

На правах рукописи

Гобозова Анна Владимировна

**Формирование конкурентных преимуществ компании в условиях
экономической нестабильности**

Специальность 08.00.01 (1)– Экономическая теория
(общая экономическая теория)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре экономической теории факультета государственного управления Московского Государственного Университета им. М.В.Ломоносова

Научный руководитель: Доктор экономических наук, профессор
Сажина Муза Аркадьевна

Официальные оппоненты: Доктор экономических наук, профессор
Сычев Николай Васильевич
Кандидат экономических наук,
профессор Лаптев Дмитрий Николаевич

Ведущая организация: Российский государственный
университет нефти и газа им.
И.М.Губкина

Защита состоится «02» марта 2011 года в 15 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета Д 501.001.12 в Московском Государственном Университете им. М.В.Ломоносова по адресу: 119992, ГСП-2, Москва, Ломоносовский просп., д. 27, корп.4, факультет государственного управления, аудитория А-619

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки МГУ им. М.В.Ломоносова.

Автореферат разослан «27» января 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 501.001.12, профессор

Ф.М.Волков

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.

Научных работ, посвященных вопросам конкурентоспособности компании и управления ею, опубликовано достаточно много. Это стало следствием роста международной и внутренней конкуренции в течение последних десятилетий. Многообразие предположений, теорий, моделей, концепций, выступлений и публикаций отражает объективную сложность предмета научного исследования. Изучение данной проблемы будет продолжаться и в дальнейшем в силу динамичности среды, ее нестабильности и постоянного развития, появления все новых факторов и составляющих, которые формируют конкурентные преимущества как элементы конкурентоспособности компании. Нестабильность – черта рыночной экономики, которая усугубилась финансово-экономическим кризисом, охватившим многие страны и перекинувшимся на Россию. Это привело к снижению занятости, сокращению производства и обострению конкуренции.

Специфика проблемы конкуренции заключается в том, что на одном поле встречаются предприятия самого разного типа. Они могут значительно отличаться друг от друга, в сравнении друг с другом иметь различные преимущества и тем не менее занимать лидирующие позиции на рынке. Современная реальная конкурентная среда сильно отличается от модели, разработанной классической западной экономической наукой, где совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция и олигополия существуют по отдельности. Например, если имеет место олигополистическая конкуренция, то присутствуют пять игроков и больше никого нет. В реальной жизни ничего этого не бывает, все перемешано, существует сообщество компаний.

Проблема конкуренции и конкурентоспособности компании является одной из распространенных тем в экономической теории. Еще Адам Смит говорил, что невидимая рука рынка управляет миром, и рыночная экономика потому не разваливается, что конкуренция все расставляет на свои места, и люди, стремящиеся лишь удовлетворить свои собственные интересы, в конечном итоге работают на благо общества. Однако до начала 70-х годов, несмотря на большое внимание к проблеме конкурентоспособности, новых идей в ее разработку было привнесено сравнительно мало.

В последней четверти XX века, когда условия конкуренции значительно усложнились и начались интенсивные поиски новых рычагов эффективности, теоретики бизнеса и менеджмента (в основном американские) предложили ряд концепций в качестве универсальных рецептов действий компаний в целях удержания рыночного первенства. Каждая из этих концепций быстро приобретала сторонников, а их авторы получали известность. Одни из них пытались создать новые комбинации на основе традиционного корпоративного опыта, другие – совершить прорыв в будущее.

Вызов, брошенный мировой экономике в конце первого десятилетия XXI века – мировой финансовый кризис – сформировал сложные условия выживания на рынке для компаний по всему миру. А проблема конкурентоспособности в условиях нестабильности обрела новую грань актуальности. Поиски путей к успеху в динамично изменяющейся экономике продолжаются и сегодня. Современные рыночные условия характеризуются нестабильностью, постоянными изменениями,

кризисами, в результате чего появляются новые черты и особенности среды, в которой и формируется конкурентоспособность компании.

Вопрос формирования конкурентных преимуществ компании в России, которая управляет гостиницей или, как становится все популярней говорить, отелем, обсуждался с 1991 года, когда рынок получил свободу и доступ к нему со стороны иностранных брендов. **Актуальность темы диссертационного исследования** определяется быстро изменяющимися условиями на рынке гостиничных услуг. Значение гостиничного сектора в современном обществе обретает все большую важность. Каждый человек нуждается в отдыхе и поддержании своего здоровья, при этом под отдыхом все чаще подразумевается выезд на природу, море, в оздоровительный центр и т.д. Каждый находит для себя индивидуальный способ отдыха, и для удовлетворения этой потребности развивается туристическая индустрия. Туризм стал элементом многогранного развития человека.

Туристический сектор и гостиничный рынок России в частности находятся в стадии бурного развития и далеки от насыщения. Здесь сталкиваются иностранные бренды, российские управляющие компании, их подстегивают возрастающие ожидания со стороны потребителей гостиничных услуг, ужесточая конкуренцию. В то же время государство все больше внимания уделяет туристическому сектору экономики и гостиничному развитию. В связи с разработкой антикризисных программ по поддержке гостиниц и туризма в целом актуальность исследования возрастает. Меры по преодолению нестабильных экономических состояний основываются на стихийности рынка, но чтобы снизить возросшие риски требуется вмешательство государства.

Несмотря на значительное количество трудов, посвященных конкурентоспособности компаний, в том числе и испытывающих на себе кризисные явления, понимания и подробных исследований гостиничного рынка, его конкурентоспособности и поведения во время кризиса практически нет. Основные аналитические исследования сконцентрированы в публикациях тематических изданий и профильных интернет ресурсах, статистические данные представлены в обзорах компаний, которые занимаются недвижимостью, в т.ч. и гостиничной, а также в аналитических вестниках, подготовленных на основе государственных докладов. В силу этого можно утверждать, что **степень научной разработанности темы** незначительна. Отсутствуют апробированные методики по определению конкурентных позиций компании, формированию конкурентных преимуществ во время нестабильности, нет специализированных рекомендаций по разработке и применению мер по преодолению влияния внешних кризисных явлений, а также понимания дальнейшего развития рынка гостиничных услуг и пропорции присутствия отечественных гостиничных сетей в сравнении с активной экспансией иностранных брендов.

Цель исследования – выявить тенденции рынка гостиничных услуг и поведения различных отелей в условиях нестабильности, а также разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности гостиничной компании. В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- определить изменения, которым подвержены конкурентоспособность и конкурентные преимущества в период экономической нестабильности;

- выявить основные тенденции развития гостиничного рынка России через раскрытие особенностей конкурентоспособности гостиниц Москвы, как наиболее крупного гостиничного города;

- определить государственную позицию и государственные меры по поддержке туристического сегмента экономики и гостиничного в частности;

- выявить механизмы и инструменты управления конкурентоспособностью в условиях нестабильности применительно к гостиничному сектору;

- дать рекомендации по формированию и повышению конкурентоспособности гостиничной компании в условиях экономической нестабильности.

Информационной базой для решения поставленных задач стали научные издания, учебные материалы для ВУЗов, открытые информационные источники Интернета, специализированные периодические издания, статистические данные Госкомстата, аналитические материалы компаний, занимающихся гостиничной недвижимостью, материалы ГАО «Москва», информационные и отчетные материалы отеля «Балчуг Кемпински Москва», гостиницы «Космос», отзывы и комментарии сотрудников компании Jones Lang LaSalle, менеджеров и гостей отелей «Балчуг Кемпински», «Мамэзон Спа Отель Покровка», «Космос», «Мариотт», «Редиссон Роял Украина» и крупных туристических операторов Москвы, а также личный опыт работы в отелях «Балчуг Кемпински» и «Мамэзон Спа Отель Покровка».

Объектом исследования является механизм повышения конкурентной стратегии компании, формирование ее конкурентных преимуществ.

Предметом исследования являются отношения, возникающие в среде гостиниц низшего (1-2*), среднего (2-3*) и в большей мере высшего сегмента (4-5*).

Научная новизна диссертационной работы:

1. Уточнен понятийный аппарат конкурентоспособности гостиниц:

- раскрыты особенности и специфика гостиничных услуг, выражающиеся в их неосвязаемости, отсутствии запасов этих услуг, в непостоянстве их качества при объявленной цене;

- показано наличие превалированного дифференциального спроса на гостиничные услуги в зависимости от местоположения гостиницы, количества и качества услуг, их разнообразия и доступности для гостя, квалификации персонала, стоимости размещения и ценовой политики, а также позиционирования отеля в целом.

2. Предложены инструменты повышения конкурентоспособности гостиниц в условиях нестабильности - реинжиниринг и бенчмаркинг:

- показано, что *реинжиниринг* может быть основой *качественного роста* для большинства российских гостиниц, функционирующих в условиях высоких требований к рынку, стандарты которого закладываются иностранными управляющими компаниями с большим опытом работы в гостиничной сфере.

- определено, что *бенчмаркинг* применим к российским отелям *высшего сегмента*, которые могут значительно совершенствовать свою деятельность через заимствование успешных практик у своих зарубежных конкурентов, оперирующих на российском гостиничном рынке.

3. Выявлены тенденции развития и перспективы гостиничного рынка России, который в силу своей относительной молодости может преодолеть влияние кризиса и продолжить дальнейший рост. А возросшее внимание государства к

гостиничному сектору России будет способствовать ускорению процесса качественного развития отельной индустрии.

4. Показаны изменения основных аспектов деятельности гостиницы по департаментам в условиях кризиса. Определены преимущества вхождения или объединения гостиниц в сети, т.к. сетевые отели имеют больше возможностей для развития и узнаваемости в составе сетевого бренда, а также снижают издержки рекламы и подключения к мировым системам бронирования.
5. Предложены меры по повышению конкурентоспособности российской гостиничной сферы и туризма в целом:
 - совершенствование законодательной базы,
 - увеличение финансирования туристической рекламно-информационной деятельности как в России, так и за ее пределами,
 - улучшение кадровой подготовки персонала,
 - регулирование строительной деятельности
 - выравнивание перекосов в развитии туризма в регионах,
 - поддержка отечественных гостиничных брендов.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что теоретические положения и практические рекомендации могут быть использованы в учебном процессе в высших учебных заведениях, специализирующихся на управлении и гостиничном бизнесе.

Результаты проведенного анализа и предложенные рекомендации могут быть использованы также в практической работе управляющих компаний низшего, среднего и верхнего сегмента гостиничного рынка г. Москвы и Российской Федерации.

Апробация результатов исследования.

Результаты исследования диссертации легли в основу разработки дальнейшей стратегии развития и маркетингового плана на 2011 год отеля «Балчуг Кемпински Москва».

5 публикаций по теме диссертационного исследования размещены в научных журналах и сборниках общим объемом 2,03 п.л.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Конкурентоспособность как экономическая категория. В научной литературе не существует единого определения понятия "конкурентоспособность".

Наиболее распространенное понятие конкурентоспособности компании - способность фирмы (компании) конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров и услуг посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.¹ В этом определении упускаются из вида такие важные характеристики как: потенциал предприятия, функционирование компании в рамках определенного рынка, условий и времени, сведение конкурентоспособности к выпуску конкурентоспособного товара или услуги.

На наш взгляд, *конкурентоспособность* (в общем виде) – это наличие у компании определенных конкурентных преимуществ и ее способность использовать эти преимущества в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность имеет 3 характеристики:

Первая – наличие у компании определённых ресурсов.

Вторая свидетельствует о так называемой «операционной эффективности» компании, описываемой такими показателями, как: рентабельность; наукоёмкость; степень дифференциации деятельности; доли компании на национальном рынке и степень их устойчивости в течение определённого периода времени; индекс цен на продукцию или услуги.

Третья важная характеристика связана с выработкой компанией эффективной стратегии развития.

Следовательно, конкурентное преимущество – это те свойства марки товара или услуги, которые создают для компании особое положение среди своих конкурентов. Эти характеристики (атрибуты) могут быть различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, а также к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов выражаются в двух категориях²:

- *Внешние конкурентные преимущества* – преимущества компании перед конкурентами, которые основаны на отличительных качествах товаров или услуг, важных для потребителя.
- *Внутренние конкурентные преимущества* – преимущества компании над конкурентами, которые базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмы или товара, создающими цены для продавца.

Компания может сохранить свое конкурентное преимущество за счет двух видов способностей – отличительных и воспроизводимых – и их уникальной

¹ Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. Маркетинг. Словарь. – М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000.

² Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского – Спб.: Наука, 1996. С. 46

комбинации, которую организация создает, чтобы достичь синергии. Определяющее значение в компании отводится ее стратегии.

В условиях жесткой конкуренции и кризисных влияний экономики российские компании, особенно в гостиничной индустрии, поставлены перед необходимостью формирования новых конкурентных преимуществ. В числе последних особая роль отводится интеллектуальным ресурсам, которые рассматриваются как средства инновационного обеспечения конкурентоспособности российских компаний.³

Эффективность использования интеллектуальных ресурсов компании определяют такие характеристики производимой ими продукции или услуг, как: *неимитируемость*, т.е. степень защищенности от использования конкурентами; *незаменяемость*, которая исключает возможность и опасность замены продукции при незначительных имитационных барьерах создания ресурса, аналогичного заменяемому; *высокая степень добавленной стоимости и способность к ее увеличению*.

Новые концепции конкурентоспособности не отрицают значения традиционных факторов, таких как размер компании, ассортиментная политика, ценовая дифференциация и низкие издержки. В то же время особую значимость приобретают новые факторы – ключевые компетенции, ценность торговой марки, репутация, т.е. ресурсы, которые относятся к интеллектуальным.

Еще один фактор успешного развития компании - появление отношений между компанией и клиентом. Компания стремится закрепить определенного клиента за собой. Особенно это характерно для сферы услуг – финансовых, туристических, связанных со здоровьем и физическим развитием человека. Следовательно, речь идет о маркетинге долгосрочных партнерских отношений (МДПО). Взаимоотношения покупателя и продавца не заканчиваются после первой сделки, а лишь начинаются, становясь долгосрочными.

В условиях кризиса персонифицированное отношение помогает сохранить лояльность клиента и удерживает его от поиска альтернативных, экономически более выгодных партнеров и поставщиков.

Помимо преимуществ у компании обнаруживаются и резервы конкурентоспособности. Резервы понимаются как неиспользованные возможности развития субъекта хозяйствования. Всю совокупность резервов конкурентоспособности предприятия можно подразделить на потери, обусловленные нерациональным использованием собственного потенциала и условий внешней рыночной среды, и новые возможности, порождаемые развитием техники, технологии, передового опыта, способов хозяйствования, изменяющимися рыночными и нерыночными условиями деятельности.

Во избежание сбоев в работе компании и ее выживания в условиях нестабильности, необходимо производить постоянный мониторинг всех бизнес процессов компании и использовать превентивные, антикризисные меры до появления кризисных ситуаций, а не в момент их наступления. Выявив резерв, необходимо провести его анализ, определить методику корректировки и попытаться

³ Абрамов В.А. Интеллектуальные ресурсы как конкурентное преимущество фирмы // Государственная служба. – 2005 №6 (32). – С.32-36

превратить его в дополнительное преимущество. Эти меры также ложатся в основу реализации конкурентоспособности в период сложной экономической обстановки.

Рассмотрение конкурентоспособности как экономической категории позволило раскрыть **механизмы реализации конкурентоспособности компании в условиях нестабильности**. Кризис – это тяжелое переходное состояние экономической системы, во время которого закладываются основы восстановления нарушенных законов движения экономики и дальнейшего ее развития.⁴

Нестабильная среда может характеризоваться неоднородностью, значительными изменениями, сокращением роста экономики, появлением безработицы, ростом инфляции, большими значениями волатильности рынка, изменениями в финансовых потоках, социальной напряженностью и т.д.

В кризис все негативные явления рынка сталкиваются в одно время и в одном месте, что затрудняет деятельность национальной экономики и хозяйствующих на ней субъектов рынка. Однако неверно рассматривать экономический кризис только как предел развития. Он также является составляющей дальнейшего развития, толчком к новому витку, после кризиса наступает фаза подъема на качественно новом уровне.

В период спада национальной экономики руководство страны осуществляет разработку и применение антикризисных мер на макроэкономическом уровне, при этом необходимо учитывать стихийно-ценовой механизм рынка. Параллельно с государством каждая компания начинает внедрение собственных решений для удержания, а при правильном менеджменте и для усиления своей конкурентоспособности и позиций на рынке. Все это способствует формированию конкурентоспособности компании в условиях нестабильности.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном рынке.

По мнению французских экономистов А.Олливье, А.Дайана и Р.Урсе, компания должна обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество;
- цена товара или услуги с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятий было приведено в работах М.Портера. При этом факторы конкурентоспособности понимаются им как одна из четырех основных детерминант

⁴ Сажина М.А. Фирма: управление кризисом. Учебное пособие. М.: Деловая литература, 2004. С.36

конкурентного преимущества наряду со стратегией фирм, их структурой и конкурентами, условиями спроса и наличием родственных или смежных отраслей и предприятий, конкурентоспособных на мировом рынке.

Взаимодействие преимуществ по всем детерминантам обеспечивает синергетический (самоусиливающийся) эффект системы.

Факторы конкурентоспособности связаны с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и фирмы отрасли, можно представить в виде нескольких больших групп:

1. *Людские ресурсы* - количество, квалификация и стоимость рабочей силы.
2. *Физические ресурсы* - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, климатические условия и географическое положение страны базирования компании.
3. *Ресурс знаний* - сумма научной, технической и рыночной информации.
4. *Денежные ресурсы* - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия.
5. *Инфраструктура* - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции.

На базе имеющихся факторов предприятие оценивает свое положение, формирует политику антикризисных мер и выбирает ту или иную стратегию для борьбы на конкурентном рынке. Существует четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы.⁵

Первая стратегия - *силовая*, действующая в сфере крупного производства товаров и услуг. Это предполагает наличие у компании сравнительно доступных цен и невысоких издержек. Если бизнес ориентирован на массового покупателя, цены должны быть для него приемлемыми. При этом будет обеспечиваться средний уровень качества (например, такую политику выбирают для себя гостиницы уровня 2-3 звезды).

Вторая стратегия - *приспособительная*. Если фирма сосредоточилась в сфере мелкого бизнеса (отели-апартаменты, бутик-отели, спа-отели, гостиницы в аэропортах и при вокзалах и т. д.), то вероятнее всего возникнет необходимость придерживаться этой стратегии.

Третья стратегия – *нишевая*. Данная стратегия предполагает глубокую специализацию производства.

В качестве антикризисной меры некоторые гостиницы сменили направление и ушли от «силовой» стратегии к «нишевой». Так гостиница «Хилтон Ленинградская» отказалась от одной звезды и объявила себя 4х-звездным отелем, чтобы привлечь к себе и своим конференц-услугам внимание фармацевтического рынка.

Четвертая стратегия – *инновационная*. Не фирма приспособляется к рынку, а рынок становится совсем иным после прихода на нее данной компании.

Возможны еще переходные стратегии, в том числе и как антикризисная мера, а также смешение разных по принципу стратегий: если в рамках компании выделяется

⁵ Юданов А.Ю. Стратегические конкурентные преимущества фирмы и пути их реализации на рынке// Персонал. - 2000. № 6 - С.25-31

структурное подразделение, обладающее значительной самостоятельностью, оно вполне может подчиняться другим принципам, чем компания в целом. В гостинице это может иметь место при формировании специальной услуги. Но для самой компании быть и крупной, и специализированной одновременно невозможно. Компании могут сочетать в себе признаки разных стратегий, но их компоненты не смешиваются. Например, в кризисный период формируются специальные пакеты при бронировании гостиницы, которые сопровождаются скидками на перелет и бесплатным трансфером из гостиницы, позволяя тем самым развивать услуги транспортировки не только от вокзалов и аэропортов, но и по городу, заменяя службу такси.

Существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегий, их столько, сколько существует конкурентов. Однако тонкости и поверхностные различия имеют сходство, когда рассматриваются цель деятельности компании на рынке и тип конкурентного преимущества, которого компания пытается достичь.

Таким образом, хорошая стратегия позволяет добиться успехов при ее пошаговой реализации, укрепиться в конкурентных преимуществах и при возможности расширять свое участие на рынке. Конечно, это предполагает оперативность реакции менеджеров и гибкость стратегии, особенно в долгосрочном планировании в связи с динамизмом и изменчивостью среды функционирования. Компании необходимо определить оптимальную для себя стратегию конкурентной борьбы, которая обеспечит наращивание конкурентных преимуществ, исходя из ресурсных возможностей, резервов и условий среды. Однако на сегодняшний день развитие происходит столь стремительно (когда спокойное состояние рынка сменяется кризисными явлениями), что оперативность реакции в условиях новой экономики вынуждает компании смещать акценты с манипуляции издержками и дифференциации продуктов и услуг на управление знаниями и человеческими ресурсами, которые ложатся в основу трудно имитируемых или не имитируемых вовсе конкурентных преимуществ. При этом значимость первых ни в коем случае не у малеется.

В компании механизм реализации конкурентоспособности подкрепляется **инструментами ее управления в условиях нестабильности**. Своими действиями компания подавляет ценовой механизм, строит контрактные отношения с партнерами на всех уровнях, осуществляет внутрифирменное планирование и прогнозирование, т.е. у фирмы есть реальная возможность противостоять стихийному рыночному механизму. А поскольку стихийный рыночный механизм функционирует через периодические кризисы, воздействие фирмы на рыночные процессы выступает как воздействие на кризисы.

В научной и практической литературе описано большое количество методик и инструментов управления конкурентоспособностью компании. В период кризиса хозяйствующая единица вынуждена оперативно проводить анализ всех своих бизнес-процессов. Основные направления, которые анализируются руководством и по которым принимаются дальнейшие решения - это:

- анализ финансового состояния фирмы;
- анализ материально-технической базы, ее состояния;
- анализ организации производства и реализации товара или услуги;
- анализ управления человеческими ресурсами и кадрового состава.

Часто в период кризиса, когда нет времени проводить глубокий анализ, а принятие решений по исправлению ситуации требуется уже сегодня, управленческий состав вынужден прибегнуть к более быстрому и беглому анализу – экспресс-диагностике.⁶

Существуют различные методы управления конкурентоспособностью компании. Выделим два относительно новых инструмента, предполагающих довольно радикальные действия. Речь идет об *реинжиниринге* и *бенчмаркинге*. Безусловно, они эффективно действуют не только в кризис, и многие компании их давно используют, но для России и сферы гостиничных услуг это новые инструменты.

Впервые термин "реинжиниринг бизнес-процессов" (от англ. business process reengineering, BPR) был введен М.Хаммером, который определяет этот вид деятельности как "фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы".⁷

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов в целях улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы.

Радикальность перепроектирования заключается в изменении всей системы, а не только в поверхностных преобразованиях.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

- Разработка образа-видения (vision) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей.
- Анализ существующего бизнеса — проводятся исследования компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент.
- Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы.
- Внедрение проекта нового бизнеса.

Хотя цель реинжиниринга проста и понятна (значительно сократить издержки, создать основу для расширения бизнеса, перейти на новый, качественно лучший технологический уровень и обеспечить готовность к внедрению автоматизированных систем управления), ее воплощение проходит скачкообразно, начиная от верхнего уровня управления и спускаясь к самым низшим. Реинжиниринг бизнес-процессов дает возможность радикального обновления и способен быстро и наглядно принести материальную прибыль.

Для многих гостиничных сетей под руководством российских управляющих компаний применение реинжиниринга является одним из путей решения вопроса их

⁶ Сажина М.А. Фирма: управление кризисом. Учебное пособие. М.: Деловая литература, 2004. С. 38

⁷ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. С. 78

конкурентоспособности на рынке, особенно в условиях экономической нестабильности. Устаревший номерной фонд, управление на «советский» манер, отсутствие прозрачности, расползание прибыли по карманам руководства, социальная незащищенность служащих, низкий уровень предоставления услуг - все это в комплексе приведет к вытеснению с рынка отечественных управленцев зарубежными компаниями и сетевыми брендами, которые высоко оценивают потенциал России и проводят экспансию рынка. Структурированность, прозрачность и четкость работы зарубежных компаний, узнаваемость их брендов, огромный опыт не оставляют шансов многим российским гостиницам и сетям. Проведение реинжиниринга – способ скачкообразно вывести управляющую компанию на качественно новый уровень работы, радикально изменить застарелую структуру управления, которая не отвечает современным требованиям. В период кризиса, когда загрузка упала и гостей стало меньше, во многих отелях было принято решение о проведении реновации, которая подразумевает обновление отелей, номерных фондов, а также структуры внутренней работы. Этот процесс очень болезненный для отелей и его работников, т.к. сопряжен с большими рисками, затратами, потерями в прибыли и загрузке ради будущих прибылей, но в то же время он схож с реинжинирингом, хотя и носит более затратный по времени характер. Реинжиниринг в период кризиса – оптимальное решение для резкого прорыва вперед. Однако руководству компании необходимо осознавать степень сложности этого процесса, риски, которые они несут при слабой подготовке к нему и т.д. Желательно иметь как минимум образец того, как может осуществляться реинжиниринг, чтобы проанализировать имеющийся опыт и применить его в своей перестройке.

Второй инструмент, который может способствовать реинжинирингу, – бенчмаркинг. Этот инструмент управления конкурентоспособностью далеко не новый, однако его популяризация началась относительно недавно.

Бенчмаркинг (англ. bench mark — начало отсчета) — метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов. Он основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности⁸.

Бенчмаркинг близок к понятию маркетинговой разведки, которая означает постоянную деятельность по сбору текущей информации об изменениях внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и для корректировки планов маркетинга. Однако маркетинговая разведка имеет целью сбор конфиденциальной информации, а бенчмаркинг можно рассматривать как деятельность по обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов.

По сути бенчмаркинг может охватывать все уровни работы компании как внутри, так и за ее пределами. Это связано с тем, что нет ограничений для изучения чужого опыта. Сам по себе бенчмаркинг - это процесс поиска и анализа самых успешных и прогрессивных методов и инструментов ведения бизнеса на рынке. Его особенностью является также возможность заимствования опыта у компаний,

⁸ Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б., Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2006ю С. 101

которые вовсе не являются конкурентами. К примеру, авиакомпании могут интересоваться у гостиниц секретами обслуживания клиентов, их предпочтениями и т.д., а гостиницы перенимать у авиакомпаний опыт успешного продвижения системы бронирования он-лайн.

Практическое применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:⁹

- Понимание деталей собственных бизнес-процессов.
- Анализ бизнес-процессов других компаний.
- Сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний.
- Внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва компании от конкурентов.

Теоретически возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами (например, в рамках профессиональных объединений и ассоциаций), но на практике это случается редко. Тем не менее, в гостиничном секторе существует практика обмена информацией по показателям оперативного управления, которая основана на добровольных началах. Однако этого не всегда оказывается достаточно, поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые анализируют перечень цен, специальные предложения конкурентов и т. п. Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится конкурентная разведка.

Базисный анализ (бенчмаркинг) становится мощным рычагом усиления конкурентоспособности предприятия и искусством постижения того, как и почему одни компании добиваются значительно более высоких результатов, чем другие. В условиях кризиса анализ конкурентов, их деятельности и причин успеха может способствовать повышению собственного благосостояния компании.

В гостиничном бизнесе компании чутко следят за конкурентами и реагируют на изменения их предложений. Регулярно сотрудники отдела продаж выезжают на экскурсии в отели-конкуренты для ознакомления с новшествами конкурента, проводят мониторинг мероприятий, проводимых в других отелях, отслеживают лучшие цены дня, ведут статистику загрузки номерного фонда, средней стоимости номера в день и т.д. Порой этого недостаточно, т.к. наиболее успешная практика работы отеля не приживается в компании по субъективным причинам, в т.ч. из-за противостояния сотрудников, а также неполной осведомленности о причинах успешной практики конкурентов. Во многом этот процесс происходит без применения технологий бенчмаркинга, а на основе ощущений и интуиции, т.к. не существует примеров популяризации этого механизма.

⁹ Бенчмаркинг — менеджмент или шпионаж? [Электронный ресурс] -14 декабря 2003 / Спб.: Центр дистанционного образования «Элитариум» / Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2003/12/14/benchmarking_menedzhment_ili_shpionazh.html

В развитых странах, таких как Японии и США программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Особого внимания заслуживает **проблема конкурентоспособности российских компаний в условиях нестабильности на примере сектора гостиничных услуг**. В силу того, что любая компания функционирует в сложном экономическом пространстве, она не бывает изолирована. На компанию воздействуют изменения не только процессов, происходящих внутри страны, но и внешние изменения. Самое масштабное воздействие оказывает глобализация, проникновение на национальные рынки международных иностранных компаний. Регулирующую функцию по защите национальной экономики от воздействия глобализации может взять на себя только государство. Оно не только защищает экономику от агрессивного давления извне, но и создает базу для роста внутреннего рынка. Гостиничная индустрия – особая сфера услуг. Государство создало для этой сферы нормативно-правовую базу, закрепив, например, дифференциацию отелей по звездности, определив стандарты и т.д. Более того, государство активно поддерживает туризм в России, выводя его на более значимый уровень и для населения.

Тенденции в реализации конкурентоспособности государства в сфере гостеприимства в условиях нестабильности. Уникальные природные ресурсы и богатейшее историко-культурное наследие Российской Федерации дают возможность для развития практически всех видов туристической деятельности. По данным Всемирного экономического форума (ВЭФ) Россия занимает 5 место из 133 стран по наличию природных туристических ресурсов мирового значения, по культурным – 9-ое. Однако по конкурентоспособности туристского сектора согласно рейтингу Российская Федерация находится на 59 месте из 133 стран, по уровню цен на авиабилеты и аэропортовые сборы – на 67, по качеству автодорог – на 104, по сложности оформления виз – на 120, по эффективности маркетинга и брендинга – на 122, по безопасности – на 129.

Данный рейтинг свидетельствует, с одной стороны, о признании огромного потенциала для развития туризма в России, а с другой стороны, о конкретных сдерживающих факторах, которые компании еще предстоит преодолеть. Назрел вопрос об объективной необходимости выработки действий, определяющих что должны сделать государство, наука, образование, бизнес для преодоления кризисных влияний в туризме и как следствие выхода из кризиса самой страны.

Изменившиеся экономические условия, вызванные кризисом, подтолкнули государство к формированию новой политики в области туризма. О туризме как об одной из точек роста при выходе из кризиса для многих регионов говорил Президент Российской Федерации Д.А. Медведев. На сегодняшний день туристический сектор находится в сфере пристального внимания всех органов власти страны.

Туризм обретает особую важность для России, т.к. является не только источником финансовых доходов бюджетов всех уровней, но и средством повышения занятости населения и роста его доходов. Сегодня доля туризма в российской экономике составляет 2,5% от ВВП – около 1 трлн. рублей. В этой сфере занято 6% трудоспособного населения.

Это свидетельствует о важности социокультурной составляющей внутреннего туризма, позитивном его воздействии на качество человеческого капитала, на здоровье населения.

Решающим фактором в поддержании туристического сектора экономики в период нестабильности является правовая база. Ранее были приняты нормативные акты, сформировавшие правовые основы для создания и развития современного цивилизованного туристского рынка в стране. В настоящий момент российское законодательство о туристской деятельности и гостиничном бизнесе в значительной мере соответствует нормам и принципам международного права, гармонизировано с правом Европейского Союза и законодательством развитых в туристском отношении государств.

Главной тенденцией в формировании конкурентоспособности туристического рынка должно стать развитие внутреннего туризма.¹⁰

Кризис можно использовать для переориентации потоков с выездного на внутренний и въездной туризм. В настоящее время наблюдается рост интереса к целому ряду российских территорий. Однако это временное явление, т.к. выравнивание экономических условий приводит к усилению интереса к выездному туризму со стороны россиян.

Основными сдерживающими факторами для эффективного функционирования внутреннего и въездного туризма являются:

- нехватка гостиниц туристского класса;
- значительный физический и моральный износ большого числа объектов туристской индустрии, построенных ещё в советское время;
- недостаточное развитие инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры в местах туризма и отдыха;
- постоянный рост тарифов на услуги естественных монополий, ведущих к удорожанию туристских продуктов;
- обилие негативной информации о социальной и криминогенной обстановке в стране;
- дефицит квалифицированных профессиональных кадров;
- избыточные административные формальности, связанные с инвестициями в объекты туристской индустрии, в том числе сложности с оформлением земельных участков под строительство объектов;
- недостаточный объём финансовых средств, выделяемых на продвижение внутреннего и въездного туризма.

Для преодоления неосведомленности иностранцев о России необходимо увеличить количество зарубежных представительств, которые будут заниматься продвижением туристских возможностей Российской Федерации.

Современные тенденции в реализации государством мер по развитию конкурентоспособности гостиничного сектора отражает концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2016 годы)»

¹⁰ Туризм внутренний – путешествия в пределах Российской Федерации лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации (Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 4 октября 1996 г.).

Целью Программы является существенное повышение конкурентоспособности российского туристского рынка, который должен обеспечить российских и иностранных туристов качественными гостиничными и туристическими услугами.

В результате реализации Программы к 2016 году гостиничный фонд страны увеличится на 50%, инвестиции в основной капитал вырастут в 1,7 раза, объём платных туристских услуг возрастёт более чем в 2 раза и превысит 400 млрд. рублей. Отечественный туристский комплекс сможет обслуживать дополнительно 32 млн. российских и иностранных туристов.

Важным аспектом реализации Программы станет её вклад в решение социальных вопросов - создание новых рабочих мест, развитие интернационального и патриотического воспитания молодёжи, вовлечение её в активную экономическую деятельность, пропаганда здорового образа жизни.

Перспективы развития туризма России в условиях экономического кризиса. Сфера туризма при успешном развитии может стать одним из ключевых элементов, позволяющих создать условия для достижения стратегических целей развития России. Более того, в настоящее время туризм может выступить как реальный антикризисный ресурс. Во всём мире признаётся, что это - одна из ведущих отраслей экономики, которая занимает первое место по созданию новых рабочих мест, стимулирует деятельность предприятий малого и среднего бизнеса.

Следует также отметить, что Федеральное агентство по туризму подготовило перевод документа Всемирной туристской организации под названием «Руководство к действию в кризисных ситуациях на туристическом рынке»¹¹.

Экономический кризис отрицательно сказывается на реализации региональных целевых программ развития гостиниц и туризма в целом. Во многих регионах финансирование программ сократилось (в среднем на 15%). Развитие рынка носит неравномерный характер, т.к. регионы значительно отстают, например от г.Санкт-Петербурга и г.Москва, которые ушли на несколько лет вперед.

Москва, как центр Российской Федерации, стала отправной точкой в формировании туристической жизни страны. Здесь сосредоточены основные инвесторы, управляющие гостиничные компании и международные и отечественные гостиничные бренды.

Объём и структура гостиничного рынка Москвы на первый квартал 2010 года состоит из 241 гостиниц совокупным номерным фондом более 38600¹²:

Основными тенденциями развития гостиничного бизнеса, характерными не только для России, но и для Москвы являются:

- Сохранение дефицита гостиничных мест.
- Строительство гостиниц в составе многофункциональных комплексов (что позволяет сократить сроки окупаемости).
- Рост интереса к строительству апарт-отелей.
- Расширение деятельности существующих гостиничных операторов и выход на рынок новых брендов.
- Выход на гостиничный рынок туристических операторов.

¹¹ Официальный сайт Федерального Агентства по туризму. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.russiatourism.ru/section_11/section_477/

¹² В I полугодии столичные отели были заполнены на 60% [Электронный ресурс]- 17.08.10. Режим доступа: <http://www.irn.ru/news/43788.html>

На московском рынке сейчас присутствует множество брендов мировых гостиничных сетей. По данным Всемирной туристической организации, всего в мире действует 16 млн. гостиниц, причем 20% из них относится к гостиничным сетям. Сеть, как показывает зарубежная практика, — наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе. Проблем в сетевом бизнесе в индустрии гостеприимства пока множество, т.к. этот бизнес далеко еще не на том этапе развития, чтобы можно было серьезно говорить даже о его становлении. Сейчас в России наблюдается гостиничный бум, поэтому у нас наконец-то стали появляться отели, в том числе частные.

В настоящее время российские гостиничные операторы не представлены так же широко, как международные. И отечественные компании пока не в состоянии составить серьезную конкуренцию зарубежным брендам. На сегодняшний день многие российские компании участвуют в процессе создания сети отелей в России, в том числе и в Москве (Heliopark, Сити-Отель, Maxima Hotels, Интеко, Евросити и т.д.).

Следует отметить, что существует объективное недоверие к российским компаниям, опыт работы которых в сегменте 4–5 звезд (в Москве большинство отелей именно данной категории управляется зарубежными операторами) невелик или вовсе отсутствует. При этом у зарубежных операторов более развита система продаж за пределами России. Владельцы гостиниц склонны привлекать к управлению гостиницей международного оператора. Причины, объясняющие подобные действия владельцев, можно свести к следующим факторам:

- широкое международное признание, привлекающее корпоративных клиентов, в том числе зарубежных;
- гарантированный уровень обслуживания, подкрепляемый стандартами гостиничной марки;
- присоединение к центральным системам резервирования;
- повышение оптимальности гостиничного бизнеса: гостиницы, имеющие сильную торговую марку, занимают более устойчивые позиции на рынке, чем независимые объекты;
- решение вопросов подбора и обучения персонала за счет корпоративных тренинговых программ;
- присутствие оператора повышает привлекательность гостиницы при ее продаже.

Общими результатами развития гостиничных услуг Москвы можно назвать следующее:

Во-первых, анализ работы московских гостиниц позволил выделить основные проблемы, стоящие перед гостиничными предприятиями:

- *Финансовые проблемы:* наиболее острой проблемой остается нехватка денежных оборотных средств, недостаток финансовых средств на развитие гостиницы и высокие издержки, связанные с эксплуатацией гостиничных зданий.
- *Проблемы отношений государства и компании:* основные затруднения здесь связаны с высокими налогами, обязательными выплатами и сборами, а также политикой, направленной на ограничение сфер деятельности гостиничных предприятий (ограничения на использование номерного фонда под офисы и т.д.).

- *Организационные и социальные проблемы*: неопределенность перспектив развития, недостаток опыта и профессионализма, нехватка подготовленных квалифицированных кадров, слабый менеджмент, недостаточно высокое качество услуг.

Во-вторых, в качестве основных направлений дальнейшего развития гостиничного рынка можно выделить:

- рост объемов услуг за счет интенсификации эксплуатации основных фондов;
- снижение затрат за счет экономии на персонале, переподготовки кадров и привлечения грамотных специалистов;
- закупка оборудования, необходимых материалов и товаров у оптовых продавцов;
- экономия затрат на функционирование номерного фонда;
- применение энерго- и водосберегающих технических средств;
- реконструкция зданий и ремонт коммуникаций;
- переоснащение номерного фонда;
- постоянный плановый текущий ремонт номерной базы;
- расширение перечня оказываемых услуг;
- активная маркетинговая и рекламно-выставочная деятельность;
- работа с туроператорами;
- поиск новых внутренних рынков сбыта, выход на международные;
- улучшение потребительских качеств оказываемых услуг;
- поиск новых форм организации труда;
- рациональное использование имеющихся финансовых средств;
- усиление контроля за финансовой и хозяйственной деятельностью, укрепление финансовой дисциплины;
- активная работа с банковскими, инвестиционными и страховыми компаниями по привлечению свободных и «дешевых» денежных средств для финансирования хозяйственной деятельности гостиниц;
- получение статуса гостинично-офисного комплекса (сдача в аренду);
- переход на новые технологии обслуживания;
- совершенствование управленческих процессов, повышение ответственности топ-менеджеров;
- внедрение новых управленческих стратегий, соответствующих основным мировым тенденциям развития гостиничной индустрии;
- акционирование муниципальных гостиниц.

Формирование конкурентоспособности гостиницы в условиях экономической нестабильности. Конкурентоспособность гостиницы обуславливается ее финансовым положением, уровнем организации деятельности по оказанию услуг, уровнем организации и управления маркетингом, состоянием инфраструктуры, обеспечением безопасности проживания, расположением предприятия, квалификацией персонала, классностью и качеством обслуживания потребителей.

При этом *рынок услуг* имеет ряд специфических черт, таких как: высокая динамичность рыночных процессов; территориальная сегментация; локальный характер услуг; короткий цикл оказания услуги; высокую чувствительность к

изменениям рыночной конъюнктуры; личный контакт потребителя и производителя услуги; индивидуальность спроса; невозможность предварительной оценки качества услуги.

В свою очередь сами *гостиничные услуги* размещения имеют дополнительную специфику:

- Различная классность предоставляемых услуг;
- Непосредственное потребление услуг в процессе их оказания;
- Зависимость результатов хозяйственной деятельности гостиницы от колебаний спроса на услуги;
- Низкая эластичность предложения;
- Высокая фондоемкость;
- Непрерывность предоставления гостиничных услуг (гостиница работает 24 часа в сутки, 365 дней в году);
- Индивидуальный характер предоставления услуг, который основан на особых требованиях клиентов.

Важно отметить еще одну специфику гостиничных услуг, свойственную отелям:

- неосвязаемость, т.е. нельзя перенести услугу при низком сезоне в другой регион,
- невозможность создания запасов, т.е. одновременность производства и потребления услуги,
- непостоянность качества при объявленной цене, т.к. качество зависит от личных качеств человека, осуществляющего обслуживание, и его профессионализма.

В условиях нестабильности гостиницы активно собирают информацию из маркетинговых исследований, из изменений финансовых показателей, отзывов клиентов, СМИ, прогнозов девелоперов и т.д., что позволяет отельерам повысить эффективность и производительность работы по следующим направлениям:

- управление тарифной политикой, номерным фондом и обслуживанием гостей, а именно: снижаются цены, номера схожих категорий объединяются в одну ценовую категорию, гостям предоставляются дополнительные бесплатные услуги (вода в номере, свободный доступ в интернет), внедряются программы лояльности и поощрения гостей;

- используются все существующие каналы продаж гостиничных услуг (интернет бронирования, GDS¹³, телефон, контракты с корпоративными клиентами и туристическими партнерами и т.д.)

- задействован финансовый контроль и аудит (отслеживается задолженность перед компанией со стороны пользователей гостиничных услуг, организуется процесс финансовой отчетности и т.д.)

- оптимизируется управление прибыльными единицами, такими как номерной фонд, рестораны и бары, спортивный зал, прачечная, ремонт и пошив одежды при отеле, бизнес-центр, служба консьержей и т.д.

При формировании имиджа и конкурентоспособности компании *качество* – ведущий параметр. Как показала практика, качество в условиях кризиса сильно

¹³ GDS (Global Distribution System) – самая распространенная система бронирования для большинства глобальных компаний.

снижается. Это результат сокращения персонала, общего упадка морального состояния обслуживающего персонала, снижение вознаграждений и т.д.

Для контроля *соблюдения стандартов* обслуживания осуществляются скрытые проверки (по примеру «таинственный покупатель») и анкетирование гостей. При сравнении сетевых и одиночных отелей во время кризиса, стандарты качества первых оказались более конкурентными и удовлетворяющими ожиданиям потребителей услуг.

В силу того, что в условиях кризиса компании стремится минимизировать свои издержки, то совершенствованию технической базы также уделяется большое внимание.

Организационная структура и управление, их отлаженность и профессионализм также являются решающим фактором при выживании компании в кризис. Т.к. основной целью является удовлетворение запросов и потребностей клиентов, то конкурентоспособность организационной структуры и управления определяется эффективностью следующих факторов:

- способность отражать содержание деятельности предприятия, обеспечивать функциональную целесообразность звеньев управления;
- гибкость, способность реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям;
- минимизация числа звеньев и количества персонала;
- высокий уровень профессионализма сотрудников;
- минимизация издержек на аппарат управления и деятельность в целом.

Ключевым звеном в жизнедеятельности гостиницы является *персонал*. В.Мариотт, основатель одноименной сети отелей утверждал, что всегда нужно заботиться о своих сотрудниках, и тогда они, в свою очередь, позаботятся о прибыли гостиницы. Однако вопрос кадровой подготовки персонала для гостиниц в России является острым. Современные выпускники профильных учебных заведений в РФ не отвечают профессиональным требованиям, предъявляемым современными стандартами, постоянно прослеживается отрыв теоретических знаний от практических.

Решить вопрос нехватки профессиональных кадров пока могут отели высших категорий как международные сетевые, так и российские. Эти компании имеют возможность обучать людей с улицы, для этого существуют практические курсы, разработанные базовыми отелями. Гостиницы среднего и низшего сегмента не обладают своими тренингами и возможностями переманивать профессиональные кадры из верхних гостиничных сегментов в силу статуса и различий предлагаемого материального вознаграждения.

В гостиничной компании существуют департаменты, которые обслуживают отель и обеспечивают его работу. Оперативность и правильное понимание специфики работы являются важным в работе *бухгалтерии*, которая ведет расчеты с гостями и клиентами. В связи с кризисом аудиторские проверки привели к более жестким требованиям в отношении выставления счетов и гарантий оплаты.

Продвижением отеля занимается также отдел *маркетинга*, который ведет промоирование гостиничного продукта и генерирует решения при анализе исследований.

Еще один департамент - *служба горничных*. Кризис привел к сокращению штатного персонала, поэтому нагрузка на единицу службы значительно возросла. При этом рабочая сила считается одной из самых дешевых. Многие горничные, боясь потерять работу, вынуждены выполнять значительно более объемную работу, нежели это предусматривают стандарты. Отели прибегли к еще одной мере в борьбе за снижение издержек. Они стали обращаться в аутсорсинговые компании и на период высокой загрузки, когда необходимы дополнительные работники, привлекать горничных со стороны. Эта мера является экономически эффективной, позволяя снизить издержки компании на содержание постоянного штата горничных. Однако она отражается на качестве работы и соответствии стандартам. Случается, что внештатные работники не говорят не только на английском, хотя это обязательное условие, но и плохо понимают русский язык, т.к. зачастую являются гражданами других стран, преимущественно СНГ.

Рестораны, кафе и бары обеспечивают гостям питание. В верхнем гостиничном сегменте это происходит в течение всех 24 часов 7 дней в неделю. Конкурентными остаются те отели, которые сумели снизить издержки, но продолжают предоставлять качественные услуги за счет мастерства шеф-повара. Однако в плане обслуживающего персонала ситуация схожа с положением горничных.

Важную роль в жизни отеля играет отдел продаж. Основным показателем эффективности продаж является коэффициент загрузки, доход от продажи комнат, средний дневной тариф на комнату, средний дневной тариф на человека (место), средняя продолжительность проживания, среднее количество человек на комнату.

Во время кризиса, когда туристический и корпоративный сегменты перестали приносить ожидаемую прибыль и загрузку, отели в срочном порядке стали пересматривать свою тарифную сетку в сторону понижения. При этом каждый отель выбирал индивидуальную стратегию. Условно ее можно разделить на следующие виды:

- снижение стоимости номеров за счет сокращения включенных услуг (исключались стоимость пользования Интернетом, бесплатной питьевой воды в номерах и т.п.);
- снижение стоимости стандартных номеров, но повышение стоимости люксов;
- незначительное снижение стоимости номеров при сохранении включенных в цену услуг;
- сохранение имеющихся цен, но включение дополнительных услуг (трансфер из аэропорта, билеты в музей и прочее).

Если в 2008 году цены в гостиницах на размещение резко упали, то на 2011-2012 год запланирован рост цен среднем на 10%, что свидетельствует об оживлении рынка гостиничных услуг.

Некоторые отели во время кризиса начали проводить реновацию своих номеров и общественных зон, что на сегодняшний день прибавило им конкурентных преимуществ. Ярким примером стала гостиница «Украина», которая открылась в 2010 году под брендом Radisson Royal.

В период кризиса управление набором услуг предполагает не только их сочетание, но и снижение цены для привлечения клиента. Чем больше услуг, тем

проще их сочетать и удерживать конкурентные позиции на рынке, в условиях обострения борьбы за клиента.

Еще один инструмент по привлечению клиента – программы лояльности поощрению клиентов, а также включение отеля в различные программы и альянсы. Это – важный инструмент управления конкурентоспособностью особенно в период кризиса. Примером может служить Отель Балчуг Кемпински, который входит в «Лидирующие отели мира» (The Leading Hotels of the World) и Глобальный Альянс Отелей (Global Hotel Alliance).

В кризис отелям, включенным в сетевые бренды, выстоять было значительно проще, чем самостоятельным гостиницам, по ряду причин:

- у них ниже издержки на осуществление маркетинга;
- ниже издержки на осуществление продаж (во многом благодаря наличию центрального офиса продаж, который занимается привлечением клиентов для всех отелей цепи). В период нестабильности сетевые отели имеют преимущество за счет так называемых «перекрестных продаж» (cross-selling);
- большинство сетей, представленных в России, являются иностранными, с хорошо известными брендами (Kempinski, Marriott, Ritz-Carlton, Renaissance, Radisson, Holiday Inn и т.д.);
- помимо узнаваемости, важную роль играет имидж бренда, стандарты качества, уровень обслуживания.

В заключении диссертационного исследования сделаны выводы и даны рекомендации по дальнейшему развитию гостиничного бизнеса в России с учетом внешней среды работы гостиничного предприятия, влияния нестабильных условий на поведение отеля, степени государственной поддержки и дальнейших тенденций развития гостиничного бизнеса в России:

➤ Туристический потенциал России безграничен. Однако на сегодняшний день Россия не может предложить конкурентный гостиничный продукт с развитой и доступной инфраструктурой. Это сдерживает не только приток иностранных туристов, но и внутренний туризм.

➤ В стране на сегодняшний день существует ресурсная зависимость и спад в экономике по причине финансового кризиса, однако при этом туристический сектор может стать внушительной частью дохода в ВВП. При эффективной государственной поддержке доля туризма в ВВП может существенно вырасти – как минимум до уровня европейских стран. С учетом мультипликационного эффекта вклад туризма в экономику и гостиниц как ключевой составляющей может стать еще существеннее, что несколько ослабит зависимость развития России от нефти и газа. Туризм дает возможность создавать рабочие места и повышать уровень жизни населения, а главное приводит к оздоровлению нации.

➤ Становление гостиничного бизнеса все еще в процессе активного развития, и государство играет в этом не последнюю роль. Программы стимулирования туризма были разработаны еще в докризисный период. В условиях нестабильности гостиничная инфраструктура вызвала более пристальное внимание государства. Было создано специализированное министерство. Положительный эффект окажет создание представительств и офисов туризма на территории других государств. Россия стала активней участвовать в международных туристических выставках и осуществлять рекламу по продвижению туристического (гостиничного)

продукта. Однако эти меры имеют довольно скромный бюджет.

Государственные программы усилили внимание к неравномерности развития рынка, т.к. многие туристические регионы имеют сильный разрыв с основными уже существующими зонами интереса туристов.

Поскольку гостиничные компании самостоятельно выбирают точки развития гостиничного дела, а их выбор падает на крупные города, то на долю государства ложится ответственность за привлечение внимания инвесторов к альтернативным видам отдыха и туристическим зонам (круизы, экологический туризм, охотничьи базы и прочее).

Важным механизмом развития туризма и привлечения инвестиций в гостиничный сектор является участие в тендерах и проведение крупнейших международных мероприятий, например выставок, музыкальных событий, спортивных состязаний.

Проведение Зимних Олимпийских Игр в Сочи 2014 году дало сильный импульс для развития сочинского региона. На данный момент Россия выиграла тендер на проведение у себя Чемпионата Мира по футболу 2018-2020 г.г. Страна, принимающая у себя гостей со всего мира при проведении крупных международных спортивных и культурных мероприятий, повышает свой статус на мировой арене. Растет также интерес к стране со стороны туризма и после проведения подобных мероприятий.

➤ Тенденции развития рынка гостиничных услуг весьма позитивные. Рынок гостиничных услуг будет наращивать обороты, т.к. предложение пока не удовлетворяет растущий спрос. Кризис несколько снизил темпы роста, было заморожено множество гостиничных программ и проектов. Однако девелоперы, которые, несмотря на риск, продолжили развивать свои проекты, сегодня видят потенциальные выгоды своих решений.

➤ Московский рынок гостиничных услуг является самым развитым. Особенность развития Москвы заключается в том, что гостиницы распределяются не пропорционально. Большинство площадок, которые было бы логично выделить под строительство отелей, заняты новыми бизнес-центрами или элитным жильем. Это еще больше обостряет нехватку гостиниц в столице. Застройка офисами и жилыми домами земельных участков обусловлено их более быстрой окупаемостью в силу того, что земля в городе стоит неоправданно дорого. Правительство приняло закон о запрете строительства в некоторых районах Москвы всех видов зданий за исключением гостиничных. Эта мера должна была способствовать развитию гостиничного дела, однако привела лишь к застройке «апарт-отелей», которые продаются как квартиры под жилье, но без права регистрации на жилой площади.

Еще один фактор вызывает настороженность – в Москве представлено огромное количество иностранных сетевых брендов. Огромный опыт, высокие стандарты, привнесенные западными и азиатскими брендами, положительно влияют на качество услуг, создавая здоровую конкуренцию. Однако высокий уровень и профессионализм зарубежных компаний притесняет российские бренды, т.к. последние не выдерживают конкуренцию, и по сути конкурентная борьба идет между иностранными сетевыми гостиницами. Зарубежные управляющие компании, а также гостиничные франшизодатели получают вознаграждение до 30% годового оборота гостиницы, что в итоге приводит к вывозу капитала из России за рубеж.

Отечественные сетевые бренды занимают в большинстве своем гостиничную нишу в 2-3*, т.к. этим сегментом пока не сильно интересуются иностранцы. Качество услуг подобных сетей трудно признать соответствующими западным стандартам. Малоквалифицированный персонал, низкий уровень оплаты труда, слабая корпоративная культура, отсутствие полной ориентации на клиента, «советский» подход к управлению гостиницей – все это приводит к потерям прибыли и конкурентоспособности, что особенно тяжело отразится на российских брендах с постепенным приходом иностранных сетей в этот сегмент. Однако с момента начала бурного развития гостиничного дела в России выросло несколько поколений профессиональных менеджеров-практиков, работающих в иностранных гостиницах и впитавших в себя новые стандарты, понимание необходимого уровня качества, ориентации на клиента. Эта опытная прослойка управленцев может стать стратегической базой для дальнейшего развития российских сетей при их привлечении к работе и должному уровню мотивации со стороны государства и отечественных сетевых гостиничных компаний.

➤ К сожалению, профессионалов в области гостиничного управления очень мало. Существующая в настоящее время структура подготовки специалистов с высшим образованием для сферы гостеприимства и питания сложилась во многом спонтанно. Причинами кадровых проблем, которые встают перед отраслью, являются: достаточно низкий уровень зарплат персонала гостиниц; недостаточно качественная подготовка специалистов профильными учебными заведениями (некачественные программы обучения, учебно-методические материалы, отсутствие качественной практики, недостаточный уровень преподавательского состава); владельцы строящихся отелей практически игнорируют проблему кадров, не имеют четко отработанных качественных критериев по отбору персонала, плохо себе представляют и количество требуемых специалистов; на недостаточно качественном уровне решаются вопросы дополнительного обучения вновь принятых сотрудников, а также повышения квалификации уже работающего персонала отелей.

В этой связи очевидна необходимость более жесткого контроля качества за образованием в гостиничной сфере со стороны государства, разработки научной и методологической базы, ибо интеллектуальные ресурсы являются залогом процветания туристической отрасли России.

➤ На сегодняшний день назрела необходимость отказа от существующей системы работы гостиниц «советского» типа. Структуры со слабым менеджментом, серыми схемами отчетности, управленцы, работающие больше на интуитивной основе, а не на глубинном анализе экономического положения и тенденций развития, не смогут выживать как при кризисных потрясениях, так и при нарастающей конкуренции со стороны западных брендов. Таким организациям необходимо выявить свои резервы и недостатки работы. Одним из способов полного обновления и выхода на качественный уровень может стать *реинжиниринг*.

Если реинжиниринг кажется управленцам мерой радикальной, в этом случае целесообразно воспользоваться таким инструментом, как бенчмаркинг. Учитывая, что на российском рынке опыт, который может лечь в основу использования бенчмаркинга, мал, необходимо воспользоваться заграничными стажировками для изучения работы западных отелей. Подобный опыт позволит применить новые

методологии, позаимствовать идеи и адаптировать зарубежный опыт к российской действительности.

➤ Формирование конкурентных преимуществ компании связано с выбором правильной стратегии развития, грамотным сочетанием предоставляемых услуг, ценовой политикой, профессиональным управлением, слаженной работой всех отделов, соблюдением стандартов, умением быть гибкими и отвечать на вызовы быстроизменяющихся внешних условий.

По теме диссертационного исследования автором опубликованы следующие работы:

- 1. Государственное регулирование сферы гостиничных услуг в условиях нестабильности** // М.: Экономические науки. Научно-информационный журнал. 2010 №6 (67). – 0,4 печатных листа
Издание рекомендовано ВАК РФ.
- 2. Взаимоотношение инвестиций и конкурентоспособности фирмы** // М.: Финансовые технологии в управлении. Научное издание. 2007. – 0,5 печатных листа
- 3. Возможности конкурентного поведения компаний гостиничных услуг в условиях кризиса** // М.: Управление в условиях финансово-экономической нестабильности: стратегии и инструменты. Научное издание. 2008. – 0,43 печатных листа
- 4. Hotel against crisis** // М.: Специализированное издание для отеля «Baltshug news». 2009 №4. – 0,3 печатных листа
- 5. Конкурентоспособность гостиничного сектора в условиях нестабильности** // М.: Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Журнал научных публикаций. 2010 №9, сентябрь. – 0,4 печатных листа