

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В БЕЛАРУСИ**

Проблемами обеспечения конкурентоспособности занимается большое число исследователей, классиком среди которых по праву следует считать М. Портера, а среди российских исследователей, прежде всего, выделить Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова, Г.Л. Азоева. Но проблема конкурентоспособности для каждой отрасли или сферы деятельности, в т. ч. 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 деятельности предприятий индустрии туризма и гостеприимства), что затрудняет исследование проблемы и поиск практически реализуемых путей решения. Поэтому целью работы является разработка комплексного подхода к формированию конкурентоспособности организаций индустрии гостеприимства с учетом выработки единообразной терминологии.

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.

Как любая новая категория, термин индустрия гостеприимства нуждается в осмыслении. Законодательство Республики Беларусь не содержит его упоминаний. 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 (НСГТВ) предлагает следующие основные секторы в структуре индустрии:

предоставляющие коммерческие услуги (размещение, питание, лицензионная торговля, туризм и путешествия);

предоставляющие индустриальные и общественные услуги: (индустриальные, 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, привлечения туристов является качество продукции и услуг, учет интересов гостей. В Беларуси принята и реализуется Государственная программа развития туризма на 2011-2015 годы, цель которой - создание благоприятных условий для формирования эффективного конкурентоспособного

туристического рынка, способного обеспечить широкие возможности 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. табл. 1) [3]. Учитывая, что степень их загрузки практически не изменилась (например, загрузка номерного фонда гостиниц составляет во все годы около 40%) и растущую выручку каждого вида приведенных объектов, можно сделать вывод о растущем интересе и востребованности услуг.

Таблица 1

Изменение числа объектов индустрии гостеприимства в Республике Беларусь за 2005-2011 гг.

	Годы					2011г. в процентах к 2005г.
	2005	2008	2009	2010	2011	
Число коллективных средств размещения – всего, единиц	600	627	655	693	865	144,2
В том числе						
Гостиницы и аналогичные средства размещения	279	312	331	359	444	159,1
Санаторно-курортные и оздоровительные организации	321	315	324	334	421	131,2
Численность размещенных лиц, тыс. чел.	1954,7	2210,7	2148,5	2342,4	2551,3	130,5
Число субъектов агроэкотуризма, единиц	34	474	927	1247	1576	46,4 раза
Число объектов розничной торговли, тыс. единиц	34,2	41,0	43,4	45,7	47,1	137,7
Число торговых объектов общественного питания, тыс. единиц	10,5	11,5	11,7	12,0	12,0	114,3
Число объектов придорожного сервиса, кроме торговых, единиц	151	217	231	267	330	218,5
Число физкультурно-спортивных сооружений, единиц	22073	25685	25836	26173	26602	120,5

В то же время, официальная статистика не располагает сведениями о том, какое количество объектов питания, торговли, оздоровления находятся 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 находятся в подчинении различных отраслевых органов власти: Министерства торговли (торговля и общественное питание), Министерства спорта и туризма (туризм, спортивно-оздоровительные учреждения), Министерства 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. И учитывая то, что главным в функционировании индустрии гостеприимства является именно нацеленность на качественное обслуживание гостей, способствующее притоку туристов, то таким координационным органом, по нашему мнению, должно стать именно Министерство спорта и туризма.

Первый шаг на этом пути был сделан путем внесения изменений в Общегосударственный классификатор экономических видов деятельности, вступивших в силу с 2012г. В частности, для классификации видов деятельности услуги ресторанов всех видов теперь включены в состав услуг

гостиниц и ресторанов, а не торговли, как ранее. И хотя это верное решение, но оно идет вразрез с системой статистического учета и отчетности, где услуги ресторанов по-прежнему входят в состав розничного товарооборота. Это затрудняет не только понимание реальной картины, но и принятие адекватных управленческих решений.

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, рестораны) 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 2012г. не была представлена ни в одном из них, хотя на 2012г. такая задача поставлена Правительством. Это лишний раз свидетельствует о том, что проблема определения конкурентоспособных отраслей, производств, продуктов и т.п. является действительно актуальной.

Определение конкурентоспособных отраслей является тем этапом, который в экономической политике последних лет пока еще не был реализован, в том числе и потому, что не могут 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 относятся. И предприятия индустрии гостеприимства, представляющие собой даже при небольшом размере многоотраслевые комплексы, являются красноречивым тому 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 интересует ни технологическая, ни экономическая сторона 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 «... 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

преимущества по этим показателям перед основными конкурентами и оценивая результаты своей деятельности с позиций потребителя, т.к. его мнение решающее. При отказе потребителя в пользу конкурента это указывает на низкую конкурентоспособность.

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

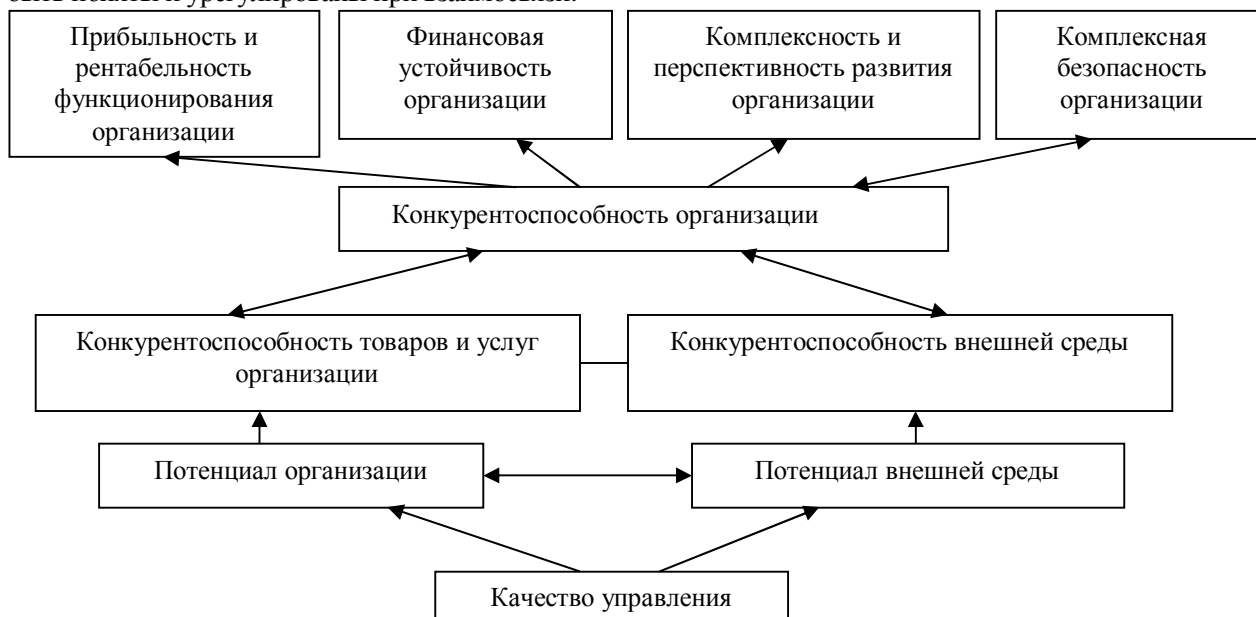


Рис. Взаимосвязи потенциала и конкурентоспособности предприятия и конечных результатов его функционирования

Поэтому наиболее полным следует признать определение «конкурентоспособность», 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 и противостоять конкурентам, получая при этом прибыль, достаточную как для развития самого предприятия, так и качественного обслуживания потребителей.

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 конкретных 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. Основной причиной слабой их конкурентоспособности является низкая инвестиционная привлекательность гостиничного бизнеса в Беларуси; неопределенность вопросов имущественных отношений между участниками рынка (собственниками отелей, управляющими компаниями, 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.

Таким образом, для повышения эффективности организаций сферы туризма и гостеприимства в Беларуси, а также дальнейшего развития отрасли в целом необходимо разработать и внедрить в деятельность 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 внутриорганизационный уровень, где наиболее важным является разработка и внедрение организационной модели формирования и развития системы управления персоналом и нововведениями.

#### Литература

1. Закон Республики Беларусь «О туризме» № 326-З от 25 ноября 1999 г. с изм. и доп. // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. - 26 декабря 2011 г. - № 2/1878.
2. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 марта 2011 г. N 373 «Об утверждении Государственной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2011 - 2015 годы» // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. - 29 марта 2011 г. - № 5/33538.
3. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь: Статистический сборник. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2012. – 130с.