

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.10.25.014

Анализ стратегий конкуренции гостиничных предприятий г. Москвы в категории «5 звезд»

Топоровская Екатерина Викторовна

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 80;
e-mail: rus-travel@inbox.ru

Аннотация

В статье проводится предварительный анализ развития конкурентных стратегий гостиничных предприятий г. Москвы в категории 5 звезд в период нестабильности внешней политики, санкций и изменений связанный с пандемией COVID-19, внешнеполитической обстановкой, санкционными мерами в отношении РФ. Проведен анализ рынка гостиничных предприятий г. Москвы в различных категориях. Рассматриваются основные стратегии применяемые на предприятиях гостеприимства в период кризиса. Рассмотрены и выделены определяющие элементы антикризисной стратегии, стратегии маркетинга и стратегии гостиничного сектора к поведению потребителя. Выделены решения адаптации к внешней среде гостиничного предприятия, создание длительных конкурентных преимуществ. Среди которых выход на новые рынки, комплексный подход к решению задач на уровне государства, совершенствование и создание новых подходов в обслуживании гостей с учетом изменения портрета потребителя. Предложены способы улучшения спроса в условиях нестабильной ситуации на рынке. Предложены стратегии развития в посткризисный период. Целью статьи является проанализировать рынок гостиничных услуг г. Москвы и определить основные стратегии для повышения спроса и конкурентоспособности для гостиничных предприятий в категории «пять звезд».

Для цитирования в научных исследованиях

Топоровская Е.В. Анализ стратегий конкуренции гостиничных предприятий г. Москвы в категории «5 звезд» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 4А. С. 99-106. DOI: 10.34670/AR.2023.10.25.014

Ключевые слова

Индустрия гостеприимства, стратегия, конкуренция, конкурентная борьба, гостиничное предприятие, рынок гостиничных услуг, конкурентные преимущества, кризис, COVID-19, анализ рынка гостиничных услуг.

Введение

Индустрия гостеприимства за последние несколько лет переживает нелегкие времена, так как основные события, связанные с пандемией коронавирусной инфекции COVID-19 и ее последствиями, началом специальной военной операции на Украине, санкциями и ограничениями в значительной степени оказали влияние на исследуемый сектор. «По данным аналитической компании AnalyticResearchGroup (ARG), спад туристической и деловой активности привел к тому, что в 2020 году рынок гостиничного бизнеса в денежном выражении сократился более чем на четверть. Тем не менее, несмотря на сохранявшиеся ограничения, 2021 год стал периодом активного восстановления: рынок превзошел показатели допандемийного 2019 года, а по сравнению с 2021 годом вырос на рекордные 55%, превысив 284 млрд. рублей. В 2022 году рынок продолжил расти, но более умеренными темпами. По итогам года прирост на рынке составил около 7%» [Рынок гостиничных услуг в России..., 2022, 5]. Закрытие границ и отсутствие возможности перемещения существенно отразилось на въездном туризме. Уменьшился поток иностранных гостей. Многие гостиничные международные сети, такие как IHG, Marriott, Hilton и Hyatt были вынуждены покинуть российский рынок. Бренды оставили в России 50 отелей общим фондом около 12 тыс. номеров. Нарушение логистических цепочек, уход международных компаний-посредников, реализовывающих услуги, уход поставщиков, обеспечивающие необходимыми товарами и услугами гостиницы, также негативно повлияло на гостиничный бизнес. Предприятия были вынуждены искать новых поставщиков, выходить на новые каналы сбыта, искать новые рынки, менять сегмент потребителя. Многие гостиничные предприятия, из-за снижения гостевой активности и обострившейся конкурентной борьбы были вынуждены приостановить свою деятельность или уйти с рынка. Прежде всего пострадали гостиничные предприятия крупных туристических городов, такие как Санкт-Петербург и Москва. Особенные трудности испытывали гостиничные предприятия верхнего сегмента, в категории «пять звезд». По данным ФРиО (Федерация рестораторов и отельеров России) загрузка отелей уровня «пять звезд» в Москве в 2022 году сократилась на 10,2 процентного пункта (п.п.), до 52,7%. Для сравнения: заполняемость объектов уровня «три звезды» за год выросла на 4,3 п. п., до 70,8%, четырехзвездных отелей осталась без изменений – 69%. Следует отметить, что в прошлом году загрузка в целом по рынку Москвы составила 64,5%, что на 2,7 п. п. ниже год к году. Средняя загрузка в Москве снижена на 0,9 п. п., до 63,4%. При этом гостиницы, которые расположены в курортных регионах, таких как Краснодарский край и регион Крыма, а также загородные курортные гостиницы, наоборот, остались в выигрыше и имели беспрецедентный наплыв туристов, особенно в период ограничения выездного туризма.

Именно текущие внешние факторы и обстоятельства сподвигли активному росту внутреннего туризма, переориентации многих гостиничных предприятий на нового потребителя, а следовательно, изменению общей стратегии продвижения и конкурентной борьбы. В условиях обостряющейся в гостиничном секторе конкуренции за потребителя меняются и условия развития разных видов гостиничных предприятий. Кто быстрее приспособится к нынешним факторам и наиболее успешно определит вектор развития и завоевания новых позиций на рынке межотраслевой конкуренции, тот и останется в выигрыше. Для российской индустрии гостеприимства важно понимать будущие тенденции развития индустрии гостеприимства и межотраслевой конкуренции, чтобы находить оптимальный баланс между экономическими и качественными результатами.

Исследуемая тема является особенно актуальной, так как за последние несколько лет произошли беспрецедентные изменения в мире и нашей стране, которые коснулись, как в целом,

индустрии гостеприимства, так отдельных ее направлений. Особенно пострадал гостиничный сектор городских бизнес-отелей верхнего сегмента в категории «пять звезд». Новые решения и поиск новых стратегий является одной из ключевых задач современного гостиничного предприятия в условиях нестабильности и изменений на рынке индустрии гостеприимства. Гостиничные организации должны максимально использовать новые возможности меняющегося рынка, выбирать наиболее выгодные стратегии и решения для возможности завоевать лидирующие позиции в конкурентной борьбе.

Основная часть

В ходе исследования были проанализированы публикации Е.М. Львовой «Влияние пандемии COVID-19: Тенденции развития гостиничного бизнеса в период постпандемии» [Львова, 2022, 3]. Проведен анализ рынка гостиничных услуг в период пандемии и постпандемийного периода связанный с COVID-19. В результате анализа выделены основные тенденции развития гостиничного бизнеса в 2022 году. Изучена работа Зелезинского А.Л., Архиповой О.В. и Мусакина А.А. посвященная теме «Антикризисное управление гостиничным предприятием в условиях усиления факторов неопределенности и неустойчивости внешней среды» [Зелезинский, Архипова, Мусакин, 2022, 2]. В основе исследования рассматривается динамика развития событий, развивавшихся в период 2020-2022 гг., которые разворачивались на арене гостеприимства и были продиктованными влиянием пандемии. В работе Вишталюк А.А. «Влияние пандемии covid-19 на гостиничный бизнес Российской Федерации» [Вишталюк, 2022, 1] показана динамика развития событий, развивавшихся в период 2020-2022 гг., которые разворачивались на арене гостеприимства, и, были продиктованными влиянием пандемии.

Вопросы стратегий конкуренции индустрии гостеприимства пока не очень изучены, особенно, когда мы говорим о верхнем сегменте отелей г. Москвы в посткризисном периоде связанный с COVID-19 и текущей внешнеполитической обстановкой. В настоящей статье автор опирается на собственный профессиональный опыт в индустрии гостеприимства, систематизирует полученные на практике знания с теоретическими подходами в области экономики, маркетинга и продаж.

При написании работы были использованы аналитический, статистический, экономический, экспертный, сравнительный методы исследования.

Анализ рынка и стратегий конкуренции гостиничных предприятий в сегменте «пять» звезд г. Москвы. Определение стратегий конкуренции для гостиничных предприятий в верхнем сегменте.

«Стратегия конкуренции – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке. Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг» [Портер, 2016, 4].

Известно, что предприятие, которое не выбирает четкое направления для конкурентной стратегии, работает не эффективно и функционирует в крайне неблагоприятной конкурентной ситуации. Поэтому особенно важно гостиничному предприятию выбрать оптимальную стратегию развития бизнеса в условиях изменений и неопределенности.

Конкурентная стратегия базируется на сравнении компании с ее окружением. Важно оценивать не только конкурентов в отдельности, но и отрасль в которых конкурирует компания.

На рынке гостеприимства г. Москвы и предприятиях уровня «пять» звезд, за последние несколько лет, можно наблюдать применение различных конкурентных и тактических

стратегий в разные периоды. Так, в течение первых шести месяцев с момента начала пандемии COVID-19, начиная с апреля 2020 года, гостиничные предприятия верхнего сегмента имели среднюю загрузку номерного фонда 10-30%. Чтобы избежать значительных убытков и удержаться на рынке в условиях обострившейся конкурентной борьбы, многие гостиничные предприятия приняли решения сократить операционные издержки, выбрав стратегию выживания. Крупные гостиничные предприятия в сегменте пять звезд, в конкурентной стратегии определили недифференцированный подход. Это дало возможность компаниям достигать самого низкого уровня затрат при создании и реализации услуги. Эластичность спроса на гостиничный продукт позволила продолжить применять различные ценовые стратегии, а также установить самую низкую цену в сегменте и привлечь всех чувствительных к цене потребителей.

Начиная с конца 2020 по 2021 год, с операционной точки зрения, гостиничный бизнес показал свою высокую устойчивость и адаптивность к быстро меняющимся объемам спроса – благодаря ресурсу внутрироссийского спроса. По данным Росстата – Туризм, в 2021 году средняя загрузка гостиниц в Москве составила в среднем 65%. При этом средняя загрузка отелей в категории 5 звезд составила 62,9%.

Согласно данным международной консалтинговой компании Nikoliers, в 2022 году загрузка в целом по рынку Москвы составила 64,5%, что на 2,7 процентного пункта (п. п.) ниже год к году. Загрузка отелей уровня «пять звезд» в Москве в 2022 году сократилась на 10,2 п. п., до 52,7%. Для сравнения: заполняемость объектов уровня «три звезды» за год выросла на 4,3 п. п., до 70,8%, четырехзвездных отелей осталась без изменений – 69%.

Согласно исследованию, проведенному сервисом для планирования путешествий OneTwoTrip, Москва возглавила рейтинг самых популярных городов России для летнего отдыха. По данным Российского союза туристической индустрии спрос на туры в Москву в 2022 году вырос на 8-12% по сравнению с 2021 годом, а ранние бронирования на лето уже составляют порядка 30%.

В Москве насчитывается более 1,6 тысячи классифицированных средств размещения, включая гостиницы всех категорий звездности. Но, в отличие от зарубежных гостей, у россиян наибольшим спросом пользуется низкий и средний ценовой сегмент размещения – отели «три звезды», и в меньшей степени – «четыре звезды». В наиболее уязвимом положении оказались городские отели Москвы и Санкт-Петербурга категории «пять звезд». Учитывая сложившиеся обстоятельства, отели высокого сегмента используют стратегию гибких цен и предлагают различные скидки и специальные предложения для своих гостей.

Во многом на спад показателей загрузки гостиниц в верхнем сегменте г. Москвы повлияло значительное сокращение деловой активности с западными странами и приостановка авиаперелетов, международный въездной поток в Россию, основу которого традиционно составляли индивидуальные предприниматели и групповые туристы из Германии, Франции, Великобритании, Японии, США, практически упал до нуля.

В силу геополитических обстоятельств поток иностранных туристов также будет ограниченным и в 2023 году, что продолжит сказываться на уровне загрузки сегмента люкс и гостиниц верхнего предела высокого ценового сегмента. Активный внутренний спрос будет способствовать загрузке отелей более бюджетных категорий.

Основной стратегией гостиничных предприятий в сегменте «пять» звезд является в первую очередь, возврат части западных бизнес туристов. При этом в общей структуре иностранного турпотока произойдет поворот в сторону ближневосточных и азиатских стран. Одним из

перспективных направлений являются Китай, Иран, Катар, Саудовская Аравия, Турция и ОАЭ. Но для решения данной задачи существует ряд препятствий, сдерживающих туристический поток. Например, ограниченность количества рейсов повлияло на увеличение стоимости путешествий в Россию. Также среди негативных факторов явился уход Visa/Mastercard, невозможность получения электронной визы, отсутствие прямых авиаперелетов из некоторых стран.

По данным департамента развития туризма Минэкономразвития уже в этом году для иностранных туристов начнут работать электронные визы и будет запущена специальная платежная карта. Благодаря этому будет решена проблема платежей для иностранных туристов, которая сегодня сдерживает их приезд в Россию. Электронная виза – еще одно новое решение для иностранных туристов, которое позволит въезжать в Россию с гостевым, деловым, туристическим визитом, а также для участия в мероприятиях, действовать она будет 60 суток, срок оформления – четыре дня.

Уход мировых гостиничных сетей в 2022 году, в том числе в сегменте 5 звезд, не повлиял на общее число гостиничных предприятий, т.к. большинство были под управлением российского бизнеса. Уход зарубежных брендов в сочетании с ростом внутреннего спроса – это стратегическая возможность для российских гостиничных сетей. Например, текущая ситуация дает дополнительные преимущества для более интенсивного развития таким российским операторам, как Azimut и Cosmos Group, которые уже набирают вес на рынке. Однако, уход известных мировых брендов может повлиять на качество предоставляемого продукта и возможный уровень недоверия к «старым» гостиницам с новым управлением. Таким образом, еще одной главной стратегией гостиничных предприятий в сегменте «пять звезд», направленной на достижение устойчивого конкурентного преимущества, является не только сохранение уровня сервиса и обслуживания гостей, но также, продолжение совершенствоваться, разрабатывать и внедрять операционные стандарты и процедуры, совершенствовать качество продукта в соответствии с потребностями нового портрета потребителя.

Заключение

События, связанные с коронавирусной инфекцией COVID-19, внешнеполитические события и санкции по отношению к нашей стране оказали беспрецедентное влияние на все отрасли экономики, особенно на гостиничный сектор. Анализ рынка гостиничных предприятий г. Москвы показал, больше всего пострадали гостиницы категории «пять» звезд.

Наиболее критичными факторами, влияющие на переформирование гостиниц уровня «пять» звезд явились:

- уход мировых гостиничных брендов,
- смена названий,
- отключение от глобальных инструментов бронирования и платежных систем,
- полузакрытые границы,
- спад внешнего туризма,
- переориентирование с западных гостей на восточных и внутренних.

Таким образом, можно выделить основные конкурентные стратегии гостиничных предприятий г. Москвы в «верхнем» сегменте:

В период обострения кризиса гостиничные предприятия преимущественно выбирали стратегию оптимизации операционных расходов. Это в значительной степени помогло выжить

гостиницам в период сильного спада гостевой активности.

Переориентация рынка на страны Азии и страны Ближнего Востока помогут увеличить поток иностранных туристов, являющихся основным потребителем гостиничных услуг «верхнего» сегмента.

В сложившихся условиях важна поддержка руководства страны, в том числе, для исследуемого сектора. Отсутствие возможности оплаты через международные платежные системы, являются основным препятствием для увеличения потока иностранных туристов. Создание и внедрение в 2023 году специальной платежной карты для иностранных туристов и электронной визы в значительной степени решит данную проблему.

Поддержание высокого уровня сервиса и адаптация его под нового потребителя является также важной задачей гостиничного предприятия в условиях конкурентной борьбы.

В перспективе развития гостиничного бизнеса в условиях высокого уровня конкуренции главной стратегией предприятий уровня «пят» звезд» будет являться не только удержание клиента и выход на новые рынки, но и создание уникального гостиничного продукта, развитие сети предприятий, а также выход на рынок других дружественных стран.

Библиография

1. Вишталюк А.А. Влияние пандемии covid-19 на гостиничный бизнес российской федерации // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2022. № 1. С. 98-108.
2. Зелезинский А.Л., Архипова О.В., Мусакин А.А. Антикризисное управление гостиничным предприятием в условиях усиления факторов неопределенности и неустойчивости внешней среды // Экономический вектор. 2022. № 1 (28). С. 95-101.
3. Львова Е.М. Влияние пандемии COVID-19: Тенденции развития гостиничного бизнеса в период постпандемии // Вестник индустрии гостеприимства. Выпуск 10. 2022. С. 34.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2016. 453 с.
5. Рынок гостиничных услуг в России: резкий спад в 2020-м, резкий рост в 2021-м, умеренный рост в 2022-м. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/13864/>
6. O'Connor P., Murphy J. Research on information technology in the hospitality industry //International Journal of Hospitality Management. – 2004. – Т. 23. – №. 5. – С. 473-484.
7. Barrows C. W., Powers T. Introduction to management in the hospitality industry, study guide. – John Wiley & Sons, 2008.
8. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges //IEEE Consumer Electronics Magazine. – 2019. – Т. 8. – №. 3. – С. 60-65.
9. Slattery P. et al. Finding the hospitality industry //Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education. – 2002. – Т. 1. – №. 1. – С. 19-28.
10. Dzhandzhugazova E. A. et al. Innovations in hospitality industry //International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. – Т. 11. – №. 17. – С. 10387-10400.

Analysis of the 5 stars Moscow's hotels competition strategy

Ekaterina V. Toporovskaya

Postgraduate,
Moscow Finance and Industry University “Synergy”,
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: rus-travel@inbox.ru

Abstract

The article provides a preliminary analysis of the development of competitive strategies of Moscow hotel enterprises in the 5-star category during the period of instability in foreign policy, sanctions and changes associated with the COVID-19 pandemic, the foreign policy situation, and sanctions against the Russian Federation. The analysis of the market of hotel enterprises in Moscow in various categories was carried out. The main strategies used in hospitality enterprises during the crisis are considered. The defining elements of the anti-crisis strategy, marketing strategy and strategy of the hotel sector to consumer behavior are considered and highlighted. The solutions of adaptation to the external environment of the hotel enterprise, the creation of long-term competitive advantages are highlighted in the paper. Among them are entering new markets, an integrated approach to solving problems at the state level, improving and creating new approaches to serving guests, taking into account the changing portrait of the consumer. Ways to improve demand in an unstable market situation are proposed. Development strategies in the post-crisis period are proposed. The purpose of the article is to analyze the Moscow hotel services market and identify the main strategies for increasing demand and competitiveness for hotel enterprises in the five-star category.

For citation

Toporovskaya E.V. (2023) Analiz strategii konkurentsii gostinichnykh predpriyatii g. Moskvy v kategorii «5 zvezd» [Analysis of the 5 stars Moscow's hotels competition strategy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (4A), pp. 99-106. DOI: 10.34670/AR.2023.10.25.014

Keywords

Hospitality industry, strategy, competition, competitive struggle, competitive advantages, hotel, hotel sector, COVID-19, analysis of the hotel market.

References

1. L'vova E.M. (2022) Vliyanie pandemii COVID-19: Tendentsii razvitiya gostinichnogo biznesa v period postpandemii [Impact of the COVID-19 pandemic: Trends in the development of the hotel business during the post-pandemic period]. In: *Vestnik industrii gostepriimstva. Vypusk 10* [Bulletin of the hospitality industry. Issue 10].
2. Porter M. (2016) Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei konkurentov [Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors]. Moscow: Al'pina Pabliisher Publ.
3. *Rynok gostinichnykh uslug v Rossii: rezkii spad v 2020-m, rezkii rost v 2021-m, umerennyi rost v 2022-m* [Russian hotel services market: sharp decline in 2020, sharp growth in 2021, moderate growth in 2022]. Available at: <https://marketing.rbc.ru/articles/13864/> [Accessed 03/03/2023]
4. Vishtalyuk A.A. (2022) Vliyanie pandemii covid-19 na gostinichnyi biznes rossiiskoi federatsii [The impact of the covid-19 pandemic on the hotel business of the Russian Federation]. *Vestnik assotsiatsii vuzov turizma i servisa* [Bulletin of the association of universities of tourism and service], 1, pp. 98-108.
5. Zelezinskii A.L., Arkhipova O.V., Musakin A.A. (2022) Antikrizisnoe upravlenie gostinichnym predpriatiem v usloviyakh usileniya faktorov neopredelennosti i neustoichivosti vneshnei sredy [Anti-crisis management of a hotel enterprise in the conditions of increasing factors of uncertainty and instability of the external environment]. *Ekonomicheskii vektor* [Economic vector], 1 (28), pp. 95-101.
6. O'Connor, P., & Murphy, J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 473-484.
7. Barrows, C. W., & Powers, T. (2008). *Introduction to management in the hospitality industry, study guide*. John Wiley & Sons.
8. Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), 60-65.

9. Slattery, P. (2002). Finding the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 1 (1), 19-28.
10. Dzhandzhugazova, E. A., Blinova, E. A., Orlova, L. N., & Romanova, M. M. (2016). Innovations in hospitality industry. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(17), 10387-10400.