

M.G. Vorontsova, A.D. Vasilyeva
DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY
UNDER TOURISM CRISIS

Margarita Vorontsova – professor, the Department of Tourism and Social and Cultural Service, St. Petersburg State University of Culture, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: vorontsovamg@mail.ru.**
Aleksandra Vasilyeva – postgraduate student, the Department of Finance, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: alexandra.vassilyeva@gmail.com.**

We look at the problems of modern tourism and hotel industry caused by the global COVID-19 pandemic. The unexpected market shifts forced the hotel owners to look for fundamentally new ways of responding to the pandemic situation. We consider certain approaches and technologies contributing to reconsidering of the business processes in hotel industry development.

Keywords: *tourism; hotel business; COVID-19; economic uncertainty; crisis; business processes.*

М.Г. Воронцова, А.Д. Васильева
РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ТУРИЗМА

Маргарита Гурьевна Воронцова – профессор кафедры туризма и социально-культурного сервиса, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт культуры», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: vorontsovamg@mail.ru.**

Александра Дмитриевна Васильева – аспирант кафедры финансов, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург; **e-mail: alexandra.vassilyeva@gmail.com.**

В статье рассматриваются проблемы современной туристской отрасли и гостиничной индустрии, вызванные распространением нового коронавируса по всему миру. Неожиданные рыночные сдвиги привели владельцев гостиничных предприятий к необходимости поиска принципиально новых мер реагирования на ситуацию в условиях пандемии. Авторы статьи рассматривают некоторые подходы и технологии, способствующие переосмыслению бизнес-процессов в развитии предприятий гостиничной индустрии.

Ключевые слова: *туризм; гостиничное предприятие; коронавирус; экономическая неопределенность; кризис; бизнес-процессы.*

Современная экономическая реальность заставляет лидеров бизнеса принимать постоянные решения в условиях неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности деловые операции подвержены различным кризисным ситуациям, которые могут привести к банкротству компании. Существует ряд процедур реорганизации в случае банкротства, а также ряд связанных с этим вопросов, связанных с корпоративной реструктуризацией. Процедуры реорганизации – это борьба за спасение жизни компании на грани банкротства. Туризм, возможно, больше, чем любая другая экономическая деятельность в настоящее время крайне нестабилен с растущими стихийными бедствиями, политическими беспорядками и потрясениями, террористическими актами, вооруженными конфликтами, преступной деятельностью,

расовым/этническим насилием и эпидемиями. Действительно, ни одно туристическое направление полностью не защищено от этих внешних угроз, поскольку часть из них в основном неконтролируема. Поэтому в последние годы некоторые из наиболее значительных текущих дискуссий в туристической литературе касаются конфликтов, кризисов, стихийных бедствий, роли туризма в постконфликтном/военном развитии и лучших практик управления кризисами в сфере туризма и гостеприимства.

Актуальность статьи обоснована тем, что недавнее распространение COVID-19 сильно повлияло на индустрию путешествий и туризма: отели, авиакомпании, круизные лайнеры и целые пункты назначения регистрируют рекордные потери в бизнесе и доходах. Неожиданные рыночные сдвиги, вызванные распространением нового коронавируса, заставили владельцев отелей по всему миру задуматься, что делать и как реагировать на распространение COVID-19 и влияние необходимых мер безопасности. Кризис туризма, связанный с коронавирусом, – одно из самых тяжелых испытаний для мировой туристской отрасли за десятилетия.

Вспышка коронавируса стала серьезным ударом для российского гостиничного рынка. Согласно прогнозам, 2020 г. должен был стать очень успешным для отрасли. Но отмена масштабных мероприятий (ПМЭФ и Евро-2020) и введение карантина поставили этот бизнес под удар. По прогнозам аналитиков, потери российских отелей за летний сезон этого года составят 7,5–9,5 млрд руб. [6].

Кроме того, поток гостей, а вместе с ним и деятельность гостиничных предприятий не восстановится мгновенно после снятия ограничительных мер. Для этого потребуются еще минимум два-три месяца после окончания карантина. Основная сложность для отелей состоит в том, чтобы сохранить в дееспособном состоянии инфраструктуру объектов, грамотно перераспределить персонал и, несмотря на снижение затрат, обеспечить возможность максимально быстрого возвращения к работе после окончания пандемии.

Однако получившуюся затяжную паузу без потока гостей отели могут использовать для внутренних изменений. Речь идет не только о проведении реноваций, что не так просто осуществить при отсутствии стабильного денежного потока. Появилась возможность переосмыслить бизнес-процессы, взаимодействие с партнерами и найти новые рынки и сегменты гостей [8].

Так, например:

1. Условия форс-мажора, вызванные карантинными мерами, позволят по-настоящему оценить своих партнеров и заключенные контракты. На сколько на самом деле гибки их условия, идут ли партнеры на компромисс, возможно ли договориться об изменениях в работе и расчетах. Сейчас есть возможность обновить пул партнеров без угрозы бесперебойному обслуживанию гостей.

2. Пока гостиничное предприятие не работает в полном объеме, можно заменить критически важные системы (и инженерные, и IT). У отеля хватит времени на их установку и отладку, а также обучение персонала работе в новых системах. Сейчас многие программы имеют открытые API, что позволяет буквально собрать все нужные компоненты вместе.

3. Еще одна возможность, связанная с программным обеспечением: многие поставщики продлевают тарифные планы до 90 дней. То есть появляется возможность сэкономить на обслуживании до трех месяцев. Или же бесплатно протестировать новые решения.

Учитывая неопределенность, гостиничные компании начали предпринимать действия, которые могли бы минимизировать негативные последствия пандемии. Они внедряют гибкие политики отмены или переноса бронирований, меняют правила программ лояльности и вводят другие меры, которые помогут более быстро и точно реагировать на потребности клиентов.

Согласно текущим прогнозам, за глубоким экономическим спадом в первой

половине 2020 г. должен последовать отскок во второй половине. Однако есть опасения, что может возникнуть и более длительная экономическая неопределенность. В связи с этим перед отраслью гостеприимства стоит огромная задача. Поскольку гостиницы остро реагируют на экономическую реальность, им нужно будет продумать ключевые вопросы как на краткосрочный, так и на долгосрочный период.

В статье предлагается рассмотреть разные системы обеспечения устойчивости гостиничных предприятий, которые предлагают аналитические агентства и эксперты отрасли.

Первая система, предложенная консалтинговой компанией EY, объединяет все основные проблемы, с которыми сталкиваются компании в эти беспокойные времена, и предлагает пути решения каждой из них (табл. 1).

Таблица 1

Система обеспечения устойчивости предприятия

Сфера	Элементы
Цепочки поставок и глобальная торговля	Устойчивость цепочек поставок Финансовое состояние сторонних поставщиков услуг
Технологии и информационная безопасность	Инфраструктура Кибербезопасность Работоспособность цифровых каналов бронирования и общения с гостями
Правительство и государственная политика	Поддержка государством пострадавших отраслей Страновой риск Изменения в нормативно-правовых актах
Риски	Идентификация и планирование минимизации рисков предприятия Разработка сценариев восстановления работы предприятия Уточнение внутренней системы реагирования и мониторинга подобных экономических угроз
Финансирование и инвесторы	Нормативное регулирование и раскрытие необходимой информации Обеспечение или восстановление доверия инвесторов Меры по восстановлению ликвидности и кредитоспособности предприятия, разработка новых налоговых стратегий
Безопасность гостей и защита бренда	Обеспечение безопасности гостей (усиление санитарных норм) Переход от прямого общения с гостями к e-commerce Инновации в гостиничных услугах и их предоставлении
Работа с персоналом	Новая парадигма в трудовых отношениях (оптимизация штата, дистанционная работа) Поддержка инициатив от сотрудников по улучшению работы предприятия, поиску новых рынков Содействие безопасности и благополучию сотрудников Поддержка пострадавших работников

Источник: [сост. авторами на основе [10]].

Ключевые аспекты системы устойчивости, которые должны быть решены гостиничными компаниями, включают:

- доступность денежных средств и управление ликвидностью: максимизация единовременных возможностей получения дохода, изменение и снижение затрат, отсрочка капитальных затрат;
- краткосрочные, нетрадиционные источники дохода: от обслуживания в качестве временных больниц до предоставления «работы на дому». Необходимо оценить и

использовать такие возможности, если позволяют ресурсы предприятия и оправданы возможные риски;

- защита бренда: то, как компании реагируют на этот кризис, будет иметь долгосрочные последствия, как бренд будет восприниматься клиентами и сотрудниками;

- киберугрозы: мошенники могут воспользоваться ситуацией потенциально повышенной уязвимости персональных вычислительных устройств и данных. Также возможно усиление распространения вредоносных программ и дезинформации;

- проблемы цепочек поставок: они становятся все более сложными из-за сокращения производства, роста затрат, ограничения перевозок;

- непрерывность бизнеса: планирование и реализация программы обеспечения непрерывности бизнеса позволят возобновить выполнение важных бизнес-функций и быстро вернуться к обычному ритму работы, как только пандемия начнет спадать.

Экономические сценарии варьируются от короткого, резкого, V-образного восстановления – с последствиями только в 1 и 2 кварталах – до более устойчивого замедления экономики в течение нескольких кварталов. Гостиничным компаниям стоит прогнозировать подобную ситуацию заранее и предпринять следующие упреждающие шаги:

- построить быструю и оперативную связь с инвесторами и собственниками бизнеса, предоставить оценку возможных последствий и план по возобновлению деятельности;

- иметь возможность оптимально использовать меры государственной поддержки;

- разработать и смоделировать несколько сценариев выхода из рецессии для конкретного предприятия с учетом все показателей (экономических, операционных и маркетинговых);

- регулярно составлять и анализировать прогнозные отчеты о движении средств, чтобы обеспечить ликвидность, достаточность оборотного капитала и его перераспределение для покрытия наиболее релевантных затрат, возможность привлечения нового капитала или его рефинансирование (государственные субсидии, кредиты на выплату зарплат и т.п.)

Специалисты сетевого издания «Harvard Business Review» подготовили руководство, в котором осветили пять самых главных, на их взгляд, вопросов, которые помогут спланировать и осуществить тактические действия в самом ближайшем будущем. Они адаптировали классическую модель Генри Минцберга «5P» (план, прием, поведение, позиция и перспектива) для построения стратегии развития предприятия в условиях текущего кризиса [9].

Новая модель включает следующие элементы:

1. **Позиционирование.** Необходимо не только понимать текущее рыночное положение гостиничного предприятия, но и постараться спрогнозировать, какое место оно может занять после пандемии. Необходимо оценить свое место в будущей экосистеме, новых потенциальных конкурентов, изменение в услугах и их предоставлении, которые помогут продолжить работу, а, возможно, и приблизиться к лидерским позициям в отрасли.

2. **Планирование.** Нужно определить, какие действия следует предпринять уже сейчас, чтобы пережить кризис и вернуться к работе, когда он закончится.

3. **Перспектива.** После пандемии мир столкнется с новой реальностью. Изменится не только подход гостей к путешествиям, но и взаимоотношения между людьми. Особенно это будет проявляться в трудовых коллективах: здесь возможно как большее сплочение коллектива, так и снижение доверия между коллегами. Необходимо учесть оба варианта и постараться создать условия для более продуктивной работы.

4. **Проект.** Анализ первых трех элементов должен привести к созданию ряда проектов, которые будут учитывать необходимые приоритеты и помогут

координировать инициативы, обеспечивающие будущее организации. Проекты должны быть диверсифицированы по критическим ресурсам (сотрудникам, источникам доходов, рынкам сбыта).

5. Подготовка. Гостиничное предприятие должно быть готово к выполнению этих проектов на индивидуальном, командном, организационном и государственном уровнях. Здесь эксперты снова напоминают, что потребители будут помнить, как предприятие вело себя во время кризиса, что впоследствии повлияет на их взаимодействие с ним.

Консалтинговая компания «Jones Lang La Salle» (далее – JLL) предлагает практически календарный план работы во время вынужденного простоя. Весь процесс они разделили на три больших блока.

Прежде всего, необходимо определить текущее положение предприятия, оценить финансовую ситуацию и оптимизировать бюджеты. Также необходимо усилить виртуальное присутствие компании, пока личное общение с гостями невозможно. Стоит пересмотреть и маркетинговую политику: прямые продажи в этот период не работают. Эксперты советуют сместить акцент на освещение мер, предпринимаемых для безопасности гостей и персонала, а также продажи на низкий сезон и следующий 2021 г.

Следующий шаг – поддержание отношений с партнерами и стейкхолдерами. Можно пересмотреть условия работы и взаимодействия, узнать новые потребности друг друга для более продуктивной совместной работы (предложить новые услуги или иной способ их оказания). С точки зрения операционной работы открываются возможности для освоения новых программ, рынков и сегментов гостей, а также иного подхода к имеющимся ресурсам: перераспределение кадров с учетом дистанционной работы, использования резервов на покрытие наиболее важных статей затрат.

Таблица 2

План построения антикризисной стратегии для гостиничного предприятия

Шаг	Организационные вопросы
1	Как сильно текущая ситуация может повлиять на наш бизнес? Как наша компания может принять этот новый вызов? Как мы можем продолжить предоставлять услуги нашим гостям и клиентам?
2	Как мы можем изменить, улучшить нашу операционную работу, когда выйдем в офис? Как мы восстановим взаимодействие с поставщиками и клиентами? Как наши исследования и база данных могут помочь в этом и в проработке новых сценариев и способов взаимодействия?
3	Каков наш первоначальный план восстановления? Какие новые возможности мы можем открыть на основании исследования рынка?
4	Чем мы можем дополнить наш план восстановления? Какой график реализации этого плана?
5	Какая информация нам необходима (и где ее взять), чтобы уточнить наши действия и направление восстановления? Кого и как мы можем еще привлечь для достижения этих целей (сотрудники, сторонние организации)?
6	Какие корректировки необходимы? Какие уроки мы извлекли из этой ситуации? Что можем применить в следующий раз?

Источник: [сост. авторами по [7]].

После проведения аналитической работы и организации деятельности в новых условиях необходимо начать подготовку к возобновлению работы после окончания рецессии. Эксперты JLL советуют составлять планы трех типов:

- Для восстановления потока клиентов – какие новые типы отдыха будут востребованы, какие услуги сможет для этого предложить отель, кто станет новыми клиентами, где их искать и как привлекать.

- Для возобновления работы гостиничного предприятия – как возможно обеспечить безопасность гостей и сотрудников, как перезапустить все операционные системы и вывести их на прежние мощности.

- Для осмысления нового опыта – как предприятие сможет отреагировать на повторение ситуации с учетом, что можно сделать иначе, как можно подготовиться к повторению подобного спада деятельности и минимизировать его негативные последствия.

В бизнес-блоге Trivago также идут размышления о том, как изменится индустрия путешествий после коронавируса. Эксперты предполагают следующие изменения, касающиеся в большей степени организации путешествий [12].

Преобладание коротких поездок. Поездки в парки или посещения достопримечательностей в пределах своего города или области будут набирать популярность. Путешествия начнут возобновляться с поездок на автомобилях недалеко от дома. Путешественники отложат более дорогой и длительных отдых из-за ограниченности своих финансов. Для отелей такая ситуация диктует необходимость быть готовыми предложить услуги «от стойки» по демократичным ценам.

Coronacations. Прямое перевода на русский язык у этого термина пока нет. Это отпуск, который происходит из-за дешевых рейсов и отелей, которые существуют из-за коронавируса 2020 г. Некоторые люди хотели бы уже начать путешествовать, невзирая на возможный риск. Они хотят получать специальные предложения и скидки на проживание. Отели нужно внедрить эффективную стратегию управления доходами на основе динамического ценообразования, в которой они должны сосредоточиться на диверсификации потоков доходов.

Coronasafe. Еще один новый термин, появившийся в туризме благодаря пандемии. Санитарная безопасность становится новым важным критерием отдыха для путешественников. Отели придумывают творческие и инновационные приемы для обеспечения безопасности гостей и персонала. И нередко это становится своеобразной «фишкой» предприятия и привлекает все больше гостей.

Holistay. Поездки сейчас будут намного короче, чем раньше. А значит, традиционные двухнедельные отпуска могут превратиться в длинные выходные (от английского «holiday» – праздник, выходной и «stay» – остановка, проживание). Для отелей это означает необходимость разработки программ мероприятий для всей семьи. Гостям будет важно не только найти вариант размещения, подходящий для детей и/или домашних животных, но и получить новые впечатления, активно провести время, поучаствовать в каком-либо мероприятии или мастер-классе.

Сейчас многие эксперты сходятся во мнении, что в текущих условиях нужно в большей степени ориентироваться на миллениалов (поколение Z). Именно эта категория путешественников больше всего хочет вернуться к исследованию мира после того, как коронавирус закончится. Они более бесстрашные и активно пользуются низкими ценами и спецпредложениями, не боясь вируса [11].

Для привлечения миллениалов необходимо продвигать аутентичность бренда, а также применять современные технологии для маркетинга и коммуникации с ними. Это достаточно технически подкованные путешественники: им интересны онлайн- и мобильные приложения для использования услуг отеля, персонализированные предложения, круглосуточный сервис и многое другое.

Наряду с серьезным медицинским и гуманитарным кризисом, вызванным

пандемией коронавируса, руководители во всем мире сталкиваются с огромными бизнес-задачами: коллапсом потребительского спроса, существенными изменениями в нормативно-правовой базе, перебоями в цепочках поставок, безработицей, экономическим спадом и ростом неопределенности. Как и в случае со здоровьем и гуманитарными аспектами кризиса, деловая сторона нуждается в способах восстановления.

Особенности управления гостиницей в условиях финансового кризиса представляют собой особые методы и подходы к управлению, которые значительно отличаются от менеджмента в обычных условиях. Антикризисное управление не должно сводиться к простому увеличению производительности труда, сокращению затрат, поиску новых рынков и реструктуризации активов. Все эти задачи должны функционировать и в штатном режиме, независимо от критичности положения гостиничного предприятия на рынке. Антикризисное управление, прежде всего, должно включать в себя смелые и кардинальные решения, в первую очередь связанные с управленческой деятельностью менеджмента, а также с совершенствованием маркетинговой политики, которые обязывают менеджеров предпринимать необычные, нетрадиционные и новаторские решения для реализации успешного выполнения поставленных задач и удержания достойного уровня функционирования гостиничного предприятия. Состав и совокупность этих антикризисных инструментов будет определяться как причинами возникновения экономических осложнений, так и желаемым результатом достижения при использовании определенных методов и инструментов.

Основные стратегические действия в сфере гостеприимства в ближайшей перспективе будут направлены на решение насущных проблем и обеспечение или расширение новых возможностей для бизнеса по мере сокращения устаревших источников доходов. Гибкие организации, адаптирующиеся к современным условиям и применяющие технологические новинки, смогут максимизировать свои доходы и повысить качество обслуживания гостей, повышая их лояльность. Именно такая комбинация технологий позволит наиболее быстро восстановить работу после кризиса, вызванного пандемией.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 22.04.2020 г. № 121-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 01.04.2020 г. № 102-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Сайт Центрального Банка РФ. URL: <https://cbr.ru/covid/> (дата обращения: 03.07.2020).
4. Официальный интернет-ресурс «Экономика без вируса». URL: <http://covid.economy.gov.ru/> (дата обращения: 03.07.2020).
5. Официальный портал по борьбе с коронавирусом. URL: <https://стопкоронавирус.рф> (дата обращения: 03.07.2020).
6. *Иртюга К.* Какие плюсы могут найти отельеры в кризис-2020. URL: <https://reality.rbc.ru/news/5e7dd9569a7947c8cf526127> (дата обращения: 03.07.2020).
7. *Holder D.* Tourism management and destination recovery through the crisis. URL: <https://www.jll.cl/en/views/tourism-management-and-destination-recovery-through-the-crisis> (дата обращения: 03.07.2020).
8. *Hollander J.* Coronavirus: Survival of the Fittest for Hotels // Медиа-платформа Hotel Tech Report: [сайт]. URL: <https://hoteltechreport.com/news/coronavirus> (дата

обращения: 03.07.2020).

9. *Pedersen C.L., Ritter T.* Preparing Your Business for a Post-Pandemic World // Сетевое издание «Harvard Business Review»: [сайт]. URL: <https://hbr.org/2020/04/preparing-your-business-for-a-post-pandemic-world> (дата обращения: 03.07.2020).

10. *Riaz U.* COVID-19: what hotel companies should do now and beyond. URL: https://www.ey.com/en_us/covid-19/covid-19-what-hotel-companies-should-do-now-and-beyond (дата обращения: 03.07.2020).

11. *Romashko B.* How can the hotel industry recover after COVID-19? URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098077.html> (дата обращения: 03.07.2020).

12. Emerging Post-crisis Travel Trends That Hoteliers Should Know. URL: <https://businessblog.trivago.com/post-crisis-travel-trends/> (дата обращения: 03.07.2020).