

науч. тр. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф., Рига, Латвия, 26—27 мая 2011 г. / Балт. междунар. акад. — Рига, 2011. — Т. 7. — С. 243—250.

3. *Lamont, C.* The Blogging Gap in Corporate America: Business Statistics Reveal Disconnect [Electronic resource] / C. Lamont. — 2012. — Mode of access: <http://www.relaborate.com/blog/business-blogging-statistics>

4. *Miletsky, J.* Principles of Internet Marketing: New Tools and Methods for Web Developers / J. Miletsky. — Mason: Cengage Learning, 2009.

5. Информатика: Sociālo tīklu lietojums Latvijā [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.7guru.lv/zinas/informatika-socialo-tiklu-lietojums-latvija>

6. Игра на эмоциях: история вирусного маркетинга // RB.RU (Russian Business) [Электронный ресурс]. — 2013. — Режим доступа: <http://www.rb.ru.inform/66417.html>

7. *Пирогов, В.* Игра как площадка для рекламы / В. Пирогов // Advertology.Ru — все о рекламе, маркетинге и PR [Электронный ресурс]. — 2013. — Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article98438.html>

*Статья поступила в редакцию 27.11.2013 г.*

**Е.Ф. Волонцевич**

кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## МНОГОУРОВНЕВЫЙ ПОДХОД К ГЕНЕРИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

*В статье рассматривается комплекс проблем, связанных с повышением конкурентоспособности организаций индустрии гостеприимства в Беларуси, и возможные пути их решения. Особое внимание уделяется выработке единообразной терминологии для объекта управления конкурентоспособностью.*

*The article examines the complex issues related to improving the competitiveness of the hospitality industry in Belarus and possible solutions. Special attention is paid to the development of a uniform terminology for object management competitiveness.*

### Введение

Индустрия гостеприимства является сравнительно новой категорией для отечественной экономики. Однако ее значение возрастает с каждым днем. Это обусловлено в первую очередь растущим интересом к сфере обслуживания, к возможностям управления ею и использования для повышения экономического потенциала и уровня развития государства.

Проблемами обеспечения конкурентоспособности занимается большое число исследователей, классиком среди которых по праву следует считать М. Портера, а среди российских исследователей прежде всего стоит выделить Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова, Г.Л. Азоева. Но проблема конкурентоспособности для каждой отрасли или сферы деятельности, в том чис-

ле туризма и гостеприимства, имеет свои особенности, связанные как с уровнем развития конкуренции, так и степенью ее проработанности учеными. К сожалению, системные исследования теории и практики конкурентоспособности в сфере туризма и гостеприимства только появляются, хотя изучением проблем экономики и управления в ней давно и успешно занимаются А.Ю. Александрова, М.Б. Биржаков, Ю.Ф. Волков, Н.И. Кабушкин, Г.В. Груздев, М.В. Ефремова и др.

Одновременно остаются нерешенными вопросы терминологии (например, соотношение понятий «индустрия туризма» и «индустрия гостеприимства», «туристический продукт», «тур» или «услуга» как результат их деятельности), что затрудняет исследование проблемы и поиск практически реализуемых путей решения. Поэтому целью работы является разработка комплексного подхода к формированию конкурентоспособности индустрии гостеприимства на основе выработки единообразной терминологии.

### Основная часть

Как любая новая категория, термин «индустрия гостеприимства» нуждается в осмыслении. Законодательство Республики Беларусь не содержит упоминаний о нем. В то же время определению индустрии гостеприимства посвящены многочисленные научные и практические исследования, особенно зарубежных ученых. Как правило, под индустрией гостеприимства понимают межотраслевую многофункциональную составляющую национальной экономики, производящую разнообразные услуги и охватывающую разные группы организаций, включая гостиницы, мотели, гостевые дома, рестораны, кафе, магазины туристских товаров, парки отдыха, клубы, другие сферы, связанные с туризмом и отдыхом, которые предоставляют социальные и персональные услуги. Совет по тренингу в гостиничной индустрии и индустрии общественного питания (НСГГВ) предлагает следующие основные секторы в структуре индустрии, предоставляющие:

- коммерческие услуги (размещение, питание, лицензионная торговля, туризм и путешествия);
- индустриальные и общественные услуги (индустриальные услуги, общественное обслуживание, больницы и жилые дома).

Одновременно в Законе Республики Беларусь «О туризме» содержится определение туристической индустрии как «совокупности объектов для размещения туристов, транспортных средств, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов оздоровительного, делового, познавательного и иного назначения, используемых для удовлетворения потребностей туристов, экскурсантов, возникающих во время совершения туристического путешествия и(или) в связи с этим туристическим путешествием» [1]. Таким образом, даже простое сравнение объектов, входящих в состав обеих дефиниций, позволяет сказать, что суть их идентична.

Основное отличие законодательно закрепленной в Республике Беларусь туристической индустрии от принятой в мировой практике индустрии гостеприимства видится в смещении целевых акцентов в стратегии функционирования. Десятки лет функционирования в условиях рыночной экономики и конкуренции привели к тому, что в сфере туризма основой эффективной деятельности по привлечению туристов является качество продукции и услуг, учет интересов гостей. В Беларуси принята и реализуется Государственная программа развития туризма на 2011—2015 гг., цель которой — создание благоприятных условий для формирования эффективного конкурентоспособного туристического рынка, способного

обеспечить широкие возможности для удовлетворения потребности белорусских и иностранных граждан в туристических услугах [2]. Среди задач по ее выполнению обозначены «...развитие объектов туристической индустрии и повышение качества туристических и сопутствующих услуг, их реализация по конкурентным ценам». Таким образом, вхождение Беларуси в мировое экономическое пространство, создание открытой экономики смещают акценты в формировании условий для развития туристической индустрии в сторону гостеприимства.

Беларусь в последнее время значительно продвинулась по пути создания условий для гостеприимства. Отмечаются значительный рост количества средств размещения, особенно отелей, объектов торговли и питания, придорожного сервиса (см. таблицу). Учитывая, что степень их загрузки практически не изменилась (например, загрузка номерного фонда гостиниц составляет во все годы около 40 %), а выручка каждого вида приведенных объектов увеличивается, можно сделать вывод о растущем интересе и востребованности услуг.

Изменение числа объектов индустрии гостеприимства в Республике Беларусь за 2005—2012 гг.

Параметр	Год						2012 г., в % к 2005 г.
	2005	2008	2009	2010	2011	2012	
Коллективные средства размещения, всего, ед.	600	627	655	693	865	920	153,3
В том числе:							
гостиницы и аналогичные средства размещения	279	312	331	359	444	472	169,2
санаторно-курортные и оздоровительные организации	321	315	324	334	421	448	139,6
Численность размещенных лиц, тыс. чел.	1954,7	2210,7	2148,5	2342,4	2551,3	2668,9	136,5
Субъекты агротуризма, ед.	34	474	927	1247	1576	1819	в 53,5 раз
Торговые объекты общественного питания, тыс. ед.	10,5	11,5	11,7	12,0	12,0	12,0	114,3
Объекты придорожного сервиса, кроме торговых, ед.	151	217	231	267	330	398	263,6
Физкультурно-спортивные сооружения, ед.	22 073	25 685	25 836	26 173	26 602	23 210	105,2

Источник: [3].

В то же время официальная статистика не располагает сведениями о том, какое количество объектов питания, торговли, оздоровления находится в комплексе с отелями и гостиницами. Подход к их исследованию по-прежнему построен на индивидуализации каждого вида услуг. Причина этого в значительной степени кроется в том, что различные виды деятельности, входящие в состав индустрии гостеприимства, в Беларуси подчиняются различным отраслевым органам власти: Министерству торговли (торговля и общественное питание),

Министерству спорта и туризма (туризм, спортивно-оздоровительные учреждения), Министерству культуры (учреждения культуры и отдыха, музеи, исторические памятники), а гостиницы и отели находятся в разной ведомственной подчиненности в зависимости от размера и места расположения. И зачастую здесь действует пресловутый принцип «лебедя, рака и щуки», тянущих воз в разные стороны.

В значительной степени изменить сложившуюся ситуацию можно, приняв соответствующее решение на уровне Правительства о передаче координационных функций в одни руки. Учитывая то, что главной в функционировании индустрии гостеприимства является именно нацеленность на качественное обслуживание гостей, способствующее притоку туристов, таким координационным органом, по нашему мнению, должно стать Министерство спорта и туризма. Первый шаг на этом пути был сделан путем внесения изменений в Общегосударственный классификатор экономических видов деятельности, вступивший в силу с 2012 г. В частности, услуги ресторанов всех видов теперь включены в состав услуг гостиниц и ресторанов, а не торговли, как ранее.

Сложность обеспечения конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства заключается в разнородности и комплексности предоставляемых услуг. Хотя и существует много общего между различными секторами индустрии гостеприимства, каждый из них требует самостоятельного изучения. В то же время в различных ее сферах существует значительный деловой резерв, а положительный опыт одних (например, ресторанов) может быть с успехом использован в управлении другими (например, SPA-салонами отелей). Даже если не учитывать возможности использования общих материальных, трудовых и финансовых ресурсов, это уже не оставляет сомнений в необходимости комплексного подхода к деятельности объектов.

И в этой связи появляется вторая терминологическая проблема: какой уровень категории «конкурентоспособность» следует применять к предприятиям и организациям индустрии гостеприимства? Как известно, все многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно разделить на 3 уровня:

- 1) микроуровень, т.е. конкретные виды продукции, предприятия и организации;
- 2) мезоуровень, т.е. отрасли и комплексы;
- 3) макроуровень, т.е. страна и международные организации.

Единой точки зрения по каждому из них нет и можно найти разные определения. Для оценки конкурентоспособности стран мира существуют два основных рейтинга: проводимый Всемирным экономическим форумом (World Economic Forum, WEF) и Бизнес-школой IMD (The World Competitiveness Yearbook). Республика Беларусь до 2012 г. не была представлена ни в одном из них, хотя на 2012 г. такая задача была поставлена Правительством. Это лишний раз свидетельствует о том, что проблема определения конкурентоспособных отраслей, производств, продуктов действительно актуальна.

Определение конкурентоспособных отраслей является тем этапом, который в экономической политике последних лет пока еще не был реализован, в том числе и потому, что он не может уже иметь того эффекта, на который можно было рассчитывать еще несколько лет назад. Дело в том, что отраслевая структура все больше утрачивает свою актуальность. Предприятия, формально относясь к определенным отраслям, диверсифицируют свою экономическую деятельность. Виды деятельности, которые ведут те или иные предприятия, зачастую плохо соотносятся с наименованиями отраслей, к которым они формально принадлежат. И предприятия индустрии гостеприимства, представляющие собой даже при небольшом размере многоотраслевые комплексы, являются красноречивым то-

му подтверждением. Если в будущем не имеет смысла определять конкурентоспособные отрасли, то встает вопрос о возможности и целесообразности выделения конкурентоспособных видов экономической деятельности. Вопрос этот требует фундаментальной проработки.

Пока же центр тяжести сохраняется за уровнями предприятия и продукта (товара, услуги). Анализ различных подходов позволяет сказать, что конкурентоспособность продукта и предприятия, производящего или реализующего его, соотносятся между собой как часть и целое. Возможность предприятия конкурировать на определенном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товаров и услуг и совокупности функций, направленных на достижение результата. Но имеется между ними и существенное отличие: оценку конкурентоспособности продукта дает потребитель, которого не интересуют ни технологическая, ни экономическая стороны хозяйственного процесса. Оценка конкурентоспособности предприятия дает сам предприниматель, решающий, выгодно ли ему в конкретных условиях ситуации на рынке заниматься производством или реализацией того или иного продукта (услуги).

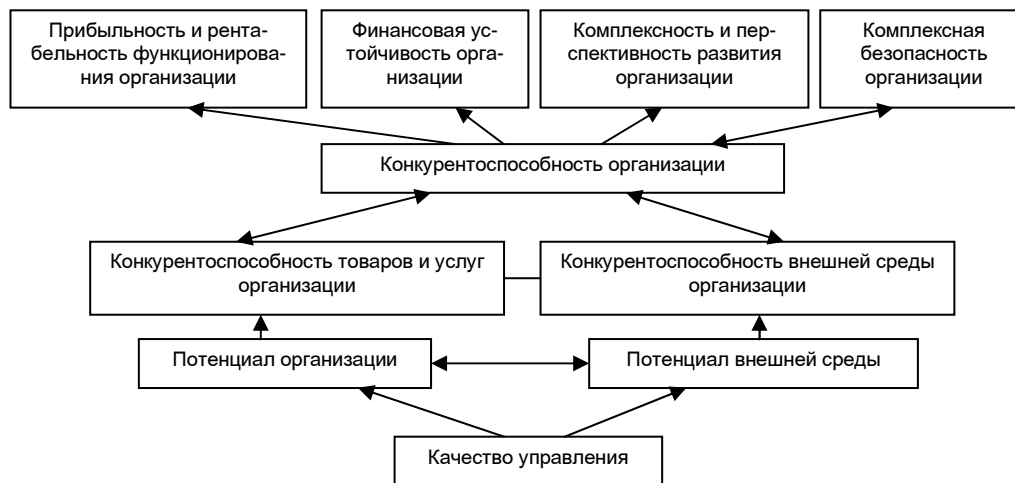
Противоречивые интересы производителя и потребителя указывают на диалектический характер взаимосвязи понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность продукта». С одной стороны, для эффективного функционирования капитала и поддержания его конкурентоспособности производителю нужен конкурентоспособный продукт, с другой — повышение полезного эффекта продукта, способствующее росту его конкурентоспособности, может существенно повысить издержки и снизить рентабельность, что отрицательно повлияет на конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно постоянно работать над оптимизацией качества, затрат по его обеспечению и цен реализации, добиваясь преимуществ по этим показателям перед основными конкурентами и оценивая результаты своей деятельности с позиций потребителя, так как его мнение решающее. Если потребитель делает выбор в пользу конкурента, это указывает на низкую конкурентоспособность.

Но конкурентоспособность является системной, только если определяющие ее факторы могут быть поняты и урегулированы во взаимосвязи.

Как представляется, наиболее полным следует признать определение конкурентоспособности, данное Европейским форумом по проблемам управления, дополненное с учетом цели деятельности в условиях конкуренции: «Конкурентоспособность — это реальная или потенциальная способность и возможности предприятия проектировать, производить и сбывать в тех условиях, в которых ему приходится действовать, товары и услуги по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе, более привлекательные для потребителя, чем у конкурентов, с целью максимизации прибыли».

Таким образом, под конкурентоспособностью предприятия индустрии гостеприимства, по нашему мнению, следует понимать способность осуществлять все этапы деятельности по оказанию соответствующих услуг в рыночных условиях (см. рисунок) и противостоять конкурентам, получая при этом прибыль, достаточную как для развития самого предприятия, так и для качественного обслуживания потребителей.



Взаимосвязь потенциала и конкурентоспособности предприятия и конечных результатов его функционирования

Перечислим основные параметры, по которым предлагается оценивать конкурентоспособность предприятия индустрии гостеприимства:

- способность предложить потребителям продукт с более привлекательными характеристиками, чем у конкурентов;
- эффективность деятельности предприятия на рынке, определяемая как отношение полученного рыночного результата к произведенным затратам;
- рыночный результат, позволяющий достаточно успешно развиваться в перспективе и удовлетворять потребности собственников и персонала.

На конкурентоспособность предприятия индустрии гостеприимства влияет множество факторов, определяющих его способность действовать в текущих финансово-экономических и политических условиях, которые делятся с учетом специфики деятельности на тактические и стратегические. **Тактический фактор формирования конкурентных преимуществ** — конкретный компонент внешней или внутренней среды организации, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие организации. **Стратегический фактор формирования конкурентных преимуществ** — конкретный компонент внешней или внутренней среды организации, по которому она может превзойти конкурентов после выполнения в перспективе определенных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента предприятия по сравнению с конкурирующими организациями.

Проблема конкурентоспособности предприятий гостеприимства актуальна для нашей страны. Например, исследование отечественного гостиничного рынка показало, что в настоящее время для него характерны следующие тенденции развития: концентрация основной доли номерного фонда в Минске; отсутствие у большинства гостиниц сертификации на категорию (звездности); постоянный рост цен на гостиничные услуги; превышение спроса на гостиничные номера над предложением; несоответствие заявленной категории гостиницы и качества оказываемых гостиничных услуг; отсутствие гостиниц в среднем ценовом сегменте, отвечающих международным стандартам; расширение деятельности международных гостиничных управляющих компаний на отечественном гостиничном рынке и т.д.

Одновременно отечественные гостиничные сети лишь формируются и не могут в полной мере конкурировать с международными гостиничными сетями. Основными причинами их слабой конкурентоспособности являются: низкая инвестиционная привлекательность гостиничного бизнеса в Беларуси; неопределенность вопросов имущественных отношений между участниками рынка (собственниками отелей, управляющими компаний, трастовыми фондами, арендодателями и т.д.); слабость отечественного гостиничного менеджмента и дефицит квалифицированных топ-менеджеров, обладающих опытом и знаниями управления гостиничными сетями; высокая степень конкуренции со стороны международных гостиничных сетей, имеющих огромный опыт работы, известные мировые бренды, налаженные эффективные системы продаж, высокие стандарты обслуживания и т.п.

Анализ опыта смежных отраслей показал, что возможными направлениями выхода отечественных предприятий индустрии гостеприимства из сложившейся ситуации являются: оптимизация собственных затрат, введение режима строгой экономии; увеличение привлекательности услуг и продукта, расширение каналов дистрибуции; сокращение персонала при установлении адекватной мотивации; диверсификация деятельности за счет предоставления услуг для ведения бизнеса, а не только отдыха (бизнес-конференции, семинары и т.д.). Наряду с обозначенными в индустрии гостеприимства ждут решения и иные проблемы:

- осознание основных направлений, целей и задач индустрии как комплекса;
- подготовка и совершенствование квалификации персонала объектов;
- маркетинг в сфере индустрии гостеприимства и его компоненты и др.

В свою очередь вопросы управления конкурентоспособностью организаций индустрии гостеприимства являются первостепенными, так как конкурентоспособные субъекты хозяйствования имеют преимущества по сравнению с другими в выборе наиболее квалифицированного персонала, улучшении качества сервиса, апробировании новых маркетинговых инструментов и каналов продаж, совершенствовании методов совместной работы с другими участниками рынка.

### **Заключение**

Таким образом, для повышения эффективности организаций сферы туризма и гостеприимства в Беларуси, а также дальнейшего развития отрасли в целом необходимо разработать и внедрить концепцию конкурентоспособности предприятия, состоящую из трех уровней. Первый — это уровень управления отраслями, где формулируются четкие подходы к определению самой индустрии гостеприимства и целевым ориентирам. Второй — это уровень стратегического управления деятельностью конкретных организаций. Для достижения конкурентного преимущества им необходимо использовать клиентоориентированную стратегию качества и взаимодействия туристических, гостиничных, ресторанных организаций с потребителями услуг. Третий — это внутри-организационный уровень, где наиболее важным является разработка и внедрение организационной модели формирования и развития системы управления персоналом и нововведениями.

### **Литература**

1. О туризме: Закон Респ. Беларусь, 25 нояб. 1999 г., № 326-3: с изм. и доп. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2011. — № 2/1878.
2. Об утверждении Государственной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2011—2015 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 24 марта 2011 г., № 373 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2011. — № 5/33538.
3. Республика Беларусь: стат. ежегодник / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. — Минск, 2013.

*Статья поступила в редакцию 25.12.2013 г.*