

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

На правах рукописи

СИРЕНКО ОЛЕГ ОЛЕГОВИЧ

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (рекреация и туризм)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор технических наук,
доцент
Ердакова Виктория Павловна

Санкт-Петербург-2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Теоретико-методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий	11
1.1. Конкурентоспособность, качество услуг, конкурентные преимущества: понятие, сущность, взаимосвязь	11
1.2. Основные факторы конкурентоспособности современных гостиничных предприятий	23
1.3. Методы и показатели оценки конкурентоспособности	32
Глава 2. Технологии обеспечения конкурентоспособности в индустрии гостеприимства	39
2.1. Современные проблемы развития гостиничных предприятий	39
2.2. Конкурентная среда на рынке гостиничных услуг Санкт-Петербурга	48
2.3. Применение цифровых технологий в индустрии гостеприимства	70
Глава 3. Методические подходы к обеспечению конкурентоспособности гостиничного предприятия	80
3.1. Основные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия	80
3.2. Формирование конкурентных преимуществ гостиничного предприятия	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	112
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	121

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Функционирование гостиничного предприятия в современных условиях, характеризующихся неопределённостью, находится под влиянием двух основных факторов: пандемия и цифровая трансформация экономики.

Неопределённость – нарушение стабильных условий – вынуждает гостиничные предприятия совершать шаги, направленные на повышение конкурентоспособности.

Происходящие в мире экономики преобразования развиваются не линейными, а экспоненциальными темпами, порождают все более передовые и эффективные технологии и, в конечном счете, изменяют всю структуру мировой экономики. Цифровая экономика формирует принципиально новые условия для ведения бизнеса: важнейшим активом становится информация, знания, кадровый потенциал. Пандемия коронавируса сказалась на всех сферах бизнеса, но больше всего пострадала индустрия туризма и гостеприимства. Сложная эпидемиологическая обстановка, закрытие границ, новые требования к безопасности, вынужденная самоизоляция – всё это, несомненно, явилось значительным стимулом для ускорения процесса цифровизации. Глобальный COVID-кризис спровоцировал необходимость повсеместного использования цифровых технологий. Однако в настоящее время на российском рынке туризма разрыв между компаниями по степени цифровизации значителен, а их усилия по перезапуску деятельности в цифровом формате определяются с одной стороны «этапом эволюционного цифрового развития» конкретной компании, а с другой стороны степенью консолидации усилий компаний на рынке.

Несмотря на положительную динамику, очевидно, что восстановление рынка гостиничных услуг говорить преждевременно. Одной из главнейших задач, стоящих сейчас перед гостиничным бизнесом является поиск новых более совершенных и более адаптированных к современным условиям

инструментов привлечения потребителей гостиничного продукта.

Сегодня у гостиничных предприятий есть разнообразный набор инструментов, с помощью которых возможно решение этой задачи. Грамотная организация системы виртуального пространства, эффективное использование цифровых технологий и возможностей автоматизации бизнес-процессов и процессов обслуживания дает гостинице возможности для повышения своей конкурентоспособности, удержания и расширения собственных рыночных позиций.

Сложившаяся на рынке гостиничных услуг ситуация стимулирует поиск и внедрение новых, современных, более эффективных и соответствующих ситуации технологий продвижения. В частности, речь идёт об обязательном и уже имеющим место быть внедрении обновлённых стандартов безопасности.

Конкурентоспособности невозможно достичь без формирования определённых конкурентных преимуществ, т.е. таких характеристик гостиничного предприятия в целом и предлагаемого им гостиничного продукта, которые выгодно отличают от конкурентов.

В условиях цифровой трансформации особым конкурентным преимуществом может стать нацеленность гостиничного предприятия на опережение в вопросах расширения внедрения в свою деятельность современных технологий.

Пандемия COVID-19 в сочетании с цифровой трансформацией экономики усиливают неопределённость среды, что создаёт особые условия для обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий, усложняя это процесс и увеличивая разнообразие сопровождающих рисков.

Всё вышеперечисленное подтверждает своевременность рассмотрения заявленной темы.

Степень разработанности научной проблемы. Рассмотрению аспектов формирования и обеспечения конкурентоспособности посвящён ряд трудов как отечественных, так и зарубежных авторов. Таких, как Ансофф

И., Вирсем Ф., Друкер П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Мейсон Р. Мескон М., Портер М., Стивенсон В.Дж., Азоев Г.Л., Багиев Г.Л., Завьялов П.С., Моисеева Н.К., Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. и др.

Исследованию вопросов, отражающих специфику обеспечения конкурентоспособности предприятий, функционирующих на рынке туризма и гостеприимства посвящены исследования таких отечественных учёных как Бородин В.В., Власова Т.И., Зайцева Н.А. Карпова Г.А., Косвинцева Е.Н., Кружалин В.И., Кузнецов Ю.В., Морозова Н.С., Романова Г.М., Скобкин С.С., Чудновский А.Д. и др.

Анализ литературы показал недостаточное освещение вопросов обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределённости (пандемии и цифровой трансформации экономики).

Цель диссертационного исследования – разработка теоретических, методологических и методических подходов к обеспечению конкурентоспособности гостиничного предприятия в современных условиях, характеризующихся неопределённостью (вызванной пандемией и цифровой трансформацией экономики).

Для достижения цели исследования были поставлены, и решены следующие **задачи**:

- раскрыть основные теоретико-методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий: выявить и проанализировать актуальные и наиболее значимые в сложившихся условиях неопределённости факторы конкурентоспособности гостиничных предприятий, обобщить подходы к определению понятий конкурентоспособности гостиничного предприятия и предложить авторскую уточняющую трактовку;

- определить особенности проведения и обобщить актуальные методы оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий;

- раскрыть и проанализировать изменения условий обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий, характеризующихся

ростом неопределённости среды, вызванного пандемией и цифровой трансформацией экономики;

- охарактеризовать конкурентную среду на рынке гостиничных услуг Санкт-Петербурга и проанализировать современные тенденции гостиничных технологий;

- выявить и обосновать актуальные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия в современных условиях;

- составить алгоритм наращивания конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, функционирующего в современных условиях.

Объектом исследования являются рынок гостиничных услуг и гостиничные предприятия, функционирующие в современных условиях неопределённой среды, вызванной пандемией и цифровой трансформацией экономики.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в рамках взаимодействия субъектов индустрии гостеприимства.

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных учёных, посвящённые вопросам обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Методологическая основа исследования. В диссертационной работе использованы такие научные подходы к проведению исследования как системный анализ, методы сравнения и группировок, методы структурного, ретроспективного, сравнительного и статистического анализа.

Информационная база. В диссертационном исследовании использованы результаты научных изысканий и практической деятельности автора, опубликованные статистические материалы, демонстрирующие условия для обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий в условиях постпандемии и расширения цифровизации, нормативно-правовые документы, регулирующие индустрию гостеприимства и

находящиеся в открытом доступе результаты научных исследований отечественных и зарубежных учёных.

Выбранные в качестве информационной базы источники обеспечивают **обоснованность и достоверность результатов диссертационной работы.**

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности ВАК. Область исследования и результаты соответствуют Паспорту специальности 08.00.05 – «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (рекреация и туризм)», следующему его пункту: п. 15.19. Обеспечение конкурентоспособности предприятий туристско-рекреационной сферы.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании теоретических, методологических и методических основ обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий, функционирующих в современных условиях последствий пандемии и цифровой трансформации экономики.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, состоят в следующем:

1. Предложена авторская формулировка понятия «конкурентоспособность гостиничного предприятия», уточняющая этот термин для гостиничных предприятий в условиях неопределённости среды (пандемия и цифровая трансформация экономики); обобщены подходы к определению понятия конкурентоспособности гостиничного предприятия.

2. На основе анализа зарубежных и отечественных исследований обобщены актуальные методы оценки конкурентоспособности, уточнены параметры такой оценки и алгоритм её проведения.

3. Разработаны методические подходы к применению современных технологий гостиничными предприятиями для повышения конкурентоспособности.

4. Обоснованы направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия в современных условиях,

характеризуемых неопределенностью (пандемия и цифровая трансформация экономики).

5. Предложен алгоритм наращивания конкурентных преимуществ гостиничного предприятия и условий их удержания на базе оценки силы воздействия основных факторов обеспечения конкурентоспособности в условиях неопределённости.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в развитии теоретических и методических основ обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях постпандемии и цифровой трансформации экономики.

Практическая значимость диссертационной работы подтверждается возможностью использования полученных результатов и разработанных обоснованных методических подходов к обеспечению конкурентоспособности гостиничного предприятия в рамках принятия управленческих решений по осуществлению деятельности в новых условиях. Также основные полученные исследовательские результаты могут быть использованы в учебном процессе бакалавриата и магистратуры по направлению подготовки «Туризм» и в рамках обучения по соответствующим программа переподготовки и повышения квалификации.

Апробация результатов диссертационной работы. Основные положения и отдельные результаты исследования обсуждались на международных научно-практических конференциях и докладывались автором на научных семинарах ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Публикации результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 9 научных работах общим объемом 3,7 п.л. (вклад автора – 3,5 п.л.), в том числе 5 статей в научных изданиях, входящих в перечень ВАК.

Структура, содержание и объем диссертации позволяют последовательно раскрыть поставленные задачи исследования, способствуя

достижению цели. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

Введение раскрывает актуальность и обоснованность выбранной темы диссертационной работы, определяя степень её разработанности, цель и задачи. В этом разделе также сформулированы положения, обладающие научной новизной и выносимые на защиту.

В **первой главе** «Теоретико-методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий» раскрыта этимология основных терминов в рамках диссертационного исследования; уточнены параметры оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий в современных условиях; охарактеризованы факторы, определяющие обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределённости, вызванной пандемией и цифровой трансформацией экономики, и предложены возможные меры преодоления негативного воздействия.

Во **второй главе** «Технологии обеспечения конкурентоспособности в индустрии гостеприимства» раскрыты и проанализированы изменения условий обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий под влиянием современных условий - пандемии и цифровой трансформации экономики, охарактеризована конкурентная среда на рынке гостиничных услуг Санкт-Петербурга и проанализированы современные тенденции гостиничных технологий.

В **третьей главе** «Методические подходы к обеспечению конкурентоспособности гостиничного предприятия» выявлены и обоснованы актуальные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия и сформулированы особенности их реализации, предложен алгоритм наращивания конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, функционирующего в современных условиях, характеризующихся неопределённостью (пандемия и цифровая трансформация экономики).

В **заключении** диссертации представлены основные выводы, предложения, рекомендации.

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий

1.1. Конкурентоспособность, качество услуг, конкурентные преимущества: понятие, сущность, взаимосвязь

Современные условия функционирования гостиничных предприятий характеризуется неопределенностью, вызванной, в первую очередь, пандемией и цифровой трансформацией экономики.

Традиционно, под неопределённостью среды понимают ограничение возможности хозяйствующего субъекта к получению и переработке информации в полном объеме, повышающее непредсказуемость результатов принимаемых управленческих решений.

В такой ситуации для предприятий растёт значимость задачи повышения конкурентоспособности на базе выявленных и сформированных конкурентных преимуществ.

Рассмотрению аспектов формирования и обеспечения конкурентоспособности посвящён ряд трудов как отечественных, так и зарубежных авторов. Таких, как Ансофф И., Вирсем Ф., Друкер П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Мейсон Р. Мескон М., Портер М., Стивенсон В.Дж., Азоев Г.Л., Багиев Г.Л., Завьялов П.С., Моисеева Н.К., Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. и др.

Исследованию вопросов, отражающих специфику обеспечения конкурентоспособности предприятий, функционирующих на рынке туризма и гостеприимства посвящены исследования таких отечественных учёных как Бородин В.В., Власова Т.И., Зайцева Н.А. Карпова Г.А., Косвинцева Е.Н., Кружалин В.И., Кузнецов Ю.В., Морозова Н.С., Романова Г.М., Скобкин С.С., Чудновский А.Д. и др.

Единственного определения понятия «конкурентоспособность» не существует, каждый из исследователей делает акцент на одном из выявленных нюансов.

Отечественные исследователи часто утверждают, что именно качество и цена являются основой конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг. Но поскольку речь идёт о сфере обслуживания к этим факторам добавляют ещё и особенностей применяемых технологий обслуживания. Бесспорно, в сфере услуг также важны репутация гостиничного предприятия, сила бренда и особенности запроса различных целевых групп – реальных и потенциальных клиентов гостиничных предприятий.

Основываясь на множестве трактовок, можно утверждать, что конкурентоспособность гостиничного предприятия представляет:

- способность к долгосрочному развитию в рамках стратегии, нацеленной на всестороннее обеспечение конкурентоспособности в меняющихся рыночных условиях;

- совокупность особых возможностей предприятия, обеспечивающих ему лидирующее положение на определённых позициях среди конкурентов, - т.е. совокупность конкурентных преимуществ;

- способность гостиничного предприятия конкурировать на рынке гостеприимства с конкурентами, предлагающими аналогичных гостиничный продукт, с помощью более совершенного предложения, способного удовлетворить ожидания определённого сегмента потребителей;

- способность эффективно управлять собственной хозяйственно-экономической деятельностью как на данном этапе, так и в долгосрочной (относительно долгосрочной) перспективе.

Понятие конкурентоспособности тесно связано с понятием «конкуренция», - рассмотрим его подробнее.

Под конкуренцией часто понимают соперничество и (или) соревнование между производителями. Это объяснение общего характера и существует множество нюансов в уточняющих трактовках различных исследователей.

В современной науке и практике, несмотря на довольно разнообразное представление о конкуренции, можно выделить два основных подхода к пониманию этого явления:

- 1) конкуренция как результат (состояние);
- 2) конкуренция как процесс.

Понимание конкуренции как результата развивается в системном подходе. В данном случае конкуренция рассматривается как особая ситуация на рынке, сложившаяся в определённый период времени под воздействием неких факторов и характеризующаяся наличием на рынке независимых покупателей и продавцов определённого продукта. При этом как те, так и другие обладают возможностью как войти на этот рынок, так и уйти с него.

Понимание конкуренции как процесса развивается в поведенческом подходе, в рамках которого основное содержание конкуренции – это соревнование.

В таблице 1.1. представлены наиболее ёмкие, на наш взгляд, определения данного понятия.

Таблица 1.1.

Основные подходы к определению понятия «конкуренция»

Определение	Автор/источник
«поведенческая категория, отражающая процессы уравнивания частных и общественных интересов в условиях борьбы экономических субъектов за относительно лучшие условия существования, в частности, за наиболее выгодные условия продажи товаров» [34]	А. Смит
«соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [6]	ФЗ «О защите конкуренции»
«процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных	Фатхутдинов Р.А.

потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях» [36]	
---	--

Источник: составлено автором.

Как видно из приведённых определений, в целом, можно выделить несколько подходов к ним: во-первых, понимание конкуренции как любого соперничества, во-вторых – как экономической категории, применяемой для субъектов, хозяйствующих в рыночных условиях.

Традиционно считается, что конкуренция, вернее, её уровень, является показателем развития определённого отраслевого рынка, - в таком случае, можно утверждать, что конкуренция отражает степень зависимости рынка от поведения его отдельных участников.

В зависимости от особенностей конкуренции, сложившихся на определённом рынке в определённом временном промежутке, требования к уровню конкурентоспособности будут различными, таким образом, - конкурентоспособность гостиничного продукта целесообразно рассматривать как возможность его быть привлекательным для определённого потребителя, ожидающего удовлетворения своих потребностей.

Конкурентоспособность – понятие относительное, поэтому определить его возможно только при сравнении различных рыночных субъектов, конкурирующих между собой. Соответственно, уровень конкуренции отдельно взятого предприятия будет меняться в зависимости от того предприятия, с которым оно сравнивается. Показатели конкурентоспособности также меняются с течением времени.

Необходимо различать понятия «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность услуги».

Конкурентоспособность любого предприятия, и гостиничного в том числе, - это общий показатель его возможности конкурировать, а также результат формирования и результативного использования его конкурентных преимуществ.

Т.е, в общем виде под «конкурентоспособностью организации (предприятия, фирмы)» понимают способность предприятия (организации, фирмы) участвовать в конкуренции и вести успешную борьбу за отвоение определённых конкурентных позиций на отраслевом рынке.

Конкурентоспособность услуги отражает её качественные характеристики, и уровень соответствия ожиданиям целевой группы потребителей, превосходящий уровень подобной услуги конкурентов.

Так же, как и с понятием «конкуренции» в научной литературе не встречается единого определения этим понятиям – рассмотрим основные подходы к ним.

Таблица 1.2.

Основные подходы к определению понятия

«конкурентоспособность предприятия» / «гостиничного предприятия»

Определение	Автор
«Свойство, характеризующееся уровнем реального и потенциального удовлетворения потребности» [43]	Ф.Котлер
«Способность организации приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной или превышение прибыльности по сравнению со среднестатистической прибыльностью в данной сфере бизнеса» [22]	Моисеева Н.К.
«Способность и возможность средства размещения осуществлять деятельность по оказанию гостиничных услуг в условиях рынка, а также иметь преимущества перед гостиницами-конкурентами и за счет этого получать дополнительную прибыль, направляемую как на развитие гостиницы и ее кадрового состава, так и на обеспечение качественного обслуживания клиентов отеля» [12]	Жуков А.В.

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что все встречающиеся в научной литературе трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия» базируются на следующих основных подходах:

1. базирующиеся на факторах внутренней среды предприятия, на его способности создавать конкурентные преимущества;

2. базирующиеся на необходимости удовлетворения требований потребителей;

3. акцентирующие внимание на способности конкурировать разрабатываемого и предлагаемого на рынке продукта;

4. базирующиеся на сравнении с конкурентами.

В таблице 1.3. представлены наиболее интересные, на наш взгляд, трактовки.

Таблица 1.3.

Основные подходы к определению понятия
«конкурентоспособность услуги» / «гостиничной услуги»

Определение	Автор
«Степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя» [42]	Юданов А.Ю.
«Проявление качества товара в условиях рыночных отношений» [39]	Швец В.Е.
«Оценённое потребителем свойство превосходить в определенный момент времени без ущерба производителю по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка» [35]	Фасхиев Х.А.
«Конкурентоспособность гостиничной услуги – это способность эффективно и качественно удовлетворять потребности покупателей, превосходя конкурентов на рынке гостиничных услуг по потребительским характеристикам услуги при минимальных затратах на их удовлетворение, обеспечивая при этом коммерческий успех организаций индустрии гостеприимства» [25]	Панферов Н.А.

Источник: составлено автором

В понимании этого определения за основу возьмём мнение учёного Р.А. Фатхутдинова: «конкурентоспособность услуги – это свойство, а уровень конкурентоспособности – показатель этого свойства, дающий относительную характеристику способности этой услуги удовлетворять требования конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с услугами конкурентов» [37].

Рассматриваемые нами категории взаимосвязаны: конкурентоспособная услуга обеспечивает экономическую результативность и является содержанием конкурентоспособности предприятия.

Однако, конкурентоспособность гостиничной услуги – не единственный и не всегда решающий фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Конкурентоспособность гостиницы обуславливается её финансовой устойчивостью, квалификацией персонала и применяемыми ими технологиями обслуживания и т.д.

Чтобы обладать конкурентоспособностью, гостиничная услуга должна отвечать следующим требованиям:

- доступность и привлекательность цены;
- соответствие утверждённым стандартам качества и ожиданиям потребителя;
- соответствующий уровень обслуживания;
- оптимальное сочетание использованных при формировании и реализации ресурсов.

Резюмируя вышеизложенное, можно утверждать, что между этими понятиями существуют существенные различия, а именно:

- по своей структуре конкурентоспособность гостиничного предприятия значительно сложнее конкурентоспособности отдельной гостиничной услуги;
- конкурентоспособность гостиничной услуги анализируется в рамках определённого этапа её жизненного цикла, анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия проводится в рамках соответствующего этапа его развития;
- конкурентоспособность гостиничной услуги рассматривается и оценивается применительно к каждой услуге, из которых составлен гостиничный продукт, конкурентоспособность гостиничного предприятия охватывает все происходящие на нём бизнес-процессы в целом;

- в отличие от исследования конкурентоспособности гостиничного предприятия, как правило, в определении конкурентоспособности гостиничной услуги наряду с самим производителем и конкурентами, активное участие в тоё или иной форме принимает потребитель.

Последнее происходит потому, что понятие конкурентоспособность гостиничной услуги напрямую, непосредственно связано с понятием «качество гостиничной услуги», с тем как оно воспринимается потребителями.

К сожалению, существующие трактовки понятия «конкурентоспособность гостиничного предприятия» не учитывают современных условий, характеризующихся неопределённостью, вызванной последствиями пандемии COVID-19 и цифровой трансформации экономики, и создающей особые условия для обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий, усложняя этот процесс и увеличивая разнообразие сопровождающих рисков.

Поэтому возникает необходимость уточнения термина - предлагаем такую формулировку: *Конкурентоспособность гостиничного предприятия представляет собой способность к устойчивому положению в условиях неопределённости конкурентной среды, подкреплённая наличием конкурентного потенциала.*

Следовательно, обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределённости конкурентной среды (постпандемия, цифровая трансформация и экономики и т.п.) – это усилия гостиничного менеджмента по созданию условий для выявления и реализации конкурентного потенциала гостиничного предприятия.

Конкурентный потенциал гостиничного предприятия представляет собой совокупность ресурсов для создания гостиничной услуги, гостиничного продукта. Важнейшая составляющая конкурентоспособности гостиничной услуги – её качество.

По мнению Горбашко Е.А., «конкурентоспособность продукции, услуг, предприятий находится в прямой зависимости от качества производимой продукции и оказываемых услуг, управление которым является ключевой проблемой стабилизации обеспечения экономического развития страны» [10].

Так же, как и с вышерассмотренными понятиями, существует несколько трактовок понятия «качество услуги». В первую очередь, можно выделить два основных подхода: т.н. «объективный», т.е. когда под качеством гостиничной услуги следует понимать её соответствие утверждённым стандартам и т.н. «субъективный» подход, когда оценка качества гостиничной услуги связана напрямую с особенностями восприятия отдельного потребителя, связывающего характеристики получаемой услуги со своими ожиданиями и потребностями.

Понятие «конкурентоспособность» связано с понятием «качество», т.к. оценка конкурентоспособности производится на основе сопоставления качественных характеристик.

В соответствии с определением ИСО-9000 под качеством продукции (услуг) понимается «совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, их способность удовлетворять установленные или подразумеваемые потребности» [1].

Так же, как и в случае с туристским продуктом, основным требованием к качеству гостиничного продукта является обеспечение безопасности потребителя при его потреблении [27].

Согласно Национальному стандарту РФ, показатели качества гостиничных услуг подразделяют на следующие группы:

- показатели назначения;
- показатели безопасности;
- показатели надёжности;
- показатели профессионального уровня персонала.

Современные реалии таковы, что, на наш взгляд, в корректировке нуждаются показатели в каждой из этих групп. Следовательно, - в перспективе, речь может идти о кардинальном пересмотре всей системы стандартов, регулирующих качество гостиничных услуг на различных уровнях.

В отличие от товара, в обеспечении качества услуги существуют свои нюансы в силу её неосвязаемости и повышенной зависимости от субъективного восприятия потребителем.

Очень важно при изучении конкурентоспособности учитывать и особенности личного восприятия потребителей, которое нигде всегда можно выявить и, тем более, управлять им.

Следовательно, на формирование положительного субъективного восприятия качества будут влиять такие факторы как надёжность гостиничного предприятия при выполнении взятых на себя обязательств, клиентоориентированность как основная характеристика его стратегии, доброжелательность персонала, эстетичность гостиничных помещений, соответствие объявленной категории и сложившимся у потребителя ожиданиям.

Сложность возникает и при определении понятия некачественной гостиничной услуги – с точки зрения потребителя. Если говорить о товаре, то он будет являться некачественным при наличии брака, т.е. несоответствии установленным стандартам/нормативам. Потребитель гостиничной услуги может быть не удовлетворён, даже если он полностью соответствует стандартам, причина - потребляемая им услуга не соответствует его восприятию качества. Для снижения вероятности наступления подобных ситуаций, проводятся тщательные маркетинговые исследования целевых групп.

Ещё одна сложность – это известная характеристика (особенность) любой услуги: непостоянство качества. Для уменьшения изменчивости качества услуг необходимо выявить причины этого явления в каждом

отдельном случае и, по возможности, или устранить их, или минимизировать.

Одним из распространённых способов минимизации данного явления выступает разработка стандартов обслуживания. Стандарт обслуживания можно трактовать как «комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций (процедур)» [7].

Стандартизации поддаются такие показатели как время обслуживания, работа с жалобами и претензиями, требования по оформлению документов, внешний вид обслуживающего персонала, набор услуг в номере и другое.

На гостиничном предприятии целесообразно сформировать целостный комплект подобной документации, следование которому позволит сформировать эффективную систему контроля качества, что позволит поддерживать конкурентоспособность гостиничного предприятия в целом в долгосрочной перспективе. Система контроля качества, по сути, представляет собой защиту используемых на гостиничном предприятии стандартов обслуживания.

Конкурентоспособность гостиничного предприятия является «результатом наличия у отеля конкурентных преимуществ, без которых невозможно достижение превосходства над конкурентами» [38].

Конкурентное преимущество гостиничной организации — это «те характеристики, свойства гостиничных услуг, которые создают для гостиницы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к базовой услуге (проживание, питание), к дополнительным услугам, к технологиям организации и обслуживания, формами продвижения услуг, специфичными для конкретной гостиницы» [17].

Как правило, выделяют два основных типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация. При этом, в рамках определённого периода времени, обеспечение конкурентоспособности

гостиничного предприятия опирается только на один из вышеупомянутых виде конкурентных преимуществ (см. рисунок 1.1.).

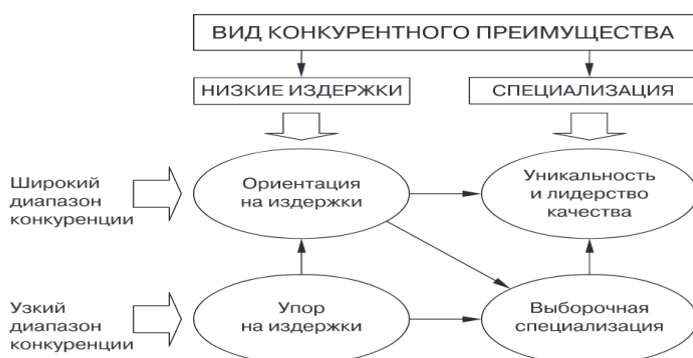


Рисунок 1.1. Основные виды конкурентных преимуществ [17].

В зависимости от типа конкурентных преимуществ, используемых для обеспечения конкурентоспособности, формируется соответствующая стратегия.

В научной литературе традиционно возможности по достижению конкурентного преимущества (и гостиничного предприятия, в том числе) определяются на основе анализа пяти конкурентных сил, согласно модели, предложенной Майклом Портером [44].

По мнению Скобкина С.С., «конкурентные преимущества гостиницы формируются на основе эффективного использования имеющихся ресурсов, которые условно можно классифицировать на осязаемые и неосязаемые»[32].

К осязаемой относится всё, что можно обозначить как материальное воплощение гостиничных услуг, к неосязаемому – профессиональные и личностные характеристики персонала, атмосфера и т.п.

Новые реалии способны повлиять на понимание того, что необходимо применять новые подходы к выявлению формированию конкурентных преимуществ, способных отвечать на современные вызовы.

Современные гостиничные предприятия вынуждены функционировать в очень непростых условиях, сформированных под воздействием негативного влияния пандемии COVID-19, что является на данный момент основным фактором, определяющим конкурентную среду рынка гостиничных услуг в мире вообще и в Санкт-Петербурге, в частности.

В подобных ситуациях понижения спроса и повышения общей неопределённости внешней среды особенно важно обеспечение конкурентоспособности как отдельных гостиничных услуг, так и всего гостиничного предприятия.

В условиях цифровой трансформации особым конкурентным преимуществом может стать нацеленность гостиничного предприятия на опережение в вопросах расширения внедрения в свою деятельность современных технологий.

1.2. Основные факторы конкурентоспособности современных гостиничных предприятий

На конкурентоспособность влияет ряд факторов (их влияние может быть как положительным, так и отрицательным). Для определения возможностей управленческого воздействия все факторы подразделяют на внутренние (ресурсы предприятия, на которые можно и нужно оказывать прямое воздействие) и внешние (зачастую, в отношении них прямое воздействие невозможно).

Традиционно в качестве подобных факторов выделяют следующие:

1) *внутренние*: квалификация персонала, характеристики предлагаемого гостиничного продукта, состояние управляющей подсистемы, технологии обслуживания;

2) *внешние*: уровень конкуренции, характеристики конкурентов и конкурентных предложений, особенности потребителей, состояние конкурентной среды в целом, общая социально-экономическая и политическая обстановка.

В последние годы наблюдается приоритет качественных параметров гостиничной услуги. И все же для российского потребителя привлекательность гостиничного продукта во многом зависит от его цены.

Необходимо рассмотреть основные факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия подробнее с учётом тех изменений, которые происходят в индустрии туризма и гостеприимства на данный момент.

На рисунке 1.2. представлены основные группы факторов конкурентоспособности гостиничного предприятия, широко встречающиеся в научной и учебной литературе по данному вопросу.



Рисунок 1.2. Факторы конкурентоспособности, определяющие рыночную позицию гостиничного предприятия[67].

Считаем, что пандемия COVID-19 и цифровая трансформация экономики может повысить негативное воздействие ряда факторов, определяющих обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия. В таблице 1.4. представлена разработанная нами более подробная характеристика тех факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий, которые представляются нам крайне важными.

Таблица 1.4.

Основные факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия

Фактор	Краткая характеристика, особенности
Внешние факторы косвенного воздействия	
Внешняя политическая ситуация	Положительное влияние: расширение рынков сбыта, увеличение турпотока. Негативное: уменьшение турпотока, сокращение рынков сбыта, ухудшение имиджа территории, на которой расположено гостиничное предприятие.
Технологические новинки/ цифровизация	Положительное влияние: появление новых технологий обслуживания, в большей степени отвечающих запросам и ожиданиям гостей, уменьшение затрат за счёт повышения производительности или за счёт сокращения штата. Негативное: недоступность некоторых технологических новинок для определённых групп потребителей, снижение социальной ответственности гостиничного бизнеса из-за сокращения кадров, нехватка финансовых ресурсов для приобретения и установки некоторых новых технологий, что снижает возможности по формированию дополнительных конкурентных преимуществ.
Культура потребления	Положительное: усиление восприятия отдыха как неотъемлемой части жизни человека, а наличие комфортных условий – как необходимого элемента отдыха, что повышает готовность осуществлять траты как на само путешествие, так и на услуги, повышающие комфортность условий его осуществления. Негативное: восприятие отдыха как необязательной части жизнедеятельности, а комфорта – как необоснованных дополнительных трат, что снижает готовность осуществлять затраты на путешествия.
Экономическая	Положительное влияние: увеличение числа

ситуация	потенциальных и реальных инвесторов, возможность добиться обеспечения конкуренции не только за счёт снижения цены, расширение турпотока, готовность потребителей увеличивать время отдыха и оплачивать дополнительные услуги. Негативное: уменьшение числа инвесторов, уменьшение спроса на гостиничные продукты, неготовность гостей оплачивать дополнительные услуги и отказ от приобретения в случае повышения цены на основной гостиничный продукт.
Факторы внешнего прямого воздействия	
Состояние отрасли, индустрии	Положительное влияние: государственная поддержка развития индустрии гостеприимства, перспективность долгосрочного пребывания в индустрии. Негативное: снижение интереса к развитию индустрии туризма и гостеприимства со стороны органов государственной власти, что выражается в «сворачивании» различных программ поддержки, ослабление механизма ГЧП, неперспективность бизнеса.
Состояние рынка	Положительное влияние: добросовестная конкуренция, возможность занять собственную нишу и возможность «безболезненно» уйти с рынка, доступ к необходимой информации для проведения маркетинговых исследований. Негативное: высокий уровень конкуренции.
Потребители	Положительное влияние: высокий уровень лояльности потребителей, предсказуемое покупательское поведение. Негативное: низкий уровень лояльности потребителей.
Факторы внутренней среды гостиничного предприятия	
Квалификация персонала	Положительное влияние: постоянное совершенствование предлагаемого гостиничного продукта, повышение качества оказываемых гостиничных услуг, формирование положительного имиджа гостиничного предприятия, повышение удовлетворённости гостей за счёт обеспечения реализации их ожиданий. Негативное: невысокий уровень качества предоставляемых гостиничных услуг, узкий спектр предлагаемых дополнительных услуг и характеристик основного гостиничного продукта, ухудшении имиджа гостиничного предприятия.
Стратегические установки	Положительное влияние: нацеленность руководства гостиничного предприятия на развитие

	конкурентоспособности, то отражается на подборе и обучении кадров, на создании действенной системы контроля качества и т.п. Негативное: отсутствие со стороны руководства поддержки инициатив сотрудников по развитию конкурентоспособности, поиску/формированию конкурентных преимуществ и повышению качества гостиничного продукта.
Состояние ресурсов	Положительное влияние: возможности для обновления гостиничного продукта с учётом меняющихся потребительских ожиданий и конкурентных вызовов, возможности для диверсификации услуг, возможность получения более высокой категории и стать лидером на рынке. Негативное: негибкость производства гостиничного продукта, снижение качества и привлекательности предоставляемых гостиничных услуг.

Источник: собственная разработка автора

Как видно из таблицы 1.4., каждый из приведённых факторов может оказывать, как положительное влияние на гостиничное предприятия, так и негативное. Рассмотрим **возможные меры преодоления негативного влияния** в рамках решения вопросов по обеспечению конкурентоспособности.

1. Ухудшение политической обстановки, приводящее к уменьшению турпотока, сокращению рынков сбыта, ухудшению имиджа территории, на которой расположено гостиничное предприятие.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- активизация маркетинговой политики, направленной на привлечение отечественных туристов,

- участие гостиничного предприятия в различных программах и акциях, направленных на повышение узнаваемости гостиничного предприятия и подчёркивающих его социальную ответственность, что позволит сделать имидж более положительным в восприятии определённых социальных групп.

2. Расширение цифровизации и постоянные технологические обновления, приводящее к возможному сокращению персонала, к недоступности некоторых услуг в составе гостиничного продукта из-за

затруднённости в использовании технологических новшеств или к невозможности приобретения и установок их на гостиничном предприятии.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- разработка для персонала более гибкой функциональной нагрузки и более гибких графиков занятости;

- внедрение технологических новинок в состав гостиничного продукта в качестве дополнительных, а не основных форм потребления.

3. Изменения в культуре потребления, приводящие к нивелированию ценности отдыха и значимости комфорта при размещении.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- совместные с органами власти (например, местного уровня) усилия по популяризации отдыха как неотъемлемой и важной части жизнедеятельности человека.

4. Ухудшение экономической ситуации, приводящее к уменьшению спроса на гостиничные продукты.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- оптимизация состава услуг, входящих в гостиничный продукт без ущерба для общего уровня качества;

- гибкая ценовая политика.

5. Стагнация индустрии гостеприимства, приводящее к снижению интереса к ней со стороны властей.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- активизация всевозможных профессиональных союзов и ассоциаций в вопросах лоббирования интересов индустрии;

- участие в государственных программах поддержки отдельных категорий граждан (участие в реализации программ социального туризма).

6. Состояние рынка, стимулирующее интенсивный рост конкуренции.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- поиск возможностей для формирования новых конкурентных преимуществ;

- рассмотрение возможности выхода (и выход) на новые рынки.

7. Низкий уровень лояльности потребителей.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- адаптация применяемых программ лояльности к изменившимся запросам потребителей;

- участие гостиничного предприятия в различных программах и акциях, направленных на повышение узнаваемости гостиничного предприятия и подчёркивающих его социальную ответственность, что позволит сделать имидж более положительным в восприятии определённых социальных групп.

8. Понижение квалификации персонала, уменьшение числа работников с высоким профессиональным уровнем, результатом чего становится понижение уровня качества предоставляемых гостиничных услуг, сужение спектра предлагаемых услуг, ухудшение имиджа гостиничного предприятия

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- регулярное применение превентивных мер, направленных на привлечение и удержание работников с высокой квалификацией;

- построение эффективной системы обучения, переобучения и повышения квалификации работников гостиничного предприятия;

- активное сотрудничество с учебными заведениями, занимающимися подготовкой кадров для индустрии гостеприимства с целью «выращивания» будущих сотрудников, обладающих высоким уровнем теоретической и практической подготовки.

9. Отсутствие со стороны руководства поддержки инициатив сотрудников по развитию конкурентоспособности, поиску/формированию конкурентных преимуществ и повышению качества гостиничного продукта.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- совместные усилия всех работников и внешних партнёров гостиничного предприятия по продвижению собственных инициатив, связанных с обеспечением развития конкурентоспособности.

10. Недостаточная укомплектованность гостиничного предприятия всеми необходимыми для создания привлекательного гостиничного продукта необходимым уровнем качества, приводящая к значительному снижению способности гостиничного предприятия конкурировать.

Возможные меры минимизации негативного воздействия:

- изменение в стратегических установках;
- пересмотр перераспределения прибыли с целью изыскания возможностей для формирования/ приобретения необходимых ресурсов:
- внедрение более рациональных способов использования ресурсов;
- оптимизация кадрового состава.

Все вышерассмотренные случаи негативного воздействия факторов различного происхождения требуют значительных усилий по оперативному их выявлению, а также разработке и реализации адекватных мер противодействия.

На наш взгляд, с учётом специфики трудовой деятельности, осуществляемой в системе «человек-человек», в рамках которой и функционирует индустрия гостеприимства, наиболее значимым фактором конкурентоспособности гостиничного предприятия является персонал гостиничного предприятия и его характеристики.

«Персоналу гостиничного предприятия необходимо обладать соответствующими личностными качествами, основными из которых являются: вежливость, общительность, доброжелательность, умение улаживать конфликты, устойчивость к стрессовым ситуациям, причём особенно важны данные качества для тех сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами (консьержи, ресторанные работники, отдел размещения и т.д.). Следует отметить, что в ходе работы с гостями у сотрудников гостиниц часто возникают серьёзные эмоциональные перегрузки, обуславливающие негативное воздействие на психику и нервную систему человека, что, в свою очередь, может приводить к различным заболеваниям и к тому, что из фактора конкурентоспособности

положительного воздействия персонал превращается фактор негативного влияния» [30].

Следовательно, одного из наиболее важных требований к работникам гостиничных предприятий – стрессоустойчивость, которую можно объяснить как «эмоциональную стабильность индивида, наличие у него возможности адекватно реагировать на негативные внешние влияния и сохранять в критических ситуациях нормальный уровень работоспособности» [8].

Для того, чтобы точно выявить особенности воздействия на определённое гостиничное предприятие различных факторов, - в первую очередь, тех, что были выделены нами особо, - необходимо регулярно проводить их анализ, применяя при этом различный инструментарий.

«Наиболее известным приемом для оценки рыночной позиции гостиничного предприятия является *SWOT-анализ*. В его основу положено определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, что позволяет оценить конкурентный потенциал фирмы и круг стратегических вопросов, которые ей придется решать в дальнейшем»[67].

Результаты, полученные в ходе такого анализа очень важны при формировании такой стратегической программы, которая позволила бы имеющимся сильным сторонам минимизировать негативное влияние слабых сторон.

1.3. Методы и показатели оценки конкурентоспособности

На сегодняшний день для оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия с целью выяснения не только его сложившегося положения на рынке, но и для составления прогноза дальнейшего существования, применяется разнообразный инструментарий.

Анализ научной литературы показывает, что можно выделить следующие основные подходы к проведению оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия:

1. Изучение конкурентоспособности с позиции сравнительных преимуществ.
2. Оценка по теории равновесия (т.е. в соответствие с теорией А.Маршалла).
3. Матричная методика оценки конкурентоспособности БКГ (разработана Бостонской консалтинговой группой).
4. Структурный подход.
5. Функциональный подход.
6. Оценка конкурентоспособности на базе выявления критериев удовлетворения потребностей гостя.

На рисунке 1.3. представлены основные этапы проведения общей оценки конкурентоспособности, справедливые также и для гостиничного предприятия.



Рисунок 1.3. Этапы исследования конкурентоспособности [21].

Первый этап: первичный анализ факторов воздействия, позволяющий выявить их, идентифицировать и классифицировать.

Для более точной оценки можно ввести весовые коэффициенты, демонстрирующие значимость каждого отдельного фактора. Для гостиничного предприятия, как правило, при оценке, наибольший весовой коэффициент получают именно людские ресурсы.

Третий этап: проводится оценка поставщиков гостиничного предприятия.

Четвёртый этап: анализ применяемой стратегии обеспечения конкурентоспособности исследуемого гостиничного предприятия.

По мнению ряда экспертов, в том числе, Скобкина С.С., - «существуют три основных направления анализа и оценки конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства» [81].

Первое направление – проведение оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе результатов его хозяйственной деятельности (занимаемая доля на рынке, рентабельность и т.п.), анализ факторов её определяющих, что позволит составить обоснованный прогноз развития его конкурентоспособности.

Второе направление — более подробный факторный анализ, в рамках которого определяются т.н. «силы», воздействующие на гостиничное предприятие, непосредственно влияющие на его способность конкурировать на рынке гостиничных услуг. При этом эти факторы не только выявляются, но и подробно исследуются.

Третье направление - изучение различных аспектов влияния на формирование конкурентоспособности гостиничного предприятия той стратегической траектории, которой оно придерживается в своей деятельности.

На рисунке 1.4. представлены основные характеристики гостиничного предприятия в рамках оценки его возможности конкурировать.



Источник: собственная разработка

Рисунок 1.4. Основные параметры для оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Среди параметров оценки гостиничного предприятия в целом, можно выделить особо следующие:

- способность менять гостиничный продукт, в зависимости от изменений потребностей клиентов лучше и оперативнее, нежели конкуренты;
- умение занять на рынке собственную нишу, обеспечивающую прочное положение и развитие на долгосрочную перспективу;
- экономическая эффективность деятельности;
- способность не только добиться положительной репутации, но и стать успешным брендом на рынке гостиничных услуг.

Традиционно, показатели конкурентоспособности гостиничной услуги подразделяют на три группы, это: качественные, маркетинговые и экономические показатели, - см. рисунок 1.5.



Рисунок 1.5. Система показателей конкурентоспособности гостиничной услуги [67].

Существуют различные способы расчётов, определяющих показатели конкурентоспособности, - некоторые, наиболее, на наш взгляд, важные рассмотрим подробнее (см. таблицу 1.5.).

Таблица 1.5.

Основные способы расчётов показателей конкурентоспособности

Показатель	Формула расчёта
КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
уровень обслуживания (К _о)	$K_o = \frac{P_{ф.о.}}{P_{max}} \times 100\%$ <p>где <i>P_{ф.о.}</i> — «фактический рейтинг привлекательности обслуживания, оцененный потребителем; <i>P_{max}</i> — максимально возможный рейтинг привлекательности обслуживания»</p>
коэффициент классности услуги (Кк.у.) показывает соответствие фактического класса услуги заявленному	$K_{к.у.} = \frac{O_{н.э.}}{O_{соб.}} \times \frac{НФ_{н.э.}}{НФ_{соб.}}$ <p>где <i>O_{н.э.}</i> и <i>НФ_{н.э.}</i> — «оценка параметров гостиницы и ее номерного фонда независимым экспертом в процессе аттестации и сертификации гостиничных услуг, балл¹; <i>O_{соб.}</i> и <i>НФ_{соб.}</i> — оценка</p>

¹ В соответствии с принятой системой классификации средств размещения.

	параметров гостиницы и номерного фонда собственными силами (заявленная классность), балл»
МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
известность бренда гостиничного предприятия (Кб)	$K_{б.} = \frac{N_{п.}}{N_{об.}}$ <p>где $N_{п.}$ — «количество респондентов, положительно откликнувшихся на упоминание средства размещения, чел.;</p> <p>$N_{об.}$ — общее количество опрошенных респондентов, чел.»</p>
эффективность рекламных мероприятий (Кр.м.)	$K_{р.м.} = \frac{\Delta\Pi}{З_{р.}}$ <p>где $\Delta\Pi$ — «прирост прибыли гостиничного предприятия под воздействием рекламных мероприятий, тыс. руб.; $З_{р.}$ — затраты на рекламные мероприятия, тыс. руб.»</p>
эффективность каналов сбыта (Кк.с.)	$K_{к.с.i} = \frac{N_i}{N_{к.}}$ <p>где $Кк.с.i$ — i-ый канал сбыта; N_i — «количество потребителей, обратившееся в гостиничное предприятие за определенный период посредством i-го канала, чел.; $N_{к.}$ — общее количество потребителей, посетивших гостиничное предприятие за определенный период, чел.»</p>

Источник: составлено автором по материалам [67].

Алгоритм общей оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия представлен на рисунке 1.6.:

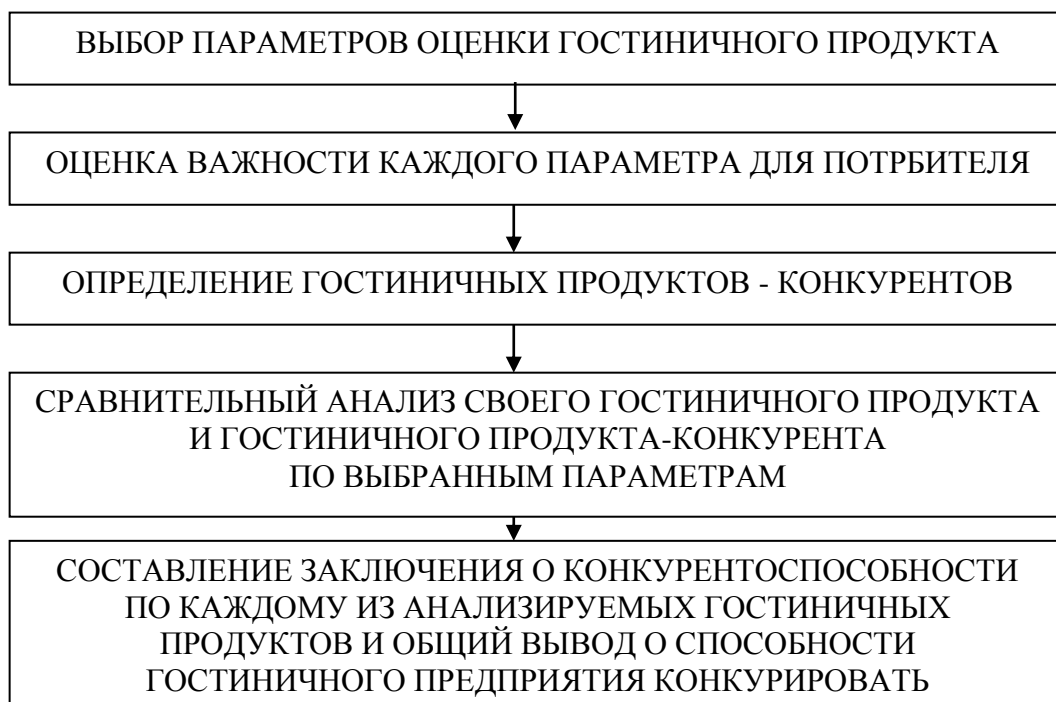


Рисунок 1.6. Алгоритм оценки конкурентоспособности.

Таким образом, с учетом сделанного исследования можно сделать некоторые выводы.

Конкурентоспособность, как отдельной гостиничной услуги, так и гостиничного предприятия в целом – понятие относительно, поэтому при её оценке необходимо учитывать временные и пространственные параметры.

Для формирования и поддержания конкурентоспособности в рамках функционирования гостиничного предприятия необходимо создать условия для её обеспечения. Полагаем, что обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия является одним из элементов управления на всех его уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном.

На оперативном уровне в рамках решения повседневных задач необходимо проведение маркетинговых исследований с целью выяснения конкурентного положения гостиничного предприятия.

На тактическом уровне – всесторонний анализ деятельности гостиничного предприятия с целью выявления его долгосрочных конкурентных преимуществ или возможностей для их формирования/развития.

На стратегическом уровне – определение основных направлений повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия в долгосрочной перспективе.

Глава 2. Технологии обеспечения конкурентоспособности в индустрии гостеприимства

2.1. Современные проблемы развития гостиничных предприятий

Все современные проблемы развития гостиничных предприятий можно подразделить на две группы:

- следствие постепенных изменений на рынке индустрии гостеприимства, вызванные результатами научно-технического прогресса, изменением моделей поведения потребителей, появлением новых технологий обслуживания и т.п.;

- вызванные пандемией COVID-19.

Как показало проведенное в рамках настоящей работы исследование социальных сетей поведение потребителей туристических продуктов в России, вследствие влияния COVID-19 и ограничений связанных с ним, изменилось в сторону ограничения бюджетов на поездки с сохранением требований к качеству обслуживания. Независимо от цели поездки (туристическая или деловая) потребителям требуется гибкий подход к бронированию билетов, гостиниц, авиаперелётов, возможность расширенного страхования от форс-мажоров, связанных с возможностью заражения коронавирусной инфекцией и ограничительными мерами, связанными с ней. Кроме того, потребители нуждаются в развитии цифровых технологий и новых туристических продуктов, связанных с поездками (в том числе деловыми), с целью минимизации контактов с сотрудниками компаний и нахождению в местах скопления людей. Потребители готовы предпринимать дополнительные меры предосторожности в связи с коронавирусом во время путешествий (в том числе деловых), но в условиях российских реалий, скептически настроены к предпринимаемым государством мерам.

Все вышесказанное означает, что экономическая деятельность предприятий, занятых в предоставлении туристских, гостиничных услуг, услуг общественного питания, должна трансформироваться под изменившиеся запросы потребителей и внешние нормативные требования,

все более ужесточающиеся с учетом изменения эпидемиологической ситуации.

Рынок гостиничных услуг обладает особыми характеристиками, среди которых:

- высокая чувствительность к такому неценовому фактору спроса, как мода;
- достаточно сильная зависимость от внешних факторов косвенного влияния;
- индивидуализированный подход к спросу, восприятию качества и т.п.;
- вовлечённость в механизм экономики впечатлений и др.

Безусловно, российский рынок гостиничных услуг отличается от других национальных рынков. На основе изучения мнения экспертов в индустрии туризма и на основе проведения собственного исследования, можно отметить следующее, - для отечественного рынка гостиничных услуг характерны:

- повышенная чувствительность потребителей к цене на гостиничные продукты;
- недостаточная маркетинговая активность отечественных гостиничных предприятий;
- в целом, достаточно серьёзные барьеры для входа на российский рынок гостиничных услуг;
- несетевые отели имеют достаточные отличие и специфические черты даже если принадлежат к одной категории.

Несмотря на положительную динамику, очевидно, что восстановлению рынка гостиничных услуг говорить преждевременно. Одной из главнейших задач, стоящих сейчас перед гостиничным бизнесом является поиск новых более совершенных и более адаптированных к современным условиям инструментов привлечения потребителей гостиничного продукта.

Сегодня у гостиниц есть разнообразный набор инструментов, с помощью которого возможно осуществить данные требования. Грамотная

организация системы виртуального пространства, эффективное использование цифровых технологий и возможностей автоматизации бизнес-процессов и процессов обслуживания дает гостинице возможности для повышения своей конкурентоспособности, удержания и расширения собственных рыночных позиций.

Глобальный COVID-кризис спровоцировал необходимость повсеместного использования цифровых технологий. Однако в настоящее время на российском рынке делового и событийного туризма разрыв между компаниями по степени цифровизации значителен, а их усилия по перезапуску деятельности в цифровом формате определяются с одной стороны «этапом эволюционного цифрового развития» конкретной компании, а с другой стороны степенью консолидации усилий компаний на отраслевом (туристском/региональном) рынке.

Цифровизация формирует не только новый цифровой глобальный рынок туристских услуг, но и, корректируя бизнес-процессы предприятий индустрии туризма, стимулирует создание новых бизнес-моделей, а также – обновлённые стандарты ведения бизнеса.

В Российской Федерации с 1-го января 2021 года вступило в силу Постановление Правительства РФ «Об утверждении положения классификации гостиниц» (от 18.11.2020, № 1860). Новое действующее положение направлено на повышение качества гостиничных услуг за счёт внедрения новых или изменённых стандартов. В целом, нововведения можно охарактеризовать следующим образом:

- систематизированы правила гостиничных услуг;
- расширены требования к информированию постояльцев (направленные, в т.ч. и на расширение внедрения цифровых технологий);
- конкретизированы некоторые положения договора об оказании гостиничных услуг;
- ужесточён список профессиональных требований к персоналу гостиницы [4].

На данный момент во всех средствах размещения, расположенных на территории РФ, сохраняются в качестве обязательных требования о соблюдении социальной дистанции, регулярной дезинфекции специальными препаратами всех помещений, использование гостями средств индивидуальной защиты.

Резюмируя вышеизложенное, подчеркнём, что выполнение современных требований к стандартам качества гостиничных услуг позволит предприятиям данной сферы эффективно функционировать на рынке, быть конкурентоспособными, занимать собственную нишу, сформировать положительный имидж, быть социально ответственным.

Активное внедрение в деятельность гостиничных предприятий цифровых технологий – не единственный современный подход обеспечения конкурентоспособности. На наш взгляд, не менее важны и управленческие технологии и технологии взаимодействия с персоналом, и технологии создания/продвижения гостиничного бренда.

Последнее время технологиями, зарекомендовавшими себя как наиболее успешные, стали сетевой подход к ведению гостиничного бизнеса и привлечение к управлению управляющих компаний.

Первые сетевые гостиницы в мире появились в конце XIX века, в Канаде, первые национальные гостиничные сети в России – в начале 2000-х, на сегодняшний день наиболее развитыми среди них признаны сети Azimut Hotel Company, AMAKS Hotels&Resorts и Heliopark Hotels & Resorts.

Традиционно, среди основных преимуществ выбора сетевой формы ведения бизнеса, называют такие как:

- экономическая выгода («эффект масштаба»);
- единая система бронирования;
- централизованное обучение персонала;
- формирование стандартизированного гостиничного продукта;
- более широкие возможности для продвижения.

Но даже независимые гостиничные предприятия часто стремятся к определённым формам интеграции.

Консолидация лучших представителей гостиничного бизнеса, как правило, представляет собой различные ассоциации «со знаком качества». По мнению многих специалистов, «одним из наиболее ярких примеров маркетинговых ассоциаций в индустрии гостеприимства являются компании: The Leading Hotels of the World (LHW), Preferred Hotels & Resorts (PHR) и Small Luxury Hotels of the World ((SLH)»[87]. Для вступления в одну из подобных ассоциаций необходимо соответствовать определённым требованиям, однако, это компенсируется будущими преимуществами, - такими, как:

- свидетельство признания со стороны авторитетов рынка гостиничных услуг;
- единую систему бронирования;
- мониторинг качества персонала и др.

Формирование и развитие конкурентных преимуществ любого средства производства невозможно без эффективного руководства. Поэтому достаточно распространённым в индустрии гостеприимства является такая сетевая форма, как заключение контрактов на управление сторонней организацией, специализирующейся в этой области.

Управляющие компании в гостиничном бизнесе оказывают следующие услуги:

- планирование расширения гостиничного пространства, проектирование новых гостиниц, а также реконструкция существующих;
- оперативное управление средством размещения;
- организация наполняемости номеров;
- контроль бизнес-процессов гостиничного предприятия;
- ведение бухгалтерских и финансово-отчётных систем.

Все вышперечисленные функции, если они выполнены на высоком профессиональном уровне, безусловно, способны обеспечить

конкурентоспособность гостиничного предприятия. Поэтому к выбору управляющей компании необходимо подходить тщательно и не забывать о возможных недостатках такого взаимодействия для собственника: отсутствие оперативного контроля, отсутствие права вмешиваться в процесс управления, значительные выплаты за осуществляемое управление при существующем риске того, что оно будет малоэффективным/неэффективным.

Полагаем, что полезным будет использование, в данном случае, зарубежного опыта – смешанной модели сетевого взаимодействия субъектов индустрии гостеприимства, предполагающей различные комбинации оптимальных форм сотрудничества, в зависимости от особенностей прохождения различных этапов жизненного цикла предприятия. Это явление обозначается новым термином «манчайзинг» (от сочетания слов «менеджмент» и «франчайзинг»). Такой подход более гибкий, позволяющий выбрать оптимальные условия взаимодействия.

Также, на наш взгляд, одним из результативных современных подходов к обеспечению конкурентоспособности гостиничного предприятия, относится т.н. «стратегия неприсоединения» (или – «софт-бренд»). Это интеграция собственника и гостиничного оператора, предполагающая определённое участие собственника в управлении и активную помощь гостиничного оператора в формировании «работающего» бренда и в его продвижении.

Как правило, специалисты сходятся во мнении, что всё-таки главным конкурентным преимуществом гостиничного предприятия является его персонал – его уникальные знания и умения, а также постоянное совершенствование системы управления кадрами.

Отличительной чертой индустрии гостеприимства является то, что она относится к системе взаимодействия «человек-человек». Поэтому основными качествами работников этой сферы должны быть: умение взаимодействовать с людьми эффективно, готовность помочь, приветливость и стрессоустойчивость.

«Стрессы на рабочем месте для работников гостиничной сферы не только не способствуют повышению качества услуг и общей конкурентоспособности гостиничного предприятия, но и ухудшают самочувствие, формируют чувство неудовлетворенности работой, плохо сказываются на эффективности деятельности заведения» [30].

Считаем, что в сложившейся непростой обстановки ограничений для развития туризма, постоянная необходимость в совершенствовании своего профессионального уровня, именно умения противостоять стрессам – это самое ценное качество персонала любого средства размещения.

Поэтому руководство средством размещения должно обеспечить все условия для реализации результативного «процесса управления стрессом, включающего в себя:

- определение вызывающих стресс факторов;
- распределение данных факторов в соответствии с интенсивностью воздействия;
- выработка конкретного алгоритма дальнейших действий;
- разработка мер по обеспечению адаптивности новых работников к стрессовым ситуациям и использование сопровождения более опытными («наставничество»)[30].

Всё вышеперечисленное обуславливает необходимость обеспечения индустрии туризма такими кадрами, которые были бы способны реализовывать новые технологии обслуживания гостей и управления гостиничным предприятием.

Современные технологии гостиничной деятельности, направленные на повышение конкурентоспособности, требуют современных образовательных технологий для качественной подготовки, обучения, переобучения персонала.

«Анализ зарубежных практик позволяет понять, что большинство школ туристского и гостиничного дела в Европе открыты на базе действующих предприятий индустрии туризма и гостеприимства. По сравнению с

российским учебным процессом, европейское обучение более практико-ориентировано» [9].

Поэтому очень важно использование таких образовательных технологий для специалистов индустрии гостеприимства, как:

- проведение практических занятий в условиях, имитирующих пространство реального гостиничного предприятия (т.н. «учебные гостиницы»);

- привлечение ведущих специалистов индустрии гостеприимства к проведению мастер-классов;

- осуществление всевозможных дискуссий актуальной проблематики совместно.

Применение рассмотренных подходов позволяет адекватно ответить актуальным вызовам, с которыми сталкиваются гостиничные предприятия, и способствует повышению уровня конкурентоспособности.

Дальнейшее развитие индустрии гостеприимства во многом зависит от сроков окончания пандемии и от того, как будет проходить постпандемийный период.

Эксперты, как правило, обозначают два основных сценария развития данного вопроса.

Первый вариант: скорое окончание пандемии, что ознаменуется дальнейшим снятием ограничений не только для внутренних туристов, но и по въезду иностранных туристов. Это будет происходить в условиях, для которых характерны:

- увеличение деловой активности и постепенное восстановление рынка МICE-туризма;

- качественная трансформация туристского, гостиничного и ресторанного бизнеса за счет активного вовлечения в туристский оборот новых локальных креативных площадок, новых городских открытых территорий, а также уже существующих городских локальных туристских

зон с новыми брендами. Кроме того, на рынке событийного туризма будут преобладать гибридные продукты, включающие онлайн и офлайн-форматы;

- активное развитие цифрового онлайн-рынка туризма и гостеприимства будет активно развиваться за счет новых туристских сервисов и продуктов, обеспечивающих бесконтактность, единое цифровое окно и безопасность туристов в дестинации.

Второй вариант: волнообразное развитие пандемии COVID -19, что делает необходимым введение новых стандартов безопасности универсализации корпоративных стандартов деятельности и технологических процессов в инфраструктуре гостеприимства:

- определяющим в работе индустрии при таком варианте развития пандемии станет обеспечение финансовой устойчивости гостиничных предприятий, возможно

- за счёт межотраслевой и внутриотраслевой коллаборации предприятий;

- консолидация деятельности предприятий индустрии гостеприимства возможно осуществлять, в том числе, и с использованием digital-технологий – на основе разработки системы гибких корпоративных стандартов;

- возможно изменение цикла обслуживания, – переход к проектно-командной работе,

- сопровождающееся обеспечением безопасности потребителей и персонала с использованием гибких персонализированных технологий.

На наш взгляд, более успешному функционированию в сложившихся условиях гостиничному предприятию могут помочь следующие рекомендации:

1. расширение арсенала применяемых маркетинговых инструментов (в т.ч, применение таких современных действенных технологий продвижения как inbound-маркетинг);

2. активизация продаж дополнительных услуг гостям;

3. совершенствование существующей или создание новой программы лояльности, нацеленной на повторные визиты (например, расширение предоставляемых бонусов – комбинирование системы скидок, балльной системы и предоставления лояльным гостям бесплатных услуг);

4. активное использование возможностей социальных сетей – привлечение через полезный контент;

5. регулярное отслеживание и выявление эффективных каналов продаж.

2.2. Конкурентная среда на рынке гостиничных услуг Санкт-Петербурга

Согласно данным Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, на соискание Всероссийской туристской премии Russian Travel Awards 35 регионов России представляли свои лучшие туристические проекты за 2021 год.

В 2021 году Санкт-Петербург принял 5,8 миллионов российских туристов, при этом 83% путешественников оценило уровень гостеприимства как самый высокий. Это результат работы всей отрасли, которая, несмотря на вызовы пандемии, готовила новые программы и предложения.

В итоге город взял сразу несколько номинаций: «Лучший региональный туристско-информационный центр», «Лучший маркетинговый проект в области туризма и индустрии гостеприимства», совместный с Москвой «Лучший межрегиональный туристический проект».

Теперь официально Санкт-Петербург – «Территория событийного туризма» и «Территория Мастеров Гостеприимства».

На сегодняшний день для дальнейшего столь же успешного развития Санкт-Петербурга как крупнейшего туристского центра, необходимо достижение следующих целей:

1. стимулирование роста турпотока за счёт формирования новых «точек роста»;

2. диверсификация турпродукта: дополнение традиционных маршрутов и туристских программ новыми, основанными на вовлечении новых объектов показа – охват новых целевых групп потребителей;

3. увеличение срока пребывания в городе и увеличение «среднего чека» туриста.

Достижение этих целей возможно с помощью решения таких задач: изыскание новых способов позиционирование города в различных маркетинговых каналах; нацеленность на формирование/повышение лояльности потребителей; акцент на современные локации при составлении туристских программ и при проведении событий; окончательное решение проблемы сезонности.

Для того, чтобы понимать, как именно выстраивать соответствующую целям и задачам стратегию, необходимо провести как можно более полный анализ. Остановимся на трёх способах исследования: PEST-анализ, SWOT-анализ и SMART-анализ. Результаты PEST-анализа (он базируется на изучении политических, экономических, социо-культурных и технологических факторах внешней среды) представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. Результаты PEST-анализа Санкт-Петербурга как крупнейшего туристского центра.

Исходя из выявленных факторов, можно констатировать, что воздействие внешней среды на предприятия индустрии гостеприимства неоднородно – как негативно, так и положительно.

Перейдём к результатам SWOT-анализа – они представлены на рисунке 2.2.

<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - геоположение (хаб); - высокая концентрация всемирно признанных культурно-исторических объектов; - наличие «сильного» бренда; - наличие возможностей для изыскания новых креативных площадок и «точек роста» 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - сезонность; - в целом, высокая стоимость туристских услуг и дорогое пребывание; - физический износ некоторых привлекательных для туристов объектов
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - имеются все стимулы для развития внутреннего туризма; - спрос на городские турпродукты от разных целевых групп; - налаженное онлайн-продвижение 	<p>УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабильность индустрии гостеприимства; - ограничения для иностранных групп; - сложности в получении виз и низкая транспортная доступность как следствие ухудшения внешнеполитической ситуации

Рисунок 2.2. Результаты SWOT-анализа Санкт-Петербурга как крупнейшего туристского центра.

Результаты SWOT-анализа демонстрируют необходимость поддержки сильных сторон, наращивание интереса к городу за счёт «открытия» новых объектов и событий для привлечения туристов, - в первую очередь, внутренних.

Результаты SMART-подхода к анализу, позволяющему поставить определённые цели и задачи и проводимого по следующим направлениям: S (specific) – «конкретность»; M(measurable) – «измеримость»; A(achievable) – «достижимость»; R (relevant) – «уместность»; T (time-bound) – «ограниченность во времени».

Для сегодняшнего состояния Санкт-Петербурга как туристского центра это подход выражается в следующем.

S – восстановление турпотока как минимум, его увеличение – как максимум;

M – восстановление до 10,4 млн (объём турпотока в «доковидный период»);

A – акцент на использовании различных цифровых технологий при продвижении города, вовлечение представителей молодёжи в популяризацию города как привлекательного туристского направления (например, активное взаимодействие с блогерами); создание новых форм туристского продукта (например, в рамках развития альтернативного туризма);

R – присутствие бренда в digital-пространстве оперативно привлечёт внимание к туристским предложениям города;

T – необходимо провести мероприятия по продвижению до начала «высокого сезона».

Безусловно, при подборе наилучших инструментов по продвижению туристских продуктов Санкт-Петербурга, необходимо не только учитывать потенциал города, но и понимать, как это сочетается с особенностями потребителя.

Проводимые в последнее время Комитетом по развитию туризма маркетинговые исследования демонстрируют такой портрет основного потребителя туристского продукта Санкт-Петербурга: женщина 25-45 лет, россиянка, пользующаяся мобильными устройствами, интересующаяся гастрономией, семейным отдыхом, рабочими поездками, приезжающая на несколько дней и иногда посещающая и пригороды Санкт-Петербурга.

«Туризм вносит значительный вклад в экономику Санкт-Петербурга. В последние годы он является драйвером развития экономики города и показывает опережающий рост. Только в 2019 году туристы потратили в нашем городе 376,8 млрд. рублей. Прямой вклад туризма в экономику составил 4,4% ВРП. Туризм – это 12% всего экспорта Петербурга и 44,5 %

его неэнергетического не сырьевого экспорта, при этом туризм самый экологически чистый экспорт. Также туризм создает новые рабочие места и снижает уровень безработицы - в Петербурге индустрия обеспечивает в низкий сезон более 100 тыс. прямых рабочих мест, в высокий сезон эта цифра увеличивается до 300 тыс. человек. По данным комитета, за пять лет средние траты туристов в Петербурге выросли на 21,3%. В 2019 году российский турист тратил в городе в среднем 34,4 тыс. рублей, а иностранный – 36,4 тыс. Туристы расходуют средства на проезд, в том числе в городском транспорте, на проживание и питание, культурную, развлекательную, экскурсионную программы, покупку сувениров, лечение и оздоровление» [75].

«В 2018–м Северную столицу посетили 8,2 млн человек, из них 3,9 млн — иностранцы (свою роль сыграл Чемпионат мира по футболу). Но рост по сравнению с 2017–м составил всего 30%. По итогам 2019–го — 26,8% (иностранцы — 25,6%, россияне — 27,9%). То есть в прошлом году в Петербург приехали 10,4 млн человек» [84]. За последние годы наблюдается «стабильное увеличение туристского потока и полученной прибыли. Пандемия вносит свои коррективы - по примерным прогнозам экспертов, туристский поток в Петербург к концу 2020 года может составить всего лишь около 1,9 млн человек» [60].

«По данным аналитической компании NAI Besar по итогам 2018г. общий объем предложения гостиниц составило 407 шт. (категории 3*- 5*), а общий объем номерного фонда составил около 27 тыс. номеров» [69].

«По данным СПб ГБУ «Кадастровая оценка» наибольшую долю занимают гостиницы (46,8% от общего объема предложения) и мини-отели (27,4%), в меньшем объеме представлены такие средства размещения, как хостелы, гостевые дома, отели типа «Постель и Завтрак», пансионаты и пр. (менее 4%). Наибольшее количество гостиниц в Санкт-Петербурге на конец 2018 года было представлено в категориях «без звезд» и 3* (43% и 32% от общего объема предложения соответственно), наименьшее – в категориях 1* и «апарт-отель» (1% и 2% соответственно)» [72].

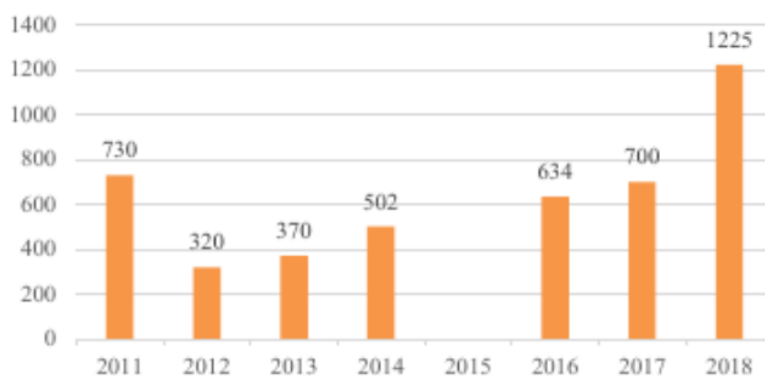


Рисунок 2.3. Динамика прироста номерного фонда в Санкт-Петербурге (2011-2018 гг) [76].

В феврале 2020 года ВОЗ объявила о пандемии коронавирусной инфекции COVID-19, распространяющейся с высокой скоростью по всему миру.

От первой же волны больше всего пострадала сфера туризма и гостеприимства, индустрия организации событий. Так, в связи с ограничениями «за первое полугодие 2020 года в Петербурге прекратили деятельность 416 заведений общественного питания — 41% от числа всех закрытых помещений стрит-ритейла. Приведенные цифры превышают аналогичный показатель 2019 года в 2,4 раза. По данным Knight Frank, наибольшее число закрытий пришлось на рестораны (43%), бары (13%) и кофейни (11%)».

По данным аналитиков Maxis в ассоциации с CBRE, «по состоянию на конец второй декады марта 2020 года в Санкт-Петербурге действовали 212 отелей категории 3*–5* с валовым номерным фондом 24 913 номеров, которые были классифицированы в соответствии с действующим законодательством РФ. Почти 37% действующего номерного фонда находилось под управлением международных гостиничных операторов.

В апреле 2020 – период действия ограничений хозяйственно-экономической деятельности в Санкт-Петербурге полностью приостановили деятельность 56 средств размещения, обеспечивавшие 23% валового

номерного фонда отелей категории 3*-5*. Самый многочисленный по номерному фонду сегмент гостиниц категории 4* уменьшился в объеме предложения в апреле на 15%.

34% номерного фонда отелей Санкт-Петербурга, не функционировавшего в апреле, пришлось на долю объектов под управлением международными гостиничными операторами. Частично гостиницы прибегали к ограничению объема предложения в сегменте дорогостоящих номеров с целью уменьшения нагрузки на номерной фонд и привлечения меньшего количества персонала для его обслуживания.

Для сравнения, по оценкам JLL, в Санкт-Петербурге, средневзвешенная загрузка международных брендовых гостиниц во втором квартале 2020 г. составила 5,2%, что на 93% ниже аналогичного показателя 2019 г.» [61]. Главное преимущество апарт-отелей – наличие кухонных зон, что позволило им легко адаптироваться к изменению целевой аудитории и перейти с краткосрочного формата проживания к долгосрочному проживанию, а в случае необходимости и к аренде жилых помещений. Кроме того, апарт-отели не имели проблем с организацией работы персонала, в плане его сохранения, перевода на дистанционный режим или сокращения.

Подобную практику использовали и зарубежные отели, например: по данным американского агрегатора HomeToGo, американцы лето 2020 года предпочитали останавливаться в арендованных домах, а не в гостиницах. За лето 2020 года спрос на аренду коттеджей вырос на 80%, а на виллы и бунгало – на 60% по сравнению с прошлым 2019 годом [53].

Компания Travelline, которая создает ИТ-инструменты для гостиничного бизнеса, составила график онлайн-бронирований и отмен в отелях России. На рисунке 2.4. представлены данные на конец июня 2020:



Рисунок 2.4. График онлайн-бронирований и отмен в отелях России (июнь 2020) [66].

Как видно, из рисунка 2.4., Санкт-Петербург занимает вторую позицию (после Ставропольского края) среди популярных российских турдестинаций по количеству произведённых отмен забронированных поездок.

По оценке экспертов турбизнеса, «многие петербургские туркомпании практически полностью остановили свою работу, сократили персонал, уменьшили размеры офисов» [85].

«Спрос на Санкт-Петербург начал восстанавливаться только с середины июля, поэтому по итогам лета общий туристический поток сократился на 40% в сравнении с летними показателями 2019 года» [64].

По данным РБК. Rehels. «выручка петербургских турагентств в августе упала на 44% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года» [58].

«Несмотря на то, что по доходам от внутреннего туризма Санкт-Петербург занял второе место среди городов РФ, заработав 23,86 млрд. руб., доля туристской отрасли составила всего 0,44% от валового регионального продукта, что в 10 раз меньше по сравнению с 2019 годом. За 9 месяцев 2020 года спад турпотока распределился следующим образом: туризм мероприятий (MICE) – падение на 65%, туристические группы – падение на 85- 90%, индивидуальные бизнес-поездки – падение на 70%, индивидуальные туристы – падение на 55%» [87].

На диаграмме 1 представлен прямой вклад туризма в ВРП Санкт-Петербурга в 2019 и 2020 гг. Данные за 2020 год актуальны на октябрь текущего года.



Диаграмма 1. Вклад от туризма в ВРП Санкт-Петербурга в 2019 и 2020 гг.

На диаграмме 2 представлены данные о загрузке гостиниц Санкт-Петербурга в 2019 и 2020 гг.

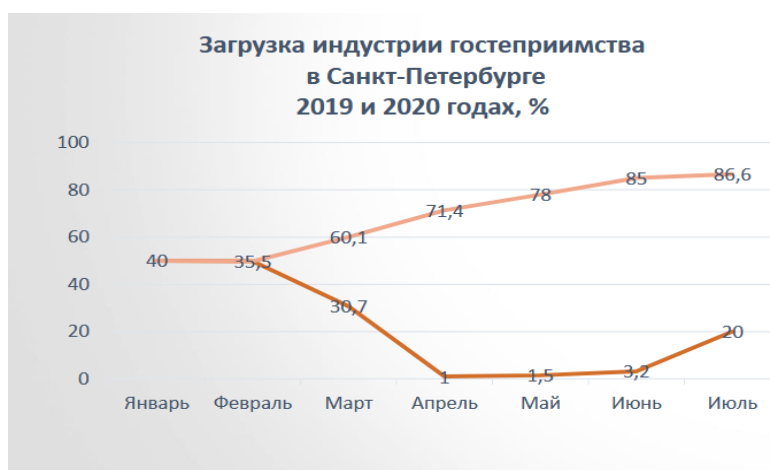


Диаграмма 2. Загрузка индустрии гостеприимства в Санкт-Петербурге в 2019 и 2020 гг, в % [74].

Также по данным Комитета по развитию туризма в Санкт-Петербурге:

- «ежемесячные потери гостиниц составляют, в среднем 519 млн руб.,
- общее падение рынка потребления услуг туроператоров после введения ограничительных мер – до 90%;
- ожидаемое падение туррынка по итогам года – до 70%» [74].

При анализе туристского сезона в 2020 года наблюдаются и ожидаемые изменения в структуре туристского потока в наш город. Если в

2019 году он был представлен всем разнообразием: школьные группы, деловой туризм, въездной туризм (иностранцы), инсентив-туристы, самостоятельные туристы, сборные группы, то в 2020 – в основном, индивидуальный и самостоятельный туризм.

Современные гостиничные предприятия вынуждены функционировать в очень непростых условиях, сформированных под воздействием негативного влияния пандемии COVID-19, ускоренных процессов цифровизации гостиничной деятельности, сложной внешнеполитической обстановкой.

Сделаем небольшой обзор тех общих изменений, которые происходили на рынке гостеприимства северной столицы с начала пандемии.

Традиционный период «пикового сезона» – летний – стал «для гостиничных предприятий Санкт-Петербурга в 2020 г. одним из худших периодов: за лето средняя загрузка гостиниц снизилась с 88,1% до 30,8%» [61].

По данным международной консалтинговой компании «Colliers», только в первом полугодии 2021 г. загрузка гостиниц Санкт-Петербурга составила уже 50% – такой рост стал возможен за счёт увеличения потока внутренних туристов. «Стоимость номера и доходность в первом полугодии 2021 г. также превзошли показатели прошлого года за счет низкой базы, однако пока не достигли доковидных значений» [55].

Анализ соответствующих статистических данных показывает, что в 2021 году на рынке гостиничных услуг начался процесс восстановления. Кроме того, общий номерной фонд города пополнился 419 номерами. На рисунке 2.5. показана динамика прироста номерного фонда Петербурга за последние 10 лет.

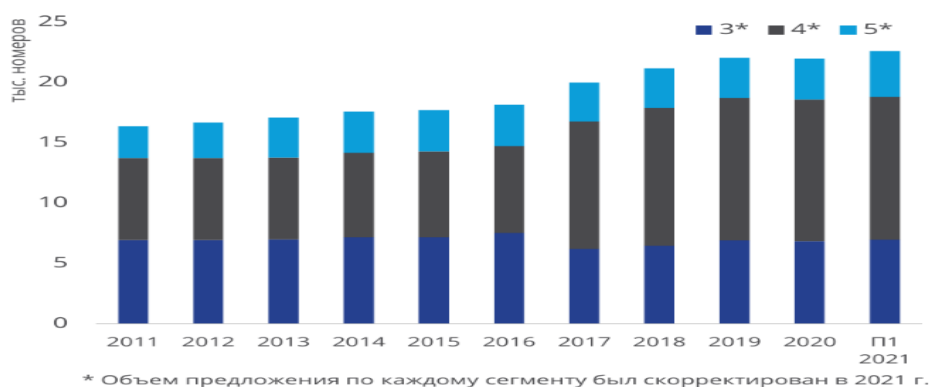


Рис. 2.5. Динамика прироста номерного фонда Санкт-Петербурга (2011 г. – первое полугодие 2021 г.) [55].

Согласно данным, собранным на онлайн-платформе для оценки показателей продаж «Аналитика гостиничного рынка», средний тариф продажи номера (ADR) в Санкт-Петербурге за июнь 2021 г. (это «высокий сезон») составил 7030 руб.; это на 9% ниже, чем в 2018 г., но на 128% выше, чем в 2020 г. Согласно тому же источнику, средняя загрузка несетевых отелей Санкт-Петербурга в июне 2021 г. составила 73,1%, что на 14% ниже, чем в 2019 и на 292,8% выше, чем в этот же период 2020 г.

Для сравнения приведём данные международной аналитической компании «Benchmarking Alliance» по загрузке в июне 2021 г. гостиничных предприятий скандинавских и прибалтийских городов:

Копенгаген – 24,4%, Хельсинки – 22,7%, Осло – 28,5%, Рига – 16,4%
 Стокгольм – 27,3%, Таллин – 26,9%.

Также для сравнения приведём данные того же источника по средней загрузке московских отелей за июнь 2021 г. – он составил 65,2% [71].

Таким образом, в первом полугодии 2021 г. номерной фонд Санкт-Петербурга увеличился на 332 номера (в трёх новых отелях). Вместе с тем в начале 2021 г. сохранился тренд на частичную консервацию номерного фонда, а также на закрытие части сетевых отелей, позволивший гостиницам оптимизировать издержки на содержание объектов.

По данным консалтинговой компании в сфере недвижимости «Colliers» за полный 2021 год «качественный номерной фонд Санкт-Петербурга

пополнился 419 номерами в 4 новых объектах. Следовательно, по состоянию на конец 2021 года качественный номерной фонд гостиниц Санкт-Петербурга составляет 26,1 тыс. номеров» [91].

Распределение номерного фонда по категориям гостиниц в 2021 году выглядело следующим образом:

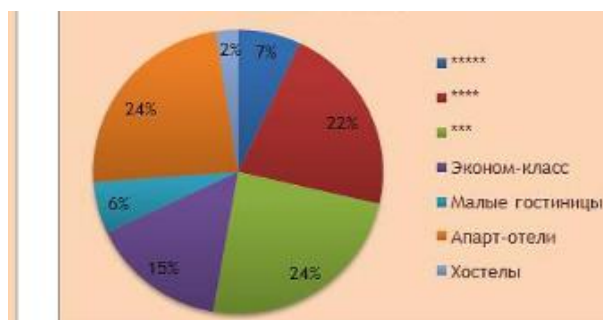


Рисунок 2.6. Распределение номерного фонда по категориям гостиниц в 2021 году [79].

Гостиничный рынок постепенно восстанавливается благодаря внутреннему туризму, однако основные показатели пока не вернулись к уровню 2019 года.

По итогам 2021 года туристический поток в Санкт-Петербург также показал значительный рост по отношению к 2020 году. (см. рисунок 2.7.).



Рисунок 2.7. Динамика туристического потока в Санкт-Петербург за 2013 – 2021 гг [69].

Заполняемость гостиниц в 2021 году составила 50%, что на 17 п.п. больше, чем в 2020 году.

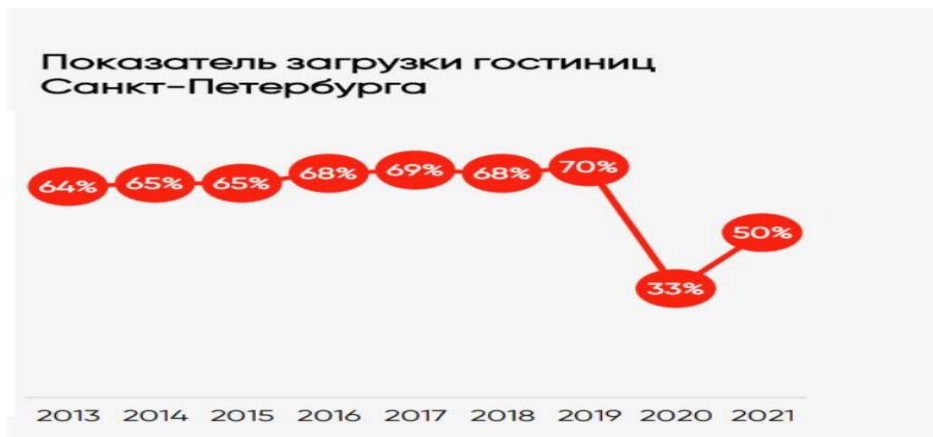


Рисунок 2.8. Относительные показатели загрузки гостиниц Санкт-Петербурга, 2013-2021 гг. [70]

«Наиболее востребованным классом среди гостиниц является средний – 3 звезды. Это обусловлено падением доходов населения. Показатели ADR не смогли достичь показателей 2019 года. На конец 2021 года средневзвешенный тариф за номер достиг показателя в 7740р. Рост средневзвешенного тарифа по итогам 2021 года составил 11%. Максимальный рост тарифа был зафиксирован в сегменте пятизвездочных гостиниц и составил +15% к цене аналогичного периода в 2019 году» [70].

Цены на размещение в гостиницах Санкт-Петербурга

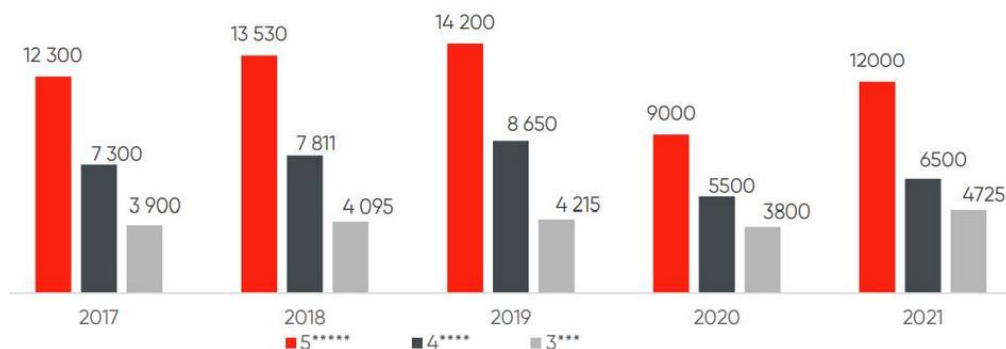


Рисунок 2.9. Динамика цен на размещение в гостиницах Санкт-Петербурга по категориям, 2017-2021 [70].

Несмотря на позитивные тенденции, посткризисное восстановление рынка только началось. На сегодняшний момент сложно четко

прогнозировать, как будет развиваться ситуация с туристическим потоком, особенно из-за рубежа.

В подобных ситуациях понижения спроса и повышения общей неопределённости внешней среды особенно важно обеспечение конкурентоспособности как отдельных гостиничных услуг, так и всего гостиничного предприятия.

Сложившаяся на рынке гостиничных услуг ситуация стимулирует поиск и внедрение новых, современных более эффективных и соответствующих ситуации технологий продвижения. В частности, речь идёт об обязательном и уже имеющим место быть внедрении обновлённых стандартов безопасности.

Условно применяемые гостиничные практики можно подразделить на ставшие уже *традиционными*, получившими распространение в соответствии с рекомендациями ВОЗ во многих странах мира, и *инновационными*, пока не получившими широкого распространения.

К традиционным практикам обеспечения безопасности гостя в отеле следует отнести следующие меры, которые нашли своё отражение во внутренних стандартах гостиниц:

- замеры температуры у гостей при заезде и проживании в отеле не реже одного раза в день;

- размещение в номерах «преимущественно» по одиночке или только членов одной семьи; - минимизация в гостинице «поверхностей массового применения», поэтому изменение интерьера зоны лобби, замена дверных ручек, экологичное использование белья и полотенца, пластика, трубочек и бутылок с водой;

- санитарная обработка номеров и социальное дистанцирование в гостиницах.

К инновационным практикам обеспечения безопасности гостя в отеле следует отнести комплексность подхода к разработке мер, которые

позволяют поменять представление о внутренних стандартах гостиниц и их применении, в данном случае может быть полезен зарубежный опыт:

- динамично оптимизируемые «рабочие протоколы с использованием мобильных приложений, позволяющих не только регулярно обновлять внутренние стандарты чистоты, но и помогающих персоналу в работе, а также используемых для обучения персонала стандартам, что в период пандемии становится не менее важной задачей, чем разработка стандартов» [90];

- изменение порядка размещения в гостинице, «востребованы возможности ранней регистрации и поздней выписки, что отражает желание гостей не задерживаться в вестибюлях отелей, минуя промежуточные этапы заселения, несомненно, что при этом значительно возрастает роль цифровых бесконтактных технологий» [94].

В нашей стране участие государства в восстановлении гостиничной индустрии с самого начала пандемии предусматривало предоставление отсрочек платежей, льготных целевых кредитов, оказание помощи в реализации программ поддержки и стимулирования внутреннего туризма.

Одной из форм поддержки стала программа возврата денежных средств гражданам за приобретение туров по России – т.н. «кэшбэк». Интересен тот факт, что в целом по стране наибольшей популярностью пользуются загородные отели. Так, по данным аналитиков «Travel Line» за 2021 г., в среднем, распределение предпочтений выглядело следующим образом (табл. 2.1.).

Таблица 2.1.

Статистика кэшбэка в 2021 году

Тип отелей	Количество броней	Общая прибыль
Городские отели	59 броней	1,3 млн руб.
Курортные отели	147 броней	7,0 млн руб.
Загородные отели	280 броней	9,5 млн руб.

Источник: сост. автором по материалам [82].

На рисунке 2.10. показаны статистические данные «Travel Line» – средний чек по броням и процент отмен.

Статистика кешбэка в 2021 году

По данным отелей, которые работают с TravelLine

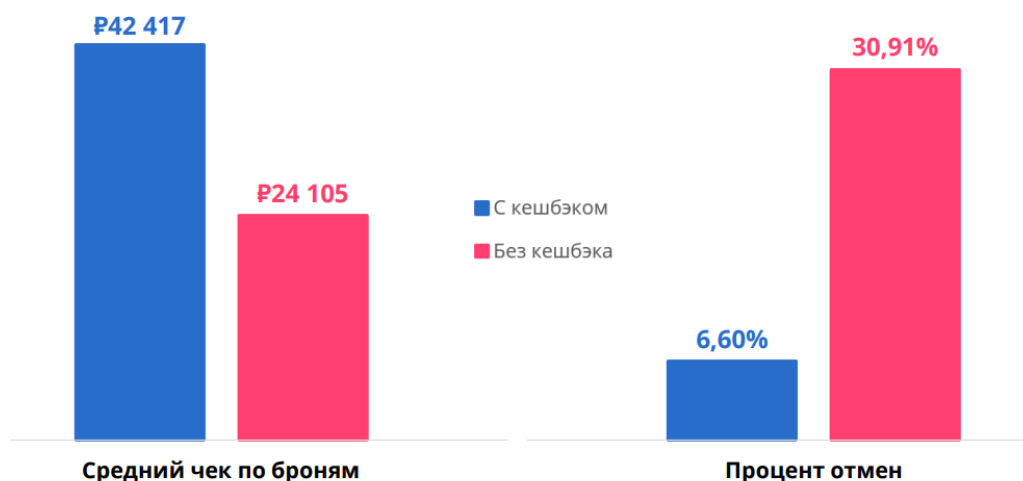


Рисунок 2.10. Сравнительная характеристика гостиничного бронирования за 2021 г. (по программе «Кэшбэк» и вне её) [82].

Приводимые данные позволяют сделать вывод о том, что подобная практика государственной поддержки приносит положительные результаты.

Правительство Санкт-Петербурга разработало и утвердило список новых мер, направленных на поддержку бизнеса в 2022 году, – «для предприятий индустрии гостеприимства предусмотрено уменьшение земельного налога, налога на имущество и транспортного налога на 50%» [56].

Помимо вышеназванной программы, федеральные и региональные органы власти разработали и внедрили ряд мер по поддержке туристского бизнеса в России вообще и в Санкт-Петербурге.

За последние два года в Санкт-Петербурге было открыто более 30 отелей различной категории: пятизвёздочные отели – 1; четырёхзвёздочные отели – 11, трёхзвёздочные – 20, что демонстрирует спрос на отели среднего ценового сегмента.

В таблице 2.2. представлен небольшой обзор наиболее, на наш взгляд, интересных из введенных недавно в эксплуатацию гостиничных предприятий (цены актуальны на март 2022 г).

Таблица 2.2.

Обзор некоторых отелей, открытых в Санкт-Петербурге в период пандемии

Название отеля	Категория	Цена (тыс.руб.)	Расположение	Краткая характеристика
Wawelberg	5*	от 36	Невский пр-т, в здании бывшего Имперского торгового банка	Аристократичный дизайн номеров, авторская современная кухня: редкие блюда, собранные из разных уголков России
Z Hotel	4*	от 4	в 20 минутах от Московского вокзала	Есть комнаты с террасой и апартаменты с кухней, звуконепроницаемые окна, в номерах отсутствуют кондиционеры, в отеле работает билетная касса и камера хранения багажа
Valo Plaza Hotel & SPA	4* апартамент-отель	от 3,2	в спальном районе Санкт-Петербурга, - во Фрунзенском районе	Все апартаменты оснащены плитой, кухонными принадлежностями, холодильником, гладильной доской и посудомойкой и все необходимые туалетные принадлежности; сервируется шведский стол на завтрак, есть пивоварня, кафе-бар и пекарня-

				кондитерская, СПА-центр
Mix Hotel, Невский 47	4*	от 5,3	на пересечении Невского и Владимирског о проспектов	круглосуточная стойка регистрации, своего ресторана нет, кондиционер, SmartTV
IZZZI у Владимирс кой	3* апарт- отель	от 2,8	200 м. от ст.метро Владимирская	эргономичный апарт-отель с системой «умного дома» : голосове и сенсорное управление в номерах, в номерах мини-кухня, в отеле – библиотека.
Foto Hotel	3*	от 3	в 500 метрах от улицы Рубинштейна	находится внутри тихого двора, организация экскурсий, визовые приглашения для иностранцев
Sokroma Boho Hotel	3*	от 2,5	в 15 минутах ходьбы от Исаакиевского собора	в некоторых номерах мини- кухня, общая зона со стиральными машинами, утюгом, сушкой для белья, тостером и микроволновкой, есть детская игровая

Источник: составлено автором.

Аналитики обратили внимание на загородные отели и апартаменты, которые смогли адаптироваться в условиях пандемии лучше, чем отели указанных выше сегментов гостиниц. Средний уровень загрузки апартаментов в условиях ограничительных мер составил 30%.

Традиционный отель предполагает одного владельца. Апартаменты подразумевает, что туда можно привлечь инвесторов в гораздо большем количестве и сделать так называемый доходный продукт.

Такая форма собственности выгодна инвесторам: если собственники войдут в проект на ранней стадии развития, то, как показывает практика последних трех-четырех лет, прирост на строительном этапе будет колоссальным. Сейчас это один из самых интересных инвестиционных инструментов на рынке недвижимости. Как правило, апартаменты прибавляют в стоимости по несколько процентов ежемесячно и за год рост составляет от 30 до 50 %. Обычные физические лица, у которых есть возможность для инвестирования и привлечения средств в ипотеку, они туда вкладываются и получают понятный доход от управляющей компании. И он, как правило, больше, чем от студии или однокомнатной квартиры» [68].

При трансформации апартаментов в апарт-отель все вопросы организации ведения такого гостиничного бизнеса возлагаются на управляющего – в его качестве может выступать и застройщик.

«В формате апарт-отеля апартаменты (т.е. номера) сдаются управляющей компанией только посуточно под брендом гостиницы (отеля). Собственник лишен возможности сдавать их самостоятельно. Управляющая компания предлагает собственнику работать за % от выручки (25-30%) или по доходной программе. Выручка зависит от локации апарт-отеля. Предпочтительно, чтобы он располагался в 5-10 минутах ходьбы от центра или от метро (не очень далеких от центра станций). Фактор сезонности и в данном случае по-прежнему один из самых значимых» [62].

На выручку влияет площадь и категории номеров. 14-16 кв.м. — это совсем маленький номер эконом-категории, от 20 кв.м. уже идет комфорт. Категория предполагает соответствующий ремонт и оснащение номера.

По оценке экспертов, наиболее востребованы комплексы категории 3 и 4 звезды, то есть комфорт - и бизнес-класс соответственно. Проектов в элитном сегменте на рынке пока мало из-за отсутствия покупательской способности. На рисунке 2.11. представлена динамика спроса на апартаменты по категориям.

Сервисные апартаменты, в отличие от несервисных, - это полностью меблированное и оборудованное бытовой техникой жильё, предполагающее долгосрочную аренду, также предусмотрен в них и гостиничный сервис: уборка, завтраки и т.п.

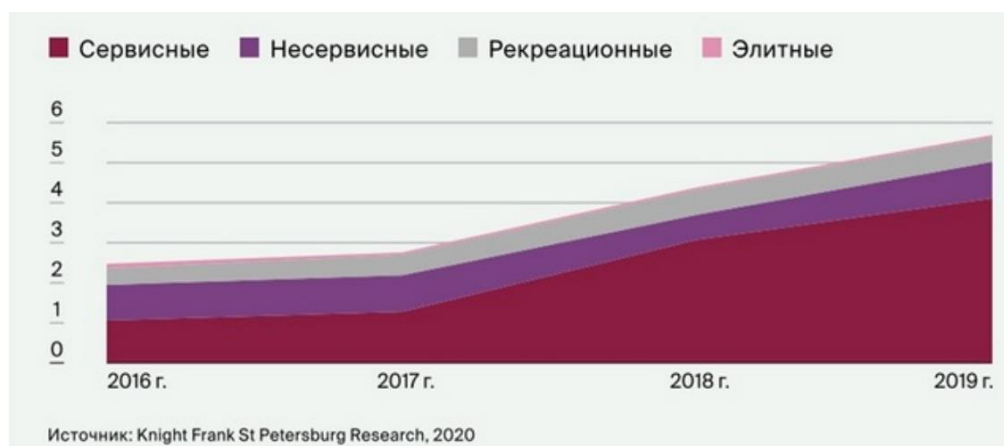


Рисунок 2.11. Динамика спроса на апартаменты по категориям [77].

Рекреационные апартаменты располагаются на территории курортных зон (например, в Курортном районе нашего города). Сервисные апартаменты с высоким уровнем комфорта – это элитные апартаменты.

Сервисные апартаменты – это как раз основа под создание апарт-отеля. Их стоимость зависит от того, в каком районе они расположены, что впоследствии будет влиять на туристскую привлекательность апарт-отеля (см. рисунок 2.12.).

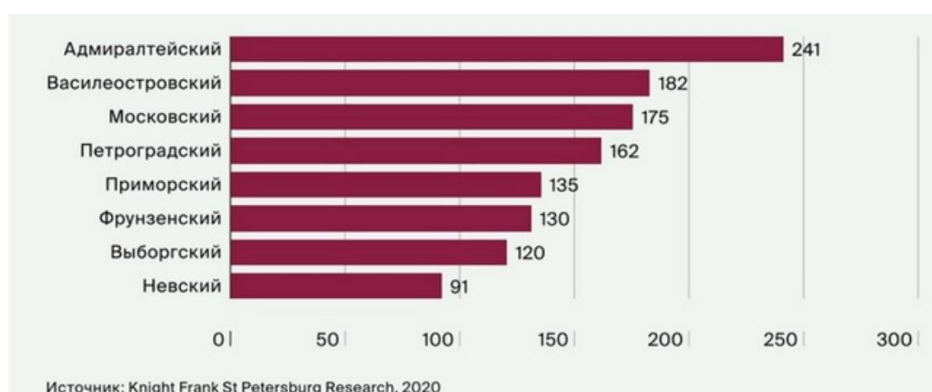


Рисунок 2.12. Средние цены на сервисные апартаменты по районам Санкт-Петербурга, тыс. руб кв.м [77].

«По подсчетам Colliers International, к 2023 году объем рынка сервисных апартаментов достигнет 24 тыс. номеров и превысит объем предложения в сегменте гостиниц примерно на 20%.

Санкт-Петербург по праву считается столицей сервисной недвижимости и апарт-отелей — гостиниц современного формата, состоящих из номеров (апартаментов). Объем сервисных апарт-отелей в городе составляет 14,6 тыс. юнитов (номеров) в 13 проектах, комментирует руководитель отдела исследований и консалтинга IPG.Estate». В Петербурге по итогам 2020 года номерной фонд апарт-отелей вырос на 64%, а темпы ввода объектов несмотря на коронавирус сохранились на уровне 2019 года. Эксперты считают, что рынок апарт-отелей будет расти и дальше из-за своей «гибридности». Согласно исследованию Knight Frank, по итогам 2020 года совокупное предложение качественных форматных отелей Санкт-Петербурга категории 3-5 звезд составило 146 объектов. Суммарный номерной фонд на конец 2020 года равнялся 23,5 тыс. юнитов. Это на 1,3 меньше, если сравнивать с 2019 годом» [77].

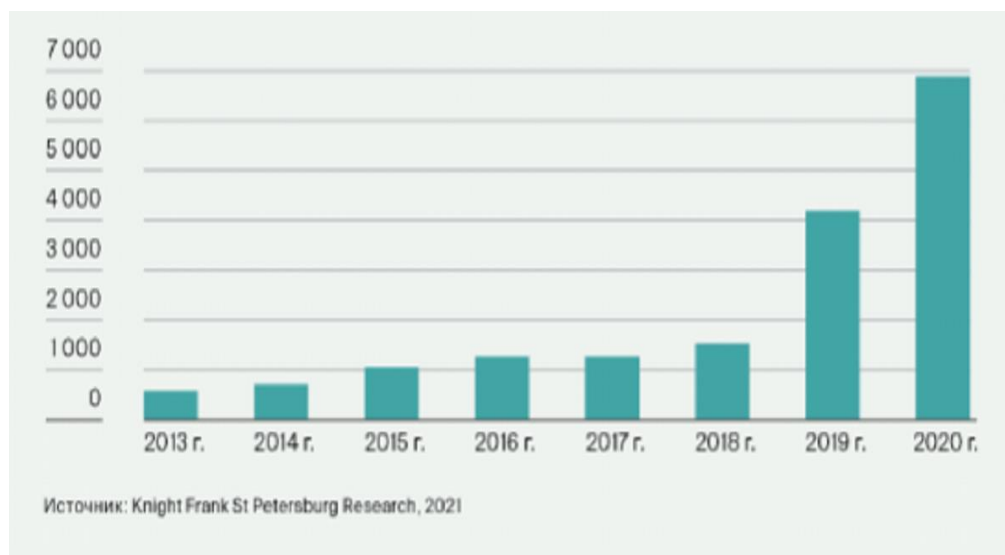


Рисунок 2.13. Динамика номерного фонда сервисных апарт-отелей Санкт-Петербурга, колич-во номеров, шт. [59].

«До 80% объёма предложения апартаментов приходится на сервисные. Основное предложение сосредоточено в Выборгском (26%), Невском (25%) и Московском (20%) районах. Средняя цена сервисных апартаментов

бизнес-класса на рынке достигла уровня 185—190 тыс. руб./кв. м» [79].

По мнению экспертов индустрии гостеприимства, рынок апарт-отелей в нашем городе будет развиваться дальше достаточно интенсивно, составляя тем самым значительную угрозу конкурентоспособности традиционным средствам размещения.

В таблице 2.3. представлены основные характеристики действующих апарт-отелей Санкт-Петербурга средней категории. В каждом из них условия позволяют забронировать апартаменты от 1 ночи до 11 месяцев.

Таблица 2.3.

Основные характеристики апарт-отелей средней категории

Апарт-отель	Цена (руб.)	Доп.услуги	Коммунальные платежи
Vertical на Московском	от 3500	Завтраки, трансфер, прачечная, фитнес-зал	по договорённости
YE'S на Хошимина	от 3340	Фитнес-клуб, уборка, химчистка	не включены
Salut V	от 28000/мес	Питание, трансфер	включены
Елагин-апарт	от 4000	Уборка	не включены
LIKE	от 3600	Питание, парковка, фитнес-клуб	не включены
Avenue на Павлова	от 4100	Питание, парковка, трансфер	не включены
Docklands	от 4800	Питание, трансфер	включены

Источник: составлено автором по материалам [46,47,48,49,50,51,52]

Как видно из таблицы 2.3., действующие апарт-отели Санкт-Петербурга предлагают схожие условия проживания, являясь тем самым, значимыми конкурентами друг для друга.

Таким образом, наиболее востребованными в постпандемийный период скорее всего будут гостиничные предприятия среднего ценового сегмента, а также апарт-отели и загородные отели, от которых следует ожидать наибольшей прибыли, с учётом, что они смогут минимизировать свои затраты на персонал и содержание инженерно-технических коммуникаций.

Реализации описанной выше стратегии будет возможна, при активном внедрении digital-технологии и переходе к бесконтактному обслуживанию.

2.3. Применение цифровых технологий в индустрии гостеприимства

Сложившаяся на рынке гостиничных услуг ситуация неопределённости стимулирует поиск и внедрение новых, современных более эффективных и соответствующих ситуации технологий продвижения. Большую роль в этом играет применение цифровых технологий.

Считаем, что основными важными аспектами на текущий момент в индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга являются: персонал (в связи с пересмотром занятости, рабочего графика и расширения применения бесконтактных технологий и технологий удалённой работы, а также нуждающийся в повышении квалификации или даже переобучении) и поддержка властных структур.

Конкурентоспособности невозможно достичь без формирования определённых конкурентных преимуществ, т.е. таких характеристик гостиницы в целом и предлагаемого ею гостиничного продукта, которые выгодно отличают от конкурентов.

В условиях цифровой трансформации особым конкурентным преимуществом может стать нацеленность гостиничного предприятия на опережение в вопросах расширения внедрения в свою деятельность современных технологий.

Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации был проведен «онлайн-опрос представителей российского бизнеса, позволивший оценить общее состояние конкуренции и конкурентной среды на российских рынках с точки зрения самих предпринимателей. В опросе приняли участие 1522 респондента» [45].

В частности, в ходе опроса, выяснилось, как наиболее распространённые способы повышения конкурентоспособности

производимого продукта применяют российские гостиничные предприятия в последнее время. Ответы (можно было выбрать несколько) расположились следующим образом, - см. таблицу 2.4.

Таблица 2.4.

Наиболее распространённые способы повышения конкурентоспособности российских гостиничных предприятий

Способ повышения конкурентоспособности гостиничного продукта	Доля респондентов, использующих этот способ
Покупка технологического оборудования	26%
Новые способы продвижения (новые маркетинговые стратегии)	81%
Обучения персонала	45%

Источник: составлено автором по материалам [45].

Необходимо добавить, что никто из опрошенных представителей отечественного гостиничного бизнеса не выбрал в контексте вопроса такие способы, как:

- приобретение технологий;
- выход на новые рынки;
- сетевое развитие;
- выход на новые целевые группы.

По данным единой Платформы для работы отельеров Travelline, онлайн бронирования через сервис ЯндексПутешествия за последний год значительно выросли - см. таблицу 2.5.

Таблица 2.5.

Объёмы онлайн бронирования через сервис ЯндексПутешествия

	2020 г.	2021 г.
Количество бронирований	3 568	26 685
Общая сумма бронирований (млн. руб.)	37,8	345
Количество забронированных объектов индустрии гостеприимства	912	2154

Источник: составлено автором по данным Travelline

Приведённые изменения в данных свидетельствуют как об общем повышении активности в индустрии гостеприимства, так и интенсивности распространения электронного способа бронирования гостиничных продуктов.

Рассмотрим основные тенденции в деятельности гостиничных предприятий, которые не потеряют своей актуальности на ближайшую перспективу.

Для наглядности основные тренды и их характеристики представим в виде таблицы.

Таблица 2.6.

Современные тенденции гостиничных технологий

Тенденция	Краткая характеристика
Автоматизация услуг с помощью искусственного интеллекта (ИИ)	новые способы взаимодействия с гостями в цифровом формате, позволяющие освободить персонал отеля для работы над другими задачами, заменяя его программами обеспечения простых процедур
Интегрированные гостевые приложения	в хорошо проработанном приложении можно найти широкий функционал.
Бесконтактное обслуживание	цифровые ключи, датчики движения, голосовое управление и т.п. Такая технология снижает риск заражения.
Помещения для встреч с самообслуживанием	возможность проводить мультимедийные презентации и видеоконференции с удаленными участниками и при этом иметь доступ к таким услугам, как, например, питание, - с минимальными перерывами
Прогностическая аналитика	с помощью мобильных приложений на устройствах и повсеместным датчикам интернета вещей (LOT) сотрудники способны выяснить, как выстраивается времяпрепровождение гостя в отеле, сколько времени требуется на выполнение определённых действий – это позволит понять, что и как нужно

	улучшать в обслуживании
Облачные технологии	возможности для повышения эффективности бэк-офиса: упрощение операций, сокращение потребности в персонале, повышение качества обслуживания

Источник: составлено автором.

Применение подобных технологий позволяют гостиничному предприятию оптимизировать затраты и создавать гостиничный продукт с востребованными характеристиками, - т.е. быть конкурентоспособным.

Цифровая трансформация экономики и пандемия COVID-19 способствуют формированию новых требований к стандартам качества гостиничных услуг.

Значимую роль в рассматриваемом нами вопросе играет стремительное распространение в индустрии гостеприимства таких новых технических решений как:

- информационно-аналитические решения на основе больших данных;
- расширенное использование бесконтактных систем;
- формирование маркетплейсов;
- платформы по поиску попутчиков, дополнительных услуг и т.п.
- расширенное использование «умных» помощников (SMART-туризм);
- VR-решения.

Новые цифровые решения, реализуемые в рамках гостиничной деятельности, постепенно используются в различных направлениях: на этапе презентации гостиничного продукта, на этапе бронирования, пребывания в гостинице, встроены в механизм управления средством размещения, сформирована целостная система электронной торговли как основными, так и дополнительными услугами, предоставляемыми гостиничным предприятием. Именно предприятия индустрии гостеприимства являются лидерами практического применения цифровых возможностей.

«Следует отметить, что основным преимуществом цифровых технологий следует считать наиболее эффективный способ общения с

целевым рынком и распространением информации, быстрым и простым способом для потребителей приобрести тот или иной туристический продукт, а также улучшением услуг для потребителей, адаптированных к их индивидуальным потребностям» [14].

Изменения в понимание того, каким должен быть качественный гостиничный продукт, приводит к появлению новых требований к профессиональным стандартам в индустрии гостеприимства и туризма.

Ещё в 2019 году специалистами UNWTO был проведён опрос среди жителей разных стран мира с целью выяснения востребованных профессиональных навыков у специалистов в сфере туризма. В опросе принимали участие представители туристической отрасли, образовательных организаций, студенты и государственные чиновники. Рейтинг выявленные требований выглядит таким образом:

1. креативность и инновационная активность (31% опрошенных);
2. клиенториентированность (31 %);
3. технологические и цифровые навыки (15 %);
4. трудоспособность (12%);
5. гибкость мышления (9 %);
6. способность к командной работе (2%) [93].

Основное преимущество цифровых технологий - это оперативность и удобство в использовании, что обеспечивает комфортный и быстрый поиск необходимого потребителю гостиничного предложения, а также возможности бесконтактной (а, значит, и более безопасной в условиях пандемии) онлайн покупки. С учётом этого можно считать эти технологии «наиболее эффективный способ общения с целевым рынком и распространением информации» [14].

Использование современных технологий в рамках обслуживания гостей способно, на наш взгляд, стать дополнительным (а, возможно, и – основным) конкурентным преимуществом любого средства размещения.

Так, например, внедрение SMART-технологий (или т.н. технологии «Умного дома») даст возможность качественно повысить уровень обслуживания, обеспечив проживающим комфортное проживание при сохранении нагрузки персонала в прежнем объёме.

Преимущества использования SMART-технологий обеспечивает возможность адаптироваться под нужды каждого гостя: контроль освещенности, температуры, влажности, выключателей, выбора услуг и т.п.

Нами был проведён мини-опрос среди некоторых отельеров Санкт-Петербурга с целью выяснения применяемых ими практик внедрения цифровых технологий и отношения к этому.

На вопрос: «Какие именно цифровые продукты используют или предполагают использовать гостиничные предприятия?» были получены следующие результаты (рис. 2.11.).

В настоящее время на рынке идёт распространение цифровых продуктов, какие типы сервисов возможны к внедрению в вашей гостинице (или внедрены)?

22 ответа

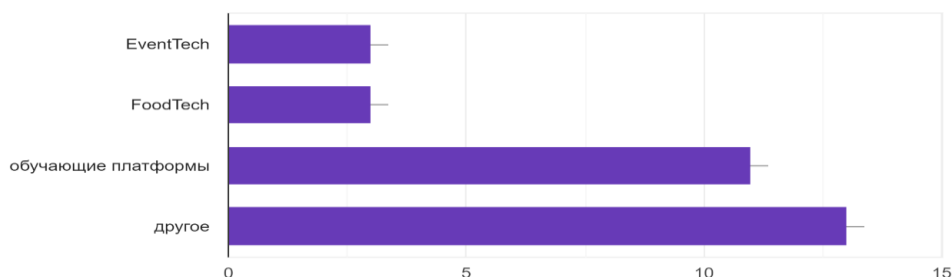


Рисунок 2.11. Результаты опроса: «Какие цифровые продукты и типы сервисов используют или предполагают использовать гостиничные предприятия Санкт-Петербурга (на конец 2021 г.)?»

Сделаем небольшое пояснение к представленному графику:

EventTech – это интерактивное оборудование, применяемое для продвижения в рамках определённых событий (например, - выставка).

FoodTech – это производство, приготовление и доставка еды с использованием IT-решений, например, - мобильных приложений.

Обучающие платформы – это информационное пространство, в рамках которого можно проводить дистанционное обучение, на сегодняшний день активно распространение получают цифровые обучающие платформы.

Под позицией «другое» подразумевается использование иных цифровых технологий, в случае с гостиничными предприятиями, это, как правило, - использование всевозможных мобильных приложений и чат-ботов.

На второй вопрос: «Будет ли внедрение цифровых технологий и новых цифровых стандартов в гостинице способствовать привлечению международных туристов?» – ответы распределились таким образом (рис. 2.12.).

Будет ли внедрение цифровых технологий и новых цифровых стандартов в гостинице способствовать привлечению международных туристов?
26 ответов

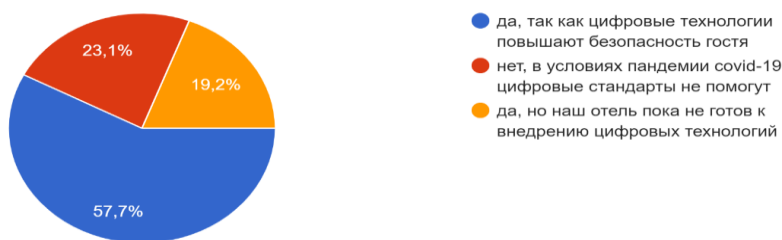


Рисунок 2.12. Результаты опроса: «Способствует ли внедрение цифровых технологий и цифровых стандартов привлечению в гостиницы международных туристов (на конец 2021 г.)?»

Необходимо небольшое уточнение: почему в качестве целевой группы (при формулировании данного вопроса) были выбраны именно международные туристы? На наш взгляд, - с учётом общей напряжённой внешнеполитической обстановки и с учётом неопределённости в тризме (в связи с ограничениями), именно это - наиболее уязвимая и сложная группа при продвижении гостиничного продукта Санкт-Петербурга, стимулирующая субъекты гостиничного бизнеса к поиску расширенного набора инструментов привлечения. Кроме того, цифровизация зарубежных гостиничных

предприятий – уже сложившаяся практика, следовательно, такого рода технологии ожидаемы для иностранных туристов.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство отельеров понимает значимость более активного и разнообразного применения цифровых технологий, но испытывает определённые трудности в реализации этого.

На наш взгляд, для того, чтобы использование современных технологий стало настоящим конкурентным преимуществом гостиницы необходимо обеспечить следующие условия:

- регулярное проведение маркетинговых исследований конкурентов;
- постоянная обратная связь с потребителями гостиничных услуг;
- систематическое повышение квалификации персонала (особенно – в сфере получения и развития компетенций, связанных с цифровыми технологиями);
- своевременное и полное информирование потенциальных потребителей о технических и технологических нововведениях на территории гостиницы.

На наш взгляд, при решении задач обеспечения результативности расширения цифровизации в индустрии туризма и гостеприимства, может быть полезен зарубежный опыт, - например, опыт Германии.

Для более эффективного вовлечения отдельных предприятий индустрии туризма и гостеприимства во взаимодействие в рамках цифровой трансформации экономики, необходимо сформировать единый цифровой рынок.

В Германии была разработана и внедряется национальная программа «Go-digital», направленная на общегерманского цифрового рынка.

«Программа предусматривает полномасштабное внедрение цифровых технологий путем создания цифровой дорожной карты для каждой компании малого и среднего бизнеса, зарегистрированной в Германии.

Формирование цифровой дорожной карты для компании идет по трем направлениям:

1. *«Цифровые бизнес-процессы / Digital business processes».*
2. *«Развитие цифрового рынка / Digital Market Development».*
3. *«ИТ-безопасность / IT Security»» [24].*

Предполагает создание и постоянное совершенствование системы защиты от киберпреступников: анализ оценки готовности цифровой инфраструктуры предприятия к отражению кибератак, оптимизация операционных систем управления и т.д.

Главный акцент в этой программе сделан на всестороннем взаимодействии всех участников рынка, органов власти и общества.

Гостиничный сектор – один из самых пострадавших от кризиса, вызванного пандемией. Однако специалисты утверждают, что низкая точка падения уже преодолена и в дальнейшем, с постепенным открытием международных границ, развитие пойдет по восходящей: при сохранении положительной динамики полноценное восстановление турпотока, а также возвращение к уровню доходности 2018–2019 гг. произойдет не раньше 2023 г.

Считаем, что для осуществления подобного прогноза целесообразно:

- всесторонняя поддержка государством субъектов рынка гостиничных услуг;
- применение гибких форм занятости персонала гостиничных предприятий;
- повышение квалификации персонала с учётом новых вызовов сложившейся ситуации и новых ожиданий со стороны потребителей гостиничных услуг;
- нацеленность на плодотворное и взаимовыгодное сотрудничество с партнёрами в рамках совместной работы над созданием гостиничного продукта и по вопросам его продвижения;

- более активное применение цифровых технологий, позволяющих сформировать (усилить, расширить) конкурентные преимущества того или иного гостиничного предприятия;

- тщательный анализ «цифрового следа» реальных и потенциальных потребителей, что позволит более точно скорректировать маркетинговую политику и характеристики гостиничного продукта, привести его в более полное соответствие с запросами и ожиданиями целевой группы;

- применение в управлении гостиничным предприятием современных бизнес-моделей, например, модели *Low-touch* (при такой организации дел предприятие предоставляет меньшее количество услуг с условием, что покупатель приобретет дополнительные).

Выше названные меры помогут обеспечить конкурентоспособность отдельных гостиничных предприятий и гостиничных продуктов, а также простимулируют восстановление индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга в целом.

Глава 3. Методические подходы к обеспечению конкурентоспособности гостиничного предприятия

3.1. Основные направления стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия

Сложившаяся ситуация неопределённости на рынке гостиничных услуг, вызванная нестабильностью внешнеполитической обстановки, пандемией и постпандемией, а также цифровая трансформация экономики оказывает значительное влияние на изменения в подходах к обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства.

Как показывает исследование социальных сетей поведение потребителей туристических продуктов в России, вследствие влияния COVID-19 и ограничений, связанных с ним, изменилось в сторону ограничения бюджетов на поездки с сохранением требований качеству обслуживания. Независимо от цели поездки потребителям требуется гибкий подход к бронированию билетов, гостиниц, авиаперелетов, возможность расширенного страхования от форс-мажоров. Кроме того, потребители нуждаются в развитии цифровых технологий и новых туристических продуктов, связанных с поездками, с целью минимизации контактов с сотрудниками компаний и нахождению в местах скопления людей. Потребители готовы предпринимать дополнительные меры предосторожности во время путешествий.

С целью увеличения туристического потока, в качестве маркетинговой программы по продвижению Санкт-Петербурга как самого безопасного города, Санкт-Петербург стал первым городом в России, который присоединился к международной программе по обеспечению безопасного туризма - Safe Travels (безопасные путешествия). В рамках данной инициативы в Санкт-Петербурге действует единый для сферы гостеприимства знак безопасного и комфортного отдыха Safe Travels SPb, который выдается одновременно с QR-кодом. Организации, получившие знак #SafeTravels, отмечаются как безопасные объекты, в которых санитарно-

гигиенические условия соответствуют мировым стандартам и гарантируют клиентам безопасность. Организации, принявшие на себя обязательства, в рамках программы Safe Travels SPb, подлежат выборочному мониторингу контролирующими органами на предмет соблюдения мер безопасности участниками рынка. В рамках программы были разработаны рекомендации и чек-листы для: санаторно-курортных учреждений, гостиниц, конгрессно-выставочных центров, туроператоров, турагентов, экскурсионных бюро, предприятий общественного питания.

Полагаем, что в сложившихся условиях *основными направлениями стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия* являются следующие.

1. Участие в различных государственно-частных проектах социальной направленности.

Сегодня на территории нашей страны действует Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» (до 2030г.), включающий три федеральных проекта, ориентированных на создание новых востребованных турпродуктов, а также повышение качества государственного управления и снятие административных барьеров в отрасли. Один из федеральных проектов – «Повышение доступности туристских услуг» - направлен, в частности, на развитие социально значимых направлений: детско-юношеского туризма и инклюзивного туризма.

На наш взгляд, гостиничные предприятия могут принимать активное участие в этих направлениях, посредством:

- формирования особого гостиничного продукта для гостей с детьми (гибкое ценообразование, система скидок, дополнительные услуги – например, детское меню и т.п.);

- создание в средстве размещения «дружественной среды» для проживания представителей маломобильной группы граждан за счёт более активного использования соответствующего оборудования,

здоровьесберегающих технологий и обучения персонала соответствующим знаниям и навыкам;

- использование технологий бесконтактного обслуживания, как возможный результат – повышение безопасности граждан в условиях пандемии и постпандемии;

- формирование и реализация при поддержке органов власти (посредством участия в программе «кэшбэк», в программах налоговых послаблений для предприятий, осуществляющих социально значимые проекты, в конкурсах на получение гранта для осуществления социально значимых проектов и т.п.) «социального гостиничного продукта», предполагающего значительные скидки для определённых категорий граждан;

- активное участие в деятельности профессиональных союзов и ассоциаций по лоббированию интересов работников сферы гостеприимства на законодательном уровне (так, например, на сегодняшний день крайне актуально принятие законодательства по вопросам функционирования в нашей стране апарт-отелей, что может представлять собой не только «оживление» рынка гостиничных услуг и рынка недвижимости, но и позволит решить вопросы занятости и получения источника дополнительных доходов для граждан).

В конце марта 2022 года Федеральное агентство по туризму (Ростуризм) объявило о запуске новой программы «Мы вместе. Туризм» в рамках общероссийского проекта #МЫВМЕСТЕ (<https://мывместе.рф>), направленной на повышение доступности и привлекательности внутренних направлений за счёт новых интересных предложений в отелях и на туристических маршрутах страны. Специальные предложения участников отрасли будут размещаться на сайтах отелей и туроператоров, в системах бронирования и иных каналах дистрибуции и отмечаться соответствующим названием и логотипом «Мы вместе.Туризм» для идентификации его туристами.

Считаем, что отельерам для разработки специальных пакетов предложений в рамках этой программы целесообразно использовать такие инструменты как: скидки, дополнительные возможности, комплименты и подарки, предоставляемые при проживании в отеле или при посещении достопримечательностей на туристических маршрутах.

В целом, регулярное участие в подобного рода программах, акциях, имеющих социальное значение и осуществляемых совместно с органами государственной власти способствует повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия за счёт улучшения его имиджа, репутации как социально ответственного бизнеса и, как следствия, - роста его популярности и узнаваемости.

2. Расширение цифровизации деятельности гостиничного предприятия

В условиях цифровой трансформации особым конкурентным преимуществом может стать нацеленность гостиничного предприятия на опережение в вопросах расширения внедрения в свою деятельность современных технологий.

Глобальный COVID-кризис спровоцировал необходимость повсеместного использования цифровых технологий и спрос на новые цифровые продукты и сервисы на рынке гостиничных услуг.

Однако в настоящее время на российском рынке разрыв между компаниями по степени цифровизации значителен, а их усилия по перезапуску деятельности в цифровом формате определяются с одной стороны «этапом эволюционного цифрового развития» конкретной компании, а с другой стороны степенью консолидации усилий компаний на отраслевом (туристском/региональном) рынке. Цифровизация формирует новый рынок услуг и продуктов с новыми бизнес-моделями, которые уже невозможно будет осуществить традиционными способами, при этом будут меняться не только продукты, услуги, технологии, но маркетинговые стратегии и стандарты ведения цифрового бизнеса, в том числе в сфере стандартов безопасности.

Дальнейшая цифровизация деятельности гостиничного предприятия позволит использовать новые инструменты в процессе обеспечения его конкурентоспособности.

1.Использование метрик: методы определения и измерения целевой аудитории.

- использование всех возможных метрик digital-продвижения; определение портрета целевой аудитории путём анализа таргетированной рекламы и контекстной рекламы; анализа поисковых запросов; получение информации о целевой аудитории в социальных сетях и поисковых системах;

- анализ упоминаемости гостиничного предприятия или локации, в которой оно расположено в социальных сетях и СМИ (хештеги, публикации);

- анализ цифрового следа – анализ геолоцированных данных, генерируемых пользователями в социальных сетях (LBSN) и сопоставление с иными срезами данных и результатами опросов (для определения приоритетов аудитории и точек притяжения).

2.Создание индивидуальных ключевых сообщений в виртуальной реальности.

- определение «точек притяжения» для определённых целевых групп, в зависимости от особенностей их потребностей;

- создание особой атмосферы с помощью выверенного под запросы целевых потребителей контента и визуала;

- регулярная обратная связь и действенная система реагирования на новые запросы клиентов;

- единообразие ключевого сообщения в коммуникации всех задействованных элементов.

3.Применение целостного подхода с помощью набора инструментов.

Маркетинговая деятельность гостиничного предприятия

- digital-продвижение: контекст, директ, таргет, нативная реклама, активность в соцсетях;

- спецпроекты и коллаборации: разработка визуала, промо, ко-брендинг, маркетинговое партнёрство, контакт с аудиторией;
- реклама на digital-продуктах.

4. Связь с общественностью

- создание гостиничным предприятием инфоповодов для публикаций в СМИ, организация комментариев спикеров;
- сотрудничество или развитие собственных каналов в Telegram;
- тематические проекты с официальными СМИ;
- создание уникального контента, с вариациями для различных целевых групп.

5. Событийные мероприятия

- формирование «календаря событий» гостиничного предприятия;
- участие в различных промо-кампаниях.

Инфраструктура гостиничного предприятия

- улучшение визуального наполнения с помощью новых современных инструментов;
- регулярная работа над улучшением предлагаемого гостиничного продукта.

6. Измерение результата

Результаты проделанной гостиничным предприятием работы по обеспечению собственной конкурентоспособности в рамках цифровизации можно оценить посредством измерения нескольких параметров: данные метрик на основе digital-продвижения, анализ «цифрового следа», анализ упоминаемости гостиничного предприятия в сети; статистические данные по объёму и структуре общего туристского потока в Санкт-Петербург за определённый период.

В таблице 3.1. представлен разработанный нами бланк, заполнение которого целесообразно в рамках проведения анализа «цифрового следа» пользователей – потенциальных потребителей гостиничного продукта.

Бланк «Результаты анализа «цифрового следа»
потенциальных потребителей»

	Гость 1	Гость 2	Гость 3	Гость N
пол				
возраст				
семейное положение				
место проживания				
социальный статус				
туристские предпочтения				
цель поиска информации				
критерии инфозапроса				

Источник: разработка автора

Регулярный анализ полученных данных позволит получить целостное понимание потребностей потребителей, следование которым будет способствовать созданию гостиничного продукта, обладающего конкурентными преимуществами.

Таким образом, основными задачами для гостиничного предприятия в этой сфере являются:

- совершенствование технологий бронирования;
- использование новейших технологических достижений в процессе обслуживания;
- обеспечение полной безопасности гостей за счёт использования более совершенных технологий;
- использование «зелёных» технологий.

Цифровые технологии также можно и необходимо использовать при взаимодействии гостиничных предприятий и органов власти. Целесообразно, на наш взгляд, создать единую информационную систему, - с целью проведения регулярного мониторинга развития гостиничных предприятий,

для осуществления контроля, позволяющего гостиничным предприятиям и органам власти эффективно взаимодействовать.

Функционирование такой системы предполагает сбор данных, отслеживающих динамику изменения состояния гостиничных предприятий и выявление тенденций их дальнейшего развития. В частности, это такие данные как:

- показатели экономической эффективности гостиничных предприятий;
- показатели «социальной» активности гостиничного предприятия (т.е. степень вовлечённости в общественно значимые мероприятия, проекты ГЧП и т.д.);
- характеристики персонала гостиничного предприятия;
- особенности партнёрских связей гостиничного предприятия;
- особенности гостиничного продукта: целевые потребители, модификации продукта и т.п.;
- особенности положения на рынке: рыночная доля, уровень конкурентоспособности, наличие конкурентных преимуществ и т.п.

Считаем, что функционирование подобной единой информационной системы позволит:

- оптимизировать планирование туристских потоков и иных показателей общей туристской деятельности региона;
- оптимизировать управление гостиничным предприятием;
- обеспечить возможность проведения постоянного анализа;
- обеспечить возможность оперативного и необходимого обновления деятельности гостиничного предприятия;
- повысить оперативность и полноту информационного обмена.

3. Активное применение новых технологий в маркетинговой деятельности гостиничного предприятия

Для того, чтобы сформировать возможности для повышения конкурентоспособности гостиничного продукта и гостиничного предприятия в целом, необходимо своевременное получение информации о состоянии

рынка, об ожиданиях и предпочтениях будущих гостей, что невозможно без активной регулярной маркетинговой деятельности.

Одним из актуальных направлений в сфере продвижения гостиничного продукта на сегодняшний день, на наш взгляд, является инбаунд-маркетинг, ориентированный на постепенное выстраивание доверительных отношений с клиентами: в рамках этого направления гость – всегда центральное звено. Инбаунд-методология привлекает клиентов, создавая полезный и интересный контент и разрабатывая индивидуальный подход к каждому потребителю с помощью активного использования цифровых технологий – необходимо наладить контакт с предполагаемыми клиентами онлайн в самом начале их пути к первой покупке гостиничного продукта.

Инбаунд-маркетинг использует различные формы pull-маркетинга, например, контент-маркетинг, SEO-продвижение, социальные сети, блоги и другие [89]. Это позволяет повысить узнаваемость бренда и завоевать доверие клиентов.

В отличие от традиционного («outbound») маркетинга, inbound-marketing:

- стремление не продать, а скорее, рассказать, познакомить с актуальными предложениями гостиничного предприятия через определённый контент (например, статью на тему отдыха/локации и т.п.), блог о путешествиях и проч.;

- «цифровой» способ доставки информации: является частью digital-маркетинга, использует цифровые каналы: социальные сети, контекстную рекламу, электронную почту и другие цифровые платформы;

- возможность анализа эффективности реализуемой маркетинговой деятельности: инбаунд-маркетинг таргетируется, аналитические данные позволяют точно определить, кто смотрел контент, как с ним взаимодействовал и насколько долго.

Для успешного использования инбаунд-маркетинга в деятельность гостиничного предприятия, на наш взгляд, необходимо следовать алгоритму:

1. определить цели и ключевые показатели эффективности (например, - увеличение количества визитёров гостиничного сайта);
2. создание «портрета потребителя» для каждой из тех целевых групп, на которые ориентируется гостиничное предприятие;
3. определение «ключевых слов», которые потенциальный гость будет использовать для поиска необходимого для него гостиничного продукта, адаптация своего «контента» под запросы потребителей;
4. создание удобного интерфейса сайта;
5. создание аккаунтов в социальных сетях.

К основным преимуществам использования гостиничным предприятием технологий inbound-маркетинга, на наш взгляд, можно отнести:

- снижение расходов на маркетинговую деятельность;
- неагрессивная «подача» гостиничного предприятия и его гостиничного продукта вызывает большее доверие;
- постоянная обратная связь с потенциальными и реальными потребителями позволит понять дальнейшие направления совершенствования предлагаемого гостиничного продукта и повысить его конкурентоспособность.

Участие в различных маркетинговых альянсах.

Полагаем, что активное участие гостиничного предприятия в различных маркетинговых альянсах, может способствовать обеспечению его конкурентоспособности. Маркетинговые альянсы, деятельность которых направлена на более эффективное продвижение и на использование гибких форм взаимодействия, может способствовать формированию дополнительного конкурентного преимущества. Гостиничному предприятию целесообразно вступать в подобные альянсы при следующих условиях:

- территориальная близость различных организаций, так или иначе задействованных в создании туристских услуг;
- обслуживание одной и той же целевой группы.

Такому гостиничному предприятию, как, например, апарт-отель, предлагающим, исходя из его возможностей, минимальный набор услуг своим гостям, было бы выгодно осуществлять совместную маркетинговую деятельность (по сути, - взаимное продвижение) с такими поставщиками туристских услуг как предприятия питания, учреждения культуры, транспортные компании и т.д.

4. Использование при оценке конкурентоспособности потребительских оценок качества

При определении конкурентоспособности гостиничному предприятию необходимо ориентироваться на потребительскую реакцию, вызванную гостиничным предложением, а также на потребительское поведение в целом, модель которого претерпевает сейчас изменения.

В 2020 году Международная консалтинговая компания PwC провела и опубликовала результаты сравнительного исследования «Глобальное исследование потребительского поведения», посвященное анализу потребителей по всему миру и включающее опросы двух отдельных этапов до вспышки коронавируса (октябрь 2019) и после (май 2020) [83]. Данный подход позволил понять изменения в поведении современного потребителя в пред и пост карантинных реалиях.

В ходе анализа результатов глобального опроса экспертами PwC было выделено *четыре модели поведения в COVID-условиях*:

1 Модель. *Рыночная неопределенность и чувствительность потребителя к цене*: рыночные реалии все больше оказывают давление на поведение потребителей, трансформируя их поведение; цена и ценности товара становятся первостепенными факторами, определяющими его выбор.

2 Модель. *Удобство и доступность как основа потребительского опыта*: потребители стали более требовательными и все больше акцентируют внимание на получаемом опыте; все большую важность приобретает способность предоставить клиенту наилучший опыт, который напрямую зависит от трендов и связан с цифровизацией.

3 Модель. *Цифровое взаимодействие*: потребителей все чаще интересуют онлайн покупки, тем не менее они не готовы полностью отказываться от покупок в традиционных форматах; - необходим правильный баланс.

4 Модель. *Приоритет новых потребителей - забота о себе и благополучие*: потребители уделяют все больше внимания всему, что связано со здоровьем, а также вопросам экологии и устойчивого развития, стимулируя заботу о благополучии потребителей и об окружающей среде.

В рамках международного исследования с целью выявления изменений в потребительских привычках были опрошены жители городов с населением свыше 1 млн. От России в опросе принимали участие 502 участника, жители Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска и Екатеринбурга.

По итогам данного исследования было выделено 9 новых трендов:

- Безопасность - прежде всего
- Цена и ценность: более экономичные путешествия
- Спонтанность с опорой на технологии
- Прощай, офис: работайте, где угодно
- Рост осознанности: в тренде ответственный туризм
- Путешествия: вдохновение в поиске
- Путешествия все равно с нами
- Внутренний туризм: путешествуйте по своей стране
- Возвращение к простым радостям жизни

Эксперты, основываясь на полученных результатах, таким образом формулируют основные черты новых моделей поведения потребителей: «безопасность, бесконтактность, готовность совмещения отдыха с удалённой работой».

Таким образом, глобальные и локальные ограничения в передвижении, неустойчивая внешнеполитическая обстановка, снижение уверенности в стабильности, повсеместное усиление процессов цифровизации, переход на

удаленную работу привел к изменению моделей поведения потребителей, их ценностей и ожиданий:

- туристы более, нежели раньше готовы к приобретению страховых продуктов, связанных с возможной отменой бронирования;

- туристы ожидают от средств размещения и других поставщиков туристских услуг возможности заказа и его отмены «в последнюю минуту»;

- часть туристов нацелена на избегание массовых скоплений людей;

- туристы готовы к бронированию жилья при условии выполнения определённых дополнительных COVID-требований;

- туристы (в большинстве) предпочитают пользоваться автоматизированными/цифровыми продуктами при подготовке и осуществлении путешествия;

- туристам интересен локальный туризм.

Всё это необходимо учитывать гостиничными предприятиями в рамках принятия стратегических решений по обеспечению конкурентоспособности.

В рамках сбора и анализа потребительского мнения о предоставляемых гостиничным предприятием услугах, важен дифференцированный подход к этой процедуре, предполагающий учёт клиентской сегментации.

В таблице 3.2. представлены наиболее важные, на наш взгляд, данные, которые необходимо учитывать (сбор данных осуществляется специалистами гостиничного предприятия).

Таблица 3.2.

Бланк «Ключевые данные о клиентах гостиничного предприятия»

Контактные данные	
Клиент является:	- ключевым
	- одним из важнейших
	- одним из многих
Клиент является:	- туристской организацией
	- корпоративным клиентом
	- независимым клиентом
Активность клиента	- расширяется
	- остаётся на прежнем уровне

	- снижается
Какие условия предоставлялись клиенту	- скидка
	- комиссионные
	- бонусы
	- прочее (что именно?)
Какие услуги предоставлялись клиенту	- проживание
	- питание
	- деловые услуги
	- спортивно-досуговые услуги
	- лечебно-оздоровительные услуги
	- прочие (что именно?)
Как изменились объёмы продаж этому клиенту?	- уменьшились
	- не изменились
	- увеличились
Общий прогноз развития отношений с этим клиентом	

Источник: разработка автора

Если в ходе выявления оценки потребителем гостиничного продукта, гостиничного предприятия высказываются определённые замечания с его стороны, необходимо проанализировать отдельно: что за замечания, когда были получены, какие решения были приняты по их устранению, к какому результату это привело.

Таким образом, использование потребительских оценок качества может быть осуществлён в такой последовательности:

1. сбор и анализ ключевых данных о госте;
2. разработка требований к проведению потребительской оценки (кто проводит и каким образом);
3. разработка подходов вовлечения гостей (возможно, - как часть программы лояльности) к формированию ими собственной оценки гостиничного продукта;
4. учёт полученных результатов при формировании общей оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Полагаем, что для увеличения положительного эффекта в результате использования потребительских оценок, необходимо выполнение следующих требований:

- проведение оценки с помощью различных подходов (это отражается в разноаспектных вопросах гостям);
- учёт восприятия представителей различных целевых групп;
- обеспечение контроля качества потребителями гостиничного продукта.

5. Обеспечение конкурентоспособности за счёт повышения инновационной активности

Считаем, что данное направление необходимо рассматривать и осуществлять в следующих аспектах:

1. при создании гостиничного продукта и реализации обслуживания (инновационная активность в изыскании дополнительных возможностей для повышения его конкурентоспособности);
2. в процессе управления гостиничным предприятием (использование инновационных подходов);
3. активное вовлечение персонала в инновационную деятельность.

Проявление инновационной активности будет зависеть от стадии жизненного цикла гостиничного предприятия, от конъюнктуры рынка и направленности проявления. Эту зависимость можно представить в виде следующей схемы (см. рис. 3.1.), которая позволяет понять, что для каждой стадии жизненного цикла характерен свой алгоритм действий.

Это необходимо учитывать при управлении при осуществлении управления инновационной активностью гостиничного предприятия с целью обеспечения его конкурентоспособности. Управление инновационной активностью находится во взаимозависимости со следующими видами управления: управление инновационной активностью персонала; управление инновационным потенциалом гостиничного предприятия; управление инновационной стратегией; управление инновационной средой; управление инновационными рисками; управление инновационной деятельностью гостиничного предприятия в целом.



Рисунок 3.1. Схема зависимости показателей уровня предпринимательской активности гостиничного предприятия от этапа жизненного цикла гостиничного продукта.

Вопрос активного применения цифровых технологий как элемента инновационности в деятельности гостиничного предприятия был рассмотрен во второй главе.

Необходимость применения инновационных подходов к управлению гостиничным предприятием вызвана изменениями в бизнес-процессах и даже в бизнес-моделях в целом, - в следствие цифровой трансформации экономики.

Нестабильность ситуации, сложившейся на рынке туризма и гостеприимства требует применения в управлении хозяйствующими субъектами гибких методов управления, - например, использование agile-технологий.

Agile-технологии в управлении позволяют сделать этот процесс более гибким, способным оперативно реагировать на любые изменения. Для сферы гостеприимства, находящейся сейчас в условиях повышенной неопределённости, это крайне важно.

Главные идеи и принципы agile-управления в гостеприимстве:

- люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты;
- готовность к внесению изменений важнее, чем первоначальный план;
- постоянное взаимодействие с заказчиками и потребителями гостиничного продукта;
- постоянное улучшение мотивационной политики гостиничного предприятия;
- непрерывное поддержание оптимального темпа работы;
- избавление трудовой деятельности и взаимодействий от чрезмерных нагромождений и барьеров, т.е. постоянное упрощение;
- поощрение инициативности исполнителей;
- регулярный мониторинг состояния внутренней и внешней среды гостиничного предприятия и внедрение соответствующих адаптационных мероприятий.

Применение agile-технологий неизбежно повлечёт за собой повышение инициативности персонала гостиничного предприятия, их инновационной активности в вопросах формирования новых конкурентных преимуществ.

Для обеспечения инновационной активности, направленной на повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия, необходимо выполнять следующее:

- определить стадию жизненного цикла основного гостиничного продукта с целью понимания направлений проявления инновационной активности;

- проанализировать готовность персонала к проявлению инновационной активности;

- подбор оптимальных управленческих технологий, стимулирующих инновационную активность персонала гостиничного предприятия.

6. Развитие кадров гостиничного предприятия как его конкурентного преимущества

Как правило, специалисты сходятся во мнении, что главным конкурентным преимуществом гостиничного предприятия является его персонал – его уникальные знания и умения, а также постоянное совершенствование системы управления кадрами.

Отличительной чертой индустрии гостеприимства является то, что она относится к системе взаимодействия «человек-человек». Поэтому основными качествами работников этой сферы должны быть: умение взаимодействовать с людьми эффективно, готовность помочь, приветливость и стрессоустойчивость.

Сложившаяся на данный момент ситуация на рынке туризма и гостеприимства обуславливает необходимость обеспечения индустрии туризма такими кадрами, которые были бы способны реализовывать новые технологии обслуживания гостей и управления гостиничным предприятием.

Современные технологии гостиничной деятельности, направленные на повышение конкурентоспособности, требуют современных образовательных технологий для качественной подготовки, обучения, переобучения персонала. Особую важность приобретают, на наш взгляд, такие образовательные технологии как:

- проведение практических занятий в условиях, имитирующих пространство реального гостиничного предприятия (т.н. «учебные гостиницы»);

- привлечение ведущих специалистов индустрии гостеприимства к проведению мастер-классов;

- осуществление всевозможных дискуссий актуальной проблематики совместно.

Привлечение кадров к обеспечению конкурентоспособности гостиничного предприятия может осуществляться в определённой последовательности:

1. разработка требований к набираемому персоналу, направленная на привлечение работников с активной профессиональной позицией, подкреплённой «багажом знаний» современных технологий организации гостиничной деятельности;

2. регулярная аттестация кадров;

3. систематическое обучение/переобучение персонала, повышение его квалификации в сочетании с мотивационной политикой, нацеленной на поддержание профессионального и карьерного и роста каждого сотрудника (в рамках имеющегося у гостиничного предприятия карьерного пространства);

4. обеспечение персоналу условий трудовой деятельности, направленных на укрепление их стрессоустойчивости и профилактику «профессионального выгорания».

7. Совершенствование бизнес-процессов гостиничного предприятия

Для обеспечения конкурентоспособности отдельных гостиничных продуктов и гостиничного предприятия в целом, необходимо постоянное совершенствование как первичных (проектирование гостиничного продукта, организация обслуживания гостей и т.п.), так и вторичных (поддерживающих и обеспечивающих) бизнес-процессов.

Для выявления направлений улучшения этих процессов необходимо:

- сформировать чёткую модель улучшенного бизнес-процесса (результат, к которому необходимо стремиться);

- определить ресурсы (их особенности, качество и количество), необходимые для достижения сформированной модели;

- провести диагностику существующих бизнес-процессов гостиничного предприятия по следующим параметрам: время выполнения, стоимость процесса, особенности организации («организационное наполнение») и проч.

В целом, реорганизация процессов операционного цикла гостиничного предприятия может включать в себя:

- сокращение мощностей отеля (закрытие нерентабельных сфер);
- реорганизация работы персонала (оптимизация оргструктуры, исключение дублирования функций, повышение производительности);
- инновации, эффективность технологий (автоматизация процессов, увязка технологий с задачами бизнеса);
- оптимизация издержек операционной деятельности (ресурсосберегающие технологии, инфраструктурные проекты, оптимизация закупок, снижение затрат);
- альтернативные формы организации бизнес-процессов (новые формы найма персонала, вертикальная интеграция, совместное использование активов);
- увеличение отдачи от ресурсов (максимизация доходов и производительности труда, использование появляющихся возможностей).

В рамках совершенствования, в отдельных случаях (серьёзная кризисная ситуация, обоснованная необходимость «прорывного развития») целесообразно проводить радикальное перепроектирование, т.е. реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов как механизм управления конкурентоспособностью предназначен для оптимизации деятельности предприятия. Цель реинжиниринга для достижения конкурентоспособности предприятия определяется как приспособление к соответствующим изменениям стратегии организации, технологии, организации производства и управления на предприятии.

Для того, чтобы совершенствование бизнес-процессов гостиничного предприятия приводило к неизменно положительным результатам,

необходимо, на наш взгляд, чтобы оно являлось постоянным элементом системы управления и проводилось коллективно.

Применение рассмотренных подходов позволяет адекватно ответить актуальным вызовам, с которыми сталкиваются гостиничные предприятия, и способствует повышению уровня конкурентоспособности. В таблице 3.3. представлены возможные риски (проблемы), связанные с реализацией обозначенных выше направлений стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Таблица 3.3.

Возможные риски (проблемы) реализации направлений стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия

Направления	Возможные риски/проблемы
Участие в различных государственно-частных проектах социальной направленности	- отсутствие ресурсов у гостиничного предприятия для участия на требуемом качественном уровне
Расширение деятельности предприятия цифровизации гостиничного	- отсутствие у персонала необходимых навыков; - неприятие определёнными целевыми группами потребителей расширения цифровизации
Активное применение новых технологий в маркетинговой деятельности гостиничного предприятия	- отсутствие специалистов, владеющих этими технологиями на требуемом уровне
Использование при оценке конкурентоспособности потребительских оценок качества	- незаинтересованность потребителей в оценивании и предоставлении полной, оперативной и достоверной информации; - подготовка и проведение процедуры оценки на недостаточно высоком уровне из-за отсутствия у персонала требуемой квалификации
Обеспечение конкурентоспособности за счёт повышения инновационной активности	- неэффективная мотивационная политика, не способная стимулировать активность персонала; - недостаток ресурсов для формирования инновационного

	<p>гостиничного продукта;</p> <ul style="list-style-type: none"> - отторжение инновационного гостиничного продукта целевыми группами из-за его несоответствия (неполного соответствия) их ожиданиям; - невозможность применения новых современных технологий в управлении гостиничным предприятием из-за нехватки у руководства требуемых знаний, навыков и опыта
Развитие кадров гостиничного предприятия как его конкурентного преимущества	<ul style="list-style-type: none"> - неумение руководства добиться сбалансированного сочетания обучения персонала и выполнения трудовых обязанностей; - неверный выбор образовательных программ и технологий.
Совершенствование бизнес-процессов гостиничного предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - неверная диагностика существующих бизнес-процессов гостиничного предприятия; - неготовность к изменениям в бизнес-процессах и сопротивление этим изменениям.

Источник: разработка автора

Все перечисленные в таблице 3.3. риски/проблемы, связанные с реализацией выделенных нами ранее направлений, требуют отдельного рассмотрения и проработки, в зависимости от особенностей функционирования определённого гостиничного предприятия. Но, в целом, мероприятия по их устранению или минимизации могут включать в себя всесторонние усилия по созданию на гостиничном предприятии высокоэффективной команды, основанные на регулярном мониторинге внутренней и внешней среды гостиничного предприятия и реализации соответствующих оперативных усилий по адаптации к выявленным изменениям.

3.2. Формирование конкурентных преимуществ гостиничного предприятия

Обеспечение конкурентоспособности носит комплексный характер, поэтому каждый фактор, оказывающий влияние, должен быть выявлен и проанализирован. Для обеспечения конкурентоспособности следует использовать всё многообразие стратегических и тактических приёмов. Обеспечение конкурентоспособности – это философия функционирования гостиничного предприятия в условиях рынка, ориентирующая на:

- понимание нужд потребителя и тенденции их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- понимание состояния окружающей среды;
- умение создавать такой гостиничный продукт (отдельную гостиничную услугу) и так довести его до потребителя, чтобы он предпочёл его предложению от конкурентов;
- умение осуществлять всё вышеперечисленное на длительной основе.

Ни одно гостиничное предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем характеристикам гостиничного продукта и средствам его предоставления на рынке, - необходим выбор приоритетов, определённых стратегических направлений, конкретного набора конкурентных преимуществ.

Существует две основных модели конкурентных преимуществ: экзогенная модель (environmental-based view – EBV), ориентированная на решающее влияние внешней среды, и эндогенная, ориентированная на внутренние факторы конкурентоспособности организации и получившей название ресурсно-ориентированного подхода (resource-based view – RBV).

Приступая к формированию конкурентных преимуществ, необходимо очень тщательно проанализировать: что уже имеет гостиничное предприятие, что может сделать нового и по-новому, к чему может прийти и что получить.

Т.е. деятельность, направленная на получение дополнительных конкурентных преимуществ должна быть превентивной.

Предоставление конкурентных преимуществ, формирование их гостиничным предприятием на разных стадиях производственного процесса влияет на получение определённых параметров конкурентоспособности гостиничного продукта и общий уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Таким образом, на гостиничном предприятии должна быть разработана и последовательно реализована базовая концепция достижения конкурентных преимуществ, основными векторами которой выступают:

- минимизация издержек гостиничного предприятия;
- дифференциация гостиничного продукта.

Мы предлагаем следующий *общий алгоритм наращивания конкурентных преимуществ* гостиничного предприятия, функционирующего в условиях пандемии/постпандемии и цифровой трансформации экономики.

I. Анализ значимых конкурентов по основным параметрам.

Для того, чтобы понять, каких конкурентных преимуществ нужно добиваться, необходимо тщательно проанализировать деятельность основных конкурентов гостиничного предприятия. В таблице 3.4. представлены наиболее важные, на наш взгляд, характеристики конкурентов, которые необходимо выявлять, анализировать и учитывать.

Таблица 3.4.

Бланк «Характеристики конкурентов»

Название, категория	
Год основания (возможно ещё – год проведения реновации)	
Номерной фонд по типам	
Тарифы	

Условия продажи номеров (по возможности – реализация условий в процентном отношении)	- напрямую постояльцам
	- через туристские организации
Среднегодовая заполняемость	
Число сотрудников	
Конкурент является	- лидером на рынке
	- важнейшим конкурентом
	- одним из многих
	- незначительным
Деловая активность конкурента	- повышается
	- остаётся на прежнем уровне
	- снижается
Конкурент считается	- агрессивным
	- быстро реагирующим
	- консервативным
Целевые группы	
Сильные и слабые стороны	- самого гостиничного продукта
	- в политике продвижения
	- персонала
	- в оснащении гостиничного предприятия
Цены на предоставляемые услуги (в сравнении с анализируемым гостиничным предприятием)	- выше
	- такие же
	- ниже
Какие стимулирующие условия предлагает потребителям?	
Как изменился объём продаж конкурента за последнее время?	- увеличился
	- не изменился
	- уменьшился

Источник: разработка автора

По возможности, целесообразно выявить данные о типах клиентов конкурирующих гостиничных предприятий: какие туристские организации в них работают, какие корпоративные клиенты и прочее.

II. Определение силы воздействия основных факторов обеспечения конкурентоспособности собственного гостиничного предприятия.

Необходимо провести оценку деятельности собственного гостиничного предприятия с целью выявления уровня его конкурентоспособности. Такая

оценка должна проводиться в два этапа: оценка гостиничного предприятия; оценка конкурентов гостиничного предприятия и, в результате сравнения – соответствующий вывод.

Традиционно, при оценке конкурентоспособности анализируются характеристики гостиничного предприятия (местоположение, репутация и т.п.), характеристики гостиничного продукта, структура потребителей и показатели деятельности (загрузка, эффективность маркетинговой политики и т.п.)

Полагаем, что целесообразно при проведении каждой подобной оценки учитывать не только показатели гостиничного предприятия, но и то, какие из факторов, определяющие его конкурентоспособность, оказывают воздействие на каждый из них.

В главе 1 нами были сформулированы:

1. наиболее значимые факторы конкурентоспособности гостиничных предприятий (по группам);
2. основные характеристики гостиничной услуги/продукта при оценке её возможности конкурировать.

Для того, чтобы проанализировать особенности условий для обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия необходимо понять, какие из выявленных нами факторов оказывают наиболее сильное воздействие на определённые характеристики нашего гостиничного продукта – т.е. необходимо составить соответствующий рейтинг. Его составление возможно с помощью экспертной оценки, определяющей «силу воздействия» - конкретный весовой коэффициент.

Экспертную оценку целесообразно проводить с помощью балльно-рейтинговой системы, а в качестве экспертов приглашаются специалисты гостиничного бизнеса высокой квалификации, обладающие значительным опытом, пользующиеся авторитетом в профессиональной среде.

Предлагаем «силу влияния» каждого фактора представлять в виде весового коэффициента, с таким содержанием:

0,1-0,2 – незначительное влияние фактор на данный аспект;

0,3 – на данный момент влияние этого фактора несущественно, но имеет тенденцию к усилению;

0,4-0,5 – фактор значительно влияет на данный аспект;

0,6 – 0,8 – фактор оказывает чрезвычайное влияние на данный аспект;

0,9 – 1 – фактор является стратегически значимым.

Результаты удобно представить в виде таблиц, поэтому факторы целесообразно пронумеровать следующим образом:

I группа. Внешние факторы косвенного воздействия:

Внешняя политическая ситуация – Ф1.1.

Технологические новинки/цифровизация – Ф1.2.

Культура потребления – Ф1.3.

Экономическая ситуация – Ф1.4.

II группа. Факторы внешнего прямого воздействия

Состояние индустрии – Ф2.1.

Состояние рынка – Ф2.2.

Потребители – Ф2.3.

III группа. Факторы внутренней среды гостиничного предприятия

Квалификация персонала – Ф3.1.

Стратегические установки – Ф3.2.

Состояние ресурсов – Ф3.3.

В сложившихся условиях **основной силой воздействия обладает фактор неопределённости среды** - не включали его в процедуру экспертной оценки по причине безусловного, неоспоримого влияния.

Из названных нами также ранее, в первой главе основных конкурентных характеристик гостиничного предприятия в данную процедуру оценки целесообразно включить следующие:

1. ценовая политика;
2. соответствие гостиничной услуги существующим стандартам;
3. широта спектра предлагаемых услуг;

4. содержательность интерьера и экстерьера гостиничного здания;
5. безопасность обслуживания (применение бесконтактных технологий, технологий защиты данных и т.п.);
6. разнообразие способов продвижения гостиничного продукта;
7. результативность программы лояльности.

Такой анализ позволит составить определённый рейтинг факторов, что позволит определить первостепенные действия в процессе обеспечения конкурентоспособности.

В таблице 3.5. представлены результаты влияния вышеуказанных факторов на выбранные аспекты, проведённые экспертами для сектора апарт-отелей.

Таблица 3.5.

Влияние факторов на обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия (апарт-отели)

аспекты	Сила воздействия факторов									
	Ф1.1.	Ф1.2.	Ф1.3.	Ф1.4.	Ф2.1.	Ф2.2.	Ф2.3.	Ф3.1.	Ф3.2.	Ф3.3.
ценовая политика	0,3	0,3	0,4	0,9	0,8	0,9	0,9	0,4	0,9	0,8
соответствие гостиничной услуги существующим стандартам	0,3	0,3	0,3	0,3	0,8	0,3	0,2	0,8	0,2	0,9
широта спектра предлагаемых услуг	0,3	0,5	0,4	0,5	0,8	0,6	0,5	0,5	0,8	0,8
содержательность интерьера и экстерьера гостиничного здания	0,2	0,4	0,6	0,3	0,2	0,1	0,3	0,6	0,6	0,9
безопасность обслуживания (применение бесконтактных технологий, технологий защиты данных и т.п.)	0,2	0,4	0,6	0,3	0,2	0,2	0,4	0,4	0,5	0,6
разнообразие способов продвижения гостиничного продукта	0,5	0,9	0,7	0,5	0,3	0,7	0,6	0,6	0,7	0,6
результативность программы лояльности	0,1	0,5	0,5	0,6	0,3	0,5	0,9	0,6	0,7	0,3

Источник: разработка автора

Считаем, что подобный подход позволит принять новое (или скорректировать имеющееся) стратегическое решение по выбору дальнейшего направления обеспечения конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ гостиничного предприятия.

Как уже отмечалось выше, при анализе полученных результатов экспертной оценки влияния факторов на обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия, целесообразно составить рейтинг рассмотренных факторов. Положение каждого фактора в этом рейтинге определяется следующим образом:

$$P_{\phi} = Ba_1 + Ba_2 + \dots + Ba_n \quad (1)$$

где:

P_{ϕ} – рейтинговая позиция фактора,

$Ba_1, Ba_2 \dots Ba_n$ - сила воздействия фактор на определённый аспект конкурентоспособности.

На наш взгляд, в качестве индикаторов, характеризующих внутренние конкурентные преимущества гостиничного предприятия, можно рассматривать: финансовое состояние, эффективность гостиничного производства, эффективность использования трудовых ресурсов.

III. Определение конкретных действий по наращиванию конкурентных преимуществ в рамках выбранных направлений стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Для того, чтобы сформировать, наращивать определённое конкурентное преимущество, необходимо выполнять определённый набор действий, который должен отвечать выбранному направлению стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия (наиболее значимые, на наш взгляд, были подробно рассмотрены в предыдущем пункте этой главы) – см. таблицу 3.6.

Таблица 3.6.

Действия по наращиванию конкурентных преимуществ в рамках
выбранного направления стратегических решений по повышению
конкурентоспособности

Направление стратегических решений по повышению конкурентоспособности	Действия по наращиванию конкурентных преимуществ
Участие в различных государственно-частных проектах социальной направленности	- формирование особого гостиничного продукта для гостей из социально незащищённых групп; - членство в авторитетных профессиональных ассоциациях/союзах; - участие в государственных грантах;
Расширение деятельности предприятия цифровизации гостиничного	- превентивные меры в применении цифровых технологий; -использование новейших технологических достижений в процессе обслуживания;
Активное применение новых технологий в маркетинговой деятельности гостиничного предприятия	-привлечение высококвалифицированных специалистов;
Использование при оценке конкурентоспособности потребительских оценок качества	- постоянный мониторинг потребительского поведения; - мероприятия по повышению лояльности потребителей;
Обеспечение конкурентоспособности за счёт повышения инновационной активности	- поощрение инициативности персонала;
Развитие кадров гостиничного предприятия как его конкурентного преимущества	- помощь персоналу в повышении квалификации и стрессоустойчивости;
Совершенствование бизнес-процессов гостиничного предприятия	- проведение регулярной диагностики бизнес-процессов с целью их улучшения

Источник: разработка автора

IV. Разработка действий по удержанию конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества не являются постоянными, - необходимо не только усилия по их выявлению, формированию, наращиванию, но

разработать соответствующий набор действий по их удержанию, что возможно только при постоянном улучшении функционирования всего гостиничного предприятия:

- использование превентивных методов в обеспечении конкурентоспособности;
- генерирование инновационных подходов к формированию конкурентных преимуществ;
- проведение диагностики имеющихся конкурентных преимуществ (с целью их корректировки, оптимизации и т.п.).

Таким образом, учёт особенностей современных условий, характеризующихся неопределённостью, вызванной пандемией/ постпандемией и цифровой трансформацией экономики, своевременное выявление факторов обеспечения конкурентоспособности и определение силы их воздействия с целью выявления наиважнейших, обоснованный выбор направлений стратегических решений по повышению конкурентоспособности и следование предложенному алгоритму наращивания конкурентных преимуществ гостиничного предприятия приведёт, на наш взгляд, к следующим результатам:

- совершенствование и максимальное раскрытие собственного конкурентного потенциала;
- повышение устойчивости конкурентного положения гостиничного предприятия на рынке услуг гостеприимства в условиях неопределённости среды;
- выбор оптимальной стратегии дальнейшего развития;
- увеличение положительного эффекта деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках диссертационного исследования были получены следующие научные и практические результаты, характеризующие особенности обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий в современных условиях (пандемия и цифровая трансформация экономики):

1. Конкурентоспособность гостиничной услуги – не единственный и не всегда решающий фактор конкурентоспособности гостиничного предприятия. Конкурентоспособность самого предприятия обуславливается его финансовой устойчивостью, квалификацией персонала и применяемыми ими технологиями обслуживания и т.д.

Последствия пандемии коронавируса и ускорение процесса цифровой трансформации экономики меняют условия обеспечения конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг, поэтому была предложена собственная формулировка понятия «конкурентоспособность гостиничного предприятия», уточняющая трактовку этого термина для гостиничных предприятий в условиях повышенной неопределённости среды (пандемия и цифровая трансформация экономики).

2. На гостиничные предприятия, действующие в условиях пандемии и постпандемии, в условиях цифровой трансформации и повышенной неопределённости внешней среды могут оказывать негативное воздействия следующие факторы:

- ухудшение политической обстановки, приводящее к уменьшению турпотока, сокращению рынков сбыта, ухудшению имиджа территории, на которой расположено гостиничное предприятие;

- расширение цифровизации и постоянные технологические обновления, приводящее к возможному сокращению персонала, к недоступности некоторых услуг в составе гостиничного продукта из-за затруднённости в использовании технологических новшеств или к невозможности приобретения и установок их на гостиничном предприятии;

- изменения в культуре потребления, приводящие к нивелированию ценности отдыха и значимости комфорта при размещении;
- ухудшение экономической ситуации, приводящее к уменьшению спроса на гостиничные продукты;
- стагнация индустрии гостеприимства, приводящее к снижению интереса к ней со стороны властей;
- низкий уровень лояльности потребителей;
- понижение квалификации персонала, уменьшение числа работников с высоким профессиональным уровнем, результатом чего становится понижение уровня качества предоставляемых гостиничных услуг, сужение спектра предлагаемых услуг, ухудшение имиджа гостиничного предприятия;
- отсутствие со стороны руководства поддержки инициатив сотрудников по развитию конкурентоспособности, поиску/формированию конкурентных преимуществ и повышению качества гостиничного продукта;
- недостаточная укомплектованность гостиничного предприятия всеми необходимыми для создания привлекательного гостиничного продукта необходимым уровнем качества, приводящая к значительному снижению способности гостиничного предприятия конкурировать.

3. Для формирования и поддержания конкурентоспособности в рамках функционирования гостиничного предприятия необходимо создать условия для её обеспечения. Полагаем, что обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия является одним из элементов управления на всех его уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном.

На оперативном уровне в рамках решения повседневных задач необходимо проведение маркетинговых исследований с целью выяснения конкурентного положения гостиничного предприятия.

На тактическом уровне – всесторонний анализ деятельности гостиничного предприятия с целью выявления его долгосрочных конкурентных преимуществ или возможностей для их формирования/развития.

На стратегическом уровне – определение основных направлений повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия в долгосрочной перспективе.

5. На наш взгляд, более успешному функционированию в сложившихся условиях гостиничному предприятию могут помочь следующие рекомендации:

- расширение арсенала применяемых маркетинговых инструментов (в т.ч. применение таких современных действенных технологий продвижения как inbound-маркетинг);

- активизация продаж дополнительных услуг гостям;

- совершенствование существующей или создание новой программы лояльности, нацеленной на повторные визиты(например, расширение предоставляемых бонусов – комбинирование системы скидок, балльной системы и предоставления лояльным гостям бесплатных услуг);

- активное использование возможностей социальных сетей – привлечение через полезный контент;

- регулярное отслеживание и выявление эффективных каналов продаж.

6. Анализ конкурентной среды рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга показал, что именно апарт-отели смогли адаптироваться в условиях пандемии лучше, чем «традиционные отели». Средний уровень загрузки апарт-отелей в условиях ограничительных мер составил 30%.

На основе проведённого анализа можно прогнозировать, что наиболее востребованными в постпандемийный период скорее всего будут гостиничные предприятия среднего ценового сегмента, а именно - апарт-отели, от которых следует ожидать наибольшей прибыли, с учётом, что они смогут минимизировать свои затраты на персонал и содержание инженерно-технических коммуникаций, что возможно, при активном внедрении digital-технологии и переходе к бесконтактному обслуживанию.

7. Сложившаяся на рынке гостиничных услуг ситуация стимулирует поиск и внедрение новых, современных более эффективных и

соответствующих ситуации технологий продвижения. Большую роль в этом играет применение цифровых технологий.

Считаем, что основными важными аспектами на текущий момент в индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга являются: персонал (в связи с пересмотром занятости, рабочего графика и расширения применения бесконтактных технологий и технологий удалённой работы, а также нуждающийся в повышении квалификации или даже переобучении) и поддержка властных структур.

Конкурентоспособности невозможно достичь без формирования определённых конкурентных преимуществ, т.е. таких характеристик гостиницы в целом и предлагаемого ею гостиничного продукта, которые выгодно отличают от конкурентов.

В условиях цифровой трансформации особым конкурентным преимуществом может стать нацеленность гостиничного предприятия на опережение в вопросах расширения внедрения в свою деятельность современных технологий.

Цифровая трансформация экономики и пандемия COVID-19 способствуют формированию новых требований к стандартам качества гостиничных услуг.

Значимую роль в рассматриваемом нами вопросе играет стремительное распространение в индустрии гостеприимства таких новых технических решений как:

- информационно-аналитичесике решения на основе больших данных;
- расширенное использование бесконтактных систем;
- формирование маркетплейсов;
- платформы по поиску попутчиков, дополнительных услуг и т.п.
- расширенное использование «умных» помощников (SMART-туризм);
- VR-решения.

На наш взгляд, для того, чтобы использование современных технологий стало настоящим конкурентным преимуществом гостиницы необходимо обеспечить следующие условия:

- регулярное проведение маркетинговых исследований конкурентов;
- постоянная обратная связь с потребителями гостиничных услуг;
- систематическое повышение квалификации персонала (особенно – в сфере получения и развития компетенций, связанных с цифровыми технологиями);
- своевременное и полное информирование потенциальных потребителей о технических и технологических нововведениях на территории гостиницы.

8. Полагаем, что в сложившихся условиях *основными направлениями стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия* являются следующие.

Участие в различных государственно-частных проектах социальной направленности.

В целом, регулярное участие в подобного рода программах, акциях, имеющих социальное значение и осуществляемых совместно с органами государственной власти способствует повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия за счёт улучшения его имиджа, репутации как социально ответственного бизнеса и, как следствия, - роста его популярности и узнаваемости.

Расширение цифровизации деятельности гостиничного предприятия

Основными задачами для гостиничного предприятия в этой сфере являются: совершенствование технологий бронирования; использование новейших технологических достижений в процессе обслуживания; обеспечение полной безопасности гостей за счёт использования более совершенных технологий; использование «зелёных» технологий.

Цифровые технологии также можно и необходимо использовать при взаимодействии гостиничных предприятий и органов власти. Целесообразно,

на наш взгляд, создать единую информационную систему, - с целью проведения регулярного мониторинга развития гостиничных предприятий, для осуществления контроля, позволяющего гостиничным предприятиям и органам власти эффективно взаимодействовать.

Активное применение новых технологий в маркетинговой деятельности гостиничного предприятия

Одним из актуальных направлений в сфере продвижения гостиничного продукта на сегодняшний день, на наш взгляд, является инбаунд-маркетинг, ориентированный на постепенное выстраивание доверительных отношений с клиентами: в рамках этого направления гость – всегда центральное звено. Инбаунд-методология привлекает клиентов, создавая полезный и интересный контент и разрабатывая индивидуальный подход к каждому потребителю с помощью активного использования цифровых технологий – необходимо наладить контакт с предполагаемыми клиентами онлайн в самом начале их пути к первой покупке гостиничного продукта.

Использование при оценке конкурентоспособности потребительских оценок качества

глобальные и локальные ограничения в передвижении, неустойчивая внешнеполитическая обстановка, снижение уверенности в стабильности, повсеместное усиление процессов цифровизации, переход на удаленную работу привел к изменению моделей поведения потребителей, их ценностей и ожиданий:

- туристы более, нежели раньше готовы к приобретению страховых продуктов, связанных с возможной отменой бронирования;
- туристы ожидают от средств размещения и других поставщиков туристских услуг возможности заказа и его отмены «в последнюю минуту»;
- часть туристов нацелена на избегание массовых скоплений людей;
- туристы готовы к бронированию жилья при условии выполнения определённых дополнительных COVID-требований;

- туристы (в большинстве) предпочитают пользоваться автоматизированными/цифровыми продуктами при подготовке и осуществлении путешествия;

- туристам интересен локальный туризм.

Обеспечение конкурентоспособности за счёт повышения инновационной активности.

Полагаем, что данное направление необходимо рассматривать и осуществлять в следующих аспектах:

- при создании гостиничного продукта и реализации обслуживания (инновационная активность в изыскании дополнительных возможностей для повышения его конкурентоспособности);

- в процессе управления гостиничным предприятием (использование инновационных подходов);

- активное вовлечение персонала в инновационную деятельность.

Развитие кадров гостиничного предприятия как его конкурентного преимущества

Как правило, специалисты сходятся во мнении, что главным конкурентным преимуществом гостиничного предприятия является его персонал – его уникальные знания и умения, а также постоянное совершенствование системы управления кадрами.

Отличительной чертой индустрии гостеприимства является то, что она относится к системе взаимодействия «человек-человек». Поэтому основными качествами работников этой сферы должны быть: умение взаимодействовать с людьми эффективно, готовность помочь, приветливость и стрессоустойчивость.

Совершенствование бизнес-процессов гостиничного предприятия

Для обеспечения конкурентоспособности отдельных гостиничных продуктов и гостиничного предприятия в целом, необходимо постоянное совершенствование как первичных (проектирование гостиничного продукта,

организация обслуживания гостей и т.п.), так и вторичных (поддерживающих и обеспечивающих) бизнес-процессов.

Для выявления направлений улучшения этих процессов необходимо:

- сформировать чёткую модель улучшенного бизнес-процесса (результат, к которому необходимо стремиться);
- определить ресурсы (их особенности, качество и количество), необходимые для достижения сформированной модели;
- провести диагностику существующих бизнес-процессов гостиничного предприятия по следующим параметрам: время выполнения, стоимость процесса, особенности организации («организационное наполнение») и проч.

Для предложенных нами направлений стратегических решений по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия был разработан соответствующий алгоритм реализации.

9. Обеспечение конкурентоспособности носит комплексный характер, поэтому каждый фактор, оказывающий влияние, должен быть выявлен и проанализирован. Для обеспечения конкурентоспособности следует использовать всё многообразие стратегических и тактических приёмов. Обеспечение конкурентоспособности – это философия функционирования гостиничного предприятия в условиях рынка, ориентирующая на:

- понимание нужд потребителя и тенденции их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- понимание состояния окружающей среды;
- умение создавать такой гостиничный продукт (отдельную гостиничную услугу) и так довести его до потребителя, чтобы он предпочёл его предложению от конкурентов;
- умение осуществлять всё вышеперечисленное на длительной основе.

Нами разработан общий алгоритм наращивания конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, функционирующего в условиях постапандемии и цифровой трансформации экономики, с учётом воздействия

основных факторов обеспечения конкурентоспособности гостиничного предприятия, определения способов наращивания конкурентных преимуществ и условий их удержания.

Следование предложенному алгоритму позволит гостиничному предприятию, на наш взгляд, прийти к следующим результатам:

- совершенствование и максимальное раскрытие собственного конкурентного потенциала;
- повышение устойчивости конкурентного положения гостиничного предприятия на рынке услуг гостеприимства в условиях неопределённости среды;
- выбор оптимальной стратегии дальнейшего развития;
- увеличение положительного эффекта деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно–правовые акты

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества: основные положения и словарь». – Москва, Стандартинформ, 2019.
2. ГОСТ Р 51185-2014 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11 ноября 2014 г. N 1542-ст).
3. ГОСТ Р 54603-2011 «Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 8 декабря 2011 г. N 737-ст).
4. Постановление Правительства РФ «Об утверждении положения классификации гостиниц» (от 18.11.2020, № 1860). URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/74929324/paragraph/1:0> (Дата обращения: 08.10.21).
5. Распоряжение Правительства РФ от 18.03.2020 г. № 660-р и в соответствии с частью пятой статьи 11.4 Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348053 - дата обращения 05.12.2020.
6. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (с изменениями и дополнениями) // Информационно-правовой портал Гарант.Ру. URL: <https://base.garant.ru/12148517/>(дата обращения: 17.01.2022).

Научная и учебная литература

7. Абабков Ю.Н., Филиппова И.Г. Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.

8. Алюшин, Р.Е. Стрессоустойчивость как ключевое личностное качество для персонала гостиничного предприятия [Текст] / Р. Е. Алюшин // «Наука и образование: новое время». – 2019. - № 2. – С. 4 – 8.
9. Валеева, Е. О. Зарубежный опыт подготовки кадров для индустрии туризма / Архитектура университетского образования: современные университеты в условиях единого информационного пространства: сборник трудов III Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 2019. Изд-во СПбГЭУ, 2019. – С. 26-31.
10. Горбашко Е.А. Управление качеством: учеб. пособ. / Е.А. Горбашко. – СПб: Питер, 2008. – 384 с.
11. Гуляев, В.Г. Новые информационные технологии в туризме [Текст] / В.Г. Гуляев. – М.: ПРИОР, 2020. – 144 с.
12. Жуков, А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения ин센див-программ [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.В. Жуков; Гос. университет упр. – М., 2014. – 172 с. : ил.
13. Землянухина, С. Г. Трансформация ценностных ориентаций населения в сфере туризма в условиях пандемии / С. Г. Землянухина // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2020. – Т. 14. – № 1. – С. 13-18.
14. Каримова, Л.К., Астафьев, В.В. Информационные технологии в туризме: Учебно-методическое пособие [Текст] / Л.К.Каримова. – Казань: Казан.фед. ун-т, 2019. – 24 с.
15. Карпова, Г. А. Проектный метод подготовки кадров для индустрии гостеприимства: инновации или традиции? / Г. А. Карпова, Л. В. Хорева // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 21-26.
16. Карпова Г.А., Валеева Е.О. Проблемы и перспективы развития туризма в условиях пандемии // Известия Санкт-Петербургского

государственного экономического университета. № 1(127).- Санкт-Петербург, 2021.С.97-104.

17. Конкурентоспособность гостиничных предприятий: учебно-методическое пособие. Москва, 2007.

18. Лебедева, Т.Е., Шкунова, А.А., Слаутина, М.С. Продвижение на рынке туризма: новое решение [Текст] / Т.Е. Лебедева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. - № 5(31). - С. 81-85.

19. Логунцова, И. В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы / И. В. Логунцова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 80. – С. 49-65.

20. Маркс К. Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Т. 1. – М.: Наука, 1990.

21. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: ПИТЕР, 2010. – 39-220 с.

22. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой / Н.К.Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 230 с.

23. Морозов, М.А., Морозова, Н.С. Новая парадигма развития туризма и индустрии гостеприимства в условиях цифровой экономики [Текст] / М.А. Морозов // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. - 2018. - № 1. - С. 135.

24. Никитина, О. А. Формирование цифровой универсальной инфраструктуры в конгрессно-выставочной сфере: опыт Германии / О. А. Никитина // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11. – № 1. – С. 31.

25. Панферов Н.А. Управление конкурентоспособностью российских организаций индустрии гостеприимства в современных условиях хозяйствования: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009.

26. Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики / Г. А. Карпова, Е. Е. Шарафанова, М. М. Морозов [и др.]. –

Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018.

27. Сергеева Ю.С. Организация гостиничного бизнеса. – М.: «Приориздат», 2008.

28. Сиренко О.О. К вопросу об обеспечении конкурентоспособности гостиничных предприятий Санкт-Петербурга// Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies, 2022, 1: 212-218. – 0,5 п.л.

29. Сиренко О. О. Применение цифровых технологий в гостиничном бизнесе и туризме: тенденции развития / О. О. Сиренко // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9(122). – С. 698-701.

30. Сиренко О.О. Решение проблем стрессоустойчивости персонала в гостиничном комплексе/ Сиренко О.О. // Вестник Национальной академии туризма. – 2020. – № 3(55). – С. 38-41. – 0,5 п.л.

31. Сиренко, О. О. Роль PR-технологий в продвижении туристских услуг в гостиничном секторе индустрии гостеприимства / О. О. Сиренко // Вестник Национальной академии туризма. – 2021. – № 1(57). – С. 18-20.

32. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособ. / С.С. Скобкин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 432 с.

33. Скопина И. В., Рогачев А. Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях [Текст] / И. В. Скопина, А. Ф. Рогачев // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 5.

34. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962.

35. Фасхиев Х.А. Применение «ворот конкурентоспособности» при разработке товаров / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №2. – С.73–83.

36. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях рынка. М., 2002

37. Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. О конкуренции и конкурентоспособности//Вузовский Вестник. – 2008. - № 8. – с. 56-64
38. Чудновский А.Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления: учеб. пособ. / А.Д.Чудновский, М.А.Жукова [и др.]. - М.: ИД Форум: ИНФРА-М, 2011. – 400с.
39. Швец В.Е. Устойчивое развитие и менеджмент качества [Текст] / В. Е. Швец, авт. // Стандарты и качество. - 2005. - N 11. - С. 38-43.
40. Экономика и управление туристской деятельностью: учебное пособие в 2-х частях. Ч.2./ под общ.ред. Карповой Г.А., Хоревой Л.В. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011 – С. 25.
41. Экономика туризма: учебник / М. А. Морозов, Н. С. Морозова, Г. А. Карпова, Л. В. Хорева. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Федеральное агентство по туризму, 2017. – 364 с.
42. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно–практическое пособие. – М.: АКА–ЛИС, 1996. – 272 с.
43. [Philip Kotler](#), [Gary Armstrong](#). Pearson Education, 2010
44. Porter, М.Е. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

Электронные источники

45. Аналитический Центр при Правительстве РФ. Оценка состояния конкурентной среды в России.2020 : Доклад. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Konkurenciya_doklad_2020.pdf - дата доступа: 08.02.2022.
46. Апарта-отель Avenue на Павлова: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://avenue-apart.ru> - дата доступа: 14.03.2022.
47. Апарта-отель Елагин-апарта: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elaginisland.com> - дата доступа: 14.03.2022.

48. Апартаменты Docklands: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docklands.rent> - дата доступа: 14.03.2022.
49. Апартаменты LIKE: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://like-apart.ru> - дата доступа: 14.03.2022.
50. Апартаменты Salut V: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://salut-rent.ru> - дата доступа: 14.03.2022.
51. Апартаменты Vertical на Московском: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vertical-hotel.ru> - дата доступа: 14.03.2022.
52. Апартаменты YE'S на Хошимина: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yesapart.com/hotels/sankt-peterburg/hoshimina/> - дата доступа: 25.03.2022.
53. Бесконтактное обслуживание в отелях станет реальностью. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.r-trends.ru/trends/trends_1296.html - дата обращения: 12.12.2021.
54. Влияние пандемии COVID-19 на сферу туризма в РФ, текущая ситуация и перспективы восстановления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru-ru-tourism-in-russia-current.pdf> - дата обращения 19.03.2021.
55. В первом полугодии 2021 года загрузка отелей Санкт-Петербурга выросла вдвое // Официальный сайт международной консалтинговой компании в сфере недвижимости «Colliers». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.colliers.com/ru-ru/news/st-petersburg/22-07-2021-v-pervom-polugodii-2021-goda-zagruzka-otelej-sankt-peterburga-vyrosla-vdvoe> - дата обращения: 13.01.2022.
56. В Петербурге продлили на 2022 год меры поддержки предприятий сферы туризма и гостеприимства // Официальный сайт международной информационной группы «Interfax». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/84185/> - дата обращения: 13.01.2022.

57. В UNWTO спрогнозировали сроки восстановления международного туризма. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ratanews.ru/news/news_28102020_4.stm - дата обращения 10.12.2020.

58. Выручка турфирм Петербурга упала на 44% во время пандемии. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://karpovka.com/2020-09-07/vyruchka-turfirm-peterburga-upala-na-44-vo-vremya-pandemii> - дата обращения 10.12.2020.

59. «Гибридные» апартаменты Петербурга выиграли от пандемии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://abnews.ru/2021/04/01/gibridnye-apart-oteli-peterburga-vyigrali-ot-pandemii/> - дата обращения: 26.02.22.

60. Главный продукт — атмосфера: Сергей Корнеев о туротрасли Петербурга в пандемию. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://m.dp.ru/a/2020/10/28/Glavnij_produkat_atmosfera - дата обращения: 15.01.2022.

61. Голые цифры: операционные показатели отельного сегмента 2020. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cafe-future.ru/analytics/golye-tsifry-operatsionnye-pokazateli-otel'nogo-segmenta-2020/> - дата обращения: 02.02.2022.

62. Инвестиции в апартаменты: доходность и подводные камни. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/blog/448965.php> - дата обращения: 22.02.22.

63. Интернет-торговля в России 2019. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce2019.pdf - дата обращения 05.12.2020.

64. Итоги летнего туристического сезона 2020. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://welcometimes.ru/opinions/itogi-letnego-turisticheskogo-sezona-2020> - дата обращения: 02.02.2022.

65. Какие тренды будут влиять на туризм в 2021 году. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://ratanews.ru/news/news_29122020_5.stm - дата обращения 29.12.2020.

66. Как пандемия коронавируса повлияла на туристический бизнес в России. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/ask/russia-coronavirus/> - дата обращения: 01.03.2022.

67. Конкурентоспособность гостиничных предприятий: учебно-методическое пособие. 2007. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/04.pdf> - дата обращения: 21.12.2021.

68. Невские новости: «Очень интересный инструмент»: что такое апарт-отели и почему они скоро наводнят Петербург. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nevnov.ru/913390-ochen-interesnyi-instrument-chtotakoe-apart-oteli-i-pochemu-oni-skoro-navodnyat-peterburg> - дата обращения: 22.02.22.

69. Обзор рынка гостиничной недвижимости Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naibecar.com/research/> - дата обращения: 01.11.2021.

70. Обзор рынка гостиничной недвижимости Санкт-Петербурга по итогам 2021 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asninfo.ru/analytics/1371-obzor-rynka-gostinichnoy-nedvizhimosti-sankt-peterburga-po-itogam-2021-goda> - дата обращения: 10.02.2022.

71. Операционные показатели несетевых отелей Санкт-Петербурга, Июнь 2021 г. // Официальный сайт компании «HotelAdvisors». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hoteladvisors.ru/blog-2/Operatsionnye-pokazateli-nesetevykh-oteley-Sankt-Peterburga-Iyun-2021-g/> - дата обращения: 15.01.2022.

72. Отчёт об определении кадастровой стоимости объектов недвижимости на территории Санкт-Петербурга (том 3). Определение

кадастровой стоимости зданий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosreestr.ru/> - дата обращения: 01.11.2021.

73. Официальный сайт международной консалтинговой компании в сфере недвижимости Colliers: В первом полугодии 2021 года загрузка отелей Санкт-Петербурга выросла вдвое. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.colliers.com/ru-ru/news/st-petersburg/22-07-2021-v-pervom-polugodii-2021-goda-zagruzka-otelej-sankt-peterburga-vyrosla-vdvoe> - дата обращения: 15.01.2022.

74. О ходе реализации государственной программы Санкт-Петербурга и развитие сферы туризма в Санкт-Петербург за 2019 г. и за I полугодие 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ispb.info/Upload/Общие/Док/Презентация_ГП_отчет_на_Правительств_о_17.08.2102_1.pdf - дата обращения: 11.11.2021.

75. Петербургские проекты в сфере туризма получили федеральную грантовую поддержку. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pitert.ru/news/peterburgskie-proekty-sfe> - дата обращения: 08.02.22

76. Портнова А.О., Рождественская Н.А. Анализ современного состояния гостиничного рынка Санкт-Петербурга // Вестник магистратуры. 2020. №1-2 (100). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennogo-sostoyaniya-gostinichnogo-rynka-sankt-peterburga> - дата обращения: 26.02.2022.

77. РБК: Бум на рынке апартаментов и его следствия: pro и contra. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://spb.plus.rbc.ru/news/5e9546b07a8aa921766be6b7> - дата обращения: 26.02.22

78. Россияне устали от пандемии, но продолжают соблюдать все меры предосторожности. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://romir.ru/studies/rossiyane-ustali-ot-pandemii-no-prodoljayut-soblyudat-vse-merypredostorojnosti> - дата обращения 15.12.2020.

79. Рынок коммерческой недвижимости Санкт-Петербурга по итогам второго квартала 2021 года: гостиницы и апартаменты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ibgroup.ru/files/analytica/2021/2Q/2021_2_gostinici.pdf - дата обращения: 15.01.2022.

80. Сергей Корнеев: пандемия показала, насколько туризм – системообразующее явление для Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pitert.ru/news/sergey-kornev-on-st-pete-tourismeconomy> - дата обращения 15.12.2020.

81. Скобкин С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intacadem.ru/statji/skobkin-s.s.-kak-izmeritj-konkurentosposobnostj-gostinichnyh-uslug.html> - дата обращения: 21.11.21.

82. Статистика и тренды гостиничного бизнеса – 2022 // Официальный сайт единой платформы для онлайн-продаж и управления «TrabellLine». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.travelline.ru/blog/statistika-i-trendy-gostinichnogo-biznesa-2022/> - дата обращения: 17.01.2022.

83. Тренды гостиничных технологий 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.librahospitality.com/company/news/trendy-gostinichnykh-tekhnologiy-2021/> - дата обращения: 08.02.22.

84. Треть туристического рынка Петербурга не выживет после пандемии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://m.dp.ru/a/2020/07/31/Tretij_lishnij- дата обращения: 21.12.21.

85. Туризм. Прогноз развития отрасли после COVID-19. Июль 2020. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://innoagency.ru/files/Tourism_Prognoz_Covid19.pdf - дата обращения 05.12.2020.

86. Туристический бизнес Санкт-Петербурга: Турсообщество Санкт-Петербурга просит Александра Беглова поддержать индустрию

гостеприимства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pitert.ru/news/tursoobshchestvo-sankt-pe – дата обращения: 10.09.2021.

87. Чередниченко, Ю. П. Сетевой гостиничный бизнес: Учебное пособие / Ю. П. Чередниченко, С. А. Степанова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44872622> - дата обращения 22.11.21.

88. Что такое inbound маркетинг и почему он важен для бизнеса. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/255508-что-такое-inbound-marketing-i-pochemu-on-vazhen-dlya-biznesa> - дата обращения 13.03.2022.

89. Ahla releases industry-wide hotel cleaning standards through «safe stay» initiative // Сайт американской гостиничной ассоциации «АНЛА». – URL: <https://www.ahla.com/safestay#council> (дата обращения: 15.01.2022).

90. Colliers: Hotel market review St Petersburg. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [st-petersburg/hotel-market-review_spb_h2_2021_rus](https://www.colliers.com/en/st-petersburg/hotel-market-review_spb_h2_2021_rus) - дата обращения: 15.02.2022.

91. The era of peak travel is over. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.vox.com/the-highlight/2020/4/16/21216676/coronavirus-covid-19-travel-vacation-tourism-overtourism> - дата обращения 10.12.2020.

92. The Future of Work and Skills Development in Tourism| UNWTO. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421213> - дата обращения: 08.10.2021.

93. Upselling During a Pandemic: Early Check-In and Late Check-Out // Сайт интернет-издания «Hospitality Net». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hospitalitynet.org/news/4101506.html> - дата обращения: 17.01.2022.