

Проблемы конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг и пути их решения

© И.В. Долгова¹, В.Л. Белый², Е.В. Шкарпетина³

¹МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

²РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, 117997, Россия

³ИЭГУиФ СФУ, Красноярск, 660064, Россия

Рассмотрены проблемы конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг и пути их решения. На основе анализа развития различных подходов к конкурентоспособности гостиничного бизнеса представлены и развернуты элементы модели конкурентного развития субъектов гостиничных услуг как одного из направлений решения проблем конкурентоспособности данного сегмента. Результаты исследования могут быть использованы на рынке гостиничных услуг с целью повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: рынок гостиничных услуг, субъекты рынка, конкурентоспособность, элементы бизнес-модели конкурентоспособности, управление конкурентоспособностью

Рынок гостиничных услуг подвержен высокому уровню конкуренции, поэтому очевидно, что конкурентоспособность предприятия является фактором безопасности его динамического развития. Таким образом, вопросы, связанные с управлением конкурентоспособностью, для гостиницы являются самыми актуальными: предприятия применяют различные инструменты, используют комплексный подход в решении важной стратегической задачи, направленной на увеличение конкурентоспособности своего предприятия, что дало бы ему возможность занимать все большую долю на рынке оказания гостиничных услуг. Это достаточно сложная задача, но вполне решаемая, так как в процессе функционирования предприятие, накапливая опыт работы в бизнесе, устанавливая деловые связи с контрагентами, приобретает определенные навыки, владеет информацией о своих конкурентах, что позволяет ему применять такую стратегию, которая могла бы прочно защищать от конкурентов [1].

Основные проблемы конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг. Для того чтобы управлять конкурентоспособностью, необходимо уметь отмечать сильные и слабые стороны конкурента. Для этого следует провести SWOT-анализ. В матрицу SWOT-анализа включают такие составляющие, как качество продукции, способы снижения издержек производства, уровень обслуживания

ния клиента, уровень корпоративной культуры гостиницы, приверженность коллектива предприятия к осуществлению главной цели компании, текучесть кадров и ее причины, отношение руководства компании к наемному персоналу. После проведенного анализа необходимо добиться оптимального соотношения анализируемых факторов с целью обойти своих конкурентов, обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих, направлять основные усилия на повышение качества продукции, снижение издержек производства, повышение экономичности и уровня обслуживания.

Превзойти конкурентов невозможно без внедрения инноваций, поэтому компания должна разработать свою бизнес-модель, которая надежно защищала бы от конкурентов. Эта модель не может быть статичной, от компании требуется ее постоянное обновление согласно изменяющейся ситуации. В качестве примера можно привести функционирование гостиниц в первый год пандемии COVID-19, когда многие гостиницы вынуждены были приостановить свою деятельность, но некоторые продолжали функционировать, обеспечив спрос со стороны медицинского персонала, командированного на борьбу с COVID-19, или выжили за счет клиентов, желающих поселиться вдали от крупных городов. Это свидетельствует об особой стратегии данных компаний, которые гибко реагируют на изменение ситуации и легко приспосабливаются к новым условиям. Проводя аналогию с животным миром, такие компании можно было бы назвать «хитрые лисы» [2, с. 180–182; 3, с. 44–59]. Это, как правило, небольшие компании, сила которых заключается в гибкости и быстром приспособлении к рыночной ситуации. Но среди малых компаний есть такие, которым сложно реагировать на возникшие изменения, их можно классифицировать под названием «серые мыши». Именно для таких гостиниц кризисы очень губительны и приводят к банкротству. У крупных предприятий есть преимущества: наличие большого капитала и разветвленной сети, и недостатки: они менее гибки, чем малые компании, поэтому им можно дать название «неповоротливые бегемоты». Крупные компании, главное преимущество которых — традиции и ценности, назовем «гордые львы». Компании, сила которых исключительно в огромном капитале, которым они обладают, — «могучие слоны».

Некоторые авторы связывают конкурентные преимущества с расширением спектра предоставляемых услуг, повышением качества этих услуг. Так, Е.Н. Косвинцева предложила следующую формулу конкурентоспособности гостиницы: «Конкурентоспособность гостиницы = Конкурентоспособность гостиничных услуг + Имидж (бренд) + Сегментирование, где Конкурентоспособность гостиничных услуг = Качество + Цена + Обслуживание» [4]. Косвинцева отмечает, что конкурентоспособность — это не только качество предоставляемых

услуг, но и их сегментация, наличие корпоративной культуры, способствующей созданию бренда компании, который позволяет отличать одну гостиницу от другой и дает ей определенные конкурентные преимущества.

Конкуренция может иметь локальный характер в крупных городах, как правило, индустриальных [4]. Гостиницам курортных городов свойственна конкуренция между крупными и малыми предприятиями, а также предоставляющими жилье в виде апартаментов и хостелов. Косвинцева отмечает, что для гостиниц в курортных городах пик сезонности приходится на июль–сентябрь, а для бизнес-гостиниц — в феврале–апреле и сентябре–ноябре. Мертвый сезон в гостиницах крупных промышленных городов совпадает с периодом высокого сезона курортного отеля и приходится на июль–август. Спад загрузки также происходит с середины декабря до середины января. Кроме низкого и высокого сезона Косвинцева выделяет период межсезонья, когда нет ни особой загруженности отелей, ни недостатка в гостях. Таким образом, между разными типами гостиниц не наблюдается жесткой конкуренции.

Следует отметить, что ценовой фактор, который обычно ставят на первое место туристы, не является решающим при выборе гостиницы бизнес-туристами, так как за них платит организация, в первую очередь принимаются во внимание качество обслуживания и репутация отеля, являющиеся важным фактором конкурентоспособности [5, с. 37; 6, с. 140–145].

Создание крупных компаний (сетевых гостиниц) позволяет гостиничным предприятиям перераспределять имеющиеся финансовые ресурсы, устранять сезонные колебания спроса на услуги и за счет этого быть более конкурентоспособными по сравнению с малыми гостиницами, достигать высоких показателей заполняемости номерного фонда и получать высокую прибыль.

Пути решения проблем конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг. Некоторые авторы, исследующие проблему конкурентоспособности гостиничного предприятия, предлагают создать виртуальную модель кризисной ситуации и с ее помощью проверить, как поведет себя гостиничное предприятие, попав в такую ситуацию [7]. Это помогает выработать методы и стратегию поведения, которые дадут возможность гостинице находиться на плаву. Данную стратегию называют антикризисной. Она позволяет отладить механизм борьбы с внутренними и внешними негативными факторами. Таким образом, необходимо создание собственной модели конкурентоспособности. А.М. Башкова предлагает для оценки собственной конкурентоспособности использовать комплексный подход, который учитывал бы такие факторы, как стоимость гостиничных услуг, их количество и востребованность гостями отеля [7].

Авторы статьи предлагают другой подход к определению конкурентоспособности гостиничного предприятия, исходя из необходимости разработки собственной бизнес-модели успешного роста, которая смогла бы защитить гостиничные предприятия в условиях жесткой конкуренции. Перед тем как составить такую модель, необходимо:

- выполнить сегментацию рынка гостиничных услуг;
- определить, к какому типу бизнеса относится гостиничное предприятие (крупное, среднее или малое);
- провести SWOT-анализ, выявить преимущества, недостатки и предстоящие возможности и угрозы для различных типов предприятий;
- определить, какой именно сегмент для вас более привлекательный;
- понять, имеются ли у вас необходимые ресурсы;
- разработать бизнес-модель.

Например, М.О. Садикова отмечает, что повысить конкурентоспособность можно на основе результатов сравнительного анализа своего предприятия с лучшими гостиницами такой же и более высокой категории [8]. Для проведения такого анализа необходимо выделить основные факторы, которые могли бы повысить конкурентоспособность, придать положительный имидж гостиничному предприятию и внести нечто новое, до сих пор не использовавшееся гостиницей.

Кроме того, с помощью метода бенчмаркинга можно дать оценку управленческим решениям руководства гостиницы.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия необходимо выполнить два правила:

- 1) сегментировать рынок по потребителям, услугам, географии, ценам, качеству и др.;
- 2) отличаться от других, стараться найти свою индивидуальную особенность в предоставлении гостиничных услуг и оказывать востребованную услугу так, чтобы вас запомнили.

Рекомендации по созданию бизнес-модели конкурентоспособности гостиничного предприятия. Представим такую модель, которая будет совмещать в себе традиционные и новейшие бизнес-модели, позволяющие лидировать на высококонкурентном рынке. В составлении модели конкурентоспособности гостиницы принимают участие топ-менеджер, менеджер по инновациям, предприниматель, инвестор, консультант, дизайнер, ответственный предприниматель.

Рассмотрим элементы модели конкурентоспособности, представленной на рис. 1. Следующие структурные блоки бизнес-модели формируют основу инструмента, названную *шаблоном* бизнес-модели: ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, потребительские сегменты, каналы сбыта, структура издержек, потоки поступления доходов.

Шаблон создается для успешной работы гостиничного предприятия. Задача руководителя — подобрать блок, который отвечал бы целям гостиницы. В первую очередь необходимо определить, какие сегменты рынка гостиница готова обслужить, т. е. каковы ее потенциальные клиенты. Далее следует установить, через какие каналы связи клиенты получают доступ к услугам.

Шаблон лучше распечатать как можно большего формата, так, чтобы сразу много людей могли работать с бизнес-моделью с помощью стикеров или маркеров. Этот инструмент способствует пониманию и обсуждению, стимулирует творчество и помогает в анализе.

Как действует шаблон бизнес-модели, можно рассмотреть на примере гостиницы «Ренессанс Москва Монарх Центр», именно он помог ей выдвинуться в лидеры и обойти конкурентов. Сегодня у «Ренессанс Москва Монарх Центр» заключен долгосрочный контракт с авиакомпанией Emirates, которая оплачивает останавливающимся в гостинице членам экипажа депозит для заказа питания в номер по меню Room Service в размере 77 долларов для членов дневного экипажа и 81 доллар для членов вечернего экипажа. Члены экипажа авиакомпании Emirates также при заказе питания в номер по меню Room Service имеют скидку в размере 50 % от общей суммы заказа при наличии сервисной наценки в размере 15 % от общей суммы заказа и 100 рублей за доставку заказа в номер. Использование предложенной бизнес-модели позволило привлечь клиентов, пользующихся одной из ведущих авиакомпаний, и получить конкурентное преимущество по сравнению с другими сетевыми отелями в том же ценовом сегменте.

Стиль руководства определяется исходя из предложенных бизнес-моделей, в зависимости от того, на чем будет акцентировано внимание: клиент, бизнес или инновации [9].

Интересна открытая бизнес-модель, которая основывается на сотрудничестве с внешними партнерами: внутренние идеи по развитию гостиничного предприятия дополняются идеями со стороны, от других гостиниц. Для создания *дизайна* модели конкурентоспособности гостиничного предприятия целесообразно пригласить специалиста, который наглядно может нарисовать макет успешной деятельности, отвечающий целям и задачам гостиницы. Дизайнер создает новые

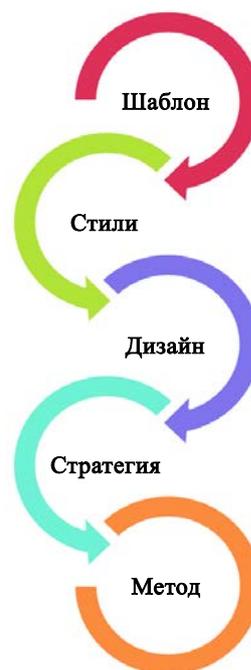


Рис. 1. Бизнес-модель конкурентного развития субъектов рынка гостиничных услуг

возможности для достижения полезности предлагаемой услуги, которых нет у конкурентов. Инструменты, которыми пользуется дизайнер, способствуют формированию определенной картины выполнения главной цели конкурирующего предприятия. Все это способствует успеху в создании конкурентоспособной бизнес-модели.

Бизнесмены не замечают того, что они ежедневно занимаются дизайном: организаций, стратегий, бизнес-моделей, процессов и проектов. Для того чтобы создавать дизайн конкурентной бизнес-модели, необходимо принимать во внимание сложное взаимодействие таких факторов, как конкуренция, технологии, законодательство и т. д. Существуют шесть методов дизайна бизнес-моделей: подсказки потребителя, генерация идей, визуализация, прототипирование, сторителлинг (рассказ истории) и сценарии. Например, используя подсказку потребителя, компания разрабатывает дизайн товара или услуги через восприятие потребителя. Правильный дизайн дает возможность увидеть бизнес-модель глазами покупателя, и такой подход рождает новые идеи для компании. Успех инноваций требует глубокого понимания нужд, среды, ежедневной деятельности потребителя, его забот и источников радости, поэтому потребительская перспектива должна ставиться во главу угла при выборе ценностных предложений, каналов сбыта, типа взаимоотношений с клиентами и потоков поступлений дохода. Таким образом, может быть сформирован новый подход к предоставлению гостиничных услуг с позиции заботы о потребителе. Кроме того, необходимо составить схему продвижения гостиничного продукта (услуги).

При формировании бизнес-модели важно выбрать правильную *стратегию*. Для этого необходимо разбираться в специфике рабочей среды. Понимание того, что среда быстро изменяется, даст возможность легко адаптироваться к ее условиям, не теряя при этом конкурентоспособность.

Метод, с помощью которого будут решены поставленные задачи, определяет основные виды деятельности на первоначальной стадии. Это постановка целей, тестирование инновационных идей, планирование проекта и подбор команды (целесообразно использовать метод подбора персонала ЭКОПСИ [10]).

Для воплощения в жизнь разработанной модели потребуются управление проектом, сопровождающее разработанную модель в процессе активной деятельности гостиничного предприятия. Стадия управления — это постоянный контроль функционирования модели, сканирование среды для того, чтобы лучше понимать, какие факторы будут влиять на созданную модель в будущем. С этим условием предлагается проводить постоянные семинары-летучки, на которых представляются результаты функционирования модели и принимаются решения о необходимости модели корректировать или переделывать

полностью. Если модель нужно корректировать, то важно выделять существующие нестыковки поставленных целей и методов, с помощью которых происходит реализация проекта. Следует организовать обратную связь и прислушиваться к мнению клиентов: это поможет предугадать развитие рынка и спрогнозировать появление новых идей.

Подводя итоги работы, можно сделать следующие выводы.

1. Рынок гостиничных услуг обширен и символически разделяется по типу функционирующих в нем предприятий: крупные сетевые гостиницы, предприятия малого бизнеса и гостиницы узкой направленностью. Каждый из этих типов имеет свою стратегию выживания.

2. Практика функционирования мировых гостиничных сетей свидетельствует о наличии общих черт в системе ценностей, связанных с общекультурными особенностями. Чем крупнее гостиничное предприятие, тем сильнее развиты эти ценности. При создании сетевой гостиницы руководитель закладывает в нее свою систему ценностей, а негативное влияние внешних факторов нейтрализуется позитивным воздействием определенных факторов внутренней корпоративной культуры сетевого гостиничного предприятия, создающих ему положительный имидж, а сотрудникам — стимул и интерес к работе. Эти ценности, принятые в той или иной корпоративной культуре, должны учитывать экономические реалии сетевой гостиницы, способность ее роста и эффективное решение стратегических задач.

3. Корпоративная культура является элементом инновационного менеджмента в управлении современным гостиничным предприятием, обеспечивая ему конкурентоспособность.

4. Создание собственной корпоративной культуры способствует раскрытию творческого потенциала сотрудников гостиничного предприятия, так как создает благоприятный климат в коллективе, при котором руководитель и наемный персонал являются одной командой.

5. При разработке стратегии конкурентоспособности гостиничного предприятия необходимо создать свою бизнес-модель конкурентного развития гостиничного предприятия, которая основывается на следующих составляющих: шаблон, стиль, дизайн, стратегия, метод. При этом нужно проработать следующие аспекты:

- выбор потребительских сегментов;
- составление ценностных предложений для гостей отеля;
- разработка каналов сбыта предоставляемых гостиничных услуг;
- налаживание взаимоотношений с гостями отеля;
- поиск резервов поступления доходов;
- наличие ресурсов для осуществления своей деятельности;
- установление деловых отношений с контрагентами сферы гостиничного бизнеса;
- пути снижения затрат на оказание гостиничных услуг.

Конкурентоспособность является относительным понятием. Лишь правильно составленная модель успешной деятельности гостиничного предприятия может явиться надежной защитой и прямым уклонением от конкуренции на рынке гостиничных услуг.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Макдоналд М., Данбар Я. *Сегментирование рынка*. Москва, Дело и Сервис, 2012, 282 с.
- [2] Лобачева Е.Н., Долгова И.В. *Экономическая теория*. Москва, Юрайт, 2020, 539 с.
- [3] Долгова И.В., Швейко Н.В. Монополии и конкуренция. *Финансы и кредит*, 2001, № 3, с. 44–59.
- [4] Косвинцева Е.Н. *Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра*: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2009, 23 с.
- [5] Скопина И.В., Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях. *Маркетинг в России и за рубежом*, 2004, № 5, с. 37.
- [6] Муллагалиев А.Р. Особенности конкуренции на рынке гостиничных услуг. *Российское предпринимательство*, 2010, № 10, с. 140–145.
- [7] Башкова А.М. *Антикризисные стратегии предприятий гостиничного бизнеса*: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2009, 22 с.
- [8] Садикова М.О. *Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур гостиничного бизнеса на основе бенчмаркинга*: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2008, 19 с.
- [9] Остервальдер А., Пинье И. *Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора*. Москва, Альпина Паблишер, 2020, 288 с.
- [10] Долгова И.В., Белый В.Л. Корпоративная культура как элемент инновационного менеджмента гостиничного предприятия. *Гуманитарный вестник*, 2020, вып. 6. <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2020-6-694>

Статья поступила в редакцию 17.03.2022

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Долгова И.В., Белый В.Л., Шкарпетина Е.В. Проблемы конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг и пути их решения. *Гуманитарный вестник*, 2022, вып. 2. <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2022-2-774>

Долгова Ирина Вячеславовна — канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и бизнес» МГТУ им. Н.Э. Баумана. e-mail: irinadolgova@bmstu.ru

Белый Вячеслав Львович — студент-магистрант 2-го курса кафедры «Индустрия гостеприимства, туризма и спорта» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. e-mail: belyuviacheslav98@mail.ru

Шкарпетина Елена Владимировна — старший преподаватель Научно-учебной лаборатории моделирования и оценки финансово-экономической безопасности и рисков субъектов экономической деятельности кафедры «Финансы и управление рисками» Института экономики, государственного управления и финансов Сибирского федерального университета. e-mail: evsh16@mail.ru

Problems of competitiveness of hotel services market entities and possible solutions

© I.V. Dolgova¹, V.L. Belyy², E.V. Shkarpetina³

¹Bauman Moscow State Technical University, Moscow, 105005, Russia

²Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, 117997, Russia

³School of Economics, Finance and Public Administration SibFU,
Krasnoyarsk, 660064, Russia

The paper focuses on the problems of competitiveness of hotel services market entities and their possible solutions. The analysis of various approaches to the competitiveness of the hotel business helped to introduce and evolve the elements of the model of competitive development of hotel services entities as one of the directions for solving the problems of competitiveness of this segment. The results of the study can be used in the hotel services market in order to increase the competitiveness of the hotel business.

Keywords: *hotel services market, market entities, competitiveness, elements of the competitiveness business model, competitiveness management*

REFERENCES

- [1] McDonald M., Dunbar I. *Market segmentation*. Butterworth-Heinemann, 2004, 492 p. [In Russ.: McDonald M., Dunbar I. Segmentirovanie rynka. Moscow, Delo i Servis Publ., 2012, 282 p.].
- [2] Lobacheva E.N., Dolgova I.V. *Economicheskaya teoriya* [Economic theory]. Moscow, Urait Publ., 2020, 539 p.
- [3] Dolgova I.V., Shveyko N.V. *Finansy i kredit — Finance and Credit*, 2001, no. 3, pp. 44–59.
- [4] Kosvintseva E.N. *Obespechenie konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatiia promyshlennogo tsentra*. Avtoref. diss. ... kand. ekon. nauk [Ensuring the competitiveness of the hotel enterprise of the industrial center. Cand. econ. sc. abstract]. Moscow, 2009, 23 p.
- [5] Skopina I.V., Rogachev A.F. *Marketing v Rossii i za rubezhom — Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 2004, no. 5, p. 37.
- [6] Mullagaliev A.R. *Rossiyskoe predprinimatelstvo — Russian Journal of Entrepreneurship*, 2010, no. 10, pp. 140–145.
- [7] Bashkova A.M. *Antikrizisnye strategii predpriyatii gostinichnogo biznesa*. Avtoref. diss. ... kand. ekon. nauk [Anti-crisis strategies for hospitality enterprises. Cand. econ. sc. abstract]. St. Petersburg, 2009, 22 p.
- [8] Sadikova M.O. *Povyshenie konkurentosposobnosti predprinimatelskikh struktur gostinichnogo biznesa na osnove benchmarkinga*. Avtoref. diss. ... kand. ekon. nauk [Improving the competitiveness of entrepreneurial structures of the hotel business based on benchmarking. Cand. econ. sc. abstract]. St. Petersburg, 2008, 19 p.
- [9] Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1st ed. John Wiley and Sons, 2010, 288 p. [In Russ.: Osterwalder A., Pigneur Y. Postroenie biznes-modeley: Nastolnaya kniga stratega i novatora. Moscow, Alpina Publisher, 2020, 288 p.].
- [10] Dolgova I.V., Belyy V.L. *Gumanitarny vestnik — Humanities Bulletin of BMSTU*, 2020, no. 6. <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2020-6-694>

Dolgova I.V., Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Professor, Department of Economics and Business, Bauman Moscow State Technical University. e-mail: irinadolgova@bmstu.ru

Belyy V.L., Master's Degree student, Academic Department of Hospitality, Tourism and Sports, Plekhanov Russian University of Economics. e-mail: belyyviacheslav98@mail.ru

Shkarpetina E.V., Senior Lecturer of the Scientific and Educational Laboratory for Modeling and Evaluating Financial and Economic Security and Risks of Economic Entities, Department of Finance and Risk Management, School of Economics, Finance and Public Administration SibFU. e-mail: evsh16@mail.ru