

РЕГИОНАЛЬНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК 640.41

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**Анна Анатольевна Ларионова,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры аудита и контроллинга,
Московский государственный университет дизайна и технологии,
Москва, Российская Федерация
annla@list.ru

Предмет/тема. Статья посвящена проблемам усиления конкуренции на гостиничном рынке, связанным со сложной геополитической ситуацией, повлекшей снижение въездного потока туристов, санкциями, падением курса рубля.

Цели/задачи. Цели — определение современных трендов и путей развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации.

Методология. В работе использовались методы системного подхода, экономического и статистического анализа, количественного и качественного изучения.

Результаты. Выполнено сравнение показателей, отражающих загрузку гостиниц, среднюю цену и доходность номера по сегментам гостиничного рынка, рассмотрены тенденции и перспективы открытия новых гостиниц. Проанализирована динамика въездного туристического потока в Российскую Федерацию. Исследованы факторы внешней среды, оказывающие наибольшее влияние на развитие гостиничного бизнеса. Дана авторская оценка степени влияния внешних факторов на развитие гостиничного бизнеса.

Выводы/значимость. Проведенный анализ позволил сделать прогноз, подтверждающий обострение кризисных явлений в гостиничном бизнесе. Поэтому целесообразно проведение ряда антикризисных мероприятий, направленных на корректировку подходов к управлению гостиничным бизнесом в условиях нестабильного рынка, к которым относятся пересмотр маркетинговой политики, пере-

оценка бизнес-сферы гостиницы, реструктуризация. Указано, что снижение цены в качестве способа увеличения доли рынка является серьезной ошибкой для гостиницы. Снижению негативных последствий кризисного периода будет способствовать генерация спроса на гостиничные услуги, в том числе проведение мероприятий по продвижению в новых форматах при поддержке региональных властей. В сложившихся условиях единственный путь к успеху и развитию гостиничного бизнеса — повышение качества сервиса и гибкость в удовлетворении быстро меняющихся потребностей гостей.

Ключевые слова: региональный гостиничный рынок, гостиничный бизнес, привлекательность региона, загрузка, номерной фонд, туристический поток, средняя цена, доходность номера

Индустрия гостиниц в Российской Федерации до последнего времени являлась одной из самых успешно развивающихся отраслей экономики с ежегодным приростом в 15–20%. Сегодня можно уверенно утверждать, что она устояла под натиском глобального экономического кризиса [18], хотя еще полностью не восстановилась после него. Большую роль сыграли проводимые мероприятия и государственные целевые программы, которые уже осуществляются во многих городах. Вектор и тенденции гостиничного бизнеса направлены

Таблица 1

**Основные статистические данные по гостиничному рынку
Российской Федерации в 2009–2013 гг.**

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Объем платных услуг гостиниц и подобных средств размещения, млн руб.	105 903,6	112 855,4	1 255 414,2	141 011,8	162 387,1
Площадь номерного фонда в коллективных средствах размещения, тыс. м ²	12 509,0	11 670,1	11 776,5	11 454,9	11 521,1
Инвестиции в основной капитал, направленные на развитие коллективных средств размещения (гостиниц, прочих мест для временного проживания), млн руб.	17 904,5	20 668,7	41 223,7	27 632,7	15 418,4
Объем платных туристских услуг, млн руб.	78 227,6	99 879,0	112 829,4	121 545,0	147 996,0
Численность граждан Российской Федерации, принятых в коллективных средствах размещения, тыс. чел.	24 916,8	27 166,7	29 310,2	31 798,4	32 522,0
Численность иностранных граждан, принятых в коллективных средствах размещения, тыс. чел.	3 055,4	3 413,4	3 865,9	4 213,6	4 443,3

Источник: данные Ростуризма.

на создание новых отелей, которые, соответствуя мировым стандартам качества, будут постепенно вытеснять устаревший фонд и служить достойной альтернативой крупным сетевым гостиничным комплексам [6, 7, 20].

Однако в настоящее время российский гостиничный бизнес переживает один из самых сложных периодов, что и определяет актуальность данного исследования. На это оказывает влияние турбулентная геополитическая ситуация: украинский кризис и обострение отношений с Западом отразились на показателях въездного туристического потока в Российскую Федерацию. По данным Ростуризма, за первое полугодие 2014 г. он сократился примерно на 7%.

Совокупный объем рынка платных туристических услуг в 2013 г. оценивался в 148 млрд руб., из них 27,4 млрд приходились на Москву, а 9,3 млрд — на Санкт-Петербург (табл. 1).

В 2013 г., по оценке Ростуризма, российские гостиницы приняли 4,4 млн иностранных граждан, из которых на Москву и Санкт-Петербург пришлось две трети из них: 1,8 млн и 1,05 млн чел. соответственно. Значительная доля гостей гостиниц Москвы и Санкт-Петербурга приходилась на иностранных граждан, приезжающих в Российскую Федерацию с деловыми и туристическими целями.

Анализ данных, представленных в табл. 2, показывает, что позицию лидера по числу прибытий среди дальних зарубежных стран впервые занял Китай, на втором месте находится многолетний лидер — Германия. Рост числа туристов из КНР полностью соответствует конъюнктуре мирового туристского рынка, на котором Китай стал одним из основных доноров въездного туристического

потока и наиболее перспективным направлением для увеличения международного туристического обмена [1]. Наибольший прирост количества туристов из стран топ-10 показала Корея (57,1%).

Однако отмечается снижение количества прибытий из стран Европы и США, а рост прибытий из Китая и некоторых других стран не компенсирует общего снижения туристического потока.

Представители союзов туроператоров и участники рынка приводят более пессимистичные данные. Реальное снижение прибытия организованных туристических групп за 8 мес. 2014 г. составило 30–40%, а количество бронирований со стороны клиентов из США и стран Европы достигло нулевой отметки¹. При этом самыми популярными направлениями остаются Москва и Санкт-Петербург, что подтверждает и внутренняя статистика.

За последние пять лет количество зарубежных въездов в Москву выросло с 3,5 млн в 2009 г. до 5,5 млн в 2013 г. В 2012 г. количество ночевки в Москве вышло на докризисный уровень. В 2013 г. количество международных прибытий составило 5,2 млн чел., из которых 2,7 млн — из дальних зарубежных стран. При этом в качественных гостиницах проживали более 70% гостей. Однако основная цель прибытия (70%) в Москву носила деловой характер: доля традиционного туризма по сравнению с Санкт-Петербургом невысока.

Гостиничный рынок Москвы все еще находится на стадии развития и является целевым для девелоперов и операторов, тогда как инвестиционная

¹ Кризисное пике гостиничного рынка России. URL: <http://www.liogrand.ru/module.php?mod=news&id=296>.

Таблица 2

**Страны, лидирующие по количеству граждан, прибывающих
в Российскую Федерацию в качестве туристов за 9 мес. 2013 и 2014 гг.**

Страна	9 мес. 2013 г.	9 мес. 2014 г.	Абсолютное отклонение, чел.	Темпы прироста, %
Китай	326 526	358 209	31 683	9,7
Германия	346 358	318 678	-27 680	-8,0
США	181 851	150 570	-31 281	-17,2
Великобритания	139 066	120 873	-18 193	-13,1
Турция	88 315	100 186	11 871	13,4
Италия	100 520	92 612	-7 908	-7,9
Израиль	76 072	86 004	9 932	13,1
Франция	84 259	82 662	-1 597	-1,9
Корея	45 049	70 758	25 709	57,1
Финляндия	77 646	59 908	-17 738	-22,8
Всего	1 465 662	1 440 460	-25 202	-1,7
Всего по странам топ-50	2 191 254	2 136 500	-54 754	-2,5

Источник: данные Ростуризма.

активность низка. В течение I квартала 2014 г. в Москве не было открыто ни одной гостиницы под управлением международных операторов. При этом за аналогичный период 2013 г. были открыты две гостиницы суммарной вместимостью 410 номеров, что составило около 30% от общего годового прироста номерного фонда города.

Основные бренды в Москве уже представлены:

— открылась гостиница Four Seasons (180 номеров);

— введены в эксплуатацию две гостиницы — Mercure Moscow Baumanskaya (47 номеров) под управлением Accor и Intourist Kolomenskoe (259 номеров) под управлением Intourist Hotel Group;

— расширилось приаэропортовое предложение — открыта гостиница Radisson Blu Sheremetyevo Airport (379 номеров);

— открылась гостиница Marriott (234 номера) на Новом Арбате — первый отель под прямым управлением Marriott в Российской Федерации.

В 2014 г. в Москве были анонсированы проекты гостиницы на 1-й Тверской-Ямской улице общей площадью 21 000 м² (ввод запланирован на 2017–2018 гг.) и многофункционального комплекса общей площадью 33 800 м² с гостиничной составляющей на Садовнической улице. С высокой долей вероятности в эти проекты будут привлечены международные операторы. Также стало известно о проекте гостиницы под брендом Holiday Inn Express рядом с аэропортом «Шереметьево» (вместимость отеля составит 192 номера, открытие планируется в 2017 г.). Помимо этого группа Hilton подписала предварительное соглашение на управление двумя отелями

рядом со строящимся стадионом «Спартак» (общая вместимость объектов составит 430 номеров)².

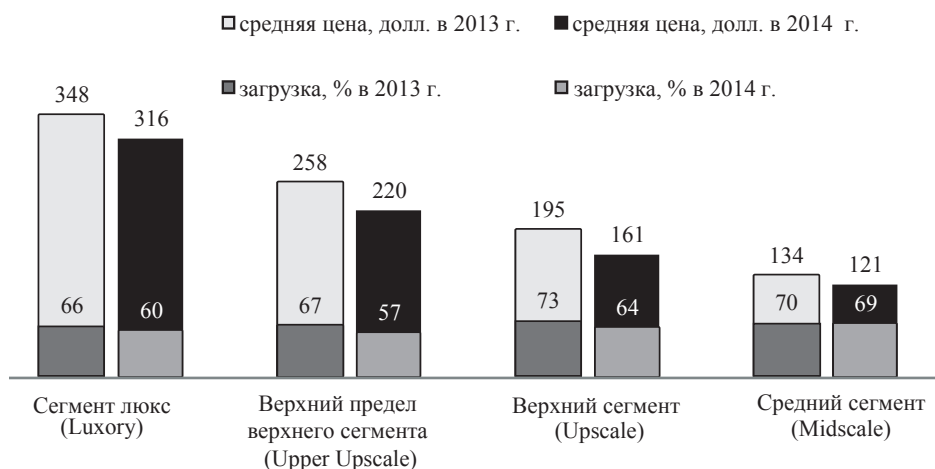
Анализ данных, представленных на рис. 1, показывает, что средняя цена проживания в гостиницах Москвы сократилась почти на 30 долл. за ночь, при этом по гостиницам среднего класса — на 13 долл.³ Падение цены составило по верхнему и выше среднего сегмента 15–17%, среднему и сегменту люкс — почти на 10%. Согласно экспертным оценкам, показатель ADR может снизиться на 20% (в долларовом эквиваленте) по итогам года, в рублевом эквиваленте также не ожидается положительной динамики. По прогнозам, показатель инфляции в 2014 г. составил 7,7–8,52%⁴. Падение средней цены за номер (ADR) во всех сегментах указывает на то, что гостиницы не могут увеличивать тарифы в соответствии с инфляцией.

Средний уровень загрузки за III квартала 2014 г. снизился на 5% и составил 63,4%, что на 5% ниже, чем в 2013 г. В летние месяцы зафиксировано снижение спроса со стороны туристов. Так, в июле 2014 г. загрузка качественных гостиниц снизилась на 7% по сравнению с подобным периодом прошлого года, а в августе — на 13,6%, достигнув уровня 63,6% (это рекордно низкий результат за последние 13 лет). В сентябре падение продолжилось, что

² Международные игроки охотно выходят на гостиничный рынок России. URL: <http://rway.ru/russia/news/57724/>

³ Дженкинс Д. Гостиничный рынок Москвы: обзор положения дел. URL: <http://www.gd.ru/articles/3674-realty-gostinichnyy-rynok-moskvy-2014/#ixzz3LIYKbzd9>.

⁴ Инфляция в России URL: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation>.



Источник: авторская разработка.

Рис. 1. Динамика средней цены за номер (ADR) и загрузки гостиниц Москвы за 2013–2014 гг. (9 мес.) в годовом исчислении

свидетельствует об ослаблении делового спроса в Москве. Прежде всего ощутимым стало снижение бизнес-поездов, многие встречи и конференции были отменены.

Снижение спроса было зафиксировано во всех сегментах гостиничного бизнеса, но наиболее значительным оно было в сегментах Upscale и UpperUpscale: спрос на размещение упал почти на 10% и достиг уровня 63,7% и 57% соответственно. Ситуация обусловлена характеристиками гостиниц данного сегмента: большинство объектов имеют высокую вместимость. Это самый высококонкурентный сегмент гостиничного рынка Москвы.

Загрузка снижается практически во всех сегментах, стабильность наблюдается только в среднем ценовом сегменте, что обусловлено стабильным спросом на размещение⁵. Это объясняется тем, что в этих гостиницах предпочитают останавливаться российские туристы, поэтому внешнеполитические факторы не оказали на спрос значительного влияния.

Показатель «доходность на номер (RevPAR)» гостиниц Москвы по итогам трех кварталов снизился на 10% в рублях по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. До июня падение было не таким значительным — только на 5%, но далее негативный тренд усилился, и разрыв к 2013 г. увеличился вдвое. Так, за три летних месяца в Москве наблюдалось падение RevPAR более чем на 15%.

⁵ Статистика и аналитика гостиничного бизнеса URL: <http://umhos.ru/statistics/>.

Проблемы на гостиничном рынке Санкт-Петербурга проявились уже в начале 2014 г., когда туроператоры впервые заявили о снижении количества бронирований. Гостиничный рынок города очень зависит от традиционного туризма, а иностранцы быстро реагируют на любой риск и ухудшение имиджа страны. Снижение туристического потока предсказывают экспертные оценки: в 2013 г. город посетили примерно 6,3 млн чел. (3 млн из них — жители других государств),

по прогнозу на 2014 г. их количество уменьшится до 5,7 млн чел.

Сейчас в Санкт-Петербурге работают 135 гостиниц с общим номерным фондом, составляющим 19 300 комнат. В течение первых трех месяцев 2014 г. была открыта одна четырехзвездочная — Hotel Indigo St. Petersburg (119 номеров). Это первый в Петербурге сетевой бутик-отель под управлением Inter Continental Hotel Group.

В I квартале 2014 г. был введен в эксплуатацию Park Inn by Radisson Pulkovo Airport под управлением Carlson Rezidor Hotel Group (200 номеров).

По данным Комитета по развитию туризма, в 2013 г. Санкт-Петербург посетили около 6,3 млн туристов, что на 8% больше, чем в 2012 г. (5,7 млн чел.). Это объясняется ростом делового и конгрессно-выставочного туризма, а также проведением саммита Большой двадцатки. Согласно официальным данным Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, в 2013 г. количество круизных туристов превысило 0,7 млн чел., что на 11% больше по сравнению с 2012 г.⁶

В I квартале 2014 г. средняя заполняемость петербургских гостиниц находилась на уровне 40–50%, так как зимний период является не самым удачным сезоном для посещений. Кроме того, по данным туристических агентств Петербурга, количество

⁶ Санкт-Петербург. Обзор рынка гостиничной недвижимости за I квартал 2014 года. URL: http://spb.arendator.ru/articles/133496-sankt-peterburg-obzor_rynka_gostinichnoj_nedvizhimosti_za_1_kvartal_2014_goda/.

туристов в новогодние праздники снизилось на 15% по сравнению с 2013 г. С познавательной целью в город приезжает около 40% гостей [16]. При этом Санкт-Петербург проигрывает Москве на рынке делового туризма, в московских гостиницах количество туристов, прибывших в город с деловыми целями, составляет около 80%.

Рынок гостиничного бизнеса Санкт-Петербурга характеризуется высокой сезонностью, с высокими показателями летом благодаря групповым и индивидуальным туристам [17].

Рассмотрим ситуацию по сегментам качественных гостиниц Санкт-Петербурга⁷ (рис. 2)

Снижение показателей деятельности гостиниц сегмента люкс (Luxury) обусловлено усилением конкуренции (введена в эксплуатацию гостиница Four Seasons), а также значительным ростом тарифов в связи с проведением саммита G20 в сентябре 2013 г. В результате падения загрузки и средней показатель доходности на номер RevPAR снизился по этому сегменту на 20%.

В верхнем пределе верхнего сегмента (Upper Upscale) тенденции подобны результатам гостиниц сегмента люкс, но темпы изменения показателей ниже.

Высококачественные отели (Upscale) пытаются сохранить заполняемость, отмечается незначительное падение загрузки по сравнению с 2013 г. При этом падение показателя RevPAR составило 5%, показателя ADR — 4%. Следует отметить, что динамика показателей деятельности данного сегмента в сравнении с 2013 годом лучше, чем у гостиниц более высокого сегмента.

Лучшие показатели у гостиниц среднего сегмента, несмотря на снижение загрузки за три квартала на 9% к аналогичному периоду 2013 г., только в этом сегменте наблюдается позитивная динамика средней цены в рублях на 2% (до 2,9 тыс. руб.).

Так как в ближайшие месяцы не произойдет увеличения туристического потока, тенденции снижения показателей деятельности гостиниц сохранятся до конца года.

По итогам января–августа 2014 г. показатель «доходность на номер RevPAR» в Санкт-Петербурге снизился по сравнению с результатом аналогичного периода 2013 г. только на 4%, тогда как в Москве — на 10%. Разрыв по отношению к результатам 2013 г.

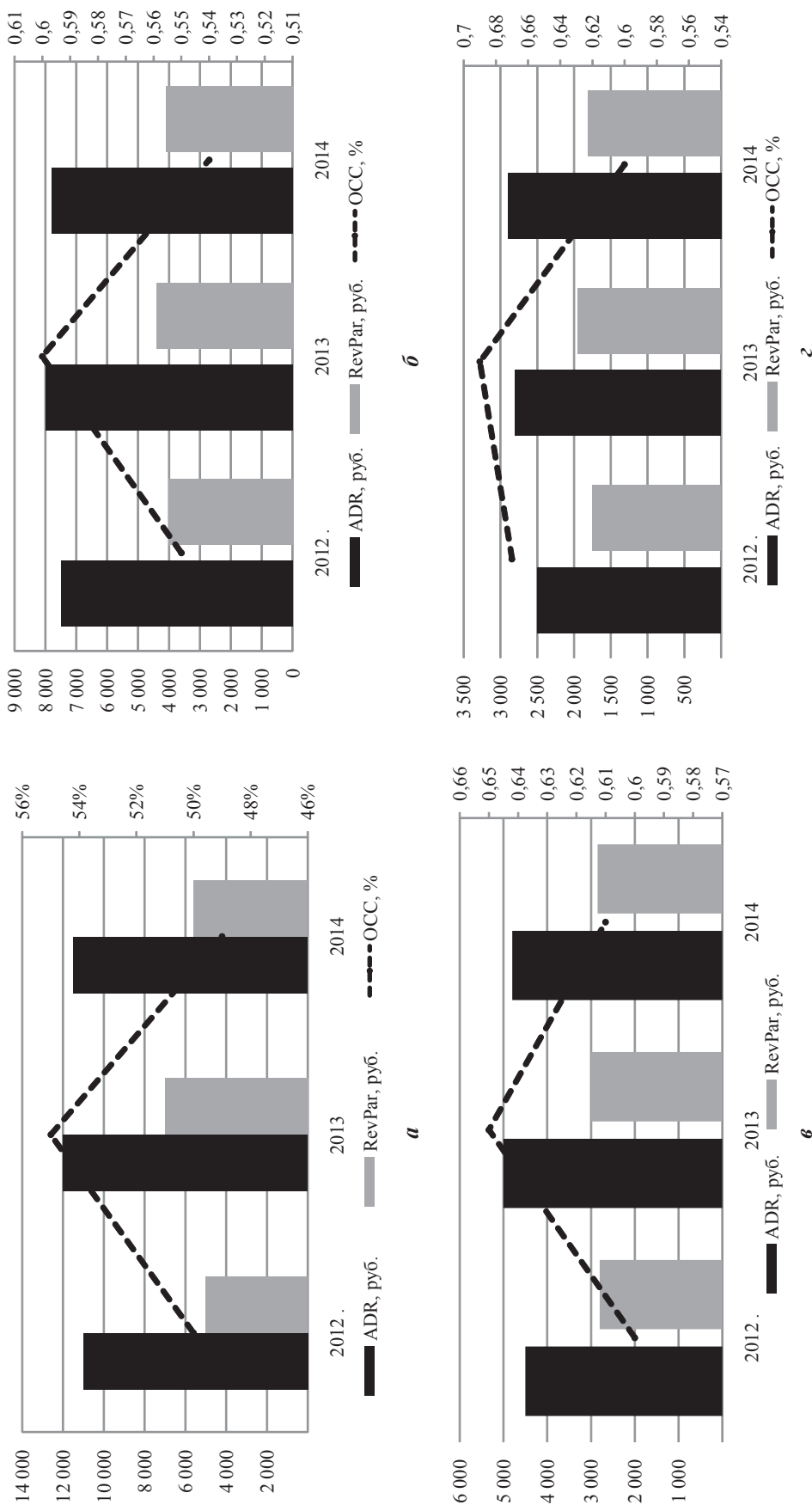
постепенно увеличивался: и показатель RevPAR за летние месяцы снизился в Санкт-Петербурге на 10%, в Москве за тот же период наблюдалось снижение на 15%. В случае продолжения этого тренда в конце года можно было бы ожидать позитивных результатов с небольшим снижением показателя RevPAR (на уровне 5–7%), однако в сентябре было зафиксировано резкое падение к результатам аналогичного периода 2013 г. В это время в Санкт-Петербурге проходил саммит G20, что вызвало значительный рост тарифов во всех сегментах рынка, и показатель RevPAR за первый осенний месяц 2013 г. был на 74% выше результатов, которые были в сентябре 2012 г. Это делает некорректными сравнения показателей 2014 г. с 2013 г., так как подобная динамика является следствием проведения единственного мероприятия.

Негативные последствия падения туристического потока отразились на самых бюджетных средствах размещения — хостелах. В Санкт-Петербурге в 2013 г. работало 189 объектов такого типа (в 1,5 раза больше, чем в 2012 г.), а в Москве — 125⁸. Традиционно почти 70% их гостей, размещающихся в хостелах, составляют иностранцы в возрасте до 40 лет. Поддерживать их заполняемость в обеих столицах удается в основном благодаря росту потока гостей из других регионов Российской Федерации. Хостелы ориентируются в первую очередь на российскую молодежь, а большинство из них действительно снизили цены на размещение [13]. Но ниже определенной планки цены снижать нельзя, в противном случае кардинально изменится структура гостей.

Противоположная ситуация наблюдается на региональных гостиничных рынках. Там в течение I квартала 2014 г. было открыто рекордное количество отелей под управлением международных операторов: восемь объектов суммарной вместимостью более 1 500 номеров, из которых четыре гостиницы на 900 номеров были открыты в Сочи в преддверии Олимпийских игр. В отличие от гостиниц Москвы и Санкт-Петербурга региональные гостиничные рынки показывают более высокую устойчивость, так как они ориентированы в основном на внутренний спрос. В лучшем положении оказались гостиницы среднего ценового сегмента. Международные сети остаются активны в отно-

⁷ Дженкинс Д. Рынок гостиничной недвижимости Санкт-Петербурга в 2014 году. URL: <http://www.gd.ru/articles/3715-realty-rynok-gostinichnoy-nedvijimosti-sankt-peterburga/#ixzz3LIdEcLNO>.

⁸ Кризисное пике гостиничного рынка России. URL: <http://www.liogrand.ru/module.php?mod=news&id=296>.



Источники: авторская разработка.

Примечание. ADR — средняя цена продажи номера; RevPar — средний показатель доходности на номер; OCC (occupancy) — аренда

Рис. 2. Показатели гостиничного рынка Санкт-Петербурга за 9 мес. 2012–2014 гг.:

а — сегмент люкс (Luxury); б — верхний предел верхнего сегмента (Upper Upscale); в — верхний сегмент (Upscale); г — средний сегмент (Midscale)

шении новых проектов. Так, за рассматриваемый период были заявлены проекты гостиниц Courtyard by Marriott в Нижнем Новгороде (150 номеров, открытие в 2015 г.), Holiday Inn в Санкт-Петербурге (180 номеров, открытие в 2015–2016 гг.) и Hilton Garden Inn в Брянске (160 номеров, открытие в 2017 г.)⁹.

Оценивая финансовые перспективы развития гостиничного бизнеса в регионах, следует учитывать, что в крупных региональных центрах рентабельность бизнеса может быть схожа с показателями столичных гостиниц (несмотря на невысокие по сравнению с Москвой цены в регионах, затраты на организацию бизнеса также ниже) [3].

Очевидно, что привлечь новых гостей и увеличить загрузку конкретных гостиниц возможно только на основе использования передовых технологий и инновационных управленческих решений [2], в том числе и за счет заключения договора франчайзинга с известными гостиничными операторами [10].

Однако существуют и негативные моменты, связанные с обеспечением привлекательности регионов для туристов, к основным из которых можно отнести [14]:

- отсутствие качественного номерного фонда;
- недостаточно развитую инфраструктуру отдыха и ведения бизнеса;
- рост стоимости транспортной составляющей в цене путевки (поездки).

Высокий уровень инфляции, плавающий курс рубля, недоступность валютных кредитов и ряд других негативных явлений в российской экономике создают серьезные барьеры для старта новых и завершения существующих проектов в гостиничной сфере.

Таким образом, менеджмент гостиниц в настоящее время находится в сложной ситуации, обусловленной рядом новых вызовов:

- падением спроса и доходности;
- ростом операционных затрат;
- повышением стоимости продвижения гостиниц;
- сокращением плеча бронирования;
- трудностями прогнозирования бизнеса.

В условиях нестабильного рынка необходимо корректировать подходы к управлению гостиничным

бизнесом. Прежде всего, необходимо пересмотреть маркетинговую политику [19]:

- снизить или исключить участие гостиниц в маркетинговых мероприятиях с низкой эффективностью, например в выставках с невысокой отдачей;
- установить взаимосвязи между доходами, которые генерирует клиент, и затратами на поддержание и развитие с ним отношений (встречи, поездки, представительские расходы и т.д.);
- увеличить долю собственных каналов сбыта гостиницы;
- снизить долю посредников и общих издержек продвижения гостиницы;
- увеличить рост доходности пребывания гостя;
- повысить степень интеграции всех департаментов, продвигающих услуги гостиницы (отделы бронирования и продаж, службы приема).

В гостиничном бизнесе достаточно большая доля затрат приходится на постоянные затраты, уровень которых не зависит от загрузки номерного фонда в тот или иной период. Поэтому не следует рассматривать понижение цены как единственный способ увеличения доли рынка. Это может стать серьезной ошибкой. Даже небольшое снижение доходов гостиницы может негативно сказаться на прибыльности всего бизнеса [5]. В связи с этим необходимо провести переоценку соотношения расходов и доходов. Практически у всех гостиниц в благоприятных условиях образовались бизнес-сферы с недостаточным уровнем эффективности, где сокращение расходов является логичным шагом, который не приведет к негативным последствиям.

Повысить эффективность операционной деятельности можно путем проведения реструктуризации за счет:

- передачи на аутсорсинг тех услуг, которые могут быть произведены другими компаниями с более низкими издержками;
- экономии энергии путем внедрения ресурсосберегающих технологий;
- снижения нагрузки в виде административных и представительских расходов;
- обоснованного выбора между узкоспециализированными и комплексными поставщиками и подрядчиками, выполняющими широкий круг работ, имеющими значительный ассортимент предлагаемых продуктов, товаров, материалов, оборудования для гостиничных предприятий с дополнительными сервисными услугами [11, 12].

⁹ Международные игроки охотно выходят на гостиничный рынок России. URL: <http://rway.ru/russia/news/57724/>.

Тем не менее ни при каких условиях (даже в период сокращения затрат) не должно снижаться качество обслуживания. Гости имеют большую свободу выбора в условиях конкурентного рынка. Качество обслуживания, уровень размещения, питания в ресторанах, вежливость и предупредительность персонала не должны меняться в любых ситуациях. В противном случае — это прямой путь к еще более глубоким проблемам долгосрочного характера. Наоборот, повышение качества обслуживания, индивидуализация сервиса ценности продукта, введение новых программ для клиентов стоит рассматривать как возможность укрепления своих позиций и получения новых конкурентных преимуществ [9]. Например, отель Hilton Arlington Hotel предлагает своим гостям номера, полностью оснащенные гипоаллергенными материалами. Стоимость номера при этом в 1,5 раза выше обычного и, несмотря на это, отель пользуется постоянным высоким спросом у гостей, заботящихся об экологии окружающего пространства.

Еще один тренд индивидуализации сервиса — интеллектуальный номер. В качестве индивидуализации предложения можно рассматривать номер-трансформер от отеля The Grace Hotel в Англии. Объявленная цена номера составляет 120 ф. ст., но гость может по своему усмотрению понизить эту цену, вычеркнув из списка те составляющие наполнения номера, которые ему не нужны. Статистика отеля показала, что в основном клиенты отказывались только от халата и тапочек, иногда — от полотенец. При этом многие СМИ бесплатно написали про эту акцию, и отель параллельно получил хорошую рекламу. После внедрения предложения «номер-трансформер» поток гостей в The Grace Hotel превысил показатели конкурентов.

Еще один пример технологических инноваций в целях сделать предложение отличным от предложения конкурентов — использование смартфонов вместо электронного ключа. Эта технология встречается в гостиницах класса люкс. Суть инновации в том, что гость, забронировавший номер, получает индивидуальный код на свой смартфон. В гостинице, чтобы открыть дверь номера, ему достаточно поднести телефон. Это исключает риск потери ключа и упрощает процедуру заселения: гостю не нужно регистрироваться.

Гостиницам высокого класса все труднее будет бороться за клиента, так как экономичные гостиницы становятся высокотехнологичными и перенимают новации дорогих гостиниц. Например, в гостинице

«Дельта» (Измайлово) есть меню подушек. То есть услуга, которая долгое время считалась прерогативой пятизвездочных гостиниц, уже введена в гостиницах уровня «три звезды». Таких примеров очень много, поэтому владельцы элитных гостиниц вынуждены постоянно создавать новые конкурентные преимущества.

Задача менеджмента гостиницы в кризисный период — сохранить ядро коллектива, всех самых ценных руководителей и сотрудников, при этом организовать жесткий отбор новых работников и систему оценки и поощрения их профессионального роста и высокого качества работы [4]. Сохранив ключевых сотрудников, гостиница обеспечит применение накопленных знаний и технологий обслуживания, теплую атмосферу для приема гостей.

В условиях внешнего кризиса, когда рынок сжимается и объем спроса становится значительно меньше, руководству гостиниц необходимо действовать:

— проявлять максимальную активность на рынке, отслеживая возможные намерения, изменения в работе других гостиниц с различными сегментами продаж услуг по размещению гостей и общественному питанию;

— перейти от политики управления спросом к политике генерирования спроса, т.е. активно искать и привлекать к сотрудничеству агентов, туроператоров, корпоративных клиентов, в том числе наращивать продажи через системы онлайн-бронирования;

— размещать информацию о гостинице на авторитетных сайтах в сети Интернет;

— использовать широкий спектр инструментов для увеличения доли рынка (ко-брендинговые программы, программы мотивации партнеров, маркетинговые проекты, ценовые механизмы и т.п.).

Без поддержки на федеральном и региональном уровнях собственники и менеджмент гостиничного бизнеса не смогут обеспечить стабильной загрузки гостиниц в течение года, что неизбежно будет отражаться на финансовых результатах деятельности средств размещения. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга впервые провел в ноябре 2014 г. в 15 городах Российской Федерации профессиональные рабочие встречи и презентации туристских программ и услуг индустрии гостеприимства в рамках роуд-шоу «Добро пожаловать в Санкт-Петербург». Особое внимание было уделено развитию молодежных и детских программ. Это совершенно новый для Санкт-Петербурга формат мероприятия, направленного на поддержку гостиничного бизнеса

и туроператоров, продвижение города и привлечение новых туристов.

Занимаясь санацией бизнеса, гостиницам не следует однозначно сворачивать все проекты и сокращать инвестиционные программы. Следует более тщательно рассматривать отдачу на вложения, долговую нагрузку и возможные риски. Возможно, что это самое подходящее время вложения средств в развитие бренда [8, 15], в инструменты, повышающие эффективность операционной деятельности, в повышение профессионализма ключевого и лояльного персонала, а также в развитие каналов продаж. С информационной глобализацией трудно спорить. Скорость обработки и распространения информации стала еще более стремительной. Одним из факторов конкурентоспособности на современном этапе является также использование информации для создания репутации. В настоящее время имеются виртуальные туры, открытые рейтинги, системы бронирования, интернет-пространства для игр и общения, социальные сети, поэтому неумение или нежелание управлять информацией губительны для стратегии развития гостиничного предприятия.

Следует признать, что доминирующие глобальные тенденции и возникающие проблемы в корне меняют данный сектор. Изменение расстановки сил в мировой экономике приводит к росту количества туристов, приезжающих из стран с развивающейся экономикой. Эта тенденция будет возрастать. Гостиницам придется оказывать услуги клиентам, представляющим страны с разной культурой. Примером может служить гостиница Sayen (Иркутск), созданная при участии японского архитектора. Номер в этой гостинице — это воплощение технологий «умный дом». Не вставая с кровати, гость может включить и выключить телевизор, отрегулировать уровень освещенности, закрыть или открыть шторку, скорректировать температурный режим. Кроме того, в номере имеется сантехника высочайшего класса. Поэтому эта гостиница пользуется повышенным спросом у японских туристов и имеет высокие показатели загрузки номерного фонда.

Таким образом, глобальные тенденции и возникающие проблемы меняют гостиничный бизнес. Изменение структуры клиентских потоков подталкивает как минимум к двум очевидным утверждениям: к повышению уровня и индивидуализации сервиса. Только те гостиницы, которые способны

трансформироваться вместе с демографическими, технологическими и экономическими изменениями, а также адаптироваться к возникающим переменам, смогут добиться успеха.

Список литературы

1. *Виноградова М.В.* Развитие туризма в регионе: финансовый аспект (на примере Ярославской области) // *Сервис в России и за рубежом.* 2014. № 5. URL: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number52/contents.
2. *Джанджугазова Е.А.* Туристско-рекреационное проектирование. М.: Академия, 2014. 270 с.
3. *Зайцева Н.А.* Исследование факторов, влияющих на разработку и реализацию стратегии развития гостиничных предприятий в регионах // *Сервис в России и за рубежом.* 2013. № 6. С. 23–27.
4. *Иванов В. В., Волов А. Б.* Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе. М.: ИНФРА-М. 2010. 336 с.
5. *Козлов Д.А., Попов Л.А.* Прогнозирование и управление доходами в гостиничном бизнесе Российской Федерации: проблемы и пути совершенствования // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.* 2013. № 12. С. 49–56.
6. *Лайко М. Ю., Скобкин С. С.* Экономическая стратегия туристского предприятия // *Современные проблемы туризма и сервиса.* 2013. № 1. С. 76–81.
7. *Малолетко А.Н., Каурова О.В., Юманова О. С.* Проблемы инвестиций влияния в гостиничный бизнес Крыма // *Финансовая аналитика: проблемы и решения.* 2014. № 24. С. 38–43.
8. *Майорова Е.А.* Нематериальные активы: теоретические и практические аспекты // *Российское предпринимательство.* 2014. № 15. С. 56–64.
9. *Мартьяшенко Н.С., Локша А.В.* Анализ концепций нестандартных средств размещения в мировой туристской практике // *Вестник национальной академии туризма.* 2013. № 1. С. 22–25.
10. *Морозова М.А.* Оценка устойчивости бизнес-процессов в сетевом гостиничном бизнесе // *Вестник национальной академии туризма.* 2012. № 4. С. 33–35.
11. *Панкова С.В., Кубаткина Г.А.* Управленческий учет затрат на маркетинг в гостиничном бизнесе // *Экономический анализ: теория и практика.* 2011. № 1. С. 11–16.
12. *Печерица Е.В.* Ценообразование в гостиничном бизнесе в условиях кризиса // *Экономический анализ: теория и практика.* 2012. № 19. С. 34–44.

13. Печерица Е.В. Хостел-движение: международный опыт и перспективы развития в Российской Федерации (на примере Санкт-Петербурга) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 35. С. 54–57.

14. Поворина Е.В. Концепция доступности услуг: теоретические и практические аспекты // Сервис в России и за рубежом. 2010. № 3. URL: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number18/contents.

15. Сулова И.А. Формирование имиджа гостиницы // Маркетинг услуг. 2005. № 3. С. 47–53. 16. Чернышева Л.А., Якимович Г.Б. Гостиничный сектор уровня трех звезд в Санкт-Петербурге, его состояние и перспективы развития // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 35. С. 34–41.

17. Якимович Г.Б. Сравнительная оценка гостиничного сектора «три звезды» Санкт-Петербурга и Москвы // Национальные интересы: приоритеты и безопасность // 2014. № 24. С. 60–68.

18. Alonso-Almeida, M. & Bremser, K. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis // International Journal of Hospitality Management. 2013. Vol. 32. P. 141–148.

19. Gronroos C. Management and Marketing: marketing the moment of truth in service competition. Toronto: Lexington Books, 2009. 320 p.

20. Zaitseva N.A. The Forecast of Development of the Hotel Business in Russia as a Promising Direction of Business Expansion of International Hotel Chains // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 14. № 3. P. 328–334.

Regional Economics: Theory and Practice

ISSN 2311-8733 (Online)

ISSN 2073-1477 (Print)

Regional Strategic Planning

CURRENT TRENDS AND PROSPECTS OF THE HOTEL INDUSTRY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Anna A. LARIONOVA

Abstract

Importance The article discusses the problems of increased competition in the hotel market, associated with a complex geopolitical situation, which causes the decrease in inbound tourist traffic, with the sanctions and ruble's decline.

Objectives The purpose of the paper is to identify the latest trends and the ways of development of the hotel business in the Russian Federation.

Methods In the work, I used the methods of system approach, economic and statistical analyses of quantitative and qualitative research.

Results The paper compares the indicators corresponding to the loading of hotels, the average price and yield of the rooms by segment of the hotel market. It shows the tendencies and perspectives of opening new hotels and analyzes the dynamics of inbound tourist flow in the Russian Federation. I have investigated the environmental factors that have the greatest influence on the development of the hotel business, and I give my own evaluation of the influence's degree.

Conclusions and Relevance I conclude that in these circumstances, the only way to success and development of the hotel business is to improve the quality of

service and flexibility to meet the rapidly changing needs of the visitors.

Keywords: hotel business, loading, number of rooms, tourist's stream, average price, profitability, attractiveness, hotel market

References

1. Vinogradova M.V. Razvitie turizma v regione: finansovyi aspekt (na primere Yaroslavskoi oblasti) [Regional tourism development: financial aspects (case study: the Yaroslavl region)]. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad*, 2014, no. 5. Available at: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number52/contents. (In Russ.)

2. Dzhandzhugazova E.A. *Turistsko-rekreatsionnoe proektirovanie* [Tourist and recreational design]. Moscow, Akademiya Publ., 2014, 270 p.

3. Zaitseva N.A. Issledovanie faktorov, vliyayushchikh na razrabotku i realizatsiyu strategii razvitiya gostinichnykh predpriyatii v regionakh [The investigation of the factors influencing the elaboration and implementation of the development strategy of hotel enterprises in the regions]. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad*, 2013, no. 6.

Available at: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number44/contents. (In Russ.)

4. Ivanov V.V., Volov A.B. *Antikrizisnyi menedzhment v gostinichnom biznese* [Crisis management in the hospitality industry]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010, 336 p.

5. Kozlov D.A., Popov L.A. Prognozirovanie i upravlenie dokhodami v gostinichnom biznese Rossiiskoi Federatsii: problemy i puti sovershenstvovaniya [Revenue forecasting and management in the hotel industry of the Russian Federation: problems and ways for improvement]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova = Vestnik of Plekhanov Russian University of Economics*, 2013, no. 12, pp. 49–56.

6. Laiko M.Yu., Skobkin S.S. Ekonomicheskaya strategiya turistskogo predpriyatiya [The economic strategy of the tourist enterprise]. *Sovremennye problemy turizma i servisa = Service & Tourism: Current Challenges*, 2013, no. 1, pp. 76–81.

7. Maloletko A.N., Kaurova O.V., Yumanova O.S. Problemy investitsii vliyaniya v gostinichniy biznes Kryma [Investment issues of influence in the hotel business in the Crimea]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 24, pp. 38–43.

8. Maiorova E.A. Nematerial'nye aktivy: teoreticheskie i prakticheskie aspekty [Intangible assets: theoretical and practical aspects]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2014, no. 15, pp. 56–64.

9. Martyshenko N.S., Loksha A.V. Analiz kontseptsii nestandartnykh sredstv razmeshcheniya v mirovoi turistskoi praktike [Analysis of concepts of nonstandard means of accommodation in the world tourism practice]. *Vestnik natsional'noi akademii turizma = Vestnik of National Tourism Academy*, 2013, no. 1, pp. 22–25.

10. Morozova M.A. Otsenka ustoichivosti biznesprotsessov v setevom gostinichnom biznese [Evaluation of the sustainability of business-processes in the hospitality industry network]. *Vestnik natsional'noi akademii turizma = Vestnik of National Tourism Academy*, 2012, no. 4, pp. 33–35.

11. Pankova S.V., Kubatkina G.A. Upravlencheskii uchet zatrat na marketing v gostinichnom biznese [Management accounting of marketing cost in the hotel industry]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2011, no. 1, pp. 11–16.

12. Pecheritsa E.V. Tsenoobrazovanie v gostinichnom biznese v usloviyakh krizisa [Pricing in the hotel industry under crisis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya*

i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice, 2012, no. 19, pp. 34–44.

13. Pecheritsa E.V. Khostel-dvizhenie: mezhdunarodnyi opyt i perspektivy razvitiya v Rossiiskoi Federatsii (na primere Sankt-Peterburga) [Hostel movement: international experience and the perspectives of development in the Russian Federation (a St. Petersburg case)]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2013, no. 35, pp. 54–57.

14. Povorina E.V. Kontsepsiya dostupnosti uslug: teoreticheskie i prakticheskie aspekty [The concept of the availability of services: theoretical and practical aspects]. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad*, 2010, no. 3. Available at: http://old.rguts.ru/electronic_journal/number18/contents. (In Russ.)

15. Suslova I.A. Formirovanie imidzha gostinitsy [Image creation of the hotel]. *Marketing uslug = Marketing of Services*, 2005, no. 6, pp. 47–53.

16. Chernysheva L.A., Yakimovich G.B. Gostinichniy sektor urovnya trekh zvezd v Sankt-Peterburge, ego sostoyanie i perspektivy razvitiya [The three-star hotel branch in St. Petersburg: the state and prospects of development]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2014, no. 35, pp. 34–41.

17. Yakimovich G.B. Sravnitel'naya otsenka gostinichnogo sektora "tri zvezdy" Sankt-Peterburga i Moskvy [A comparative evaluation of the three-star hotel sectors in St. Petersburg and Moscow]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2014, no. 24, pp. 60–68.

18. Alonso-Almeida M., Bremser K. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, vol. 32, pp. 141–148.

19. Gronroos C. *Management and Marketing: Marketing the Moment of Truth in Service Competition*. Toronto, Lexington Books, 2009, 320 p.

20. Zaitseva N.A. The Forecast of Development of the Hotel Business in Russia as a Promising Direction of Business Expansion of International Hotel Chains. *Middle East Journal of Scientific Research*, 2013, vol. 14, no. 3, pp. 328–334.

Anna A. LARIONOVA

Moscow State University
of Design and Technology (MSUDT),
Moscow, Russian Federation
annla@list.ru