



## Исследование конкурентоспособности организаций рынка гостиничных услуг

**Чаусов Н.Ю.**, зав. кафедрой менеджмента, к.э.н., доцент, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

**Денисова Т.И.**, магистрант, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

**Чаусова Л.А.**, декан экономического факультета, к.э.н., доцент, КФ РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, Калуга, Россия

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования конкурентоспособности организаций рынка гостиничных услуг. Дана общая характеристика состояния рынка гостиничных услуг. Представлен конкурентный анализ отелей класса «4 звезды». Сделаны выводы о формализации личных контактов персонала гостиницы с клиентами, слабом применении цифрового маркетинга и о связи этих недостатков с работой по франшизе глобальных брендов, применяемой в средних по численности населения городах.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность гостиниц, бизнес, стратегия, франшиза, инструменты конкурентоспособности

### **Research of competitiveness of organizations of the hotel services market**

**Chausov N.Y.**, Head of the Department of Management, Candidate of Economics, Associate Professor,

Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

**Denisova T.I.**, Master's student,

Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

**Chausova L.A.**, Dean of the Faculty of Economics, Candidate of Economics,  
Associate Professor,  
KF RGAU-MSHA named after K.A., Timiryazev, Kaluga, Russia

**Annotation.** The article presents the results of a study of the competitiveness of organizations in the hotel services market. A general description of the state of the hotel services market is given. A competitive analysis of 4-star hotels is presented. Conclusions are drawn about the formalization of personal contacts of hotel staff with customers, the weak application of digital marketing and the connection of these shortcomings with the work on the franchise of global brands used in medium-sized cities.

**Key words:** competitiveness of hotels, business, strategy, franchise, competitiveness tools.

**Введение.** Фактор конкурентоспособности организаций в современном бизнесе приобретает все большее значение. Это – основная причина, по которой больше внимания уделяется анализу конкурентоспособности, то есть, поиску наиболее эффективных решений для менеджмента для достижения и сохранения конкурентного преимущества [1]. Конкурентные рынки всегда характеризуются особой, присущей им, конъюнктурой. Конкурентоспособность организаций по своему уровню оценивается рынком как на уровне производства, так и на уровне спроса/предложения. Субъект управления конкурентоспособностью должен уделять серьезное внимание анализу внешних и внутренних факторов конкурентоспособности, разработке и реализации конкурентной стратегии организации. Конкурентная стратегия должна разрабатываться с целью определения путей достижения конкурентных преимуществ, а значит, и успеха в каждой сфере деятельности [2]. Целью настоящей статьи является оценка конкурентоспособности организаций рынка гостиничных услуг и инструментов, ее определяющих. Исследование проведено в рамках написания магистерской диссертации. Более детальные исследования конкурентоспособности гостиничных услуг проведены в 2017-2020 годах на примере гостиницы ООО

«БВ-Калуга» (Best Western Kaluga).

**Результаты исследования.** Best Western – всемирная сеть отелей, которая, в частности, ведет франчайзинговый бизнес. ООО «БВ-Калуга» работает по франшизе, осуществляя обслуживание гостиницы на правах аренды у компании-собственника. ООО «БВ-Калуга» осуществляет свою деятельность на довольно конкурентном рынке. Несмотря на то, что средства размещения в г. Калуге до кризиса, вызванного пандемией коронавируса, работали практически с полной заполняемостью, на данное время заполняемость снизилась на 25-29%, в зависимости от класса гостиниц. При этом, гостиницы класса «3 звезды» и «4 звезды» пострадали менее всего: самым высоким спросом пользуются гостиницы Калуги категории бизнес-класса. Выбор гостиниц в Калуге и Калужской области велик. Среди них и частные гостиницы, мини-отели, отели международного уровня и мотели недалеко от трасс. Гостиницы Калуги охватывают все районы города.

Сегодня на гостиничном рынке г. Калуги имеется ситуация «рынка покупателя», а дефицит коллективных мест размещения сменился профицитом. Поскольку г. Калуга является центром экономически развивающегося, инвестиционно привлекательного региона [3], в котором действует целый ряд промышленных и научных кластеров, посещения города, в том числе, связаны с бизнес-поездками. Таким образом, спрос на гостиничные услуги в г. Калуге является постоянным и не имеет сезонной компоненты. Более того, в период летних отпусков спрос зачастую слабеет, поскольку снижается деловая активность в городе. Вместе с тем, в связи с событиями последних лет в России происходит развитие внутреннего туризма [4, 5], представляющего собой туризм в пределах определенной страны лиц, постоянно проживающих на территории этой страны [6].

Для ООО «БВ-Калуга» основными конкурентами являются гостиницы класса «4 звезды», прежде всего, Best Western Kaluga, Ambassador Hotel Kaluga International, отель Four Points by Sheraton Kaluga, гостиница «Калуга» (первый большой советский отель города, входит в комплекс «Калуга XXI век»),

гостиница «Kaluga Plaza», гостиница «Квань» (сегодня SK Royal Kaluga), Hilton Garden Inn Kaluga, «Парк-отель». Каждый из отелей каждый имеет свою направленность: если Best Western Kaluga и Ambassador Hotel Kaluga ориентируются на посетителей, приезжающих с деловой целью то Four Points by Sheraton Kaluga направлен более на обслуживание туристов, поскольку использует свое основное конкурентное преимущество – размещение в исторических кварталах города. Гостиница «Калуга XXI век» – более диверсифицированный отель, не имеющий столь определенной сегментации своей деятельности. Гостиница «Kaluga Plaza» – представитель отелей с «домашней» атмосферой.

Наблюдения показывают, что между собой эти гостиницы практически конкурируют более, чем с гостиницами сегментом «3 звезды». С целью конкурентного анализа отелей класса «4 звезды» г. Калуги проанализируем 3 отеля, позиционирующихся как универсальные. Информация о гостиницах была взята с официальных сайтов. В проведенном исследовании нами на основе изучения научной литературы [7, 8, 9, 10] были выделены параметры для анализа конкурентоспособности, которые были оценены по десятибалльной шкале. Оценка осуществлена авторами с использованием консультантов, которые являются специалистами в сферах маркетинга, туризма и развития бизнеса (табл. 1).

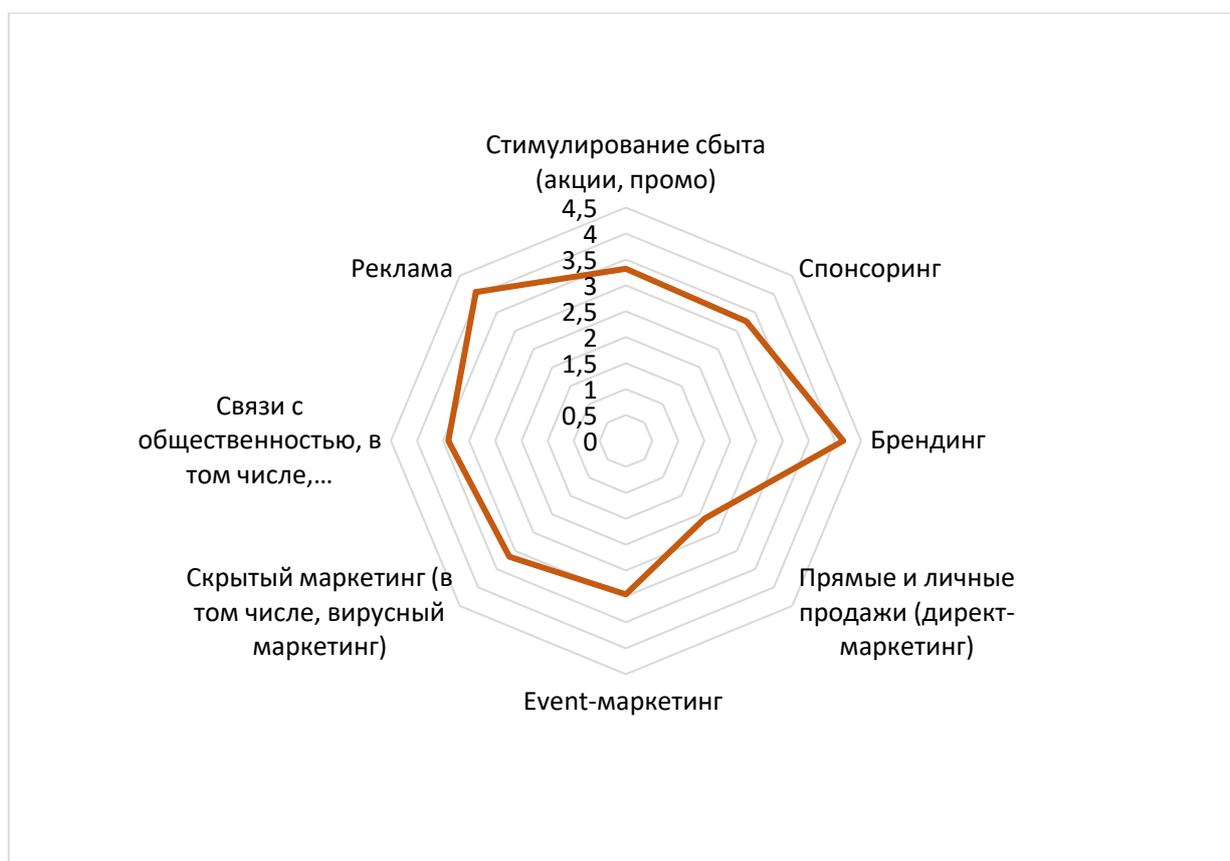
Данные таблицы показывают низкий уровень использования средств стимулирования и цифровизации бизнес-процессов. Между тем развитие связи в Калужской области [11] позволяют использовать элементы цифрового маркетинга, который, судя по исследованию А.Л. Ткаченко, А.А. Щегловой [12], может показать наибольшую эффективность в условиях комплексной автоматизации бизнес-процессов, прежде всего, связанных со сферой документооборота.

Конкурентной стратегией, которую применяет ООО «БВ-Калуга», является дифференциация, что проявляется в относительно широком спектре предоставляемых услуг.

## Оценка конкурентных преимуществ

Параметры	Баллы		
	BEST WESTERN Kaluga Hotel	Гостиница «Калуга XXI век	Гостиница «Kaluga Plaza»
1. Имидж гостиничного предприятия	5	4	8
2. Сегмент регионального рынка гостиничных услуг	6	5	7
3. Наличие дополнительных услуг	8	7	6
4. Место расположения	8	8	8
5. Цена размещения	7	6	5
6. Предоставляемые скидки на услуги	1	1	2
7. Сезонные предложения услуг	7	6	7
8. Организация мероприятий, банкетов, презентаций, выставок	4	3	6
9. Наличие вблизи объектов социально культурного сервиса	4	3	7
10. Работа с клиентами после выезда из гостиницы	3	3	6
11. Дизайн помещений и оборудование номеров	5	3	8
12. Уровень безопасности размещения	7	5	8
13. Стимулирование сбыта	3	1	2
14. Цифровизация бизнес-процессов	3	3	3
Сумма баллов	72	58	85

Ниже представлена экспертная оценка стимулирования сбыта, осуществленная с помощью опроса 8 специалистов. На рисунке представлен многоугольник оценок по каждой составляющей комплекса инструментария управления конкурентоспособностью компании. При этом, брендинг представляет собой наиболее сильную сторону данного инструментария. Все же, привлекательный и доверенный бренд сам по себе является фактором высокой конкурентоспособности. Также в сохранении репутации на рынке сыграла роль высокая избирательность материнской компании в продаже франшизы.



**Рис. 1 – Экспертная оценка составляющих коммерческой деятельности ООО «БВ-Калуга»**

«БВ-Калуга» является франчайзи бренда BEST WESTERN. Франчайзинговая система является одной из сильных сторон компании, но, вместе с тем, обуславливает некоторые недостатки в деятельности предприятия. К ним можно отнести риски финансового ухудшения, плохого управления, неудовлетворенности клиентов и низкого дохода. Компания в этом смысле в значительной степени зависит от франчайзи, которые работают независимо, и, следовательно, компания не контролирует их повседневную работу, но это напрямую влияет на эффективность работы.

Анализ показал, что ООО «БВ-Калуга» придерживается принципов маркетинга 3.0 [13]. Компания продвигает видение ее бренда как доверенного и гарантирующего безопасность, а также качество обслуживания. Это – традиционные для ООО «БВ-Калуга» ценности, связанные с системой социальной ответственности. Л.А. Чаусова утверждает, что корпоративная социальная ответственность является существенным фактором конкурентной

среды организации [14]. Однако использование бренда обуславливает определенное «обезличивание» коммуникаций, которые достаточно формализованы.

**Заключение.** Best Western – всемирная сеть отелей, которая, в частности, ведет франчайзинговый бизнес. ООО «БВ-Калуга» работает по франшизе, осуществляя обслуживание отеля на правах аренды у компании-собственника. Франчайзинговая система является одной из сильных сторон гостиницы с одной стороны, но вместе с тем она обуславливает существенные риски своей деятельности. К ним относятся риски финансового ухудшения, плохого управления, неудовлетворенности клиентов и низкого дохода. Компания в этом смысле в значительной степени зависит от франчайзи, которые работают независимо, и, следовательно, компания не контролирует их повседневную работу, но это напрямую влияет на эффективность работы. Франчайзи обуславливают недостаточную активность в применении маркетинговых инструментов управления конкурентоспособностью: формализацию личных контактов персонала отеля с клиентами, слабое применение скрытого маркетинга. Причиной этого являются стандарты заимствованных технологий глобальных брендов, эффективные в крупных городах, но применяемые в средних по численности населения городах.

### **Библиографический список:**

1. Мустафаева, С. Р. Конкурентоспособность предприятия: сущность и критерии формирования в условиях современного экономического развития / С.Р. Мустафаева // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: Сборник научных трудов, Симферополь, 20 ноября 2019 года / Под общей редакцией М.Н. Стефаненко. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2019. – С. 271-275.

2. Медведева, О. С. Стратегический менеджмент в условиях кризиса / О.С. Медведева, Т.В. Быкова // Дневник науки. – 2022. – № 2(62).

3. Мигел, А.А. Оценка инвестиционной привлекательности Калужской

области и перспективы ее развития / А.А. Мигел, О.Н. Сусякова // Ценности и интересы современного общества, Москва, 25–29 мая 2015 года. – Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2015. – С. 152-159.

4. Субботина, Т.Н. Проблемы и перспективы развития туристской индустрии в Калужской области / Т.Н. Субботина // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского: Материалы докладов гуманитарных секций региональной университетской научно-практической конференции, Калуга, 01 февраля – 31 2018 года. – Калуга: ФБГОУ ВПО «Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского», 2018. – С. 232-239.

5. Чаусов, Н.Ю. Перспективы развития внутреннего туризма Калужской области / Н.Ю. Чаусов, Е.С. Балакирева // Modern Economy Success. – 2021. – № 5. – С. 47-51.

6. Кузнецова О.П. Туризм как драйвер социально-экономического и социокультурного развития страны // Экономические отношения. – 2020. – № 3. – С. 73-78.

7. Alpeeva, N.N. The assessment of competitiveness in hotel business (the analysis of the activities of the resort hotel «ADARU») / N.N. Alpeeva, M.V. Galenko // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. – 2014. – № 1. – Р. 23-25.

8. Артемьева, Д.Г. Конкурентные преимущества как основа формирования конкурентоспособности гостиничного предприятия / Д.Г. Артемьева // Менеджмент предпринимательской деятельности: Материалы XVI международной научно-практической конференции преподавателей, докторантов, аспирантов и студентов, Симферополь, 12–13 апреля 2018 года. – Симферополь: ИП Лавриненко Е.В., 2018. – С. 54-57.

9. Веряскин, П.Г. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества гостиничного предприятия: их сущность и взаимосвязь в разрезе устойчивого развития / П.Г. Веряскин // Высокие технологии и модернизация экономики: достижения и новые векторы развития : сборник научных трудов по материалам

Международной научно-практической конференции, Москва, 10 ноября 2022 года. – Москва: Профессиональная наука, 2022. – С. 5-12.

10. Лычагина, А.А. Анализ и оценка конкурентоспособности гостиничного предприятия на примере оздоровительного комплекса / А.А. Лычагина // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2021. – Т. 15. – № 2. – С. 144-151.

11. Чаусов, Н.Ю. Оценка развития связи в регионе в контексте цифровой трансформации / Н.Ю. Чаусов // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 83.

12. Ткаченко, А.Л. Реинжиниринг бизнес-процессов туристической компании / А.Л. Ткаченко, А.А. Щеглова // Вестник Калужского университета. – 2021. – № 1(50). – С. 77-80.

13. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе (Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit), Филип Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетиаван; пер. с англ. – М: Эксмо, 2011 – 240 с.

14. Чаусова, Л.А. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентной среды организации / Л.А. Чаусова // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга, 17 февраля – 02 2015 года / Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, 2015. – С. 196-200.

### **References:**

1. Mustafayeva, S.R. Competitiveness of the enterprise: the essence and criteria of formation in the conditions of modern economic development / S.R. Mustafayeva // Modern management and management: trends and prospects of development: Collection of scientific papers, Simferopol, November 20, 2019 / Under the general editorship of M.N. Stefanenko. – Simferopol: Aeterna Limited Liability Company, 2019. – pp. 271-275.

2. Medvedeva, O.S. Strategic management in a crisis / O.S. Medvedeva, T.V. Bykova // *Diary of Science*. – 2022. – № 2(62).

3. Miguel, A.A. Assessment of investment attractiveness of the Kaluga region and prospects for its development / A.A. Miguel, O.N. Suslyakova // *Values and interests of modern society*, Moscow, May 25-29, 2015. – Moscow: Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics, 2015. – pp. 152-159.

4. Subbotina, T.N. Problems and prospects of development of the tourism industry in the Kaluga region / T.N. Subbotina // *Scientific works of Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky: Materials of reports of the humanitarian sections of the regional University scientific and practical conference*, Kaluga, February 01 – 31, 2018. – Kaluga: Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, 2018. – pp. 232-239.

5. Chausov, N.Y. Prospects for the development of domestic tourism in the Kaluga Region / N.Y. Chausov, E.S. Balakireva // *Modern Economy Success*. – 2021. – № 5. – pp. 47-51.

6. Kuznetsova O.P. Tourism as a driver of socio-economic and socio-cultural development of the country // *Economic relations*. – 2020. – № 3. – pp. 73-78.

7. Alpeeva, N.N. The assessment of competitiveness in hotel business (the analysis of the activities of the resort hotel «ADARU») / N.N. Alpeeva, M.V. Galenko // *Science and tourism: strategies of interaction*. – 2014. – № 1. – P. 23-25.

8. Artemyeva, D.G. Competitive advantages as a basis for the formation of competitiveness of a hotel enterprise / D.G. Artemyeva // *Business Management: Materials of the XVI International Scientific and Practical Conference of teachers, doctoral students, postgraduates and students*, Simferopol, April 12-13, 2018. – Simferopol: IP Lavrinenko E.V., 2018. – pp. 54-57.

9. Veryaskin, P.G. Competitiveness and competitive advantages of a hotel enterprise: their essence and interrelation in the context of sustainable development / P.G. Veryaskin // *High technologies and modernization of the economy: achievements and new vectors of development: collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference*, Moscow, November 10, 2022.

– Moscow: Professional Science, 2022. – pp. 5-12.

10. Lychagina, A.A. Analysis and evaluation of the competitiveness of a hotel enterprise on the example of a wellness complex / A.A. Lychagina // Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service. - 2021. – Vol. 15. – № 2. – pp. 144-151.

11. Chausov, N.Yu. Assessment of communication development in the region in the context of digital transformation / N.Yu. Chausov // Russian Economic Online Journal. – 2019. – № 3. – p. 83.

12. Tkachenko, A.L. Reengineering of business processes of a travel company/ A.L. Tkachenko, A.A. Shcheglova // Bulletin of Kaluga University. – 2021. – № 1(50). – Pp. 77-80.

13. Marketing 3.0: From products to consumers and further to the human soul (Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit), Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Ivan Setiawan; translated from English – M: Eksmo, 2011 – 240 p.

14. Chausova, L.A. Corporate social responsibility as a factor of the competitive environment of the organization / L.A. Chausova // Scientific works of Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, February 17 – 02, 2015 / Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky. – Kaluga: Publishing House of Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, 2015. – pp. 196-200.

**Для цитирования:** Чаусов Н.Ю., Исследование конкурентоспособности организаций рынка гостиничных услуг/ Чаусов Н.Ю., Денисова Т.И., Чаусова Л.А.// Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 4. URL:

© Чаусов Н.Ю., Денисова Т.И., Чаусова Л.А., Российский экономический интернет-журнал 2022, № 4.