

---

**УДК 640.4.03**

**ББК 65.432**

**А 94**

**Т.И. Афасижев**

*Доктор социологических наук, заведующий кафедрой философии Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (918) 226 40 43.*

**А.С. Тютюнников**

*Аспирант кафедры менеджмента организации Кубанского института международного предпринимательства и менеджмента, г. Краснодар. Тел. (861) 211 11 30, e-mail: baron@mail.kuban.ru.*

## **Направления модернизации российского гостиничного бизнеса в контексте повышения его конкурентоспособности** *(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье на основе проведенных авторских исследований обоснованы основные направления модернизации российского гостиничного бизнеса в контексте повышения его конкурентоспособности; определена взаимосвязь модернизации организаций гостиничного бизнеса с повышением их конкурентоспособности через обеспечение стратегической устойчивости как способности создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на рынке гостиничных услуг в условиях изменений внешней среды.

**Ключевые слова:** модернизация, конкурентоспособность, гостиничный бизнес, стратегическая устойчивость, качество услуг, конкурентные преимущества.

**T.I. Afasizhev**

*Doctor of Sociology, Head of Philosophy and Sociology Department, Adyghe State University, Maikop. Ph.: (918) 226 40 43.*

**A.S. Tyutyunnikov**

*Post-graduate student of the Organization Management Department, Kuban Institute of the International Business and Management, Krasnodar. Ph.: (861) 211 11 30, e-mail: baron@mail.kuban.ru.*

## **Directions of modernization of the Russian hotel business aimed at increasing its competitiveness**

**Abstract.** This work substantiates the main directions of modernization of the Russian hotel business aimed at increasing its competitiveness on the basis of researches carried out by the author. The authors define the interrelation of modernization of hotel business organizations with increase of their competitiveness through ensuring strategic sustainability as ability to create, develop and keep for a long time the competitive advantages in the market of hotel services in the conditions of environment changes.

**Keywords:** modernization, competitiveness, hotel business, strategic sustainability, quality of the services, competitive advantages.

Анализируя состояние дел в отечественном гостиничном бизнесе, можно констатировать, что для него необходима модернизация, которая должна стать основой для решения следующих задач:

— обеспечить стратегическую устойчивость гостиничного бизнеса;

— повысить качество гостиничных услуг;

— повысить конкурентоспособность услуг.

Решение задач модернизации гостиничного хозяйства позволит российским предпринимателям интегрироваться в мировую гостиничную индустрию. Эти

---

задачи соответствуют целевым установкам модернизационного процесса в сфере гостиничного обслуживания и подразумевают комплекс адекватных средств для реализации последнего.

Рассматривая задачу обеспечения стратегической устойчивости гостиничного бизнеса, следует согласиться с мнением С.П. Бараненко и В.В. Шеметова [1], которые подразумевают под стратегической устойчивостью гостиничного хозяйства систему взаимосвязанных компонентов: финансовую устойчивость, технологическую (инновационную) устойчивость и организационную устойчивость. Методами системного анализа авторы прослеживают влияние финансовых, инновационных и организационных процессов на показатели устойчивости предприятия, рассматривают влияние структуры гостиничного предприятия и его системы управления, а также масштаба предприятия и человеческой составляющей организационной культуры на разных этапах жизни предприятия и их способность поддерживать изменения стратегии, направляемые целями модернизации.

Нам импонирует определение стратегической устойчивости, данное Н.С. Рычиной [2]. Стратегическая устойчивость гостиничного предприятия по ее мнению — это способность создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на сегментированном рынке услуг, поддерживая тем самым должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия в условиях изменений внешней среды. Стратегическая устойчивость предприятия проявляется в развитии через минимизацию потерь при неблагоприятных воздействиях внешней среды, а при благоприятных обстоятельствах — в способности к эффективному наращиванию своих активов, как материальных, так и нематериальных, что повышает выживание предприятия при неблагоприятных изменениях во внешней среде в будущем.

Н.С. Рычиной также выделены основные составляющие элементы стратегической устойчивости гостинич-

ного предприятия: финансовая устойчивость, рыночная устойчивость, кадровая устойчивость и технологическая устойчивость; установлены их взаимосвязи и факторное влияние на стратегическую устойчивость.

Анализ этих высказываний позволяет выработать авторское определение категории стратегической устойчивости предприятия, которая представляет собой результат его способности создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на рынке гостиничных услуг в условиях изменений внешней среды и включает в себя элементы финансовой, рыночной, кадровой и технологической устойчивости, позволяющие поддерживать должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия.

Вторая задача модернизации гостиничных предприятий связана с повышением качества услуг.

На современном этапе многие руководители гостиниц осознают, что для повышения загрузки и уровня доходности своих предприятий необходимо комплексно внедрять систему управления качеством. Вместе с тем, практика показывает, что наличие в гостинице технических условий для производства услуг (уютные номера, общественные помещения, высокотехнологичное оборудование и т.п.) не гарантирует качество обслуживания и стабильный доход.

Качество услуг необходимо рассматривать сегодня как важнейшую область деятельности организаций гостиничного бизнеса. Под обеспечением качества понимается процесс формирования необходимых свойств и характеристик услуги, способных удовлетворять или превосходить ожидания потребителя.

Поэтому решающее значение в предоставлении услуг занимает функциональное качество, т.е. способность работников гостиницы своим безупречным трудом добиваться удовлетворенности клиента предоставленным обслуживанием.

Под качеством гостиничных услуг для целей анализа модернизации гостиничной индустрии понимается ре-

зультат деятельности предприятий гостиничного хозяйства, который заключается в удовлетворении всех потребностей, ожиданий и запросов потребителей услуг за взаимоприемлемую цену. Качество гостиничных услуг в современном понимании включает в себя такие компоненты, как безопасность, доступность, комфортность, аутентичность и т.д. Качество гостиничных услуг также предполагает обеспечение информированности потребителя об услугах и предприятии — поставщике услуг, соответствие гостиничных услуг и самих гостиниц экологическим, гигиеническим и иным стандартам [3].

Очевидно, что качество услуг и стратегическая устойчивость гостиничного бизнеса связаны между собой, поскольку они обеспечивают адаптивность в условиях резко и неожиданно меняющейся внешней и внутренней среды.

Императивом модернизации качества гостиничных услуг является клиентоориентированный подход и концепция удовлетворенности ожиданий потребителя. При этом подразумевается, чтобы услуги не просто удовлетворяли ожидания потребителя, а превосходили их. Каждый работник гостиницы прямо или косвенно влияет на степень удовлетворенности потребителя. В связи с этим для предприятий гостиничного хозяйства критичным является привлечение квалифицированных кадров и лучших представителей рабочей силы.

Третьей задачей модернизации гостиничных предприятий является повышение конкурентоспособности услуг.

Ориентация гостиничных предприятий на осуществление потребительской концепции ведет к более изощренным формам и методам конкуренции, когда ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству и уровню обслуживания.

В процессе развития экономики понятие **«конкурентоспособность»** стало ключевым, наряду с понятиями «эффективность» и «результативность», а достижение конкурентных преимуществ, — одной из генеральных целей в управленческой, экономической и общественной жизни.

Конкурентоспособность в сфере гостиничного сервиса представляет способность предприятий по предоставлению услуг выдержать сопоставление с аналогичными организациями при сохранении среднерыночной цены и существенной поддержке производителей со стороны государства.

По нашему мнению, данная точка зрения наиболее полно отражает понятие «конкурентоспособность» в контексте ее рассмотрения применительно к сфере гостиничных услуг, так как характеризует конкуренцию как сложный, динамичный, многоаспектный процесс, оказывающий существенное влияние на функционирование и развитие рынка гостиничных услуг, предприятий, отраслей, регионов и экономики в целом.

На основе анализа существующих подходов к оценке и повышению конкурентоспособности сформулированы принципы ее обеспечения для предприятий сферы гостиничных услуг:

- система обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы гостиничных услуг состоит из подсистем собственной конкурентоспособности и оказываемых им услуг;
- ориентация руководства и персонала организаций исследуемой сферы на конечный результат;
- создание и поддержание творческой атмосферы в организациях сферы гостиничных услуг;
- неделимость общих для организации и персонала целей и ценностей;
- совершенствование организации труда;
- повышение качества гостиничных услуг;
- оптимизация затрат и устранение выявленных недостатков;
- активизация и развитие инновационной деятельности и др.

Важнейшей составляющей модернизации предприятий сферы гостиничного сервиса является конкурентоспособность услуг, под которой, в первую очередь, понимается способность выдерживать сравнение с аналогичными услугами на данном рынке. По мере своего развития каждая организация, предоставляющая те или иные услуги,

сталкивается с определенными сложностями и задачами, преодоление и решение которых позволяет выявить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности, отражающие способность предприятия повысить стоимость имеющихся ресурсов и привлеченного капитала.

Под конкурентоспособностью гостиничных услуг нами понимается значительное превосходство, конкурентное преимущество в стратегии и тактике оказания услуги с целью более эффективного удовлетворения запросов населения и максимизации прибыли.

С позиции системного подхода наибольшего внимания заслуживает классификация конкурентных преимуществ по ряду признаков: источнику происхождения (поскольку именно факторы внешней среды отражают совокупность тех условий, к которым адаптируются предприятия сферы услуг, а внутренние определяют как возможность, так и эффективность процесса адаптации), степени устойчивости, профилю деятельности, функциональной принадлежности, периоду действия, возможности воспроизведения, степени защиты, уровню инновационности (табл. 1).

**Таблица 1**

**Классификация конкурентных преимуществ гостиничных услуг**

<b>Признак классификации</b>	<b>Группы конкурентных преимуществ</b>
Источник происхождения	Внешние, внутренние
Степень устойчивости	Устойчивые, частично устойчивые, не устойчивые
Профиль деятельности	Инновационные, маркетинговые, информационные, экономические, технологические и др.
Период действия	Кратко-, средне-, долгосрочные
Возможность воспроизведения	Трудновоспроизводимые, легковоспроизводимые
Степень защиты	Наличие соответствующих лицензий, патента, сертификата
Уровень инновационности	Радикальные, модернизированные, модифицированные, комплексные
Функциональная принадлежность	Местоположение, партнерство (деловые связи), гудвилл (положительная репутация) и т.д.

Наряду с предложенной классификацией конкурентных преимуществ самих услуг, важное значение приобретает взаимосвязь условий конкурентоспособности и критериев их оценки. При этом условия жизнедеятельности для предприятий исследуемой сферы должно создавать государство, а потенциальные возможности зависят от уровня квалификации, опыта, креативности и ответственности руководства организаций, которое должно осуществлять эффективный менеджмент, повышая конкурентоспособность предлагаемых услуг.

В соответствии с задачами модернизации деятельность руководства гостиничного предприятия распределяется по трем основным направлениям управления: стратегической устойчивости, качества услуг и повышения конкурентоспособности. Эти управленческие на-

правления обеспечивают внешнюю и внутреннюю модернизацию гостиничного предприятия. При этом для всех направлений существует общий стандартный набор функций, выполнение которых обеспечивает полный цикл принятия управленческих решений: прогнозирование, планирование (включающее постановку целей), финансовое планирование, бюджетирование и организацию.

По нашему мнению, полный цикл принятия управленческих решений в условиях модернизации возможен при формировании гибкого управления гостиничным хозяйством, осуществляющим стратегическое планирование, гибкое бюджетирование, бизнес-коммуникации и мониторинг конкурентоспособности, т.е. использовании оптимального набора средств модернизации.

---

**Примечания:**

1. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрполиграф. 2004. С. 125–130.
2. Рычихина Н.С. Реструктуризация предприятия как инструмент экономической стабилизации в условиях рыночной неустойчивости: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иваново, 2007. С. 9–10.
3. Скобкин С.С., Скобкин А.С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг? // Юбилейный сборник РЭА им. Г.В. Плеханова. М., 2006.

**References:**

1. Baranenko S.P., Shemetov V.V. Strategic sustainability of the enterprise. M: Tsentrpoligraf. 2004. P. 125-130.
2. Rychikhina N.S. Enterprise restructuring as the instrument of economic stabilization in the conditions of market instability: Author's summary of dissertation for Candidat's degree. Ivanovo, 2007. P. 9-10.
3. Skobkin S.S., Skobkin A.S. How is competitiveness of hotel services measured? // The anniversary collection of REA named after G.V. Plekhanov. M., 2006.