

Формирование и развитие конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг

© 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

Рассмотрен вопрос формирования и развития конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг. Выделены и обоснованы конкурентные преимущества различных типов структур гостиничного бизнеса, предложены рекомендации по созданию бизнес-модели их успешной деятельности. Результаты исследования могут быть использованы на рынке гостиничных услуг с целью повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, модель конкурентоспособности, корпоративная культура

Идея создания бизнес-модели конкурентоспособности гостиницы возникла после изучения трудов М. Портера, А. Остервальдера и И. Пинье. Все они давали рекомендации по созданию модели для успешного ведения бизнеса и усиления конкурентоспособности фирмы. Модель конкурентных преимуществ Портера была использована авторами статьи ранее при создании модели корпоративной культуры на предприятиях гостиничного бизнеса. На основе этой модели была предпринята попытка формирования собственной модели, позволяющей гостиничному предприятию стать конкурентоспособным [1].

Модели конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг. Модель конкурентных преимуществ, разработанная Портером (рис. 1), состоит из пяти сил конкуренции [2, с. 32–48]. На основе этой модели авторы построят свою модель успешной деятельности гостиничных предприятий.

Для слаженной работы предприятия необходимо уделить особое внимание корпоративной культуре как новому элементу с позиции стратегического менеджмента компании. Корпоративная культура — это совокупность типичных для организации формальных и неформальных правил, традиций, особенностей поведения и общения работников, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников уровнем взаимного сотрудничества, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации. Корпоративную культуру можно понимать как выражение основных

ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике. Корпоративная культура проходит долгий путь становления, и ее традиции передаются новым поколениям. Она связана с формированием духовной среды компании, основу которой составляет осознание каждым сотрудником долга и ответственности перед обществом, окружающей средой, людьми [3, с. 41–58; 4, с. 36–42; 5, с. 53–69].

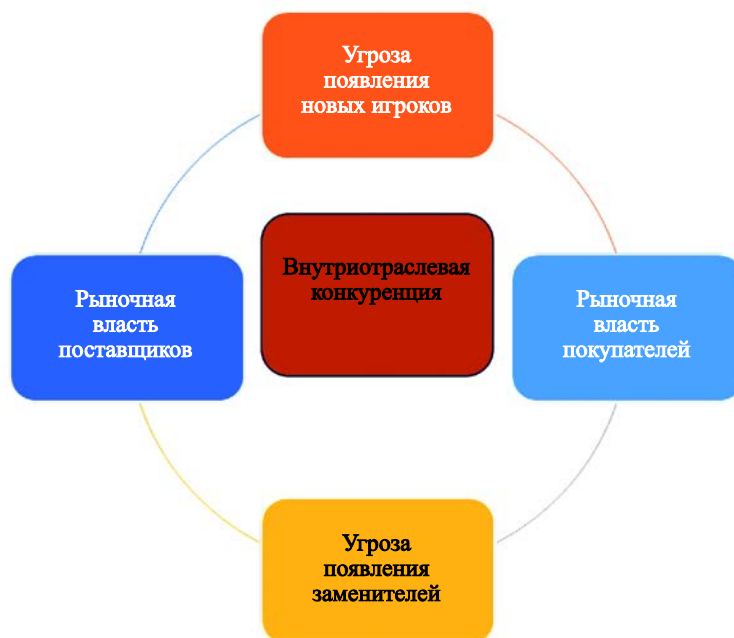


Рис. 1. Модель конкурентных преимуществ компании

В современной России формирование корпоративной культуры организации происходит противоречиво. Этика и бизнес, культура и экономические отношения часто рассматриваются как взаимоисключающие понятия. Но, по мнению авторов статьи, культура вообще и корпоративная культура в частности оказывает достаточное влияние на экономику. Этика и корпоративная культура все больше становятся экономическим фактором, фактором конкурентоспособности компании. Показатели корпоративной культуры должны включаться в показатели оценки эффективности функционирования организаций. Таким образом, тенденции развития корпоративной культуры и ее влияние на формирование экономических отношений являются актуальными.

Выделим следующие факторы, которые могли бы оказать позитивное влияние на управление компанией и повысить ее конкурентоспособность: владение торговой маркой, наличие инноваций, креативный подход работников компании к выполнению своих основных

функций, раскрытие творческого потенциала работников как со стороны руководства компании, так и со стороны трудового коллектива, желание работника получать удовольствие от предоставления качественных услуг клиенту.

Основываясь на концепции Портера о конкурентных преимуществах, авторы статьи построили свою модель успешной деятельности гостиничных предприятий через воздействие корпоративной культуры [6]. Эта модель представлена шестью силами, создающими конкурентный имидж компании (рис. 2).



Рис. 2. Модель успешной деятельности гостиничного предприятия

Корпоративная культура — это тот фактор, который оказывает существенное влияние на раскрытие творческого потенциала сотрудника, а руководству компании дает возможность более эффективно использовать трудовые ресурсы, превращая их в элемент инновационного развития, работающего на имидж компании. Таким образом, корпоративная культура создает особое конкурентное преимущество компании перед другими субъектами рынка гостиничных услуг. Подтверждением этого факта являются возникшие изменения в сфере гостиничного бизнеса. Отели стараются удовлетворить любые желания клиентов как в сфере внутреннего дизайна, так и в сфере цифровых технологий. Все чаще гости возвращаются в отель с желанием получить высокий уровень обслуживания гостей. Создание своей оригинальной корпоративной культуры сделает гостиницу более привлекательной для клиента, создаст определенную нишу, которая

будет защищать ее от прямых конкурентов [7]. Положительный имидж компании напрямую связан с организационной культурой, где основной тон в ее формировании задает руководитель. Его задача заключается в создании команды, которая разделяла бы с ним его идеи и ценности, стремление к инновационным методам управления компанией.

Сравнительный анализ конкурентных преимуществ сетевых и бюджетных гостиниц. Особенности развития гостиничного бизнеса связаны с усилением процесса глобализации в мире, который откладывает свой отпечаток и на развитие международной гостиничной сети, проявляясь в выработке общей внешней стратегии, с одной стороны, и стремлении к сегментированию — с другой.

Стратегия сегментирования отвечает новым требованиям клиентов, которые много путешествуют, совершают частые переезды, связанные с особенностью их трудовой деятельности. Поэтому многие гостиничные предприятия в своей стратегии конкурентоспособности важное место отводят сегментации запросов клиентов. Крупные международные компании готовы предоставлять клиентам услуги, связанные с целью их поездки и согласно их вкусам и запросам. Поскольку цели поездок потенциальных клиентов различны, то сегментация предполагает учет не только ценового сегмента, но и стиля гостиничного предприятия. Например, крупная гостиничная сеть AccorHotels Group включает стандартизированные (например, Novotel и Ibis) и нестандартизированные (например, Sofitel и Mercure) отели различных ценовых категорий.

В настоящее время Китай, обладающий второй экономикой в мире по номинальному ВВП, привлекает все большее внимание крупных гостиничных сетей: они стремятся в целях создания конкурентных преимуществ к заключению контрактов с китайскими сетями отелей, увеличивая свою долю на рынке и привлекая новых клиентов с китайской стороны, составляющей одну из самых крупных групп среди туристов.

В рамках утвержденной концепции цифрового развития гостиничная сеть AccorHotels Group открыла новые пространства для своей корпоративной программы лояльности Le Club AccorHotels, создав в апреле 2016 г. новую платформу La Collection, позволяющую участникам Le Club AccorHotels накапливать баллы за любые покупки в компаниях — партнерах AccorHotels Group, которых насчитывается более 30, включая Lego, Bose, Urban Outfitters, iTunes, L'Occitane и др. [8].

Следует отметить, что бюджетные гостиницы по-прежнему остаются самыми востребованными у туристов, так как уровень благосостояния во многих странах невысокий, а желание людей путешествовать возрастает. Универсальными являются трехзвездочные гостиницы, так как соответствуют основным требованиям клиентов и

к бизнес-поездкам, и к семейному отдыху. Такие гостиницы готовы предоставить номера как экономкласса, так и повышенной комфортности.

В трехзвездочных гостиницах также есть атрибуты отелей более высокой категории, например, смена постельного белья и полотенец, регулярная уборка в номерах, наличие дополнительных услуг, завтрак по системе шведский стол, бесплатный Wi-Fi, владение сотрудниками гостиницы иностранными языками и др.

В качестве примера рассмотрим трехзвездочную гостиницу «Академическая». Она имеет сертификат на предоставление гостиничных услуг, востребованных современными туристами. В гостинице организована система безопасности, имеются бизнес-залы, переговорные комнаты и конференц-залы, что позволит совместить проживание с проведением деловых переговоров и встреч. Помимо основных услуг, гостиница «Академическая» предлагает постояльцам сопутствующие и дополнительные услуги. К сопутствующим относится сервис, включенный в стоимость оплаты за проживание: телефонная связь, завтрак по системе шведский стол, уборка в номерах, Wi-Fi, камера хранения, доставка корреспонденции. Дополнительные услуги, такие как ужин, аренда конференц-зала или комнаты для переговоров, оказываются по желанию клиента и являются платными.

Сравнительный анализ конкурентных преимуществ хостелов и апартаментов. Согласно положению Федерального закона от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», под гостиницей понимается средство размещения, представляющее собой имущественный комплекс, включающий в себя здание или часть здания, помещение и иное имущество, в котором предоставляются услуги размещения и, как правило, услуги питания, имеющее службу приема, а также оборудование для оказания дополнительных услуг [9].

Хостелами принято называть небольшие отели экономкласса, в которых сдаются не номера, а отдельные койко-места с общей кухней, душевой и туалетом. Номеров, как правило, в хостеле немного — около 20, а комнаты с двухъярусными кроватями рассчитаны в среднем на 10–15 человек.

Конкурентные преимущества хостелов:

- привлекательная ценовая политика делает проживание доступным для студентов, командировочных и бюджетных туристов, для которых важно уютное, чистое жилье на пару ночей;
- невысокая конкуренция, поскольку данный сегмент гостиничного бизнеса только начинает развиваться;
- данный формат размещения будет популярен всегда, по крайней мере до тех пор, пока люди не перестанут путешествовать;

• открыть свой хостел можно при минимальных финансовых вложениях, при этом достаточно быстро получив чистую прибыль.

В качестве примера рассмотрим сеть хостелов Old Flat в Санкт-Петербурге, которую можно отнести к образцово-показательным, поскольку здесь все продумано буквально до мелочей:

- низкие цены на проживание;
- комфортабельность;
- многообразие номерного фонда (комнаты на разное число гостей — от 2 до 20);
- возможность снять койко-место на сутки и на длительный срок;
- круглосуточный прием гостей;
- регулярная влажная уборка;
- возможность воспользоваться феном, утюгом, стиральной машиной;
- бесплатный Wi-Fi;
- современная меблировка, удобные холлы для отдыха с телевизором;
- оборудованные кухни;
- возможность размещения больших туристических групп;
- возможность заказа и оплаты онлайн;
- удобное месторасположение;
- индивидуальный подход и уважительное отношение персонала к каждому постояльцу.

Широкую популярность среди туристов приобретает такой сегмент рынка недвижимости, как апартаменты, которые сдаются внаем туристам или гражданам для постоянного проживания. Доходные дома были распространены в дореволюционной России, и сейчас этот вид бизнеса активно развивается во всех странах Европы, Америке и т. д. Сегодня на территории Российской Федерации каждый год строится до трех миллионов квадратных метров апартаментов. Положительные тенденции строительства и продаж апартаментов способствуют постепенному увеличению их доли на рынке недвижимости. Основанием появления апартаментов на рынке недвижимости стала нехватка земельных участков, предназначенных для строительства жилых домов, однако, по мнению авторов статьи, главной причиной является возможность получения дополнительного дохода и целевое вложение капитала в недвижимость [10].

Апартаменты принято строить в офисных зданиях и оснащать их всем необходимым для проживания. Это так называемый инновационный подход к организации рабочего места и возможности предоставления жилья для ценных работников предприятия. Кроме того, это выгодно для фирмы с финансовой точки зрения: стоимость

апартаментов обходится на 20 % ниже, чем полноценное жилье. Также спрос на апартаменты формируется за счет влияния конкурентных преимуществ — удачной концепции проекта строительства определенных апартаментов и их выгодного месторасположения.

Недостаток у такого вида недвижимости только один: по закону апартаменты относятся к нежилой (коммерческой) недвижимости. В федеральном законодательстве понятие «апартаменты» не закреплено. Данный термин используется в нормативных правовых актах, регулирующих деятельность индустрии гостеприимства.

В Положении о классификации гостиниц, утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2019 г. № 158, к категории «апартамент» относится номер в гостинице общей площадью не менее 40 м², состоящий из двух и более комнат (гостиной/столовой и спальни), с двуспальной кроватью размером 200×200 см, мини-кухней (панель электроплиты/микроволновая печь, вытяжка, чайник, посудомойка/раковина для мытья посуды, комплект посуды, холодильник/мини-холодильник).

В заключение можно сделать следующие выводы:

1) рынок гостиничных услуг обширен, и его можно символически разделить по типу функционирующих в нем предприятий: крупные сетевые гостиницы, предприятия малого бизнеса и гостиницы узкой направленности. 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 приоритетов, а негативное влияние внешних факторов нейтрализуется позитивным влиянием определенных факторов внутренней корпоративной культуры, создающим положительный имидж предприятия и дающим сотрудникам стимул и интерес к работе. Эти ценности должны учитывать экономические реалии сетевой гостиницы, способность ее к росту и эффективному решению 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 формирует благоприятный климат в коллективе, когда руководитель и наемный персонал являются одной командой;

5) при разработке стратегии конкурентоспособности гостиничного предприятия необходимо создать свою бизнес-модель конкурентного

развития, которая основывается на следующих составляющих: шаблон, стиль, дизайн, стратегия, метод. Любая модель успешной деятельности гостиничного предприятия должна основываться на проработке следующих аспектов:

- 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 стать надежной защитой и прямым уклонением от конкуренции на рынке гостиничных услуг.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] 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>
- [2] Портер М. *Конкуренция*. Москва, Вильямс, 2001, 495 с.
- [3] Долгова И.В. *Деловая этика и деловые коммуникации в сфере бизнеса*. Москва, КНОРУС, 2021, 402 с.
- [4] Долгова И.В. Корпоративная этика как форма общественного сознания в управлении современным гостиничным предприятием. *Инновации в менеджменте*, 2019, № 1, с. 36–42.
- [5] Белый Л.В., Никульченкова Е.В. Организационная культура в стратегии управления современным гостиничным предприятием. В сб.: Никольская Е.Ю., ред. *Стратегии развития индустрии гостеприимства*. Москва, Русайнс, 2020, с. 53–69.
- [6] Долгова И.В., Белый В.Л. Корпоративная культура в управлении персоналом сетевого гостиничного предприятия. *Гуманитарный вестник*, 2021, вып. 6. <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2021-6-758>
- [7] *Корпоративная культура в индустрии гостеприимства. Особенности корпоративной культуры в гостеприимстве*. URL: https://studbooks.net/681596/turizm/korporativnaya_kultura_gostepriimstve (дата обращения 18.12.2021).
- [8] *ALL — Accor Live Limitless*. URL: <http://www.accorhotels-group.com/en/news/new-horizons-for-le-club-accorhotels-members.html> (дата обращения 18.12.2021).
- [9] Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». *Гарант*. URL: <https://base.garant.ru/136248/> (дата обращения 18.12.2021).

- [10] Постановление Правительства Москвы от 21 августа 2007 года № 714-ПП «О мерах по упорядочению размещения отдельных объектов капитального строительства на застроенных территориях в городе Москве». *Официальный сайт мэра Москвы*. URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/16889220/> (дата обращения 18.12.2021).

Статья поступила в редакцию 10.03.2022

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Долгова И.В., Белый В.Л., Шкарпетина Е.В. Формирование и развитие конкурентоспособности субъектов рынка гостиничных услуг. *Гуманитарный вестник*, 2022, вып. 1. <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2022-1-768>

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

Formation and development of competitiveness of hotel services market entities

© 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 explores the problems of forming and developing the competitiveness of hotel services market entities. The competitive advantages of various types of hotel business structures are identified and substantiated, recommendations are given for creating a business model for their successful operation. The results of the study can be used in the hotel services market in order to increase the competitiveness of a hotel enterprise.

Keywords: *hotel business, competitiveness, competitive advantages, competitiveness model, corporate culture*

REFERENCES

- [1] 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>
- [2] Porter M. *On competition*. Harvard Business Review Press, updat., expand. ed., 2008, 576 p. [In Russ.: Porter M. *Konkurentsiya*. Moscow, Vilyams Publ., 2001, 495 p.].
- [3] Dolgova I.V. *Delovaya etika i delovye kommunikatsii v sfere biznesa* [Business ethics and business communications in business]. Moscow, KNORUS Publ., 2021, 402 p.
- [4] Dolgova I.V. *Innovatsii v menedzhmente (Innovations in management)*, 2019, no. 1, pp. 36–42.
- [5] Belyy L.V., Nikulchenkova E.V. Organizatsionnaya kultura v strategii upravleniya sovremennym gostinichnym predpriyatiem [Organizational culture in the management strategy of a modern hotel enterprise]. In: Nikolskaya E.Yu., ed. *Strategii razvitiya industrii gostepriimstva* [Hospitality industry development strategies]. Moscow, Rusayns Publ., 2020, pp. 53–69.
- [6] Dolgova I.V., Belyy V.L. *Gumanitarny vestnik — Humanities Bulletin of BMSTU*, 2021, no. 6. <http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2021-6-758>
- [7] *Korporativnaya kultura v industrii gostepriimstva. Osobennosti korporativnoy kultury v gostepriimstve* [Corporate culture in the hospitality industry. Features of corporate culture in hospitality]. Available at: https://studbooks.net/681596/turizm/korporativnaya_kultura_gostepriimstve (accessed December 18, 2021).
- [8] *ALL — Accor Live Limitless*. Available at: <http://www.accorhotels-group.com/en/news/new-horizons-for-le-club-accorhotels-members.html> (accessed December 18, 2021).
- [9] Federalny zakon ot 24 noyabrya 1996 g. N 132-FZ «Ob osnovakh turistskoy deyatelnosti v Rossiyskoy Federatsii» [Federal Law of November 24, 1996, no. 132-FZ “On the basics of tourism activities in the Russian Federation”]. *Garant* [The guarantor]. Available at: <https://base.garant.ru/136248/> (accessed December 18, 2021).

- [10] Postanovlenie Pravitelstva Moskvyy ot 21 avgusta 2007 goda N 714-PP «O merakh po uporyadocheniyu razmescheniya otdelnykh obektov kapitalnogo stroitelstva na zastroyenykh territoriyakh v gorode Moskve» [Decree of the Government of Moscow dated August 21, 2007, no. 714-PP “On measures to streamline the placement of individual capital construction projects in built-up areas in the city of Moscow”]. *Ofitsialny sayt mera Moskvyy* [Official website of the Mayor of Moscow]. Available at: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/16889220/> (accessed December 18, 2021).

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