

Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия в условиях трансформационного и пандемического кризисов

Н. А. Череповская¹ ✉, Е. С. Якушова¹

¹ Финансовый университет при Правительстве РФ
Ленинградский просп. 49, г. Москва 125993, Российская Федерация

✉ e-mail: NACHerepovskaya@fa.ru

Резюме

Актуальность. Цифровая трансформация предполагает внедрение инновационных технологий во все сферы хозяйственной деятельности. Стремительное развитие информационных технологий привело к росту конкуренции и изменению традиционных концепций создания потребительской ценности. Многие предприятия оказались к этому не готовы. Ситуацию усугубил кризис, вызванный COVID-19. Пандемия коронавирусной инфекции стала катализатором трансформационных процессов во всех отраслях экономики, и индустрия туризма и гостеприимства не является исключением. Таким образом, в условиях трансформационного перехода и карантинных ограничений бизнес остро нуждается в инновациях, которые повысят его шансы на выживание в нынешней ситуации и обеспечат конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Цель данного исследования заключается в изучении влияния имущественной составляющей на успешность функционирования предприятия гостиничного бизнеса и разработке рекомендаций по повышению его конкурентоспособности в условиях пандемического кризиса и в посткризисный период.

Задачи. В рамках исследования были сформулированы и эмпирически проверены следующие гипотезы: крупные гостиничные комплексы более рентабельны по сравнению с другими гостиничными предприятиями; чем меньше размер гостиничного предприятия, тем короче его финансовый цикл; величина активов гостиничного предприятия положительно влияет на показатели его платежеспособности, выраженной показателями ликвидности.

Методология. Исследование базируется на основе дисперсионного, корреляционного методов и факторного анализа. Анализ эмпирических результатов осуществлялся с применением специализированной программы SPSS Statistics.

Результаты исследования показали, что в нынешних условиях для крупных гостиничных комплексов покупка основных средств за счет займов не является эффективной без освоения новых технологий и сервисов, предполагающих индивидуальный подход к каждому клиенту.

Вывод. Практическая ценность работы заключается в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса в условиях трансформационного и пандемического кризисов.

Ключевые слова: гостиничные услуги; конкурентоспособность; рентабельность; трансформационный кризис; пандемический кризис.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Череповская Н. А., Якушова Е. С. Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия в условиях трансформационного и пандемического кризисов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11, № 4. С. 76–91.

Поступила в редакцию 23.06.2021

Принята к публикации 27.07.2021

Опубликована 31.08.2021

Managing the Competitiveness of a Hotel Enterprise in the Conditions of Transformational and Pandemic Crises

Natalya A. Cherepovskaya¹ ✉, Elena S. Yakushova¹

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation
Leningradsky prospekt 49, Moscow 125993, Russian Federation

✉ e-mail: NACHerepovskaya@fa.ru

Abstract

Relevance. Digital transformation involves the introduction of innovative technologies in all spheres of economic activity. The rapid development of information technologies has led to an increase in competition and a change in traditional concepts of creating consumer value. Many enterprises were not ready for this. The situation was aggravated by the crisis caused by COVID-19. The coronavirus pandemic has become a catalyst for transformational processes in all sectors of the economy, and the tourism and hospitality industry is no exception. Thus, in the conditions of a transformational transition and quarantine restrictions, the business is in urgent need of innovations that will increase its chances of survival in the current situation and provide a competitive advantage in the long term.

The purpose of this study is to study the influence of the property component on the success of the hotel business enterprise and to develop recommendations for improving its competitiveness in the conditions of the pandemic crisis and in the post-crisis period.

Objectives. Within the framework of the study, the following hypotheses were formulated and empirically tested: large hotel complexes are more profitable compared to other hotel enterprises; the smaller the size of a hotel enterprise, the shorter its financial cycle; the value of the assets of a hotel enterprise positively affects its solvency indicators, expressed by liquidity indicators.

Methodology. The study is based on the basis of variance, correlation methods and factor analysis. The analysis of the empirical results was carried out using a specialized program SPSS Statistics.

The results of the study showed that in the current conditions for large hotel complexes, the purchase of fixed assets at the expense of loans is not effective without the development of new technologies and services that involve an individual approach to each client.

Conclusion. The practical value of the work lies in the development of recommendations for improving the competitiveness of hotel business enterprises in the conditions of transformational and pandemic crises.

Keywords: hotel services; competitiveness; profitability; transformational crisis; pandemic crisis.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Cherepovskaya N. A., Yakushova E. S. Managing the Competitiveness of a Hotel Enterprise in the Conditions of Transformational and Pandemic Crises. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2021; 11(4): 76–91. (In Russ.)

Received 23.06.2021

Accepted 27.07.2021

Published 31.08.2021

Введение

На современном этапе туризм является одним из драйверов роста нацио-

нальных экономик. Доля туристских услуг в ВВП в среднем по миру составляет 10%. Для сравнения: в России этот по-

казатель находится на уровне 4,8%¹ (аналогичные показатели у Нигера, Сьерра Леоне и Гвинеи). Хотя стоит признать, что за последние годы благодаря принятию и реализации федеральной целевой программы по развитию внутреннего и въездного туризма ситуация в туристической отрасли стала меняться в лучшую сторону: развивается туристическая инфраструктура, расширяется перечень туристических услуг, повышается качество турпродукта, что способствует притоку туристов в разные уголки нашей Родины.

Но 2020 г. стал настоящим испытанием для сферы туризма и гостеприимства по всему миру. Закрытие границ и введение жестких ограничений из-за COVID-19 негативно сказалось на конкурентоспособности гостиничных предприятий и поставило под угрозу их дальнейшее существование. В таких условиях может выжить только стратегически ориентированное предприятие, которое рационально использует имеющиеся ресурсы и оперативно реагирует на новые запросы рынка. Благодаря цифровизации гостиницы уже сейчас могут повысить качество обслуживания и предложить дополнительные услуги, которые позволят им привлечь внутренних туристов, а значит, быстрее преодолеть негативные последствия пандемии.

Под термином «трансформационный кризис» в научной литературе понимается совокупность кризисных явлений, возникающих в результате качественных изменений во всех отраслях экономики при смене технологического уклада. Одной из характерных особенностей переходного периода является институциональная пустота, которая становится причиной трансформационного кризиса.

В то время как старые институты, созданные для координации сложной структуры экономической деятельности, прекращают свое существование, новые, более совершенные механизмы еще не получили прочного утверждения [1].

Предприятия сталкиваются со многими проблемами, вынуждающими их самостоятельно адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными в быстро меняющейся среде. Исследователи в области конкурентоспособности уделяют много внимания выработке дефиниций, классификации факторов, определения критериев оценки и методов управления. Однако среди ученых до сих пор нет единого мнения относительно структуры и компонентного состава конкурентоспособности предприятия [2].

Экономический анализ в конкретных отраслях или отраслевых сегментах и их оценка требуют подхода, основанного на систематическом изучении преуспевающих отраслей промышленности на международном уровне, что позволит выявить конкурентное преимущество предприятий внутри страны и поддерживать перед глобальными конкурентами [3; 4].

Экспортноориентированные услуги, предоставляемые региональными предприятиями, являются фактором для создания условий, влияющих на уровень конкурентоспособности экономики регионов, страны и мощным толчком к внедрению инноваций с целью получения конкурентоспособного продукта [5].

Пандемия COVID-19 бросила вызов правительствам, обществу и бизнесу во всем мире [6]. Последствия пандемии негативно отразились на въездном, выездном и внутреннем туризме и привели к серьезному кризису в сфере гостиничных услуг [7]. В то время как некоторые отрасли незначительно пострадали от карантинных ограничений, предприниматели в индустрии гостеприимства почти полностью потеряли свой бизнес в течение нескольких месяцев [8].

¹ Мировой Атлас Данных: мировая и региональная статистика, страновые данные, карты и рейтинги. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/Туризм/Общий-вклад-туризма-в-ВВП/Общий-вклад-в-ВВП-доля-percent> (дата обращения: 28.11.2020).

Для возобновления функционирования индустрии гостеприимства на разных уровнях государственного управления был принят целый комплекс административных регламентов: регистрация в гостинице только при наличии справки об отсутствии COVID-19, рекомендации для минимального дневного пребывания в гостиничных предприятиях и др. [9]

Пандемический кризис привел к существенным организационным изменениям в гостиничном бизнесе, которому пришлось оперативно адаптироваться к новым санитарно-гигиеническим нормам и правилам, а также негативно сказался на мобильности и платежеспособности его целевой аудитории. Трудно спрогнозировать, сколько ещё продлится кризис, поэтому отельеры остро нуждаются в адекватных механизмах сохранения и восстановления бизнеса [10; 11].

Поскольку клиенты являются ценным источником для новых идей в индустрии гостеприимства, внедрение инновационных подходов, методик, инструментов в условиях жесткой конкуренции помогут создать более высокий уровень ликвидности гостиничных предприятий [12; 13].

В условиях цифровой трансформации предприятие должно быть нацелено на внедрение высокоэффективных и автоматизированных процессов, с учетом индивидуальных потребностей клиента [14]. Они создают условия для замены традиционных структур, которые основаны на централизованных механизмах принятия решений и жестких границах отдельных шагов с добавленной стоимостью. Эти структуры заменяются гибкими организационными и логистическими системами, предлагающими интерактивные и совместные механизмы принятия решений [15; 16].

Технологии цифровизации открывают перед предприятиями широкие возможности для повышения своей конкурентоспособности. Возможно, малые

предприятия будут иметь больший оборот в смену, чем крупные предприятия, за счет быстрого цифрового преобразования, разработки и внедрения с нуля новых подходов к IT-структуре [17].

Сегодня конкурентоспособность выходит за рамки производительности, организационных и логистических систем, поскольку она включает совокупность физических активов, материальных ценностей. Кроме того, она является более глубоким понятием и представляет собой критическое измерение развития и отсталости социально-экономических систем на всех их структурированных микро-, макро- и мезоуровнях [18; 19].

Одной из причин того, что такой интегральный показатель, как уровень конкурентоспособности, несмотря на свою значимость, до сих пор не получил широкого распространения в деловой среде, является отсутствие общепринятой методики его расчета [20].

В настоящее время рынок гостиничных услуг рассматривает спрос и предложение, ориентированные на удовлетворенность клиентов и позволяющие обеспечивать продажи и покупки гостиничных услуг [21]. Удовлетворенность клиентов гостиничными услугами – это философия бизнеса, которая стремится создать ценность для клиентов, обеспечивает и управляет их ожиданиями и демонстрирует способность удовлетворять их потребности [22].

Гостиничная услуга направлена на удовлетворение непосредственного спроса клиента, снижение качества предоставления услуги увеличивает риск потерь для организаций [23]. Однако возможность выживания и наличие финансовых показателей рынка гостиничных услуг напрямую зависят от достижения более высокой удовлетворенности клиентов [24]. Последствия кризисных ограничений при использовании производственных мощностей, оказывают влияние на деятельность компаний и оценку принятых решений [25].

Материалы и методы

Обращаясь к историческому аспекту развития туристской отрасли данного региона, важно отметить, что с 1959 по 1991 г. его областной центр Нижний Новгород (в советское время город Горький) имел статус закрытого, т. к. на его территории располагались оборонные предприятия. Это являлось сдерживающим фактом для роста показателей въездного туризма. При этом город имеет международный аэропорт, отличную транспортную логистику с Центральным, Северо-Западным и Северным районами России, с Поволжьем, Уралом и Сибирью. В разрезе основных отраслевых показателей туризм не учитывался в статистике 1940–90-х гг., однако трансформационный кризис в начале 1990-х гг. создал все условия и предпосылки к появлению рыночных отношений для хозяйствующих субъектов, что для туристской отрасли послужило кардинальными изменениями в части перехода от системы профсоюзного отдыха и централизованного контроля отрасли до формирования конкурентоспособной индустрии туризма, способствующей устойчивому развитию региональной экономики.

Создание нормативной и правовой региональной базы, вызовы мирового финансового кризиса 2008 г. создали условия для формирования качественно нового уровня предоставления туристских услуг в Нижегородской области. Участие Нижнего Новгорода в проведении Чемпионата мира по футболу в 2018 г. дало мощный толчок развитию туристского потенциала города. В период с 2017 по 2018 г. наблюдался значительный прирост количества объектов коллективного размещения и уровня их наполняемости¹. Стоит отметить, что по-

казатели 2019 г. по количеству туристов и продолжительности их пребывания в городе превосходят аналогичные показатели 2018 г. Это свидетельствует о том, что власти Нижегородской области эффективно реализуют стратегию по продвижению туристского бренда региона.

В настоящее время на территории Нижегородской области зарегистрировано 526 объектов временного размещения (гостиниц, отелей, хостелов, баз отдыха), 130 из них (24,7%) расположены непосредственно в Нижнем Новгороде. В период с 2005 по 2019 г. число мест в коллективных средствах размещения в области выросло в 2 раза (рис. 1). За тот же период произошло увеличение номерного фонда на 7035 номеров (прирост составил +76,0%). Если рассматривать конкурентный ландшафт, то в настоящее время на рынке работают семь гостиниц категории «четыре звезды», 17 – категории «три звезды», остальные участники не имеют официальной категории в классификации «системы звезд».

По данным официальной статистики², за последние 15 лет (2005–2019 гг.) туристический поток в Нижегородскую область увеличился более чем в 2,5 раза: с 505,7 до 1269,3 тыс. чел. В целом, благодаря реализации региональных программ развития туризма, наблюдается положительная динамика роста численности лиц, размещенных в коллективных средствах размещения, по отношению к 2005 г. в абсолютном выражении, средний темп прироста за исследуемый период составил +6,8%. Но при этом линейный тренд, построенный на основе цепных темпов роста, является нисходящим (рис. 2). Так самый большой цепной прирост количества туристов наблюдался в 2012 г., когда этот показатель был равен +21,0%. За ним последовал спад до –1,2%. Ещё более серьезный спад наблюдался по итогам

¹ Нижегородская область вошла в топ-10 регионов по развитию гостиниц. URL: <https://nn.rbc.ru/nn/freenews/5d2efe5e9a79477765169c74> (дата обращения: 25.11.2020).

² Коллективные средства размещения. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/23457> (дата обращения: 10.11.2020).

2016 г., тогда темп роста упал до 89,5%. Напомним, что 2014–2016 гг. – это период очередного экономического кризиса в

России, который негативно повлиял на платежеспособность и туристическую мобильность населения.

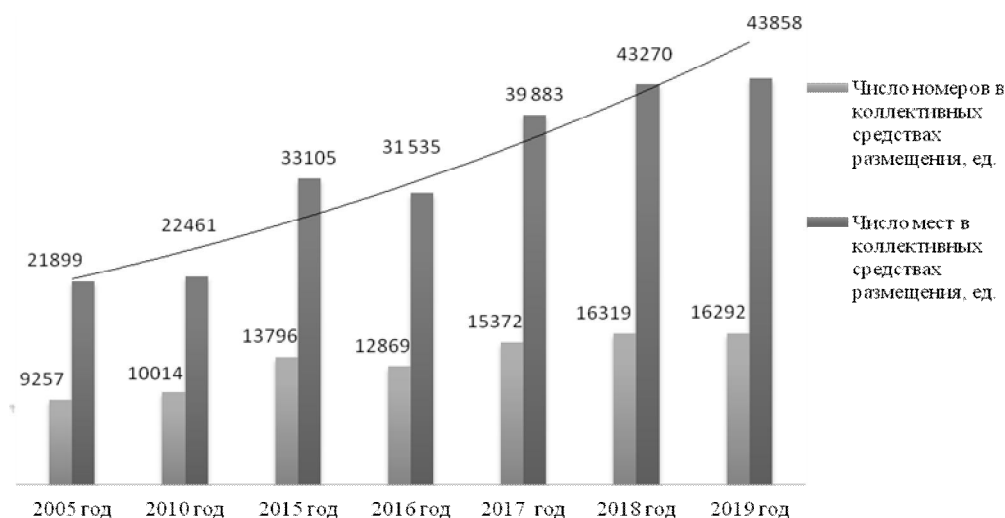


Рис. 1. Номерной фонд рынка гостиничных услуг в Нижегородской области

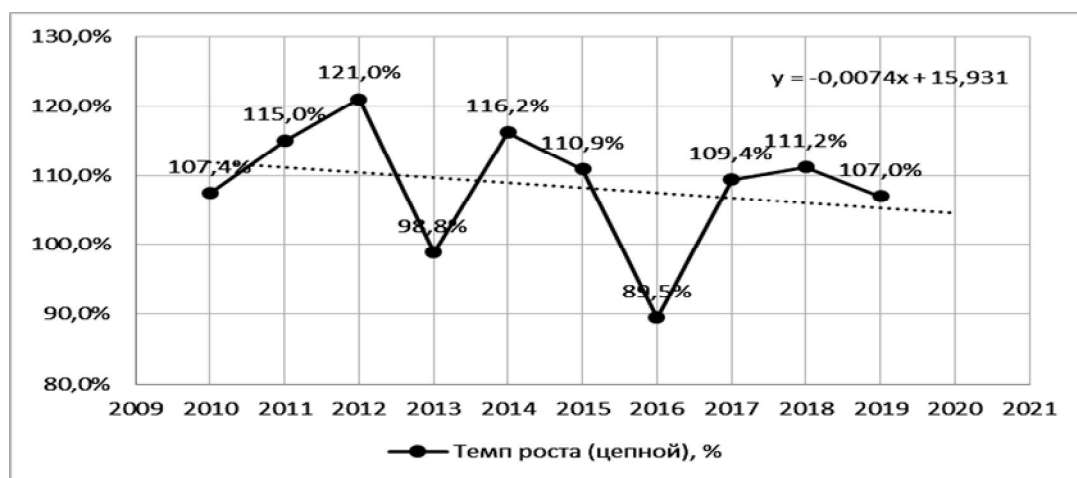


Рис. 2. Темпы роста численности размещенных лиц в коллективных средствах размещения Нижегородской области

Также нельзя не отметить сокращение пребывания туристов в средствах временного размещения – количество ночевки на одного человека в 2019 г. сократилось с 5,2 до 3,6 по сравнению с 2005 г. Это может свидетельствовать о том, что туристический потенциал Нижегородской области еще недостаточно развит, чтобы привлечь туриста на более длительный срок.

В соответствии с целью исследования – проведение анализа развития рынка гостиничных услуг в Нижегородской области и изучение влияния имущественной составляющей на успешность функционирования объекта размещения на данном рынке на первом этапе исследования на основе базы данных «Спарк» была сформирована выборочная сово-

купность, куда вошли предприятия, соответствующие таким параметрам, как:

- 1) регион деятельности: Нижегородская область;
- 2) основной вид деятельности (по ОКВЭД): деятельность по предоставлению мест для временного проживания (код 55.1 и 55.2);
- 3) статус: действующие;
- 4) форма собственности: частная;
- 5) наличие бухгалтерской отчетности за 2018 и 2019 гг.

На втором этапе был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности объектов выборки и проведена их группировка по размеру активов.

Для достижения поставленной цели были сформулированы гипотезы:

1. Крупные гостиничные комплексы более рентабельны по сравнению с другими гостиничными предприятиями.

2. Чем меньше размер гостиничного предприятия, тем короче его финансовый цикл.

3. Величина активов гостиничного предприятия положительно влияет на показатели его платежеспособности, выраженной показателями ликвидности.

На третьем этапе была осуществлена проверка гипотез с использованием таких методов исследования, как дисперсионный, корреляционный и факторный анализ. Анализ эмпирических результатов осуществлялся с применением специализированной программы SPSS Statistics.

Результаты и их обсуждение

Фактический объем выборки составил 97 предприятий (из 132 возможных), т. к. часть компаний приостановила свою хозяйственную деятельность, а другая часть недавно вышла на рынок и еще не предоставляла отчетность в налоговые органы (табл. 1).

Таблица 1. Распределение объектов размещения по численности персонала и объему выручки за 2019 г.

Численность персонала, чел.	Выручка, млн руб.								Всего
	0,1-1	1-5	5-10	10-20	20-500	50-100	100 и выше	н/д	
меньше 6	8	15	5	3		3	1	5	40
от 6 до 10		5	4	6	2				17
от 11 до 15			3	2	5				10
от 16 до 50		1		2	8	6	2		19
от 51 до 100				1	2	1	2		6
от 101 до 200							4		4
от 501 до 1000							1		1
Всего	8	21	12	14	17	10	10	5	97
%	8,2	21,6	12,4	14,4	17,5	10,3	10,3	5,2	100

Примечание. Рассчитано авторами по данным программы проверки контрагентов «Спарк».

Более половины исследуемой выборки (58,7%) составляют небольшие частные гостиницы и гостевые дома, в которых работают менее 10 человек персонала. Размер выручки таких объектов размещения колеблется в пределах от 1 до

5 млн руб. Примечательно, что в этой же группе оказалась гостиница «Новосибирск», которая при штате в 4 человека за 2019 г. заработала 102 млн руб. и получила чистую прибыль в размере 59,8 млн руб.

Самым крупным объектом размещения в Поволжье является Конгресс-отель «Маринс Парк Отель» (ООО «Паритет»), численность персонала которого составляет 965 человек. Номерной фонд отеля состоит из 65 номеров высшей категории (17 номеров люкс, 48 полулюкс) и 386 номеров первой категории. За 2019 г. выручка гостиницы составила более 2055,6 млн руб., а чистая прибыль превысила 233,4 млн руб. (рис. 3).

Для проверки выдвинутых гипотез нам необходимо осуществить группировку выборочной совокупности по величине активов. В соответствии с формулой

Стерджесса для такого количества объектов наблюдения рекомендуется образовывать 7-8 групп. В ходе анализа было установлено, что по этому параметру выборочная совокупность объектов временного размещения в данном регионе крайне неоднородна – коэффициент вариации составляет 3,98 (при норме не выше 0,33). Поэтому для группировки были использованы неравные интервалы, подобранные таким образом, чтобы вариация показателя в них не превышала 45%. Таким образом, все объекты исследования были распределены на 7 категорий (табл. 2).

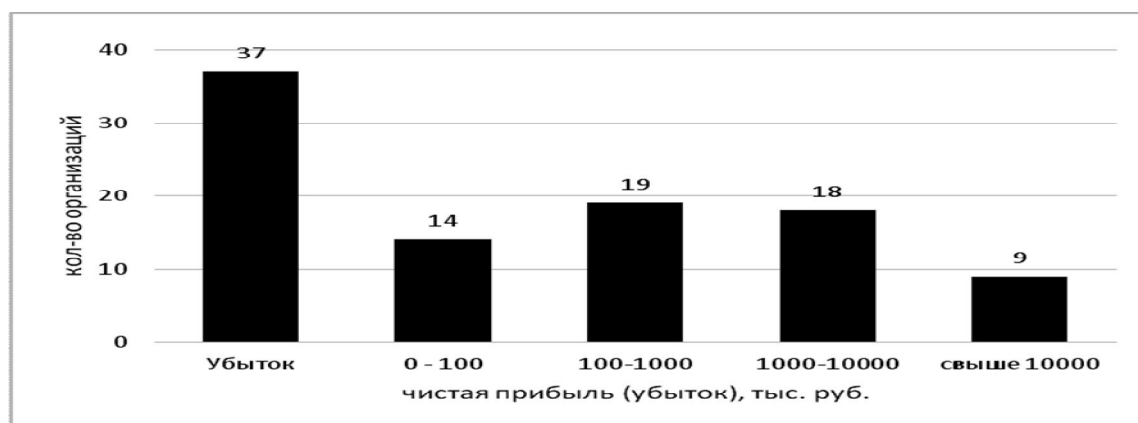


Рис. 3. Распределение гостиничных организаций в Нижегородской области по размеру чистой прибыли (убытка) по итогам 2019 г.

Таблица 2. Распределение объектов размещения по размеру активов, тыс. руб.

Интервал	Менее 300	300 – 1500	1500 – 6000	6000 – 30000	30000 – 80000	80000 – 300000	300000 и выше
Частота	10	18	20	21	10	10	7
Сред. арифм. значение	170,30	724,17	2912,95	15982,10	41176,10	140547,90	980712,00
Станд. отклон.	74,13	296,58	963,36	6201,53	9272,95	45712,29	439052,05
Коэф-нт вариации, %	43,5	41,0	33,1	38,8	22,5	32,5	44,8
Категория	7	6	5	4	3	2	1

Наибольшее значение коэффициента вариации наблюдается в крайних интервалах. Это объясняется наличием в них экстремальных значений («выбросов»), исключив которые можно до-

биться большей однородности. Абсолютным лидером по размеру активов среди гостиничных организаций Нижнего Новгорода является ООО «Весенние инвестиции» (2224,141 млн руб.),

которая владеет единственным в данном городе пятизвездочным отелем, представляющим международный бренд Sheraton. По итогам 2019 г. выручка компании составила 340 млн руб., но при этом компания уже второй год подряд приносит своим собственникам убытки: 70,6 млн руб. в 2018 г. и 20,1 млн руб. в 2019 г. На втором месте в рейтинге расположилось АО «Гостиничный комплекс «ОКА» с размером активов в 1420,341 млн руб., которое за прошлый год заработало 298 млн руб. и задекларировало чистую прибыль в размере 5,6 млн руб. (в 2018 г. эта сумма была на 2 млн больше).

Гипотеза 1. Крупные гостиничные комплексы более рентабельны по сравнению с другими гостиничными предприятиями.

Для проверки гипотезы были выбраны следующие показатели рентабельности: рентабельность продаж, рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE).

Корреляционный анализ по всей выборочной совокупности показал отсутствие значимой связи между размером активов объекта размещения и показателями его рентабельности. Однако дополнительный анализ каждой категории позволил выявить интересные факты (табл. 3).

Таблица 3. Анализ корреляции между активами организаций из 1-й категории и их показателями рентабельности

Показатели	Основные средства	Активы	Чистые активы	Рент-сть продаж	ROA	ROE
Основные средства	1,000					
Активы	0,554	1,000				
Чистые активы	-0,715	-0,105	1,000			
Рент-сть продаж	-0,214	-0,393	-0,014	1,000		
ROA	-0,694	-0,536	0,539	0,305	1,000	
ROE	-0,545	-0,442	0,310	0,289	0,879	1,000

Во-первых, у компаний из первой категории наблюдается отрицательная корреляция между величиной основных средств и рентабельностью активов ($r = -0,694$). Во-вторых, существует обратная зависимость между величиной основных средств и размером чистых активов компании ($r = -0,715$), следовательно, приобретение основных средств происходит в основном за счет заёмных средств. Этот вывод подтверждает и высокий уровень коэффициента корреляции между показателями ROA и ROE ($r = 0,879$). В других категориях подобной закономерности выявлено не было.

Таким образом, гипотеза 1 не подтвердилась – между размером активов и рентабельностью продаж корреляция практически отсутствует. В этой связи

можно предположить, что рентабельность продаж гостиницы во многом зависит не от размера её номерного фонда, а от таких факторов, как местоположение, состояние номеров, уровень обслуживания и др. В то же время в отношении объектов размещения первой категории была выявлена обратная связь между величиной основных средств и рентабельностью активов.

Гипотеза 2. Чем меньше размер гостиничного предприятия, тем короче его финансовый цикл.

Чтобы оценить влияние размера организации на продолжительность её финансового цикла, рассчитаем среднее количество оборотов дебиторской (ДЗ) и кредиторской (КЗ) задолженности для каждой категории объектов размещения (табл. 4).

Таблица 4. Распределение показателей оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности по категориям объектов размещения

Категория	Коэф. оборачиваемости КЗ, обороты	Кол-во дней	Коэф. оборачиваемости ДЗ, обороты	Кол-во дней
1	6,60	54,5	12,61	28,5
2	5,99	60,1	10,29	35,0
3	21,90	16,4	40,54	8,9
4	12,24	29,4	45,50	7,9
5	24,05	15,0	32,70	11,0
6	20,44	17,6	39,00	9,2
7	50,83	7,1	43,17	8,3

Таким образом, наблюдается взаимосвязь между размером организации и сроками её расчетов с контрагентами. Как мы видим из таблицы 4, чем меньше гостиничное предприятие по величине активов, тем быстрее оно погашает задолженность перед кредиторами. Что касается погашения дебиторской задолженности, то по категориям 3-7 выплаты происходят в среднем 1 раз в 9 дней. По категориям 1 и 2 период отсрочки гораздо выше – около 1 месяца. Полученные результаты можно объяснить тем, что размер сделок у компаний малого и сред-

него бизнеса ниже, но происходят они чаще. Крупные же компании сотрудничают с крупными поставщиками, закупая большими объемами и потому делают закупки и выплаты по ним реже.

Гипотеза 3. Величина активов гостиничного предприятия положительно влияет на показатели его платежеспособности, выраженной показателями ликвидности.

Для проверки гипотезы были выбраны следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности (табл. 5).

Таблица 5. Анализ корреляции между категорией объекта размещения и показателями его ликвидности

Категория	7	6	5	4	3	2	1
Коэффициент текущей ликвидности							
Активы	-0,285	-0,015	-0,111	-0,127	0,939	0,430	-0,632
Чистые активы	0,457	0,394	0,202	0,195	0,606	0,551	0,251
Коэффициент абсолютной ликвидности							
Активы	-0,718	-0,047	0,016	-0,333	0,321	0,020	-0,631
Чистые активы	0,352	0,273	0,204	0,169	0,418	0,387	0,256

В ходе исследования было выявлено, что статистически значимая прямая взаимосвязь между величиной активов и коэффициентом текущей ликвидности существует только в третьей категории объектов размещения, величина активов которых находится в интервале от 30 до 80 млн руб. Также существует обратная зависимость между величиной активов и коэффициентами ликвидности в катего-

рии гостиниц 1 и 7 (–63,1% и –71,8% соответственно).

Анализ финансовой устойчивости гостиничных предприятий Нижегородской области (табл. 6) показал, что у 44,3% компаний коэффициент капитализации не превышает 1,0. Отрицательное значение коэффициента были получены в связи с отрицательными значениями в строке «Капитал и резервы» у 35% гости-

ничных предприятий. Больше всего таких компаний оказалось в категории 5 и 6, у которых величина активов колеблется от 0,3 до 6,0 млн руб. Из первой категории в этот столбец попала компания ООО «Ор-

бита», с коэффициентом $-613,66\%$. Капитал и резервы компании составляют $-261,9$ млн руб., долгосрочные и краткосрочные обязательства равны 1538,1 и 69,2 млн руб. соответственно.

Таблица 6. Распределение объектов размещения по соотношению заемного и собственного капитала

Категория предприятия	Значения коэффициента капитализации						
	менее 0	0 – 0,10	0,11 – 0,20	0,21 – 0,50	0,51 – 1,00	1,00 и выше	н/д
1	1	3	0	1	1	2	0
2	1	1	2	1	1	4	0
3	3	2	2	0	2	1	0
4	6	5	0	2	0	7	1
5	8	7	2	1	1	1	0
6	10	2	3	1	0	1	1
7	5	0	1	0	2	2	0
Всего	34	20	10	6	7	18	2
%	35,0	20,6	10,3	6,2	7,2	18,5	2,1

Максимальное значение этого показателя из всей выборки у компании ООО «Флагман» – 158 900%, т. е. на 1 руб. собственных средств компания привлекла 1589 руб. заемных средств (85,5% долгосрочные и 14,5% краткосрочные займы). По размеру активов данная компания входит во вторую категорию.

Результаты эмпирических исследований позволили подтвердить сформулированную гипотезу о положительном влиянии величины активов гостиничной организации на показатели её платежеспособности, выраженной показателями ликвидности.

Рекомендации по повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях кризиса.

Как уже отмечалось, индустрия туризма и гостеприимства является одной из наиболее пострадавших от пандемии коронавирусной инфекции. Уже сейчас очевидно, что восстановить прежние отраслевые показатели и вернуться к нормальному режиму работы быстро не получится. В сложившейся ситуации руководству гостиничных предприятий сле-

дует акцентировать свое внимание на внутреннем туризме и кастомизации туристского продукта с учетом запросов и возможностей потребителя. В зависимости от размера гостиницы, её финансового состояния и целевой аудитории возможны следующие варианты создания и развития конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность небольших частных гостиниц (категории 6-7) основана на стратегии низких издержек. В условиях катастрофического падения выручки и ограниченности финансовых ресурсов они не могут позволить себе дорогостоящие проекты цифровой модернизации. Тем не менее эти объекты размещения могут создать дополнительную ценность для потребителя за счет более активного внедрения таких цифровых сервисов, как онлайн-регистрация и мобильный консьерж. Введение этих услуг позволит минимизировать контакты между сотрудниками гостиницы и гостями, что может стать дополнительным конкурентным преимуществом в постпандемическом мире.

Наиболее сильная конкуренция сохранится в категории гостиничных пред-

приятый среднего размера и среднего ценового уровня (категории 3-5). Это обусловлено тем, что в период карантинных ограничений уровень дохода именно их целевой аудитории снизился сильнее всего, и теперь эти люди либо вообще откажутся от путешествий в ближайшее время, либо переключатся на более низкий ценовой сегмент. Что касается финансовой поддержки, то в отличие от крупных игроков рынка у компаний среднего бизнеса, как правило, нет частных инвесторов, готовых профинансировать реализацию проектов цифровой трансформации. Таким образом, в конкурентной борьбе выиграют те гостиничные предприятия, которые смогут найти средства на модернизацию своих бизнес-процессов. Прежде всего речь идет о совершенствовании PMS-системы (от англ. «property management system»), предназначенной для ведения учета документов, номерного фонда, сведений о проживающих, а также для упрощения ежедневных операций менеджеров.

Современные PMS-системы позволяют отелям:

- предлагать клиенту дополнительную ценность за счет предоставления таких цифровых сервисов, как бесконтактная регистрация, доступ в номер и общественные зоны с помощью смартфона, дистанционное управление освещением в номере и многие другие;

- увеличить наполняемость и рентабельность номеров за счет гибкого управления тарифами и доступностью в режиме реального времени по различным каналам распределения;

- снизить операционные издержки за счет сокращения обслуживающего персонала, коммунальных и иных платежей, а также более эффективно управлять дебиторской и кредиторской задолженностью.

Что касается стоимости подобных автоматизированных систем, то она сильно варьируется в зависимости от разработчика, количества лицензий и

набора подключаемых модулей, которые определяют её функционал. Например, стоимость отечественного программного продукта «1С:Отель» (в базовой версии) составляет 50 тыс. руб. В настоящее время в Нижнем Новгороде данным ПО пользуются две компании: отель «Дипломат» (33 номера) и гостиница «Октябрьская» (80 номеров)¹.

Крупным гостиничным комплексам (категория 1-2) следует сфокусировать своё внимание на корпоративном сегменте, т. к., на наш взгляд, деловой туризм будет восстанавливаться более быстрыми темпами по сравнению с другими видами путешествий. Одним из способов привлечения потенциальных клиентов в гостиницу может стать обустройство бизнес-лобби, в которых можно проводить совещания, обсуждать производственные и личные вопросы в онлайн-формате и офлайн-формате. Также для увеличения заполняемости гостиницы свободные помещения можно переориентировать в гибкое офисное пространство – коворкинг-офисы, которые позволят привлечь бизнес-партнеров за счет качественного широкополосного интернета, wi-fi-доступа и возможности получения дополнительных услуг для сотрудников (горячее питание, посещение фитнес-зала и др.). Более радикальным вариантом диверсификации активов является организация лофтов или офисов-квартир в гостиничном фонде, которые дают возможность постояльцу в мини-пространстве самостоятельно работать, готовить пищу и отдыхать. Как правило, такие объекты размещения арендуются на более длительный срок, чем обычные гостиничные номера.

Если говорить об уровне цифровизации крупных отелей, то с технической точки зрения с этим, как правило, всё в поряд-

¹ Отраслевые и специализированные решения «1С:Предприятие 8». Раздел «1С:Предприятие 8. Отель» URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/hotel/buy> (дата обращения: 27.11.2020)

ке. Но здесь часто возникают проблемы другого характера, а именно укомплектование штата сотрудниками, умеющими грамотно использовать возможности PMS-системы и преодоление сопротивления персонала трансформационным процессам. И здесь на первый план выходит необходимость формирования корпоративной культуры, позволяющей удерживать ценные кадры и обеспечивать оперативное внедрение разного рода инноваций в деятельность компании.

Выводы

1. Гипотеза о наличии взаимосвязи между размером активов гостиницы и рентабельностью её продаж не подтвердилась. В то же время гостиничные комплексы первой категории, которые имеют большой номерной фонд и предоставляют широкий спектр услуг, на данный момент менее рентабельны, чем гостиницы меньшего размера.

2. Чем меньше размер гостиничного предприятия, тем короче его финансовый цикл. Анализ показателей оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности в разных группах гостиничных предприятий выявил, что в малых объектах размещения погашение задолженности происходит в среднем на 22 дня быстрее, чем в крупных гостиничных комплексах Нижнего Новгорода.

3. Результаты исследования подтвердили гипотезу о положительном влиянии величины активов гостиничного предприятия на показатели его платежеспособности, выраженной коэффициентами ликвидности. Высоколиквидные активы, включая чистые активы, выявлены только в третьей категории объектов размещения (в интервале от 30 до 80 млн руб.). Свободные средства отелям рекомен-

довано направить на развитие PMS-системы, которая позволит увеличить наполняемость и рентабельность номеров, а также расширить перечень цифровых услуг, предлагаемых гостю.

4. Снижение коэффициентов ликвидности при увеличении активов гостиниц из первой категории объясняется особенностями их структуры – рост активов в этой группе происходит в основном за счет увеличения размера внеоборотных активов, прежде всего основных средств. Для повышения эффективности использования имеющихся площадей крупным гостиницам предложено реформатировать свободные помещения в коворкинг-офисы, которые можно сдавать в аренду корпоративным клиентам.

5. Низкая ликвидность активов предприятий седьмой категории создает сложности для дальнейшего развития и внедрения инновационных технологий, т.к. отсутствие возможности покрывать текущие обязательства создает кредитный риск и увеличивает вероятность отказа в предоставлении заемных средств для финансирования проектов развития. Для данной категории рекомендуется внедрение малобюджетных цифровых инноваций (таких как онлайн-регистрация и мобильный консьерж).

Таким образом, в сложившейся ситуации конкурентоспособность гостиничных предприятий во многом зависит от их способности и готовности к трансформации в широком смысле этого слова. Гостиницы, которые сумеют наилучшим образом использовать потенциал цифровизации, получают дополнительные конкурентные преимущества, что позволит им пережить этот пандемический кризис и подготовиться к новым технологическим вызовам.

Список литературы

1. Schmieding H. From plan to market: on the nature of the transformational crisis // *Weltwirtschaftliches Archiv*. 1993. Vol.129, is.2. P. 216–253.

2. Balkyte A., Tvaronavičiene M. Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of "sustainable competitiveness" // *Journal of Business Economics and Management*. 2010. Vol. 11, is. 2. P. 341–365. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.17>.
3. Porter M. The Competitive Advantage of Nations // *Harvard business review*. 1990. Vol. 68, is. 2. P. 73–93.
4. Huggins R., Izushi H. The competitive advantage of nations: Origins and journey // *Competitiveness Review*. 2015. Vol. 25, is. 5. P. 458–470. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0044>.
5. Растворцева С. Н., Череповская Н. А. Идентификация и оценка региональных кластеров // *Экономика региона*. 2013. № 4 (36). С. 123–133. <https://doi.org/10.17059/2013-4-12>.
6. Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: an international investigation / C. Clark, A. Davila, M. Regis, S. Kraus // *Global Transitions*. 2020. Vol. 2. P. 76–82. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.06.003>.
7. Zhang H., Cho T., Wang H. The impact of a terminal high altitude area defense incident on tourism risk perception and attitude change of Chinese tourists traveling to South Korea // *Sustainability*. 2020. Vol. 12, Is. 1. P. 1–13.
8. Baum T., Hai N. T. T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19 // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, no. 7. P. 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>.
9. Gössling S., Scott D., Hall C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19 // *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 9, is.1. P. 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.
10. Israeli A. A., Reichel A. Hospitality crisis management practices: the Israeli case // *International Journal of Hospitality Management*. 2003. Vol. 22, is. 4. P. 353–372. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7).
11. Ritter T., Pedersen C. L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models // *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.
12. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis / S. Kraus, T. Clauss, M. Breier, J. Gast, A. Zardini, V. Tiberius // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020. Vol. 26, no. 5. P. 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>.
13. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. Strategic responses to crisis // *Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 7. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3161> (дата обращения: 28.05.2021).
14. Modrak V., Marton D., Bednar S. Modeling and determining product variety for mass-customized manufacturing // *Procedia CIRP*. 2014. Vol. 23. P. 258–263. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.10.090>.
15. Sommer L. Industrial revolution-industry 4.0: are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? // *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2015. Vol. 8, no. 5. P. 1512–1532. <https://doi.org/10.3926/jiem.1470>.
16. Production work of the future – industry 4.0 / D. Spath, O. Ganschar, S. Gerlach [et al.]. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2013. 155 p.
17. Decker A. Industry 4.0 and SMEs in the Northern Jutland Region // *Value Creation in International Business*. 2017. Vol. 2. P. 309–335.
18. Garelli S. Top class competitors: how nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness. Chichester: John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
19. Dopfer K., Foster J., Potts J. Micro-meso-macro // *Journal of Evolutionary Economics*. 2004. Vol. 14, is. 3. P. 263–279.
20. Якушова Е. С., Колягина Ю. А. Анализ конкурентоспособности ОАО «Группа компаний ПИК» // *Известия вузов. Геодезия и аэрофотосъемка*. 2015. № 1. С. 107–111.
21. Exploring asymmetric effects of attribute performance on customer satisfaction in the hotel industry / Bi Jian-Wu, Y. Liu, Fan Zhi-Ping, J. Zhang // *Tourism Management*. 2020. Vol. 77. P. 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104006>.

22. Radosavljevic G., Maksimovich L.J., Borisavljevic K. Customer satisfaction with the online offer of travel agencies in Serbia // *Actual problems of Economics*. 2012. Vol. 11, no. 137. P. 436–448.
23. Филимоненко И. В. Управление локальными рынками региона как факторами экономического роста: монография. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. 460 с.
24. Deng W. J., Kuo Y. F., Chen W. C. Revised importance-performance analysis: three factor theory and benchmarking // *Service Industries Journal*. 2008. Vol. 28, is. 1. P. 37–51.
25. Tian X. L. Participation in export and Chinese firms' capacity utilization // *The Journal of International Trade & Economic*. 2016. Vol. 25, is. 5. P. 757–784.

References

1. Schmieding H. From plan to market: on the nature of the transformational crisis. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 1993, Vol. 129, is. 2, pp. 216–253.
2. Balkyte A., Tvaronavičiene M. Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of "sustainable competitiveness". *Journal of Business Economics and Management*, 2010, vol. 11, is. 2, pp. 341–365. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.17>.
3. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard business review*, 1990, vol. 68, is. 2, pp. 73–93.
4. Huggins R., Izushi H. The competitive advantage of nations: Origins and journey. *Competitiveness Review*, 2015, vol. 25, is. 5, pp. 458–470. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0044>.
5. Rastvortseva S. N., Cherepovskaya N. A. Identifikatsiya i otsenka regional'nykh klasterov [Identification and assessment of regional clusters]. *Ekonomika regiona = Economy of the region*, 2013, no. 4 (36), pp. 123–133. <https://doi.org/10.17059/2013-4-12>.
6. Clark C., Davila A., Regis M., Kraus S. Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: an international investigation. *Global Transitions*, 2020, vol. 2, pp. 76–82. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.06.003>.
7. Zhang H., Cho T., Wang H. The impact of a terminal high altitude area defense incident on tourism risk perception and attitude change of Chinese tourists traveling to South Korea. *Sustainability*, 2020, vol. 12, is. 1, pp. 1–13.
8. Baum T., Hai N.T.T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020, vol. 32, no. 7, pp. 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>.
9. Gössling S., Scott D., Hall C.M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 2020, vol. 9, is. 1, pp. 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.
10. Israeli A. A., Reichel A. Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management*, 2003, vol. 22, is. 4, pp. 353–372. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7).
11. Ritter T., Pedersen C. L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 88, pp. 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.
12. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2020, vol. 26, no. 5, pp. 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>.
13. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 2020, vol. 7. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3161> (accessed 28.05.2021).
14. Modrak V., Marton D., Bednar S. Modeling and determining product variety for mass-customized manufacturing. *Procedia CIRP*, 2014, vol. 23, pp. 258–263. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.10.090>.

15. Sommer L. Industrial revolution-industry 4.0: are german manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2015, vol. 8, no. 5, pp. 1512–1532. <https://doi.org/10.3926/jiem.1470>.
16. Spath D., Ganschar O., Gerlach S., eds. Production work of the future – industry 4.0. Stuttgart, Fraunhofer Verlag, 2013. 155 p.
17. Decker A. Industry 4.0 and SMEs in the Northern Jutland Region. *Value Creation in International Business*, 2017, vol. 2, pp. 309–335.
18. Garelli S. Top class competitors: how nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness. Chichester, John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
19. Dopfer K., Foster J., Potts J. Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics*, 2004, vol. 14, is. 3, pp. 263–279.
20. Yakushova E. S., Kolyagina Yu. A. Analiz konkurentosposobnosti OAO "Gruppa kompanii PIK" [Analysis of the competitiveness of JSC "PIK Group of Companies"]. *Izvestiya vuzov. Geodeziya i aerofotos'emka = Izvestiya vuzov. Geodesy and aerial photography*, 2015, no. 1, pp. 107–111.
21. Bi Jian-Wu, Liu Y., Fan Zhi-Ping, Zhang J. Exploring asymmetric effects of attribute performance on customer satisfaction in the hotel industry. *Tourism Management*, 2020, vol. 77, pp. 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104006>.
22. Radosavljevic G., Maksimovich L.J., Borisavljevic K. Customer Satisfaction with the online offer of travel agencies in Serbia. *Actual problems of Economics*, 2012, vol. 11, no.137, pp. 436–448.
23. Filimonenko I. V. Upravlenie lokal'nymi rynkami regiona kak faktorami ekonomicheskogo rosta [Management of local markets of the region as factors of economic growth]. Krasnoyarsk, Sib. feder. Univ. Publ., 2013. 460 p.
24. Deng W. J., Kuo Y. F., Chen W. C. Revised importance-performance analysis: three factor theory and benchmarking. *Service Industries Journal*, 2008, vol. 28, is. 1, pp. 37–51.
25. Tian X. L. Participation in export and Chinese firms' capacity utilization. *The Journal of International Trade & Economic*, 2016, vol. 25, is. 5, pp. 757–784.

Информация об авторах / Information about the Authors

Череповская Наталья Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента и инноваций факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: NACHerepovskaya@fa.ru, ORCID: 0000-0003-3828-2536, Author ID: 57190408159

Natalya A. Cherepovskaya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Innovation "Higher School of Management", Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, e-mail: NACHerepovskaya@fa.ru, ORCID: 0000-0003-3828-2536, Author ID: 57190408159

Якушова Елена Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента и инноваций факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: ESYakushova@fa.ru, ORCID: 0000-0002-4967-2081

Elena S. Yakushova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Innovation "Higher School of Management", Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, e-mail: ESYakushova@fa.ru, ORCID: 0000-0002-4967-2081