

А.Н. Чаплина  
Е.А. Герасимова  
А.П. Шатрова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ  
НА ОСНОВЕ  
РЕПУТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

Монография

Торгово-экономический институт



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

**Елена Александровна Герасимова  
Альбина Николаевна Чаплина  
Анна Павловна Шатрова**

**Стратегическое  
развитие предприятий  
гостиничных услуг на основе  
репутационного потенциала**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40133536](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40133536)*

*Стратегическое развитие предприятий гостиничных услуг на основе  
репутационного потенциала:  
ISBN 978-5-7638-3480-2*

### **Аннотация**

Разработана схема развития гостиничного предприятия по спирали, отражающая взаимосвязь стратегии развития предприятия, рыночной стоимости бизнеса и эффективности использования ресурсного потенциала во времени. Предложен организационно-экономический механизм управления ресурсным потенциалом предприятий рынка гостиничных услуг, а также методика оценки эффективности его использования. Предназначена научным работникам, преподавателям вузов, студентам экономических и технических

специальностей, специалистам по управлению гостиничными предприятиями.

# Содержание

Введение	5
Глава 1	12
1.1. Тенденции и направления развития мирового и российского рынков гостиничных услуг	12
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**А.Н. Чаплина, Е.А.**

**Герасимова, А.П. Шатрова**

**Стратегическое развитие**

**предприятий гостиничных**

**услуг на основе**

**репутационного потенциала**

## **Введение**

Развитие интеграционных процессов в экономике предполагает высокий уровень развития сферы услуг, в частности рынка гостиничных услуг. Согласно данным Всемирной туристской организации, на долю индустрии гостеприимства приходится около 9 % мирового валового внутреннего продукта (ВВП), 5 % всех налогов, 7 % мировых инвестиций, общее число занятых превышает 230 млн человек<sup>1</sup>.

Гостиничный бизнес – один из самых быстро и успешно

---

<sup>1</sup> Всемирная туристская организация. Статистические данные e: сайт. Режим доступа : <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/> (дата обращения: 17.06.2016).

развивающихся в России, ежегодно прирост составляет 15–20 %. Открывающиеся перспективы роста объемов предоставления услуг делают этот сектор весьма привлекательным для инвестиций и приложения предпринимательской активности. В настоящее время для развития мировой гостиничной индустрии характерна глобализация и интеграция бизнеса, проявляющиеся в создании крупных корпораций и гостиничных сетей. В мире сложилось более 300 гостиничных сетей, вышедших за рамки национальных границ. На их долю приходится более 50 % гостиничных номеров в мире (7 млн номеров из 13 млн)<sup>2</sup>.

На сегодняшний день необходимо решить ряд проблем: выживание и обеспечение роста конкурентоспособности отечественных гостиничных предприятий в борьбе с международными брендами и малыми предприятиями сферы гостеприимства; сокращение финансирования строительства проектов гостиничных комплексов в период мирового финансового кризиса; тенденция персонализация и индивидуализация обслуживания, а также диверсификация и демократизация гостиничной индустрии.

Практически все международные и российские гостиничные сети, независимо от их рейтинга, испытывая на себе постоянное давление жесткой конкурентной борьбы, ищут возможности для увеличения ресурсного потенциала и упроче-

---

<sup>2</sup> Обзор российского рынка гостиничных услуг : сайт. Режим доступа : <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-11780.html> (дата обращения: 13.05.2016).

ния деловой репутации.

Современные научные исследования ресурсного потенциала сосредоточены преимущественно в области промышленного производства. Недостаточно глубоко изучено управление ресурсным потенциалом сферы услуг как фактора, в значительной мере определяющего качество и эффективность деятельности предприятия рынка гостиничных услуг.

Уровень репутации компании становится необходимым условием роста рыночной стоимости бизнеса, а также является главным фактором формирования не копируемых конкурентных преимуществ и компетенций, внедрения стратегий развития предприятий рынка гостиничных услуг.

Несмотря на значительный вклад индустрии гостеприимства в развитие мировой и национальной экономики, исследование этой отрасли началось относительно недавно – со второй половины XX столетия, поэтому в данной сфере имеется целый ряд недостаточно изученных и дискуссионных аспектов. Особенно актуальны эти вопросы для России. Одна из важнейших проблем в отечественной сфере гостеприимства – обеспечение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, в том числе за счет повышения качества управленческих решений и использования ресурсного потенциала предприятий рынка гостиничных услуг (РГУ).

Необходимость решения ряда проблем организаций рынка гостиничных услуг, таких как обеспечение роста конкурентоспособности в борьбе с международными брендами и

малыми предприятиями сферы гостеприимства, сокращение финансирования строительства проектов многофункциональных комплексов в период мирового финансового кризиса; тенденция персонификация и индивидуализация обслуживания, а также диверсификация и демократизация гостиничной индустрии, обусловили актуальность темы исследования.

Методические аспекты повышения эффективности предприятий сферы услуг исследуются в работах таких зарубежных ученых, как Х. Ворачек, К. Гренроос, Л. Григолли, Ф. Котлер, Р. Малери, М. Мескон, Нильс-Горан Оливье, А. Роберт, Дж. Уокер, Д. Чеполларо.

Над проблемами развития рынка услуг работают коллективы исследователей профильных научно-исследовательских институтов и вузов России. Из большого количества работ можно выделить труды М.С. Абрютиной, А.С. Новоселова, Е.В. Щербенко, Л.Б. Нюренбергер, Н.Н. Терещенко, А.Н. Чаплиной, М.В. Хайруллиной, О.А. Ябровой и др. Исследования указанных авторов содержат теоретические идеи и методологические подходы к решению вопросов развития рынка услуг, однако требуется обобщение теории, методологии и практики с учётом новых тенденций и инновационного вектора развития экономики страны, многоспектрового характера сферы гостиничных услуг.

В течение 1995–2015 гг. появилось много работ за рубежом и в России, посвященных проблемам повышения потен-

циала организаций. Среди них работы зарубежных ученых по исследованию ресурсов и потенциала организаций в условиях рынка И. Ансоффа, Дж. Питерса, Б. Райана, Р. Форестера, Р. Акоффа, П. Друкера, А. Файоля, Д. Харбора. Работы российских ученых – Л.И. Абалкина, А.Н. Анчишкина, Э.М. Короткова, Ю.М. Забродина, А.П. Градова, К.И. Варламова, Е.П. Ефимова, М.И. Круглова, З.П. Румянцевой, А.Д. Чудновского, Н.И. Кабушкина, В.Г. Смирновой, А.Н. Чаплиной и др.

Вопросами повышения эффективности управления предприятиями рынка гостиничных услуг посвящены работы современных российских исследователей: М.В. Кобяк, К.С. Горяинова, Р.И. Даоод, С.А. Михайлова, А.В. Ксенофонтова, И.В. Никифорова, М.Г. Амировой, О.А. Пекарской, Г.М. Амосовой и др.

Динамичность изменений современной ситуации на рынке диктует действия на опережение, и гостиничным предприятиям для выживания и роста необходимы новые методики развития и управления ресурсным потенциалом.

В монографии исследуются управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и эффективного использования ресурсного потенциала предприятий рынка гостиничных услуг (ПРГУ), с учетом его деловой репутации и репутационного потенциала, где одной из характеристик результативности деятельности хозяйствующего субъекта является рост рыночной стоимости бизнеса. Они изучаются на

примере предприятий рынка гостиничных услуг г. Красноярска.

Кроме того, рассматриваются: положения теорий рыночной экономики, управления социально-экономическими системами, стратегического менеджмента, маркетинга; управление предприятиями гостиничного комплекса; развитие теории и методики управления ресурсным потенциалом предприятий рынка гостиничных услуг; исследования в области организационной культуры, организационного поведения, теории организаций, управления персоналом, психологии труда, менеджмента, межкультурных коммуникаций.

Информационной основой исследования послужили материалы научно-практических конференций; концепции, изложенные в современных научных исследованиях; материалы периодической печати; нормативно-методические и законодательные акты государственных органов управления.

В качестве информационных источников использованы официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, материалы региональных органов власти, материалы справочно-правовых систем «Консультант-Плюс» и «Гарант», официальная отчетность гостиничных предприятий, ресурсы глобальной информационной сети Интернет, публикации в специализированных отраслевых изданиях.

В качестве научного инструментария использованы методы и приемы системного, логического и экономического ана-

лизмов, синтеза управленческих решений и подходов: в основе исследования – элементы экономико-математического моделирования и метод экспертных оценок. Для обоснования выдвинутых положений применялись системный, компетентностный, процессный, синергетический, адаптивный и другие подходы, а также принципы интеграции, последовательности, взаимосвязанности, эффективности, уникальности, измеримости и др.

# **Глава 1**

## **Современные проблемы управления ресурсным потенциалом предприятий рынка гостиничных услуг**

### **1.1. Тенденции и направления развития мирового и российского рынков гостиничных услуг**

Индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. *Гостиница* – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуга размещения и питания<sup>3</sup>.

Современное гостиничное предприятие предоставляет

---

<sup>3</sup> Тарасенок А.И., Кабушкин Н.И. и др. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг : монография ; под ред. Н.И. Кабушкина. Минск : БГЭУ, 2011. 254 с.

потребителям не только проживание и питание, но и широкий спектр услуг связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, оздоровительные, спортивные услуги и др. Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как предлагают потребителям расширенный гостиничный продукт, в формировании и продвижении которого принимают участие все секторы и элементы сферы туризма и гостеприимства.

## **Обзор мирового рынка гостиничных услуг**

Мировой рынок гостиничных услуг завоевывают сети. Мировая практика убедительно доказывает, что инвестиции в индустрию гостеприимства по своей отдаче сравнимы с вложениями в нефтедобычу.

Ежегодно процент загрузки гостиниц возрастает (исключение составили кризисные 2008–2009 гг. и 2011–2013 гг.) и, по прогнозам, к 2020 г. в среднем в мире достигнет 65–75 %.

Среди наиболее известных мировых гостиничных сетей: Four Seasons Hotels and Resorts, Global Hyatt Corporation, Swissôtel Hotels & Resorts, Inter Continental, Le Meridien, Ritz-Carlton и др. Среди российских – Heliopark Hotels &

Resorts и др<sup>4</sup>.

В табл. 1.1 приведены самые крупные компании-операторы гостиничных сетей (по суммарному количеству номеров в гостиницах, находящихся в управлении).

Таблица 1.1

## **Крупнейшие мировые и российские гостиничные сети**<sup>5, 6, 7, 8, 9</sup>

---

<sup>4</sup> Амосова Г.М. Развитие международных гостиничных сетей: современные особенности и перспективы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14. СПб., 2013.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Golden Tulip Hospitality Group : сайт. Режим доступа : <http://prohotel.ru/catalog-103694/0/>.

<sup>7</sup> Swissôtel Hotels & Resorts : сайт. Режим доступа : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1710340> (дата обращения: 09.06.2016).

<sup>8</sup> HELIOPARK GROUP : сайт. Режим доступа : <http://www.heliopark.ru/about-group> (дата обращения: 09.06.2016).

<sup>9</sup> Самые крупные гостиничные сети мира. Статистика и показатели. Режим доступа : <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html> (дата обращения: 09.05.2016).

Компания-оператор	Страна, год основания	Количество номеров	Количество гостиниц	Количество отелей сети в России
Inter Continental Hotels Group	Великобритания, 2003	658 348	4 480	13
Hilton Worldwide	США, 1919	653 238	3 943	8
Marriott International	США, 1927	617 837	3 537	13
Wyndham Hotel Group	США, 1981	613 126	7 205	3
Accor	Франция, 1967	531 714	4 426	19
Choice Hotels International	США, 1940	502 460	6 023	–
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	США, 1969	315 346	1 077	5
Best Western International	США, 1946	311 598	4 078	2
Home Inns (+Motel 168)	Китай, н/д	176 562	1 426	–
Carlson Rezidor Hotel Group	США, 2000	165 802	1 077	10
Global Hyatt Corp.	США, 1957	134 296	831	4
Golden Tulip Hospitality Group	Нидерланды, 1962	75 300	780	18
Kempinski	Германия, 1897	19 165	80	4
Swissôtel Hotels & Resorts	Швейцария, 1980	13 000	30	4
Azimut Hotels Company	Россия, 2004	9 000	22	22
Amaks Hotels & Resorts	Россия, 2004	6 000	27	25
Heliopark Hotels & Resorts	Россия, 2000	2 500	17	12

Преимущества построения цепочек очевидны. Эта стратегия показала себя положительно и в российских условиях при нестабильном рынке. Загрузка отелей известных цепочек даже в посткризисный период оставалась на 10–15 % выше, чем других российских отелей.

## **Обзор рынка гостиничных услуг городов-миллионников РФ и Сибирского федерального округа**

Рынок гостиничных услуг в России – один из самых быст-

ро и успешно развивающихся, ежегодно он прирастает на 15–20 %. Этот рост обусловлен увеличением числа гостиниц высокого сегмента – четыре звезды и пять звезд, однако наиболее востребованными остаются двух- и трехзвездочные отели. По данным исследований «Маркет Аналитика», на данный момент в России насчитывается 13 тыс. гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам. Из них 10 тыс. находятся в Москве, еще 1,5 тыс. – в Санкт-Петербурге и всего 1,5 тыс. – в других городах России<sup>10</sup>.

Сейчас в России как никогда актуально строительство новых гостиниц, которые должны постепенно вытеснить старый фонд. Большие надежды возлагаются на создание и развитие туристско-рекреационных особых экономических зон. Две такие зоны будут созданы на Байкале (в Бурятии и Иркутской области), а также на Алтае и на Северном Кавказе.

Несмотря на кризис, международные гостиничные бренды активно осваивают российский рынок: за 2014 г. в стране открылось 37 новых отелей под управлением международных операторов. Общее число таких отелей в стране достигло 137, а согласно заявленным планам, к 2020 г. это число должно удвоиться<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России. Режим доступа : <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 07.05.2016).

<sup>11</sup> Литвинова Н. Вслед за культурой и самолетами. Режим доступа :

Такой высокий уровень активности российских и иностранных сетей объясняется большей устойчивостью и гибкостью рынка гостиничных услуг. Гостиничный рынок быстрее других сегментов рынка недвижимости восстанавливается после кризиса, тем самым привлекая все больше инвесторов. Ряд инвесторов даже объявили о перепрофилировании своих офисных проектов в гостиницы.

В настоящее время *ключевыми тенденциям развития гостиничного бизнеса в России* являются<sup>12, 13, 14, 15, 16</sup>:

- 1) распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями других отраслей (например, организации питания, досуга, развлечений, выставочной деятельности и др.);
- 2) развитие демократизации гостиничной индустрии, спо-

---

<http://expert.ru/expert/2014/45/vsled-za-kulturoj-i-samoletami/> (дата обращения: 08.05.2016).

<sup>12</sup> Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. 2005. № 4. Режим доступа : [www.uecs.mcnip.ru](http://www.uecs.mcnip.ru).

<sup>13</sup> Шматько Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2014. 167 с.

<sup>14</sup> Обзор российского рынка гостиничных услуг. Режим доступа : <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-11780.html> (дата обращения: 10.05.2016).

<sup>15</sup> Маркетинговое исследование гостиничного бизнеса в России: текущие состояние и перспективы развития. Режим доступа : <http://www.restko.ru/market/1662> (дата обращения: 10.05.2016).

<sup>16</sup> Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010–2014 гг., прогноз на 2015–2019 гг. Режим доступа: [http://businessstat.ru/images/demo/hotels\\_russia.pdf](http://businessstat.ru/images/demo/hotels_russia.pdf).

собствующей повышению доступности гостиничных услуг для массового потребителя;

3) усиление специализации гостиничного бизнеса, позволяющей более четко ориентироваться на определенные сегменты потребителей с учетом различных признаков;

4) глобализация и концентрация гостиничного бизнеса;

5) персонификация и индивидуализация обслуживания, полная концентрация на запросах и потребностях клиентов;

6) образование международных гостиничных цепей;

7) развитие сети малых предприятий;

8) широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий, позволяющее проводить глубокую и системную экономическую диагностику;

9) внедрение новых технологий в деловую стратегию гостиничных предприятий, в частности широкое использование сети Интернет с целью продвижения гостиничных продуктов и услуг;

10) приток инвесторов в гостиничный бизнес, постепенное насыщение сегментов жилой, офисной и складской недвижимости;

11) ускоренное развитие сегмента гостиничной недвижимости в регионах;

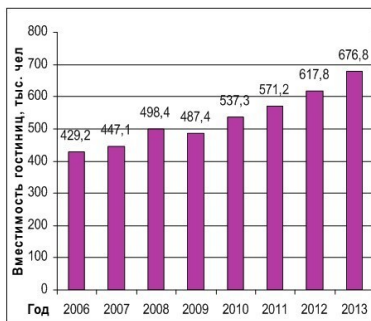
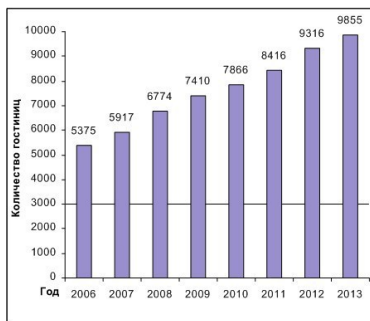
12) выход на гостиничный рынок инвесторов, не связанных с гостиничным бизнесом;

13) увеличение привлекательности многофункциональных объектов для инвесторов;

#### 14) консолидация гостиничного бизнеса.

Число гостиниц и их единовременная вместимость растет (рис. 1.1), на конец 2014 г. насчитывается 9 780 гостиничных предприятий, из них 8 500 – гостиницы (см. табл. А1 прил. А), по форме собственности преобладают частные гостиницы – 8 900 (см. табл. А2 прил. А)<sup>17</sup>.

**Проблемы эффективного развития рынка гостиничных услуг России** тесно связаны, в первую очередь, с особенностями гостиничного продукта. Проанализировав специализированные гостиничные интернет-порталы и литературу, мы определили круг проблемы развития предприятий рынка гостиничных услуг (ПРГУ) России, они систематизированы в табл. 1.2, предложены варианты решения выявленных проблем.



<sup>17</sup> Обзор рынка гостиничной недвижимости в городах-миллионниках РФ, апрель 2013 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа: [http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel\\_Top\\_cities\\_201.pdf](http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf) (дата обращения: 13.05.2016).

## Рис. 1.1. Количество гостиниц и их единовременная вместимость в 2006–2013 гг. в России

На территории России располагается 15 городов, численность населения которых превышает 1 млн человек. При этом лишь в Москве и Санкт-Петербурге число жителей больше, чем 2 млн человек (табл. А4 прил. А). Красноярск, несмотря на признание миллионником лишь в 2013 г., поднялся с 15-го на 12-е место в списке, прирост населения за 2 года составил более 52 тыс. человек.

Коэффициент обеспеченности (КО) гостиничными номерами является одним из основных критериев развитости рынка гостиничных услуг (рис. 1.2). По данному показателю наименее обеспеченным среди городов-миллионников является Омск, в котором на 1 000 жителей приходится 1,2 номера. Среди региональных городов (без учета столиц) наиболее обеспеченными являются Екатеринбург и Ростов-на-Дону, в которых коэффициент обеспеченности составляет 2,9 номера на 1 000 человек<sup>18</sup>.

На рис. 1.3 приведены коэффициенты обеспеченности для крупнейших городов Сибирского федерального округа (СФО), наибольшее значение КО в Иркутске (3,6), наименьшее – в Кемерово (1,1). Анализируются города с численностью жителей более 500 тыс. человек, статистика по городам

---

<sup>18</sup> Там же.

Таблица 1.2

## **Проблемы функционирования и развития предприятий рынка гостиничных услуг России, их характеристика и пути решения**

Характеристика проблем функционирования и развития ПРГУ в России <sup>20-24</sup>	Пути решения
Отсутствие, малое количество площадок для строительства	Перепрофилирование имеющихся зданий, пригодных для оригинальных гостиничных проектов, освоение открытых экономических зон и игорных зон, экспансия в регионы, инвестиции в покупку земли для строительства, «точечная» застройка
Отсутствие рекламы туристических городов России	Совместные проекты – рекламные кампании с правительствами субъектов РФ, региональным ПРГУ возможно на своих сайтах размещать информацию о достопримечательностях, природных, исторических и культурных особенностях региона
Дорогие авиаперелеты как по стране, так и за ее пределами	Совместные акции с авиакомпаниями для предоставления льготного перелета к значимым спортивным, культурным и другими мероприятиям
Квалификация персонала	Организация обучения – корпоративные образовательные программы, курсы повышения квалификации
Финансирование строительства проектов гостиничных комплексов	Государственная поддержка, помощь в выделении земельных участков под застройку, льготное кредитование, привлечение российских и иностранных инвесторов
Недостаточно развитая городская инфраструктура некоторых российских регионов	Строительство и ремонт дорог, аэропортов и т. п.

<sup>19</sup> Про миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России. Режим доступа : <http://procity.arendator.ru/> (дата обращения: 13.05.2016).

Характеристика проблем функционирования и развития ПРГУ в России <sup>20-24</sup>	Пути решения
Сезонность – экономика многих гостиниц существенно зависит от соответствующего природного или туристического сезона	Многопрофильность, возможность сезонной смены профиля, акции, участие в тендерах на размещение делегация на период межсезонья
Сервис является ключевым аспектом деятельности любой гостиницы	Строгая рабочая дисциплина, безоговорочное следование практическим правилам, разработка корпоративного кодекса поведения, утверждение регламента поведения персонала в стрессовых, конфликтных и внештатных ситуациях. Постоянный контроль со стороны управляющих. Высокопрофессиональный штат, обучение, разработка действенных систем мотивации, компенсационные пакеты и пр.
Координации действий работников разных специальностей	Хорошая координация разных служб и разных специалистов, обучение сотрудников, проведение «учений», участие в программе «тайный покупатель»
Работа отеля – это своего рода непрерывное производство: отель работает 24 часа в сутки 365 дней в году	Стрессоустойчивый, высокоадаптивный персонал, обладающий высокой скоростью принятия решений и готовый к любым неожиданностям, соблюдение норм трудового законодательства, регламентирующего время работы и отдыха, создание адекватных и комфортных условий не только для работы, но и для отдыха сотрудников
Криминал	Установка тревожных кнопок, оснащение гостиницы и прилегающей территории камерами видеонаблюдения, высокопрофессиональная служба охраны, сотрудничество с правоохранительными органами
Избыточное бронирование	Координация работы автоматических компьютерных систем бронирования, внимательность служащих гостиниц, отлаживание автоматического обновления наличия свободных номеров на сайте отеля
Отсутствие веб-сайта или «безликий» сайт	Привлечение профессиональных программистов и веб-дизайнеров для создания сайта, который для бронирующих номера через Интернет является визитной карточкой и «лицом» гостиницы. Создание виртуального тура по номерам гостиницы и сопутствующим помещениям (ресторан, бар, конференц-зал, салон красоты и т. п.). Разработка программы поощрения гостей, осуществляющих бронирование через Интернет, создание базы для аналитических операций, продвижение ключевого продукта на главной странице, размещение информации о скидках и акциях

Характеристика проблем функционирования и развития ПРГУ в России <sup>20-24</sup>	Пути решения
Игнорирование онлайн репутации	Оперативное реагирование на отзывы на сайте и страницах / группах в социальных сетях. Создание своих страниц / групп в социальных сетях, постоянный их мониторинг, проведение акций, розыгрышей и пр. Побуждение клиентов оставлять отзывы на ресурсах, подобных otzovic.com, flamp.ru, в социальных сетях и на сайте гостиничного предприятия. Мониторинг отзывов о конкурентах, о проводимых ими рекламных кампаниях в сети Интернет

<sup>20</sup> Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России. Режим доступа : <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/> (дата обращения: 07.05.2016).

<sup>21</sup> Актуальные проблемы гостиничного бизнеса: сайт. Режим доступа : <http://prohotel.ru/news-211426/0> (дата обращения: 22.06.2016).

<sup>22</sup> Типичные проблемы гостиничного бизнеса. Режим доступа : <http://tourweek.ru/guide/hotels/8665/> (дата обращения: 07.05.2016).

<sup>23</sup> Пять основных проблем, с которыми сталкиваются отели. Режим доступа : <http://prohotel.ru/article-217331/0/> (дата обращения: 07.05.2016).

<sup>24</sup> Амирова М.Г. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса // Инновации и инвестиции. 2013. № 4. С. 8–12.

Показатели обеспеченности примерно в 2–3 раза ниже, чем средние показатели обеспеченности гостиничными номерами в Европе, и заметно ниже, чем в финансовых и туристических центрах, так, например, в Лондоне 12 номеров на 1 000 жителей, а в Париже 8.

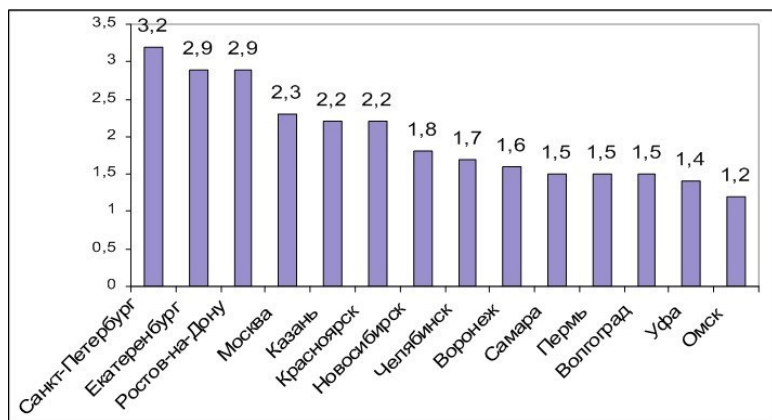


Рис. 1.2. Обеспеченность номерами на 1 000 человек в городах-миллионниках РФ на конец 2013 г.

Приведенные на рис. 1.1, 1.2. показатели обеспеченности гостиничными номерами не означают соответствующей высокой обеспеченности определенными категориями номеров. Среди региональных городов наибольший показатель обеспеченности качественными гостиничными номерами «три звезды» наблюдается в Ростове-на-Дону (КО = 1,6),

«четыре звезды» – в Казани (0,8), «пять звезд» – в Екатеринбурге (0,4). Отметим, что в большинстве городов гостиницы «пять звезд» не представлены.

Рынок средств размещения в городах-миллионниках представлен в основном гостиницами «три звезды», именно на эту категорию приходится большая доля предложения (68 %) – рис. 1.4.

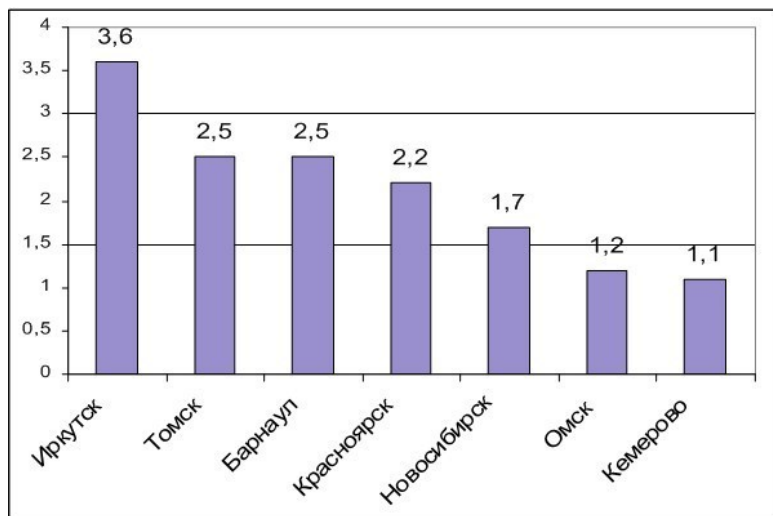


Рис. 1.3. Обеспеченность номерами на 1 000 человек в городах СФО численностью более 500 тыс. человек на конец 2013 г.

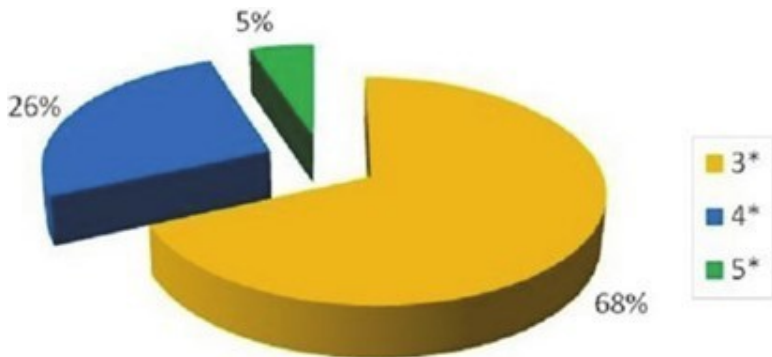


Рис. 1.4. Структура предложения номерного фонда по классам в городах-миллионниках, кроме Москвы и Санкт-Петербурга, в 2013 г.<sup>20</sup>

На долю гостиниц категории «четыре звезды» приходится около 26 % всего гостиничного фонда городов. Менее всего представлены гостиницы «пять звезд» – 5 %.

В структуре предложения по типу управления наибольшее количество гостиничных номеров находится под управлением собственных управленческих компаний (УК). Меньше всего – под управлением международных операторов. Наиболее распространенные российские сети – Amaks и Азимут.

<sup>20</sup> Обзор рынка гостиничной недвижимости в городах-миллионниках РФ, апрель 2013 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа : [http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel\\_Top\\_cities\\_201.pdf](http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf) (дата обращения: 13.05.2016).

Анализ показал, что наибольшее количество номеров под управлением международных операторов находится (не считая Москвы и Санкт–Петербурга) в Екатеринбурге – 780 номеров (Novotel 4\* – 168 номеров, Park Inn 4\* – 160 номеров, Ramada 5\* – 162 номера, Hyatt Regency 5\* – 290 номеров), в Красноярске (Hilton Garden Inn 4\* – 259 номеров). В Волгограде, Воронеже, Уфе и Ростове-на-Дону международные операторы не представлены (гостиница Radisson Don «четыре звезды» находится на реконструкции, дата открытия не известна)<sup>21</sup>.

Исходя из степени обеспеченности гостиничными номерами (особенно показательно рассмотрение категории 4\*), а также стоимости размещения в номерах можно выделить три группы городов (табл. 1.3).

Сибирский федеральный округ является вторым по величине среди ФО России, уступая по размеру только Дальневосточному. В табл. 1.4 приведена информация о субъектах Российской Федерации, составляющих СФО, административных центрах и численности постоянного населения.

Для более детального анализа рынка гостиничных услуг Сибирского федерального округа были выбраны крупнейшие города, численность населения которых превышает 500 тыс. человек (в табл. 1.4 выделены полужирным курсивом).

---

<sup>21</sup> Обзор рынка гостиничной недвижимости в городах-миллионниках РФ, апрель 2013 // Исследование GVA Sawyer. Режим доступа : [http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel\\_Top\\_cities\\_201.pdf](http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf) (дата обращения: 13.05.2016).

Таблица 1.3

**Группы городов по степени развитости гостинично-  
го бизнеса**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.