

ВОЛК Елена Николаевна

*Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь, РФ)
кандидат экономических наук, доцент; e-mail: lekos1@yandex.ru*

ОВЧИННИКОВА Ирина Геннадьевна

*Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь, РФ)
Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, РФ)
АО «Отель Прикамье» (Пермь, РФ)
старший преподаватель, аспирант; директор; e-mail: ovig@list.ru*

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье рассмотрены региональные особенности развития гостиничного бизнеса и туризма в кризисные и посткризисные периоды 2008–2009 гг., 2014–2015 гг., 2020–2021 гг. Для анализа выбраны города и соответствующие регионы: Пермь, Екатеринбург, Тюмень, Челябинск. В рамках исследования выдвинуто предположение, что показатели развития гостиничного бизнеса зависят от приоритетов стратегического развития туризма в городах и в самих регионах. В ходе выполнения работы применялись методы общенаучных исследований: проведен мониторинг сайтов гостиниц изучаемых территорий, проанализированы данные статистической отчетности и отчеты региональных органов власти. В ходе исследования, изучены основные документы по развитию туризма в регионах и проанализированы приоритетные стратегические направления развития туризма в соответствующих субъектах, проведен сравнительный анализ мероприятий, проводимых в городах в контексте стратегических целей развития тех или иных видов туризма. В результате было выявлено, что сформулированные стратегические цели в разных территориях являются одним из основных факторов, влияющих на уровень и динамику туристской отрасли и позволяют продолжать развитие туризма даже в кризисные и посткризисные периоды, при внесении определенных корректировок. Исследовав приоритетное направление «туризм» на уровне регионов и городов, оценив значения некоторых факторов, влияющих на развитие гостиничного бизнеса в кризисных условиях, в статье были сформулированы рекомендации по выстраиванию антикризисных направлений стратегического развития, применимых на разных иерархических уровнях (региона, города и гостиничного предприятия).

Ключевые слова: *гостиничный бизнес, туризм, кризис, антикризисное управление, регионы России*

Для цитирования: Волк Е.Н., Овчинникова И.Г. Региональные особенности развития гостиничного бизнеса в кризисных условиях // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т.15. №4. С. 169-183. DOI: 10.24412/1995-042X-2021-4-169-183.

Дата поступления в редакцию: 14 июня 2021 г.

Дата утверждения в печать: 13 октября 2021 г.

Elena N. VOLK

Perm State National Research University (Perm, Russia)
PhD in Economics, Associate Professor; e-mail: lekos1@yandex.ru

Irina G. OVCHINNIKOVA

Perm State National Research University (Perm, Russia)
Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)
JO «Hotel Prickamie» (Perm, Russia)
Senior Lecturer, PhD Student; Director; e-mail: ovig@list.ru

REGIONAL PECULIARITIES OF HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS

Abstract. The article considers the regional features of the hotel business and tourism development in the crisis and post-crisis periods of 2008-2009, 2014-2015, 2020-2021. Cities and corresponding regions were selected for the analysis: Perm, Yekaterinburg, Tyumen, Chelyabinsk. The authors suggest that the indicators of the hotel business development depend on the priorities of the strategic tourism development in cities and in the regions themselves. Research is based on the following methods: the monitoring of hotel sites of the studied territories, the analysis of statistical reporting data and reports of regional authorities. The author presents the results of studying the main documents on the tourism development in the regions and the priority strategic directions of tourism development in the relevant subjects, as well as results of a comparative analysis of the activities in cities in the context of the strategic goals for the certain tourism types development. As a result, it was revealed that the formulated strategic goals in different territories are one of the main factors affecting the level and dynamics of the tourism industry and allow the tourism development to continue even in crisis and post-crisis periods, with certain adjustments. As a result of researching the priority direction "tourism" at the level of regions and cities, estimating the values of some factors influencing the hotel business development in crisis conditions, the article formulated recommendations for building anti-crisis directions of strategic development applicable at different hierarchical levels (region, city and hotel enterprise).

Keywords: hotel business, tourism, crisis, crisis management, Russian regions.

Citation: Volk, E. N., & Ovchinnikova, I. G. (2021). Regional peculiarities of hotel business development in crisis conditions. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 15(4), 169-183. doi: 10.24412/1995-042X-2021-4-169-183. (In Russ.).

Article History

Received 14 June 2021

Accepted 13 October 2021

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).

© 2021 the Author(s)



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Введение

На развитие гостиничного бизнеса в регионе влияет множество факторов (как внешних, так и внутренних). Но одним из самых существенных факторов является развитие туризма. Туризм как отрасль обладает многими характеристиками, которые могут сделать кризис более вероятным, усилить последствия кризиса и привлечь экстремальное освещение события в средствах массовой информации [9]. Гостиничный бизнес тесно связан с развитием туризма в регионе, поскольку доля гостей из числа местных жителей незначительна.

Туризм в свою очередь подвержен влиянию различных внешних факторов. Например, военно-политических конфликтов, сдерживающих поток туристов в регион. В связи с опасной ситуацией в зонах конфликтов люди отменяют свои поездки, которые могут еще длительное время не состояться из-за разрушенной туристской инфраструктуры. Существенно влияние экономических и финансовых кризисов, которые снижают платежеспособность туристов, меняют спрос населения в сторону товаров первой необходимости (а путешествия до сих пор во многих странах относятся к предметам роскоши). Поэтому люди сокращают сроки, бюджеты отдыха и количество поездок [3, с. 165]. Последними из таких стали кризисы 2008–2009 гг. и 2014–2015 гг. Еще одним существенным фактором являются природные катаклизмы и эпидемиологическая обстановка в регионе. За последние несколько десятилетий эти факторы нанесли серьезный ущерб туристской отрасли. Примерами природных катаклизмов являются: ураган "Катрина" в США в 2005 г., который повредил и разрушил 1,2 млн домов и затопил город Новый Орлеан; извержение вулкана в Исландии в апреле 2010 г., из-за которого было отменено более 100 000 рейсов по всему миру; цунами в Индонезии в 2018 г., которое смыло множество построек острова, унеся с собой более 1400 жизней (в том числе и туристов). Из эпидемий, повлиявших на туристские потоки, можно привести такие, как: атипичная пневмония в 2002 г., «свиной

грипп» (H1N1) в 2009 г., лихорадка Эбола в 2014–2015 гг. и др. (в том числе и пандемия COVID-19). Число кризисов, связанных с туризмом, быстро росло в начале XXI века – по данным Холла (2010), с 1977 по 2010 гг. произошло в общей сложности 37 кризисов в сфере туризма, 34 из них с 2000 г. [8].

Природные, экономические, политические и другие факторы, отрицательно влияющие на развитие туризма, приводят к возникновению кризисных явлений в отрасли, которые, в свою очередь требуют антикризисных мер [2].

Метод исследования

В ходе выполнения работы применялись методы общенаучных исследований: анализа и синтеза, сравнительно-описательный, литературно-аналитический, статистический. Целью данного исследования является изучение развития региональных гостиничных рынков, на примере городов Пермь, Екатеринбург, Тюмень, Челябинск и выявление особенностей антикризисных мероприятий в этих территориях. Метод исследования – мониторинг сайтов гостиниц города, изучение статистических данных, специальной и научной литературы, отчетов региональных органов власти.

Гостиничный бизнес и стратегическое развитие регионов

Для анализа региональной ситуации на гостиничном рынке обратим внимание на приоритеты стратегического развития рассматриваемых городов. Необходимость этого анализа связана с тем, что социально-экономическое развитие, конкурентоспособность города, процессы реализации стратегического управления в условиях новой индустриализации влияют на развитие отраслевых рынков, в том числе и туристический и гостиничный бизнес [7]. Также поддержка на региональном уровне является одним из регуляторов кризисных ситуаций.

Для анализа рассмотрим приоритеты стратегического развития следующих городов: Пермь, Екатеринбург, Тюмень и Челябинск (табл. 1).

Таблица 1 – Основные документы стратегического планирования городов

Город	Действующая редакция основного документа
Пермь	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Пермь до 2030 года
Екатеринбург	Стратегический план развития Екатеринбурга до 2030 года
Тюмень	Стратегия социально-экономического развития Тюмени до 2020 года*
Челябинск	Стратегия социально-экономического развития Челябинска до 2035 года (не утверждена, в процессе разработки)

*Представлен только проект Стратегии. Утвержденный документ не опубликован в каком-либо открытом информационном ресурсе

Для реализации Стратегии цели и задачи социально-экономического развития **Перми** сформулированы по следующим функционально-целевым направлениям: «социальная сфера; общественная безопасность; экономическое развитие; развитие инфраструктуры; пространственное развитие; развитие системы муниципального управления».

Реализация направления «Экономическое развитие» предполагается за счет «развития диверсифицированной экономики, основанной на динамично развивающихся инновационных секторах, формирования условий для развития экономики знаний и перехода городской экономики к шестому технологическому укладу». Поскольку в данной программе ни в одном из направлений не выделено развитие туризма, то в данном направлении содержится основной инновационный вектор, который является одним из главных в развитии социально-экономических процессов, в том числе туризма¹.

Для развития **Екатеринбурга** утверждены семь направлений стратегического развития города: сохранение и развитие человеческого потенциала; Екатеринбург – межрегиональный инновационно-ориентированный промышленно-финансовый центр; развитие и

модернизация жилищно-коммунального сектора; развитие рынка товаров и услуг; формирование сбалансированной транспортной системы города; формирование комфортной, экологически благополучной городской среды; развитие гражданского общества и местного самоуправления.

В направлении «Развитие рынка товаров и услуг» значится стратегическая программа «Екатеринбург – международный центр деловых коммуникаций и туризма». Целевой вектор данного направления – «повышение конкурентоспособности Екатеринбурга и формирование его привлекательного образа как глобального центра деловых и туристических коммуникаций». Результатом программы прописаны следующие достижения: город – международный узнаваемый центр проведения крупных международных выставок, конгрессных мероприятий; место концентрации представительств иностранных компаний и притяжения туристов; повышение качества деловой инфраструктуры до уровня ведущих национальных и зарубежных международных центров.

Определены основные задачи указанного направления: "развитие современной деловой инфраструктуры города как основы деловых коммуникаций; создание в Екатеринбурге обособленного жилого и офисного квартала, предназначенного для проведения крупных конгрессных мероприятий, размещения офисов институтов и подразделений международных некоммерческих организаций (ООН, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ОЮСЕ, ШОС, БРИКС), дипломатических представительств, а также проживания сотрудников; формирование на национальном и международном уровнях известности Екатеринбурга в качестве конкретной площадки для деловых коммуникаций и туризма; обеспечение информационной, логистической доступности услуг в сфере деловых и туристических коммуникаций»².

В **Тюмени** на данный момент не

¹ https://www.gorodperm.ru/actions/strategy/conception_development/

разработана стратегическая программа по социально-экономическому развитию города. Предыдущий проект программы был разработан на период до 2020 года. Стратегия социально-экономического развития города Тюмени ставила достижение следующих целей: обеспечить активное инновационное развитие города, комфортные условия работы и отдыха

для жителей; стать современным центром образования, исследований и инновационных разработок. В области развития туризма выбрано направление бизнес-туризм. Для этого необходимо развитие гостиничной, выставочной, транспортной инфраструктуры. Поскольку данная программа завершена, то обратимся к основным ее результатам (табл. 2).

Таблица 2 – Основные планируемые результаты выполнения
Стратегии социально-экономического развития Тюмени до 2020 г.³

Показатели	Ед. изм.	2009	Оценка 2010	Плановый период					2020 / 2009, %
				2016	2017	2018	2019	2020	
Обеспеченность гостиницами	ед. на 100 тыс. жителей	6	6	6	6	6	6	7	112,2
Единовременная вместимость гостиниц	мест	3423	3423	4162	4224	4286	4348	4410	128,8
Развитие пассажирского транспорта:									
количество пассажиров, перевезенных водным транспортом	тыс. чел.	49	50,6	74	76	79	82	85	175,1
пропускная способность аэропорта "Рошино"	чел./час	400	400	800	800	800	800	800	200,0
увеличение пассажиропотока в а/д "Рошино"	%	120	140	230	245	260	275	290	241,7
Туристский поток	тыс. чел.	343	376	750	895	1039	1184	1328	387,2
Объем санаторно-оздоровительных услуг	млн руб.	819	946	2193	2457	2722	2986	3250	396,8
Объем туристских услуг	млн руб.	578	667	1546	1732	1918	2104	2290	396,5
Выставки, семинары, конференции									
Площадь экспозиций	тыс. м ²	6	7	10	10	11	11	12	200,0
Количество международных выставок	ед.	2	3	5	6	6	7	7	350,0

Стратегическая программа развития **Челябинска** находится в стадии разработки, но тем не менее, эксперты обозначали основные направления, которые обозначены в программе «Город для жизни». В ней представлены 12 направлений (12 программ «Разбитых окон»): 1) комфортный город; 2) умный город; 3) культурный город; 4) город для бизнеса; 5) спортивный город; 6) торговля, сервис, услуги; 7) образование; 8) безопасный город; 9) красивый город; 10) транспорт; 11) заботливый город; 12) эффективный город⁴. Главным драйвером роста является промышленный сектор, вокруг которого будет формироваться городская экосистема и инфраструктура. Предложены стратегическая цель: «Челябинск – город технологических инноваций «Техноград» и миссия: «Концентрация интеллектуального капитала, генерирующего инновации». Основны-

ми направлениями для достижения цели будут: решение экологических вопросов, развитие сервисной экономики, инфраструктуры связи, развитие Челябинска как центра медицинского туризма и т.д.

Кратко представив направления стратегического развития городов в действующих редакциях, нужно отметить, что в каждой из них предполагаются программы по развитию туризма. Исключение составляют город Пермь, в котором ни в одном из приоритетных направлений туризм не выделяется как отрасль, обеспечивающая социально-экономическое развитие города. Также Тюмень не имеет пока действующей программы, но стоит отметить, что в последней программе были определены направления по развитию туризма в городе. Все программы были разработаны в посткризисный период после 2014 г.

² <https://ekaterinburg.rf/официально/стратегия>

³ http://www.city-strategy.ru/upload/document/Tyumen_startegy2020.doc

⁴ <https://air174.ru/about-chelyabinsk/strategy-2035/strategy.html>

Исследовав приоритетные направления развития туризма в городах, обозначим, что сформулированные стратегические цели в разных территориях являются одним из основных аргументов, влияющих на уровень и динамику туристской отрасли, и позволяют продолжать развитие туризма даже в кризисные и посткризисные периоды, при внесении определенных корректировок.

Направления развития туризма в регионах

Далее при определении основных особенностей развития туристического и гостиничного бизнеса в регионах стоит проанализировать приоритетные стратегические направления развития туризма в соответствующих субъектах, поскольку они тоже влияют на развитие гостиничного бизнеса. Направление развития туризма во всех регионах отражено в различных программах (табл. 3).

Таблица 3 – Региональные программы по развитию туризма, задачи по их реализации и планируемые результаты

Региональная программа по развитию туризма	Задачи	Результаты
Пермский край «Экономическая политика и инновационное развитие» утверждена Постановлением Правительства Пермского края от 03.10.2013 №1325-п, подпрограмма «Развитие туризма»	1. Создание организационно-экономических и правовых условий для формирования туристического кластера 2. Продвижение туристских ресурсов Пермского края на мировой и внутренний рынки 3. Создание туристской и обеспечивающей инфраструктур	1. Увеличение туристского потока в Пермском крае до 450 000 чел. в год к концу 2024 г.; 2. Увеличение числа посещений туристических Интернет-ресурсов Пермского края до 550000 единиц в год к концу 2024 г.; 3. Увеличение числа консультаций, оказанных в туристско-информационных центрах Пермского края, до 65000 в год к концу 2024 г.; 4. Создание туристской и обеспечивающей инфраструктуры на 28 территориях Пермского края к концу 2024 г.
Свердловская область Стратегия развития внутреннего и въездного туризма в Свердловской области на период до 2035 года от 1.08.2019 №488-ПП	1. Формирование доступной и комфортной туристской среды, создание и развитие туристской инфраструктуры 2. Повышение качества, безопасности и конкурентоспособности туристских услуг 3. Продвижение туристского продукта Свердловской области на внутреннем и международном рынках	1.1. Создание туристско-рекреационных кластеров на территории Свердловской области 1.2. Предоставление субсидий муниципальным образованиям, расположенным на территории Свердловской области, на развитие и благоустройство территории объектов туристского показа, создание туристской навигации к объектам туристского показа 1.3. Создание и развитие конгрессно-выставочной и деловой инфраструктуры, привлечение дополнительных внебюджетных инвестиций в Свердловскую область 1.4. Создание и благоустройство туристских маршрутов, троп, зон отдыха на территориях особо охраняемых природных парков и иных особо охраняемых природных территорий Свердловской области 2.1. Повышение уровня сервиса в средствах размещения, вовлечение и интеграция средств размещения в туристские программы и маршруты 2.2. Обеспечение соответствующей подготовки кадров в сфере туристской индустрии (мониторинг кадровых потребностей, проведение обучающих семинаров, мастер-классов). Обеспечение повсеместной аттестации экскурсоводов (гидов), переводчиков и инструкторов-проводников, оказывающих услуги по сопровождению туристов. 2.3. Утверждение требований для прохождения процедуры обязательной аттестации экскурсоводов (гидов), переводчиков и инструкторов-проводников либо активное распространение практики прохождения добровольной аттестации 3.1. Продвижение уникального бренда Свердловской области на региональном, федеральном и международном туристских рынках 3.2. Презентация туристского продукта Свердловской области на региональных, российских и международных мероприятиях (выгодное позиционирование туристского потенциала региона в РФ и за рубежом). Свердловская область – деловой центр Уральского региона, город Екатеринбург – в тройке городов РФ по количеству и качеству проводимых мероприятий федерального и международного масштабов 3.3. Повышение узнаваемости Свердловской области на внутреннем и международном туристских рынках 3.4. Предоставление субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям Свердловской области на реализацию проектов и

Региональная программа по развитию туризма	Задачи	Результаты
		мероприятий в сфере туризма, способствующих продвижению туристского продукта Свердловской области
Тюменская область Стратегия социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года от 24.03.2020 №23 (приоритетное направление "Экономика")	Развитие потребительского сервиса, обеспечивающего удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах (потребительский сервис): 1. Содействие в создании и продвижении на внутреннем и международном туристских рынках туристских продуктов с максимальным использованием туристско-рекреационного потенциала Тюменской области; 2. Развитие комфортной туристской среды; 3. Развитие туристско-рекреационной инфраструктуры; 4. Стимулирование организаций туристской отрасли к созданию высококачественных турпродуктов; 5. Формирование положительного туристского имиджа Тюменской области.	1. Решение задач по развитию потребительского сервиса в части туристских услуг связано с формированием потенциального туристско-рекреационного кластера. 2. Совершенствование организационно-экономических и законодательных механизмов развития туризма в сочетании с применением мер государственной поддержки приоритетных видов туризма, развиваемых на территории Тюменской области, будет способствовать созданию туристско-рекреационного кластера. 3. Концентрация усилий по развитию приоритетных видов туризма в Тюменской области: историко-культурный, деловой, событийный, санаторно-курортный, медицинский, экологический, промышленный, охотничье-рыболовный, спортивный. 4. Подготовка, повышение квалификации, обучение смежным профессиям специалистов в сфере туристской индустрии. Развитие системы профессионального образования в сфере туризма. 5. Продвижение туристского продукта Тюменской области на российском и международном туристских рынках. Проведение брендинга Тюменской области как туристического центра. 6. Повышение качества и конкурентоспособности туристского продукта Тюменской области. Формирование системы туристско-информационных центров. Создание и развитие комфортной информационной туристской среды, включая систему туристской навигации, знаки ориентирования, информацию о туристских ресурсах и программах Тюменской области. 7. Развитие туристических маршрутов, направленных на обеспечение доступа социально уязвимых слоев населения (дети, молодежь, пенсионеры) к качественным туристическим услугам. Обеспечение широкого ассортимента предлагаемых на рынке туристских программ. Наиболее эффективными формами развития социального туризма являются: прямое финансирование социального туризма в рамках социальной сферы на различных уровнях и прямая (косвенная) долевая его поддержка государством, туристическими предприятиями и заинтересованными организациями.
Челябинская область Государственная программа Челябинской области «Развитие культуры и туризма в Челябинской области» (подпрограмма «Развитие внутреннего и въездного туризма») от 27.11.2014 №638-П	Повышение конкурентоспособности туристической отрасли	1. Повышение качества и доступности услуг в сфере внутреннего и международного туризма, развитие туризма как эффективного воспитательного средства приобщения граждан к национальному культурному и природному наследию 2. Увеличение туристского потока с 2,5 млн. чел. сейчас до 4,2 млн. чел. в 2035 году.

Определив основные задачи и предполагаемые результаты в области развития туризма, сформулируем рекомендации по выстраиванию приоритетов в туристской отрасли. Во-первых, при определении стратегических направлений развития туризма в субъектах и в муниципальных центрах, должны быть сбалансированы их интересы, чтобы предполагаемые результаты обеспечивали достижение главных целей развития туризма и социально-экономического развития в целом. Во-вторых, при определении стратегических направлений, в

качестве приоритетов развития необходимо учитывать национальные цели, проекты и программы на федеральном уровне.

Поскольку объектом данного исследования для определения основных проблем в области развития гостиничного бизнеса и в принятии антикризисных мер в разные периоды является город Пермь, то при анализе и сравнении действующих программ по развитию туризма в разных городах выявлена существенная проблема – отсутствие разработанных стратегических мероприятий по развитию

туризма для самого города в отдельности. Сформулируем предположение, что показатели развития гостиничного бизнеса зависят от приоритетов стратегического развития туризма в городах и в самих регионах, закрепленных в их основных документах по развитию туризма (табл. 3).

Стратегии муниципального города и самого субъекта должны быть сбалансированы, консолидирующие усилия на всех уровнях управления, должны закрепить все туристические процессы, происходящие на территории города, учитывающие влияние и туристические возможности всех муниципальных регионов. Отсутствие подобных мер поддержки со стороны органов власти влияют на развитие гостиничного рынка и туризма в целом в периоды кризиса, поскольку туристская индустрия и индустрия гостеприимства чувствительны к изменению факторов внешней среды и соответственно невозможно рассчитывать на длительные поддерживающие мероприятия.

**Гостиничный бизнес в регионах РФ
в период кризисов 2008–2009 гг.,
2014–2015 гг., 2020–2021 гг.**

В период кризиса 2008–2009 гг. наибольшее снижение уровня загрузки гостиниц

наблюдается в Свердловской (с 47% в 2007 г. до 23% в 2009 г.) и Челябинской (с 34% в 2007 г. до 29% в 2009 г.) областях. Однако в кризисный период 2014–2015 гг. такого резкого спада не наблюдается (6% и 2% соответственно). Это связано с принятиями эффективных антикризисных решений в предыдущие периоды. В Пермском крае наблюдается другая ситуация: во время кризиса 2008–2009 гг. уровень загрузки снизился на 19% (с 50% в 2008г. до 31% в 2010г.). Однако, стабилизация рынка и загрузки отелей до 40–41% и отсутствие антикризисных мероприятий в последующие пять лет привели к новому падению уровня загрузки на 12% (с 41% в 2014 г. до 29% в 2017 г.). Челябинская область – единственная из представленных территорий, которая после кризиса 2008–2009 гг. почти достигла докризисного уровня загрузки (33% в 2010г.) и была подвержена незначительному снижению (на 3%) в следующий кризисный период, что связано с особенностями развития территории.

Выход из кризисных периодов региональных гостиничных предприятий зависит от того насколько сами регионы и столичные города готовы к развитию гостиничного бизнеса.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности коллективных средств размещения⁵

Год	Пермский край			Свердловская область			Тюменская область			Челябинская область		
	Число мест в КСР, ед. год	Число ночевков в КСР, ед. (значение за год)	Средняя загрузка, %	Число мест в КСР, ед. год	Число ночевков в КСР, ед. (значение за год)	Средняя загрузка, %	Число мест в КСР, ед. год	Число ночевков в КСР, ед. (значение за год)	Средняя загрузка, %	Число мест в КСР, ед. год	Число ночевков в КСР, ед. (значение за год)	Средняя загрузка, %
2007	18 546	3 136 070	46	28 599	4 916 671	47	24 554	3 856 121	43	32 672	4 040 353	34
2008	16 081	2 947 178	50	42 758	5 902 779	28	22 614	3 841 766	47	36 544	4 050 596	30
2009	18 453	2 771 073	41	50 845	4 256 191	23	24 374	3 479 599	39	36 988	3 911 147	29
2010	21 866	2 496 079	31	31 086	3 684 038	32	24 278	3 414 469	39	32 637	3 987 746	33
2011	19 755	2 923 985	41	31 498	4 328 949	38	24 945	3 628 701	40	32 635	3 952 503	33
2012	19 783	2 880 244	40	32 113	4 393 748	37	27 693	4 292 198	42	34 559	4 027 846	32
2013	19 442	2 912 353	41	31 799	4 427 006	38	30 266	4 301 568	39	35 000	3 832 385	30
2014	18 989	2 870 129	41	32 513	4 338 078	37	30 865	4 182 027	37	39 360	3 781 184	26
2015	22 992	3 388 622	40	34 683	4 125 635	33	30 939	3 719 789	33	37 368	3 475 939	25
2016	21 070	2 649 543	34	35 490	4 413 379	34	33 125	3 854 291	32	36 892	3 301 500	25
2017	29 895	3 144 870	29	44 132	5 090 271	31	35 444	3 953 844	31	49 656	4 089 544	23
2018	30 377	3 287 944	30	48 121	5 638 436	32	37 537	4 424 977	32	49 378	4 256 113	24
2019	30 878	3 540 953	31	49 504	5 952 150	33	37 878	4 530 505	33	52 647	4 543 307	24

⁵ База данных показателей муниципальных образований. Пермский край: <https://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst57/DBInet.cgi>; Свердловская область: <https://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst65/DBInet.cgi>; Тюменская область: <https://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst71/DBInet.cgi>; Челябинская область: <https://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst75/DBInet.cgi>

К факторам, влияющим на эффективность развития региональных рынков гостиничных услуг относятся: емкость туристического потенциала, деловая активность, месторасположение региона, транспортная доступность, традиции, имидж региона, менталитет местного населения [5]. Еще одним существенным фактором, влияющим на развитие туризма и гостиничного бизнеса, является наличие драйверов экономического роста – это сочетание сложных механизмов, которые учитывают рыночный спрос и, используя имеющиеся ресурсы, вносят изменения в экономическую действительность страны и региона [1]. Неоднократно на федеральном и региональных уровнях в посткризисные периоды

уже отмечалось, что драйверами российской экономики могут быть: образование и инфраструктура, транспортная и логистическая инфраструктура, развитие малого и среднего бизнеса, развитие внутреннего туризма. Туризм способен стать драйвером экономического роста за счет проведения различных международных мероприятий (эффективность которых выше при условии их системности) разного уровня: олимпиады и чемпионаты мира, конференции, выставки и т.д. Для того, чтобы ответить на эти вопросы обратимся к сравнительному анализу городов и проводимые в них мероприятия в контексте стратегических целей развития тех или иных видов туризма (табл. 5).

Таблица 5 – Итоги реализации стратегических задач развития туризма в регионах

Го- род	Вид ту- ризма	События в кризисные периоды: 2008–2009, 2014–2016, 2020–2021 гг.	Результаты
Пермь	Деловой и событийный	На регулярной основе: Дягилевский фестиваль; Пермский инженерно-промышленный форум; Проведение фестиваля "Белые ночи" (до 2015 г.). В 2030 г. – Федеральный проект "Пермь – 300 лет"	Реконструкция аэропорта "Большое Савино". Создание социокультурного пространства "Завод Шагина". Международные гостиничные операторы Hilton Garden Inn (до 2019 г.), Holiday Inn (с 2019 г). Строительство отеля Radisson (5 звезд).
Екатеринбург	Деловой и событийный	На регулярной основе: - раз в 2 года – Уральский машиностроительный форум; - ежегодный Российский экономический форум с количеством участников более 1000 чел. из РФ, СНГ и стран дальнего зарубежья; - раз в 4 года – Урало-Сибирская научно-промышленная выставка, количество участников превышает 1000 чел.; - ежегодно с 2010 г. Международная выставка промышленности и инноваций ИННОПРОМ. На протяжении 18 лет ежегодно проходят международные туристические выставки ЛЕТО и EXPOTRAVEL. После 2008 г. проходили следующие мероприятия: - Саммит БРИК (июнь 2009 г.); - Саммит ШОС (июнь 2009 г.); - спортивные соревнования по разным видам спорта (ЧМ по футболу 2018, бокс, волейбол, настольный теннис и т.д.); 2023 г. – Универсиада по летним видам спорта	Строительство рядом с магистралью, соединяющей Екатеринбург и аэропорт "Кольцово", МВЦ "Екатеринбург – ЭКСПО" (общая площадь – более 150 тыс. кв.м.). Появление международных гостиничных операторов после 2005 года Hyatt, Park Inn, Ramada, Angelo, Novotel, Radisson. Строительство футбольного стадиона "Арена – Екатеринбург" (на 35 тыс. мест), а также дополнительные спортивные сооружения. Открытие в 2015 г. общественного, культурного и образовательного центра «Ельцин-центр». На его площадке проходят международные и российские мероприятия (например, одно из последних Международная туристическая выставка ЛЕТО–2021). В 2016 г. открылись новые объекты: отель «Ар-барт», отель «Тенет», отель «Тесса», на Академической. К Универсиаде 2023 г. стартовало строительство Деревни Всемирных студенческих игр ФИСУ на 11 350 чел.

Го- род	Вид ту- ризма	События в кризисные периоды: 2008–2009, 2014–2016, 2020–2021 гг.	Результаты
Тюмень	Событийный и деловой	На регулярной основе: Проведение этапов кубка мира и чемпионатов России по биатлону (международные этапы пока приостановлены по причине запретов из-за допинговых скандалов). Проведение Чемпионатов России по лыжным видам спорта. Международные соревнования по биатлону «Приз губернатора Тюменской области», международные соревнования по лыжным гонкам «Кубок Тюмени» и другие старты. 2014 г. – чемпионат мира по летнему биатлону. 2016 г. – Чемпиона Европы по биатлону 2011 г. – Чемпионат мира по дзюдо Международная научно-практическая конференция «Стратегия формирования здорового образа жизни населения средствами физической культуры и спорта: тенденции, традиции и инновации». Дополнительно с целью оздоровления туристы регулярно посещают термальные источники и санаторно-курортные учреждения (ежегодно в среднем около 100 тыс.чел.).	Центр зимних видов спорта "Жемчужина Сибири". Гостиничные операторы: DoubleTree by Hilton Hotel Tyumen, Mercure Тюмень Центр 4* (Accor), Best Western Plus Спасская 4* Best Western International (общий номерной фонд 470 номеров). Самый большой открытый аквапарк в России, где расположен отель категории 4 звезды, конференц-залы на 500 чел.
Челябинск	Деловой и событийный	Август 2014 г. – Чемпионат мира по дзюдо. Май 2015 г. – чемпионат мира по тхэквондо. XIII Международный съезд литейщиков стран ШОС, БРИКС, в рамках которого открылась выставка «Литье–2017». Апрель 2017 года – XVII Международная выставка «Уральская промышленно-экономическая неделя». Апрель 2017 г. – IX международный промышленный форум «Реконструкция промышленных предприятий – прорывные технологии в металлургии и машиностроении». Апрель 2018 г. – XX турнир юниорского чемпионата мира в Челябинске и Магнитогорске. 2016 и 2021 гг. – Чемпионат России по фигурному катанию. 2020 г. – Саммиты ШОС и БРИКС прошли одновременно в двух городах в Челябинске и С.-Петербурге	После 2008 г. в Челябинске появились международные гостиничные операторы InterContinental Hotel Group (Holiday Inn, 4 звезды, 76 номеров), The Rezidor Hotel Group (Radisson Blu Chelyabinsk, 4 звезды, 211 номеров). Матчи посетило 128 703 зрителей (обновили рекорд Белоруссии по посещаемости около 115 тыс.чел.). Развитие Ледовой Арены "Трактор" по международным стандартам (используется для проведения соревнований и MICE-мероприятий).

Антикризисные меры в стратегическом развитии гостиничного бизнеса

Таким образом, исследовав международные события в городах (а некоторые из них проходят на регулярной основе), оценив результаты для развития инфраструктуры, еще раз подтверждается, что подобные мероприятия гарантируют определенную выгоду для городов, в которых они проходят. Эта выгода заключается в следующих направлениях:

- 1) развивается спортивная инфраструктура и объекты для MICE - индустрии;
- 2) укрепляется сотрудничество заинтересованных сторон: туристских организаций, гостиничных предприятий, членов различных ассоциаций, туристов, национальных органов власти, коммерческих партнеров, СМИ, местных жителей и т.д.;
- 3) возрастает уровень гражданской позиции, патриотические настроения, чувство

гордости за страну и за город;

4) развиваются профессиональные навыки в определенных областях: организаторские способности, предоставление туристских услуг (экскурсоводы, гиды-переводчики и др.);

5) развивается система обеспечения безопасности;

6) повышается качество обслуживания за счет профессиональной дополнительной подготовки персонала ресторанов, гостиниц, магазинов и т.д.;

7) создаются дополнительные рабочие места;

8) усиливается инвестиционная деятельность;

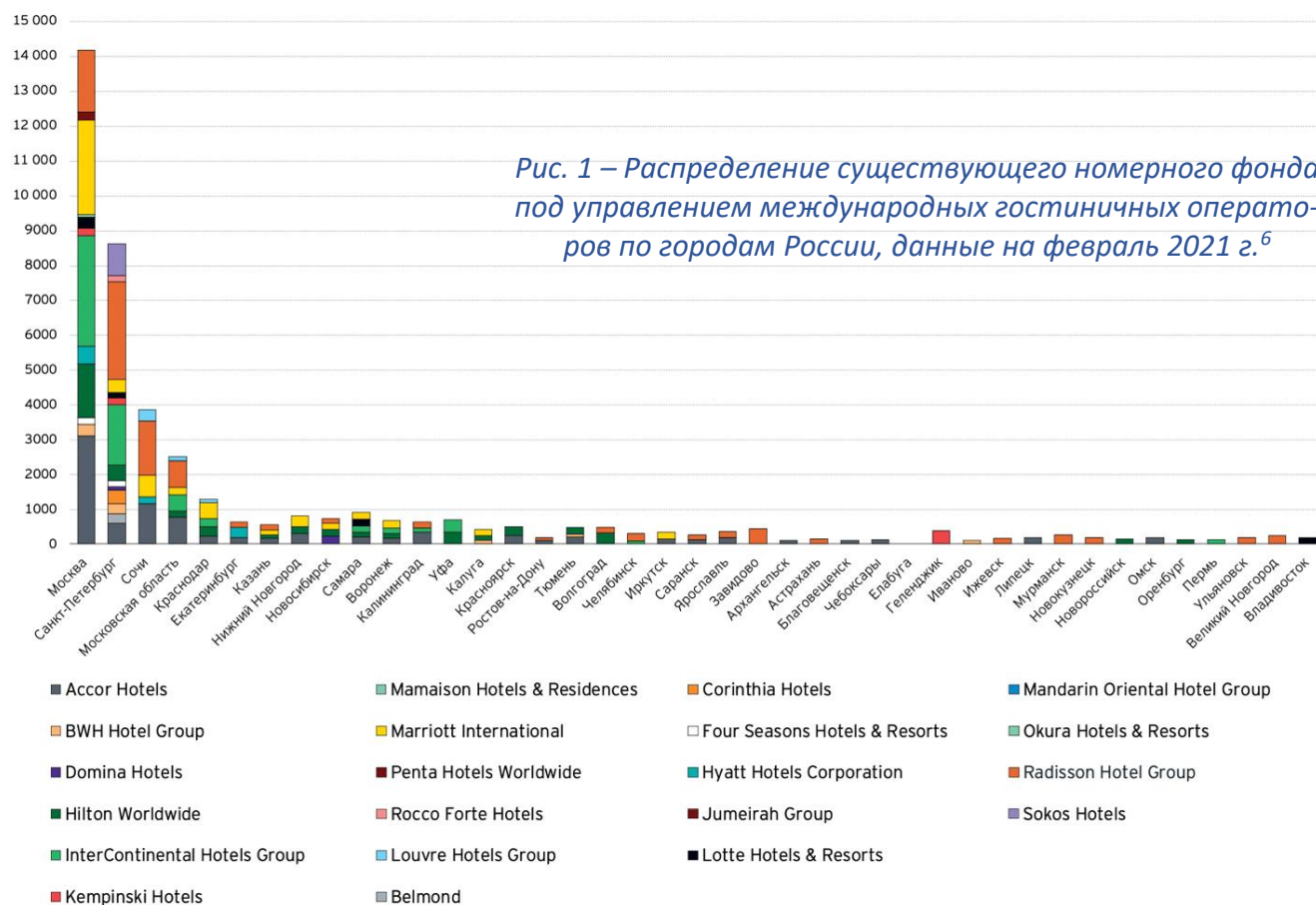
9) формируется туристический бренд города и развивается туризм;

10) развивается транспортная система города;

11) строится туристская инфраструктура: гостиницы, рестораны, реконструируются объекты показа.

Но самое главное, «событийные календари» не зависят от кризисных влияний, даже с учетом переноса этих мероприятий, они все равно проводятся и сразу же после смягчения всех ограничений (экономических, политических, эпидемиологических) способны быстро «оживить» гостиничную отрасль и вызвать интерес со стороны инвесторов. Среди потенциальных инвесторов в развитие инфраструктуры города, в котором имеется постоянный, длительный календарь крупных международных событий, составленный на будущие периоды, выступают владельцы крупных гостиничных операторов.

Выход на местный рынок нового международного гостиничного бренда [9] всегда способствует развитию конкуренции, повышению качества гостиничных услуг, росту туристской привлекательности региона, созданию рабочих мест и т.д. На рис. 1 представлено распределение гостиничных операторов по городам РФ.



Очевидно, что международные гостиничные операторы имеют больше возможностей для повсеместного внедрения инновационных технологий, что связано с их многолетним опытом работы, финансовой обеспеченностью, доступом к новым продуктам и т.д. Соответственно, те рынки, на которых представлены гостиницы, осуществляющие деятельность под брендом международного гостиничного оператора, быстрее внедряют подобные технологии. Так, по данным на 2016 год, среди региональных городов лидировал Екатеринбург - 4 место в РФ (после Москвы, Санкт-Петербурга и Сочи) - по количеству номеров в отелях, работающих под международными брендами (см. рис.1). Это период выхода из экономического кризиса 2014 года [4].

Основными поставщиками инновационных продуктов на рынок гостиничных услуг становятся международные гостиничные операторы. Именно их отели самыми первыми стали потребителями PMS, далее стали устанавливать дополнительные модули по развитию систем управления доходами, CRM - систем и т.д., с каждым годом, особенно прорывные технологии появлялись в кризисные и посткризисные периоды, их функционирование совершенствовалось, автоматизировались ручные процессы и повышалась эффективность бизнес-процессов.

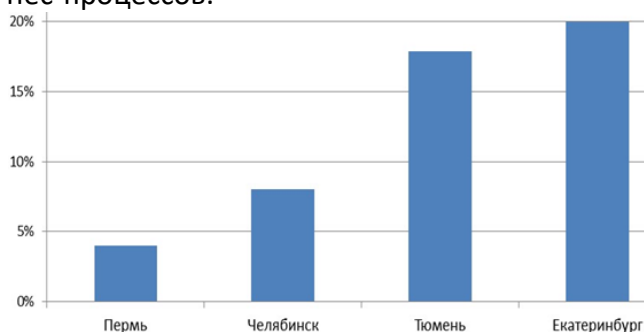


Рис. 2 – Доля отелей международных брендов от общего количества номеров⁷

Таким образом, определим еще одну особенность развития гостиничного рынка

города Пермь – незначительное количество международных гостиничных предприятий (рис. 2), что во многом определяет его олигополистическую модель конкуренции и повлияло на то, что при окончании кризисов не менялась модель развития гостиничных предприятий, что в свою очередь обуславливает замедление темпов развития гостиничного бизнеса.

Современное антикризисное управление туризмом начинается на государственном уровне с использования нацпроектов («Туризм и индустрия гостеприимства» (разработан Ростуризмом в 2021г.), который включает в себя три федеральных проекта: «Создание качественного и разнообразного турпродукта на всей территории страны», «Повышение доступности туристического продукта», «Совершенствование управления в сфере туризма»), на уровне регионов благодаря разработанным программам по развитию туризма, на уровне предприятий – антикризисные управленческие решения.

Исследовав приоритетное направление «туризм» на уровне регионов и городов, оценив значения некоторых факторов, влияющих на развитие гостиничного бизнеса в кризисных условиях, сформулируем рекомендации по выстраиванию антикризисных направлений стратегического развития, применимых на разных иерархических уровнях (региона, города и гостиничного предприятия). Комплексное развитие гостиничного бизнеса обеспечивается сбалансированностью интересов стейкхолдеров. От того насколько верно определены приоритеты развития туризма, как они реализуются и влияют на гостиничный бизнес, как предприниматели реагируют на изменения со стороны внешней среды зависят результаты развития туризма и индустрии гостеприимства. Во-первых, при определении состава антикризисных направлений необходимо руководствоваться результативностью от их реализации в достижении главной цели социально-экономичес-

⁶ https://www.ey.com/ru_ru/real-estate-hospitality-construction/international-hotel-brands-in-russia-2021

⁷ Сост. на основе данных сайта www.ustagroup.ru

кого развития региона / города и туризма, как одного из приоритетного направления в рамках стратегических планирования. Во-вторых, необходимо учитывать национальные проекты, которые реализуются на федеральном уровне, стратегии развития туризма на региональных

уровнях и на уровне городов, а также их влияние на развитие гостиничного бизнеса.

Рекомендуемый состав антикризисных направлений по стратегическому развитию туризма и гостиничного бизнеса представлен в табл. 6.

Таблица 6 – Рекомендуемый состав антикризисных направлений в рамках стратегического планирования

<i>Предполагаемое направление антикризисного стратегического развития</i>	<i>Примерные компоненты антикризисного стратегического направления</i>	<i>Примерный перечень показателей</i>
Развитие инфраструктуры	Выставочные площади (ЭКСПО), спортивные объекты (стадионы, спортивные центры по подготовке, арены) соответствующие требованиям международных спортивных федераций, наличие предприятий питания, международный аэропорт и другая транспортная инфраструктура	Площади выставочных площадок, вместимость зрителей, количество посадочных мест в предприятиях питания, пассажиропоток
Развитие событийного туризма	Календарь международных мероприятий	Глубина календаря международных мероприятий, продолжительность, системность
Развитие конкуренции на рынке гостиничных услуг	Номерной фонд, международные гостиничные операторы	Емкость рынка гостиничных услуг, обеспеченность классифицированным номерным фондом, категорийность отелей, загрузка
Развитие инноваций	Цифровые продукты, управление гостиничным предприятием	Эффективность
Экологическая ситуация	Использование сырья, поддающегося переработке, энергосберегающие технологии, гипоаллергенные материалы	Доля отходов, направленных на переработку, отдельный сбор мусора
Безопасность	Антитеррористическая безопасность, безопасность здоровья, преступность	Обеспеченность антитеррористическим оборудованием, видеонаблюдение, уровень преступности в регионе, соблюдение санитарно-эпидемиологических рекомендаций / требований Роспотребнадзора

Заключение

В статье рассмотрены кризисные вызовы (2008–2009, 2014–2015, 2020 – по настоящее время), а также влияние технологического прогресса, уровень конкуренции, приоритеты социально-экономического развития регионов и городов, особенности развития туризма. Соответственно, акцентировано внимание на необходимости применения антикризисных мер,

способность и возможность региональных рынков гостиничных услуг быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, благодаря стратегическому развитию на разных иерархических уровнях: территории, города и гостиничного предприятия.

Современный антикризисный менеджмент должен развиваться согласно теории системного подхода [6, с. 125], не носить

кратковременных решений на преодоление конкретной ситуации. В связи с этим должны быть постоянные действующие регуляторы со стороны органов управления, способные быстро адаптироваться к кризисным ситуациям или иметь разные варианты развития событий. Туризм должен стать одним из приоритетных направлений социально-экономического развития региона, выступать драйвером экономического роста. На уровне предприятий

– руководители также должны внести в структуру своего стратегического плана антикризисные инструменты на постоянной основе, принимать управленческие решения с ориентацией на перспективы развития рынка гостиничных услуг, это способно обеспечить более стабильное положение предприятия в кризис, поскольку у предприятия будут устойчивые сильные позиции и сформированы возможности для развития.

Список источников

1. Андриевских С.С. Дроздова И.Б. Шишкарёва О.М. Туризм и событийные мероприятия как драйверы экономического роста региона // Интернет-журнал «e-FORUM». 2018. №1(2). С. 1-11.
2. Ассаф Б. Основы функционирования гостиничного предприятия в кризисной ситуации // Сервис в России и за рубежом. 2018. Т.12. Вып.3. С. 112-124. DOI: 10.24411/1995-042X-2018-10308.
3. Ассаф Б. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2019. №2(104). С. 163-175.
4. Бабиц А.М., Зайцева Н.А. Влияние финансового кризиса на развитие гостиничного бизнеса // Сервис в России и за рубежом. 2012. №3. С. 176-182.
5. Ефремова М.В. Анализ факторов развития региональных рынков гостиничных услуг // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №22(373). С. 41-49.
6. Койкова Т.Л. Возрастание роли инновационной деятельности предприятий сервиса и туризма в условиях кризиса // Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сб. ст. победителей IV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2016. С. 122-125.
7. McMullan C., Baum T. Crisis management: Towards a model of good practice for small to medium sized hotels. In: 1st International conference on safety and crisis management in the construction, SME and tourism sectors, 24-28 Jun. 2011, Nicosia, Cyprus.
8. Bilić I., Pivčević S. Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia // Communication Management Review. 2017. Vol.2. Pp. 100-118. DOI: 10.22522/cmr20170225.
9. Niininen O. Five Star Crisis Management – Examples of Best Practice from the Hotel Industry. IntechOpen, 2013.

References

1. Andrievskikh, S. S., Drozdova, I. B., & Shishkareva, O. M. (2018). Turizm i sobytijnye meroprijatija kak drajvery ekonomicheskogo rosta regiona [Tourism and events as drivers of economic growth in the region]. *Internet-zhurnal «e-FORUM» [Internet journal e-FORUM]*, 1(2), 1-11. (In Russ.).
2. Assaf, B. (2018). Osnovy funkcionirovanija gostinichnogo predpriyatija v krizisnoj situacii [Fundamentals of the functioning of a hotel enterprise in a crisis]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Service in Russia and Abroad]*, 12(3), 112-124. (In Russ.).
3. Assaf, B. (2019). Sovremennye podhody k antikrizisnomu upravleniju gostinichnymi predpriyatijami, primenjaemye v mirovoj praktike [Modern approaches to anti-crisis management of hotel enterprises used in world practice]. *Vestnik REU im. G. V. Plehanova [Bulletin of the Plekhanov RUE]*, 2(104), 163-175. (In Russ.).

4. Babich, A. M., & Zaytseva, N. A. (2012). Vlijanie finansovogo krizisa na razvitie gostinichnogo biznesa [The financial crisis impact on the hotel business development]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Service in Russia and Abroad]*, 6(3), 176-182. (In Russ.).
5. Efremova, M. V. (2014). Analiz faktorov razvitija regional'nyh rynkov gostinichnyh uslug [Analysis of the development factors of hotel services regional markets]. *Ekonomicheskij analiz: teorija i praktika [Economic analysis: theory and practice]*, 22(373), 41-49. (In Russ.).
6. Koykova, T. L. (2016). Vozrastanie roli innovacionnoj dejatel'nosti predpriyatij servisa i turizma v uslovijah krizisa [The increasing role of innovative activity of service and tourism enterprises in the conditions of the crisis]. *Sovremennye tehnologii: aktual'nye voprosy, do stizhenija i innovacii [Modern technologies: topical issues, achievements and innovations]*: Coll. of articles of the winners of the IV International scientific and practical conference. Penza, 122-125. (In Russ.).
7. McMullan, C., & Baum, T. (2011). Crisis management: Towards a model of good practice for small to medium sized hotels. In: *1st International conference on safety and crisis management in the construction, SME and tourism sectors*, 24-28 Jun. 2011, Nicosia, Cyprus.
8. Bilić, I., & Pivcevic, S. (2017). Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia. *Communication Management Review*, 2, 100-118. doi: 10.22522/cmr20170225.
9. Niininen, O. (2013). *Five Star Crisis Management – Examples of Best Practice from the Hotel Industry*. IntechOpen.