization, territorial cooperation, recommendations for increasing.

Актуальность. Увеличение потоков иностранных туристов в Россию, динамичное развитие индустрии гостеприимства в условиях жесткой конкуренции с международными операторами заставляет руководителей гостиничных предприятий осуществлять поиск путей повышения конкурентного преимущества с учетом нишевой специализации и территориальной кооперации. В связи с этим рассмотрение вопросов управления конкурентоспособностью в сфере гостеприимства становится актуальным и имеет практическое значение. Без механизмов формирования конкурентного преимущества не возможно обеспечить устойчивое и долгосрочное развитие гостиничной деятельности на рынке услуг.

Введение. Проблемами поиска механизмов обеспечения конкурентоспособности в сфере гостеприимства занимались следующие авторы: Ф. Котлер, Н.А. Зайцева, Е.А. Джанзугазова, Е.Ю.Никольская, С.С Скобкин, А.Д. Чудновский, и др.

Целью данной статьи является: изучение и уточнение теоретических аспектов на управление конкурентоспособностью в сфере гостеприимства, анализ существующих механизмов повышения конкурентоспособности в сфере гостеприимства и их дополнение, а также разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления конкурентоспособностью с учетом нишевой специализации и территориальной кооперации. В этой связи авторами статьи поставлена и решена задача по исследованию научного опыта известных авторов в области управления, маркетинга и экономики, а также проведен анализ актуальных проблем формирования конкурентоспособности в сфере гостеприимства.

В настоящее время в Москве – 62 900 номеров, из них брендированных – лишь около 17 000. Средняя цена за люксовый номер достигла 19 200 руб.

В северной столице, напомним, всего 35 брендированных гостиниц из 1057, сегментация там отличается от Москвы: в столице больше люксовых отелей при минимуме «представителей» эконом-класса. И «брендированное

предложение» в экономичном сегменте развивается в столице в последнюю очередь, когда другие сегменты уже насыщены.

В курортной же «столице» РФ – Сочи – порядка 400 средств размещения, из них брендированных – всего 20. Нельзя недооценивать «открытие» страны и появившееся у иностранцев, в том числе после ЧМ-2018, понимание, что посещать Россию – нестрашно, доступно и к тому же захватывающе интересно. Руководителям гостиниц необходимо помнить, что многие туристы из-за рубежа – это люди, которые зачастую не могут себе позволить размещение в дорогих гостиницах. А отелям и без того сейчас непросто: они вынуждены ужиматься по ряду параметров, и каждый год жестко бьются за сокращение тарифов. Да, загрузка растет, но все упирается в то, что так называемый «средний потребитель» очень чувствителен к цене. Так что нам нужны в качестве клиентов не только туристы, но и бизнес-сегмент».

Россию целиком оценивать не вполне корректно, ведь области – разные. Однако в общем динамика позитивна, турпоток действительно растет. Причем внутренний туризм в том числе, о котором не следует забывать: прирост по внутреннему туризму 6-7% ежегодно, и Москва тут – в лидерах. Что касается въездного туризма, то очень много иностранцев – Китай, Корея, - посещают Дальний Восток, Иркутск: этот регион тоже требует внимания, поскольку качественных гостиниц там, прямо скажем, не слишком много, и ниша практически пустует. сейчас в РФ въезжает ежегодно около 26 млн туристов, из которых в Москву, Санкт-Петербург и довольно популярную у иностранцев Казань – меньше 5 млн, а остальные как бы распределяются по всей стране. На долю иностранного туриста в РФ приходится 5-15% турпотока. Рост турпотока ожидается с запуском электронных виз в 2021 году. На сегодняшний день видны результаты по Дальнему Востоку и Калининграду, где электронные визы уже действуют с лета 2019 года: прирост есть, путешественники больше останавливаются в гостиницах, но по факту прирост за июль-август - +18%. В некоторых регионах рост приезжих год от года составляет от 18% - 30%, что связано в том числе с созданием новой инфраструктуры, гостиниц, центров

притяжения вроде парков развлечений, аквапарков, термальных комплексов и т.д. Отличный пример тому – открытие «Рускеала Парк» в Карелии.

Основными тенденциями развития гостиничного бизнеса с учетом территориальной кооперации в России являются [7, с.5843]:

1. Приоритетным фактором в развитии гостиничного бизнеса является глобализация, способствующая активному сотрудничеству представителей различных структур в индустрии туризма и гостеприимства, налаживанию связей между региональными и муниципальными органами, по созданию единого культурного и образовательного пространства, международной кооперации.

2. В условиях развития информационных технологий и цифронизации наиболее эффективно развивается территориальная кооперация: взаимодействие между туристскими фирмами, транспортными компаниями, средствами размещения и питания, досуга.

3. Возрастающий туристский интерес к РФ со стороны мирового сообщества, выраженный положительной динамикой количества туристских прибытий, где РФ в последние несколько лет постоянно входит в ТОП-10 стран мира по показателю «International Tourist Arrivals», по данным Всемирной туристской организации UNWTO (табл. 1).

Таблица 1

Динамика и прогноз международных туристских прибытий в РФ

Год	Количество прибытий, млн. чел.	Место вТоп-10 стран ЮНВТО
2016	25,7	8
2017	28,4	8
2018	29,8	9
2020	47,1	9

В центре Москвы за девять месяцев 2019 года действительно именно россияне останавливались треть: 34%. 53% «собрали» туристы из самых разных стран Европы, Китай – 13% и Америка – тоже 13%. Далее в «рейтинге» идут Израиль, Япония, Бразилия и некоторые другие государства, но их присутствие оказалось слишком незначительно.

2. Динамичный рост внутреннего туристского потока в РФ, на основе данных Федеральной службы государственной статистики РФ,

3. Благоприятный инвестиционный климат для развития сферы гостеприимства как в РФ в целом, так в регионах и городах страны:

– создание особых экономических зон туристско-рекреационного типа (ОЭЗ ТРТ) для развития на их территории туристской и гостиничной деятельности;

– стратегия развития внутреннего и въездного туризма до 2025 года, в регионах со схожими территориальными условиями, похожими достопримечательностями, единственным условием привлечения туристов является создание нового конкурентоспособного туристского продукта востребованного и доступного, продвижение его на мировом и внутреннем туристических рынках;

4. Развитие туристско-рекреационного комплекса РФ, т повышение качества туристских и гостиничных услуг;

Территориальное зонирование гостиничного рынка РФ по федеральным округам страны, по данным Федеральной службы государственной статистики, показывает, что наибольший процент гостиниц и аналогичных средств размещения, чуть более 66% от общероссийского показателя, сосредоточен в четырех федеральных округах: ЦФО, ЮФО, ПФО, СФО (рис. 1).

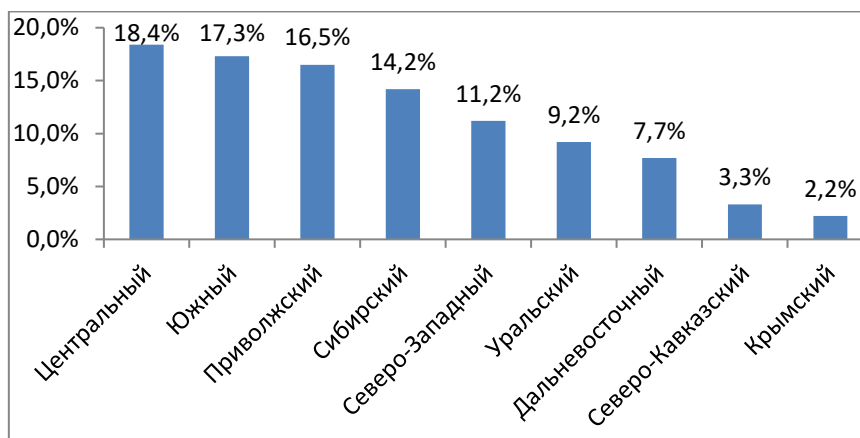


Рис. 1 – Доля гостиниц и аналогичных средств размещения в федеральных округах РФ

Сегмент баз отдыха, кемпингов и других организаций отдыха наиболее активно развит и представлен в Южном федеральном округе, который имеет значительный отрыв от двух последователей: Приволжского и Сибирского федеральных округов (рис. 2) [7, с. 5843].

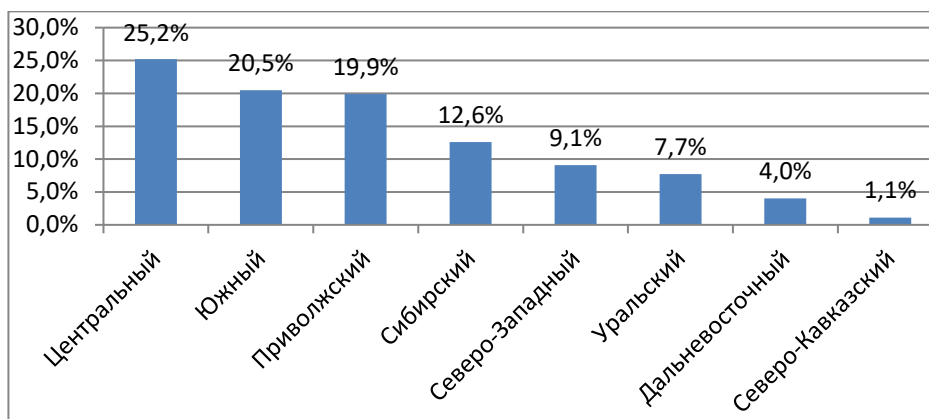


Рис. 2 – Доля баз отдыха, кемпингов и других организаций отдыха (кроме турбаз)

Несомненными лидерами по развитию инвестиционных проектов в гостиничной индустрии РФ являются Московский регион и Северо-Западный федеральный округ, за ним следуют Приволжский и Южный федеральные округа [1, с.613]

Инвестиции в строительство одного объекта в РФ в большинстве случаев составляют от 20 до 250 млн. долл., при этом представлены инвестиционные проекты различных видов гостиничных объектов: собственно гостиницы, санатории, отели в различных многофункциональных комплексах, бутик-отели, апартаменты и т.д. (рис. 3).

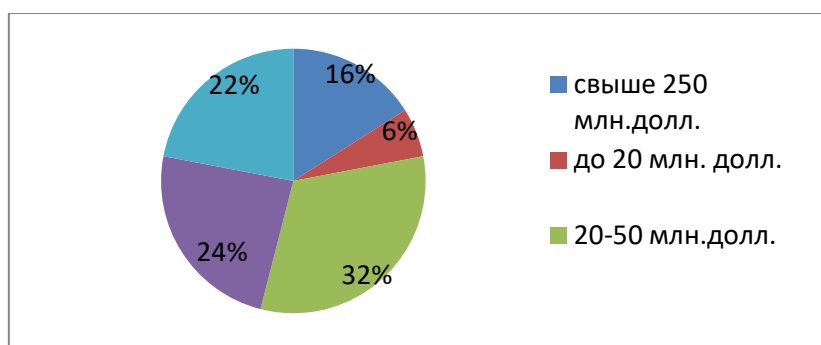


Рис. 3 – Стоимость дифференциация гостиничных инвестиционных проектов РФ, планируемых к реализации до 2020 г.

По данным на Expedia в 2019-2020 годах рассчитываем на прирост туристов на 35%.

Портрет путешественника выглядит так – половина туристов бронирует отели больше чем за месяц до даты заезда. Отели по звездности выбирают следующие: 2*, 3*, 4* и 5* – 10%, 37%, 36% и 17% клиентов соответственно. То есть, в совокупности 3/4 бизнеса составляет спрос на российские средства размещения 3-4*.

Страны, где наблюдался самый большой прирост интереса к РФ (и российским отелям) в 2019 году, по данным Expedia за январь-август: на первом месте – Россия (+42%), далее – Италия (+28%), Финляндия (+26%), Южная Корея (+17%). Самые заинтересованные в этом смысле государства: США, Россия, Южная Корея, Германия, Великобритания, Япония, Италия, Франция, Канада, Финляндия.

84% броней оказались предоплачены, 30,8% составляет доля пакетных бронирований, и 19,1% от общего числа резервирований – доля бронирований с мобильных устройств.

Усредненная длительность проживания – 2,58 суток, средний тариф – \$105, среднее «окно бронирования» – 27 дней. Однако от региона к региону эти цифры могут отличаться, 90% постояльцев отелей во Владивостоке – жители Южной Кореи и Японии, а подавляющее большинство туристов в Сочи – россияне.

Уровень дохода от внутреннего туризма отражен на Рис. 4.

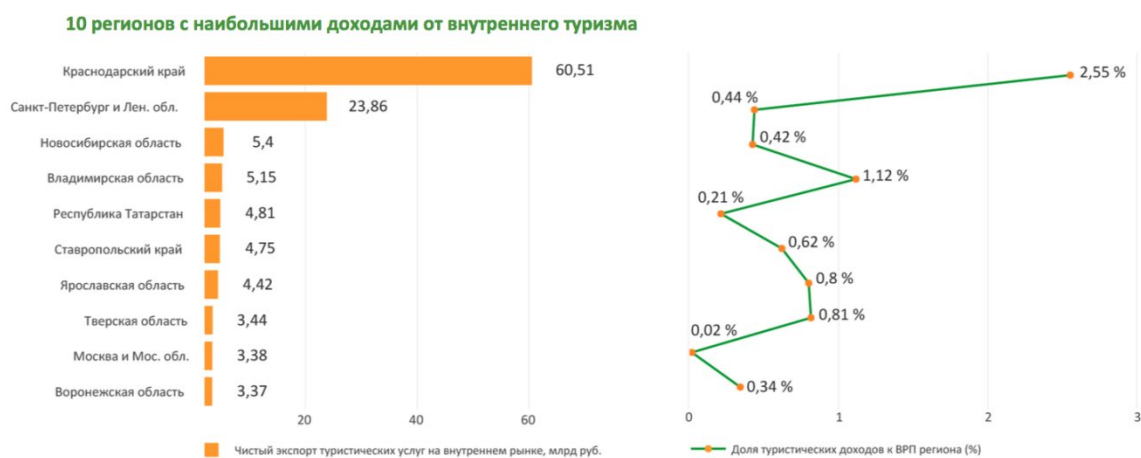


Рис. 4 – Мониторинг регионов по уровню дохода от внутреннего туризма

Межрегиональный туризм зависит от географической близости. Например, жители Ростовской области часто посещают Краснодарский край и в этом году уже потратили 10,69 млрд. руб. На северо-западе страны наиболее активным является направление из Мурманской области в Петербург и Ленинградскую область (4,59 млрд. руб.), на Урале — из Челябинской области в Свердловскую (3,69 млрд. руб.), на Дальнем Востоке — из Хабаровского края в Приморский (2,83 млрд. руб.).

Определим основные показатели обеспечивающие конкурентоспособность услуг сферы туризма и гостеприимства [5]:

- нормативно-правовое обеспечение;
- государственно-частное партнерство и регулирование;
- уровень безопасности и экологическая стойкость;
- развитая туристская инфраструктура;
- человеческие ресурсы;
- природные и культурные ресурсы;
- уровень гостеприимства.

Проведенный анализ дал возможность оценить конкурентоспособность России среди 141 стран мира и выявить недостатки в нормативно-правовом обеспечении, туристской бизнес-среде и в развитии человеческих, культурных и природных ресурсов России.

Выявлены существующие проблемы, сдерживающие конкурентоспособность услуг независимых средств размещения в регионах России [5]:

1) отставание уровня развития инфраструктуры региона от темпов развития интереса к территории (развитие авиатранспорта – 23 место, ценовая привлекательность – 27 место, развитие культуры – 18 место, использование природных ресурсов – 34 место, сфера здравоохранения – 6 место¹);

¹ Отчет Всемирного экономического форума о развитии туристической инфраструктуры 140 странах

3) устаревшая материально-техническая база многих средств размещения РФ, особенно построенных более 30 лет назад (более 50% отелей представляют собой объекты еще советской эпохи), требующий реновации;

4) сложности и обременения при выделении земли под строительство объектов гостиничной индустрии;

5) нехватка гостиниц и средств размещения категории 3 звезды для развития как бизнес-туризма, так и культурно-познавательного туризма, что обусловлено в последние годы приростом большого количества международных гостиниц категории 4-5 звезд;

4) высокие цены на гостиничные услуги российских средств размещения;

5) нехватка профессиональных кадров в сфере гостиничного бизнеса и недостаточный уровень подготовки специалистов, работающих на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства, дефицит специалистов среднего звена и как следствие недостаточное качество обслуживания во всех секторах гостиничной индустрии,

6) низкий статус профессий и нежелание выпускников высших учебных заведений работать на начальных позициях в гостиницах (горничные, официанты, бармены) и очень часто привлечение на эти должности граждан иностранных государств;

7) относительно невысокие показатели загруженности гостиниц в российских регионах, чему способствует состояние региональной туристской инфраструктуры, и в первую очередь транспортной;

8) недостаточно интенсивный уровень продвижения России как привлекательного направления для туристов.

Существующие проблемы, сдерживающие развитие сферы туризма и гостиничных предприятий являются предпосылками дальнейшего исследования и поиска механизмов повышения конкурентоспособности гостиничных услуг.

В условиях жесткой конкуренции гостиничным предприятиям приходится решать следующие задачи: как выйти найти свой рынок,

определить целевую аудиторию, привлечь потенциальных гостей, как обеспечить требуемый и ожидаемый сервис в процессе оказания услуг, какими способами продвигать услуги и формировать спрос, формировать и поддерживать конкурентные позиции на рынке гостиничных услуг.

Обеспечить конкурентное преимущество, завоевать целевую аудиторию клиентов гостиничное предприятие может как с помощью нишевой специализации, так и с помощью эффективной маркетинговой, сбытовой, ценовой и рекламной деятельности с учетом территориальной кооперации, а также с помощью организации профессионального развития и повышения квалификации персонала.

Оценка конкурентоспособности гостиничных услуг базируется на исследовании запросов и предпочтений целевой группы потребителей и требований рынка.

При этом, основными задачами анализа конкурентоспособности гостиничных услуг являются [4]:

- оценка и прогнозирование конкурентоспособности услуг;
- изучение факторов, воздействующих на ее уровень;
- разработка практических рекомендаций по формированию требуемого уровня конкурентоспособности гостиничных услуг.

Критериями анализа гостиничных предприятий конкурентов являются: месторасположение, ассортимент услуг, динамичное ценообразование, продвижение услуг, квалификация персонала, уровень качества услуг, которые возможно найти на сайтах отзывов и уровне удовлетворенности потребителей.

Для анализа конкурентоспособности гостиничной услуги на практике сравнивают параметры анализируемой гостиничной услуги и услуги-конкурента с учетом потребностей целевой группы потребителей, и сопоставляют полученные результаты.

Анализ деятельности предприятий – конкурентов, находящихся в ближайшем окружении, позволяет определять слабые и сильные их стороны и возможные рыночные действия; планировать направления модернизации и

совершенствования собственной гостиничной деятельности, а также по повышению конкурентоспособности гостиничных услуг.

Анализ методов оценки конкурентоспособности гостиничных услуг позволил сделать следующие выводы: существуют матрично-графические методы и аналитические методы. К первым относятся [6, с.49]:

- матрица БКГ показывает положение гостиничного предприятия на отраслевом рынке, но отсутствует прогноз и не показывает причин данного положения гостиничного предприятия;

- многоугольник конкурентоспособности гостиничного предприятия используется для оперативного анализа ситуации, определения положения гостиницы относительно конкурентов. Но существует сложность при расчете показателей, получении исходных данных, отсутствие прогнозной информации;

- матрица Портера – отражает достижения в борьбе с конкуренцией, но не дает практических рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ.

К аналитическим методам оценки конкурентоспособности предприятия относятся следующие методы [3, с.13]:

- метод рейтинговой оценки определяет место гостиничного предприятия относительно его конкурентов, сложен при расчете показателей, полученных исходных данных, получении прогнозной информации;

- оценка доли рынка позволяет определить тип и место гостиничного предприятия на рынке, но не позволяет определить причины выявленного положения, выработать стратегию развития;

- метод оценки конкурентоспособности на основе потребительской стоимости – оценка уровня конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды гостиницы. Но при этом – сложность расчетов, сбора необходимой информации;

- метод оценки на основе теории эффективной конкуренции определяет место гостиничного предприятия относительно его конкурентов, но существует сложность расчетов, сбора необходимой информации.

Одни эксперты считают, что целесообразно развивать гостиничный бизнес в Москве, где самый надежный вид спроса, который не умрет ни при каких условиях, но под новые объекты крайне мало площадок: пригодных к этому участков в центре города уже нет, что строится – уже давно находится в разработке, да и на любой земле в центре строительство – слишком дорогостоящее и чрезмерно амбициозное и быстро получить финансовую отдачу – крайне сложно. Уже сейчас люксовые объекты инвесторы вынуждены «разбавлять» гостиничные номера - апартаментами на продажу.

Другие инвесторы считают, что Дальний Восток: Южно-Сахалинск, Камчатка, не и Сибирь – например, в Красноярске с 2020 года запланирован региональный хаб авиакомпании «Аэрофлот». Так что, в их понимании, это тоже перспективный регион.

Хотелось бы, чтобы развитие рынка в глубинке происходило не столь стихийно, как это случалось до недавних пор: то Уфа понастроила брендированных отелей к саммиту ШОС, то Саранск – к ЧМ-2018. Потом мероприятие мирового уровня заканчивается, отелей оказывается слишком много, и начинается демпинг и «ценовые войны», а средства размещения в итоге теряют в ликвидности.

По нашему мнению, для определения направлений повышения конкурентных преимуществ гостиничному предприятию в любом регионе необходимо на постоянной основе:

- проводить анализ рынка гостиничных услуг; определять свою позицию и спрос/предложение на рынке услуг;
- анализировать факторы внешней и внутренней среды для гибкой адаптации деятельности гостиницы под постоянные изменения рыночной среды;
- сегментировать различные группы потребителей гостиничного предприятия, определять их потребности и ожидания к уровню сервиса;

- разрабатывать качественные гостиничные продукты и услуги, устанавливать на них привлекательные цены и формировать эффективную коммуникативную политику отеля,
- анализировать деятельность ближайших конкурентов, выявлять их слабые стороны и определять для своего отеля направления развития;
- исследовать рыночные цены на гостиничные продукты и услуги для формирования собственной политики ценообразования;
- формировать политику сбыта и продвижения;
- разработать собственную программу лояльности для постоянных гостей с целью их удержания и привлечения потенциальных групп потребителей;
- проводить оценку удовлетворенности гостей качеством гостиничных услуг,
- организовать постоянное развитие и повышение квалификации персонала отеля;
- разработать стратегию повышения конкурентоспособности гостиничных услуг на основе комплекса маркетинговых программ;
- внедрять инновационные технологии для повышения качества предоставления гостиничных услуг;
- разработать и внедрить стандарты обслуживания и работы с различными группами потребителей.

Заключение. Проведенное исследование научно-теоретических и прикладных аспектов позволило определить, что для повышения конкурентоспособности гостиничных услуг в РФ на уровне страны необходимо решение следующих первостепенных задач:

- формирование и продвижение позитивного образа России, популяризации истории страны, ее культуры и природы;
- обеспечение безопасности в гостиничных комплексах и регионе в целом;

- совершенствование законодательной базы;
- упрощение визового режима;
- проведение событийно-культурных и международных выставок и мероприятий, направленных на привлечение иностранных туристов в РФ;
- развитие туристской инфраструктуры;
- разработка и внедрения единых стандартов для туристической отрасли, а также представления и защиты общих.

Предложенные рекомендации по повышению конкурентоспособности гостиничных услуг для гостиничных предприятий позволят обеспечить им:

- завоевание или удержание желаемой доли рынка с помощью использования конкурентных преимуществ;
- достижение более высокого качества предоставляемых гостиничных услуг за счет модернизации оборудования, внедрения инновационных технологий;
- достижение лидирующего положения на рынке гостиничных услуг;
- повышение уровня прибыльности за счет снижения издержек производства, сокращения инвестиционной активности;
- повышение социально-этической направленности бизнеса путем реорганизации организационной структуры, внедрения экологического менеджмента, формирования политики максимальной занятости;
- диверсификацию производства с помощью создания новых гостиничных продуктов, выхода на новые сегменты рынка, поглощая предприятия из других отраслей.

Предложенные рекомендации и методы развития гостиничных предприятий позволяют значительно повысить конкурентоспособность гостиничных предприятий.

Библиографический список

1. Valedinskaya E.N., Astafeva O.A. innovative methods for demand stimulation in tourism industry // *Astra salvensis*. 2018. Т. 6. № S. С. 613-626.
2. Гареев Р.Р., Блинова Е.А., Романюк А.В. Инновационные технологии в туризме, М. РЭУ им. ГВ Плеханова, 2017 с. 84
3. Джарруж Ж., Никольская Е.Ю., Попов Л.А., Романова М.М. Методы повышения контроля качества гостиничных услуг, М.: Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 1. С. 13.
4. Ковальчук А.П., Блинова Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях в России, М. Российское предпринимательство, 2017. №5 т.18
5. Никольская Е.Ю., Попов Л.А., Ковальчук А.П. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг, Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2018. – 344 с.
6. Козлов Д.А. Попов Л.А. Прогнозирование и управление доходами в гостиничном бизнесе Российской Федерации, Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2013. № 12 (66). С. 49-56.
7. Nikolskaya E.Yu., Popov L.A., Kosheleva A.I., Kobyak M.V., Lepeshkin V.A. Trends in the development of hotel business in the world and the russian federation // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 2016. Т. 14. № 9. С. 5843-5864
8. Nikolskaya E.Yu., Pasko O.V., Volkova I.A., Anikina E.N., Lebedeva O.E. Modeling the competitive advantage of companies within the hotel industry in a region // *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*. 2018. Т. 7. № 3.15. С. 293-295.
9. Никольская Е.Ю. Стратегия управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства и туризма, М.РИСК, 2008, №2. С. 82-88

References

1. Valedinskaya E.N., Astafeva O.A. Innovative methods for demand stimulation in tourism industry // *Astra Salvensis*. 2018. Vol. 6. № S. S. 613-626.
2. Gareev R.R., Blinova E.A., Romanyuk A.V. Innovative technologies in tourism, M. REU them. GV Plekhanova, 2017 p. 84.
3. Jarruzh J., Nikolskaya E.Yu., Popov L.A., Romanova M.M. Methods of improving the quality control of hotel services, M.: Russian Economic Internet Journal. 2018. № 1. P. 13.
4. Kovalchuk A.P., Blinova E.A. Management of the competitiveness of hospitality industry enterprises in modern conditions in Russia, M. Russian Entrepreneurship, 2017. № 5 vol. 18.
5. Nikolskaya E.Yu., Popov L.A., Kovalchuk A.P. Standardization and quality control of hotel services, Moscow, REU im. G.V. Plekhanova, 2018. – 344 p.
6. Kozlov D.A. Popov L.A. Forecasting and revenue management in the hotel business of the Russian Federation, *Bulletin of the Russian University of Economics G.V. Plekhanov*. 2013. № 12 (66). S. 49-56.
7. Nikolskaya E.Yu., Popov L.A., Kosheleva A.I., Kobayak M.V., Lepeshkin V.A. Trends in the development of hotel business in the world and the russian federation // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 2016. V. 14. № 9. P. 5843-5864.
8. Nikolskaya E.Yu., Pasko O.V., Volkova I.A., Anikina E.N., Lebedeva O.E. Modeling the competitive advantage of companies within the hotel industry in a region // *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7. № 3.15. P. 293-295.
9. Nikolskaya E.Yu. Human Resource Management Strategy in the Hospitality and Tourism Industry, M. RISK, 2008. № 2. P. 82-88.